

**UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL  
CAMPUS UNIVERSITÁRIO DE GUAPORÉ  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

**AXEL ARTHUR KUFFEL**

**ELABORAÇÃO DE UM PLANO DE NEGÓCIO PARA VERIFICAR A VIABILIDADE  
NA IMPLANTAÇÃO DE UMA UNIDADE DE PRODUÇÃO DE BERGAMOTA,  
LOCALIZADO NO MUNICÍPIO DE ANTA GORDA-RS.**

**GUAPORÉ**

**2026**

**UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL  
CAMPUS UNIVERSITÁRIO DE GUAPORÉ  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

**AXEL ARTHUR KUFFEL**

**ELABORAÇÃO DE UM PLANO DE NEGÓCIO PARA VERIFICAR A VIABILIDADE  
NA IMPLANTAÇÃO DE UMA UNIDADE DE PRODUÇÃO DE BERGAMOTA,  
LOCALIZADO NO MUNICÍPIO DE ANTA GORDA-RS.**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Administração, Campus Universitário de Guaporé, Universidade de Caxias do Sul, como requisito para a obtenção do grau de Bacharel em Administração de Empresas.

Orientador: Prof. Leonardo da Costa Bagattini

**GUAPORÉ**

**2026**

**AXEL ARTHUR KUFFEL**

**ELABORAÇÃO DE UM PLANO DE NEGÓCIO PARA VERIFICAR A  
VIABILIDADE NA IMPLANTAÇÃO DE UMA UNIDADE DE PRODUÇÃO DE  
BERGAMOTA, LOCALIZADO NO MUNICÍPIO DE ANTA GORDA-RS.**

Trabalho de Conclusão de Curso  
apresentado ao Curso de Administração,  
Campus Universitário de Guaporé, da  
Universidade de Caxias do Sul, como  
requisito para a obtenção do grau de  
Bacharel em Administração de Empresas.

Orientador: Prof. Leonardo da Costa  
Bagattini

Aprovado(a) em: 07/07/2026.

**Banca Examinadora**

---

Prof. Dr. Carlos Eduardo Roehe Reginato  
Universidade de Caxias do Sul – UCS

---

Prof. Ms. Rosimeri Machado  
Universidade de Caxias do Sul – UCS

## **AGRADECIMENTOS**

Este trabalho trouxe para mim muito mais que o objetivo inicial, trouxe questões a minha pessoa que pensava já serem obviedades e certezas, as quais se mostraram não ser, além do desenvolvimento pessoal que este trabalho foi capaz de passar, rever conceitos tanto pessoais que profissionais, e interligar todos os conteúdos presentes na graduação, algo que não fazia ideia o quanto importante era até então, mas para este trabalho ser possível não apenas graças a mim, mas a muitas pessoas que trabalham incansavelmente.

Assim começo meus agradecimentos a o meu orientador Leonardo da Costa Bagattini, que nunca mediu esforços para a concretização deste trabalho, por ser um dos pilares em momentos que não eram tão fáceis, por ser além de tudo uma pessoa exemplar e sempre estar presente para o que fosse necessário, também agradeço a UCS Guaporé e a toda sua equipe, por todos os trabalhos prestados de auxílio para esta realização, a secretaria e a biblioteca, a coordenadora do curso Rosemeri Machado por ser esta pessoa incrível, que sempre está a mil para conseguir nos proporcionar o melhor possível, aos professores, por suas excelentes aulas, empenho e dedicação com os alunos e em especial a mim, expondo diferentes pontos e proporcionando conversas extremamente interessantes e importantes para a minha formação, não apenas acadêmica, mas como pessoa.

Por fim gostaria de agradecer minha família, meus avós, meus pais José e Marciane, por sempre me incentivarem, por serem presentes e o principal pilar, ao meu irmão Laerte por arcar com as minhas responsabilidades quando necessário para ser possível a realização deste trabalho, a minha namorada Fernanda por sempre me apoiar, ficar noites em claro como companhia, e apoio a realização deste, por fim aos meus tios e tias e amigos por seu apoio e conversas, obrigado também a demais pessoas que de algum modo me apoiaram e ajudaram e não foram mencionadas.

*Infeliz é o destino daquele que tenta  
vencer suas batalhas e ter sucesso em  
seus ataques, sem cultivar o espírito da  
iniciativa, pois o resultado é a perda de  
tempo e a estagnação generalizada.*

*(SUN TZU)*

## RESUMO

Este trabalho tem como objetivo, um plano de negócios sobre a viabilidade de implementação de uma unidade de produção voltada ao cultivo de frutas cítricas (agroindústria), sendo o produto cítrico bergamotas Montenegrina-Rainha, a qual é uma espécie de produção mais tardia, através de pesquisas e análises vem por verificar a sua viabilidade econômica de implementar essa unidade de produção, que será localizada em Anta Gorda/RS. Para ser possível verificar a viabilidade econômica e financeira do negócio. Na realização do trabalho foi necessário pesquisas bibliográficas para conceituar termos, ideias e conceitos como os de empreendedorismo, pesquisa de *marketing*, problemas de pesquisa, planejamento estratégico, *marketing*, operações, fontes de financiamento e planejamento dos recursos humanos, para que fosse possível identificar possíveis cenários de atuação, e desenvolvimento mais assertivo do negócio proposto, assim diminuindo seus riscos. Sobre o olhar do segmento foi buscado encontrar seus pontos fortes, pontos fracos, ameaças e oportunidades, para auxiliar na tomada de decisão. Para finalizar foram realizadas análises financeiras para verificar a viabilidade econômica do trabalho realizado, para ser possível estas verificações foram realizadas análises com de fluxo de caixa, capital de giro, *payback*, TIR, VPL, custo de oportunidade e índice de lucratividade. Após todo o desenvolvimento do trabalho e as análises financeiras verificadas e apreciadas, foi possível concluir que o negócio proposto será viável no prazo de 10 anos, pois ele conseguiu atingir o nível de geração de caixa e sustentação mercadológica necessários, apresentando VPL positivo ao final do período de análise de 10 anos e uma TIR superior a TMA estipulada como base meta para o projeto.

**Palavras-chave:** Empreendedorismo, Negócio proposto, bergamotas, viabilidade econômica.

## ABSTRACT

This study presents a business plan regarding the feasibility of implementing a production unit focused on citrus cultivation (agribusiness) specifically the "Montenegrina-Rainha" mandarin variety, a late-season crop. Through research and analysis, the study assesses the economic viability of establishing this new production unit in Anta Gorda/RS. To evaluate the business's economic and financial viability, a literature review was conducted to define key concepts—such as entrepreneurship, market research, research problems, strategic planning, marketing, operations, financing sources, and human resource planning. This foundation allowed for the identification of potential operating scenarios and the development of a more robust business strategy, thereby mitigating risks. An analysis of the sector was also performed to identify strengths, weaknesses, threats, and opportunities, aiding in the decision-making process. Finally, financial analyses were conducted to verify economic viability, utilizing metrics such as cash flow, working capital, payback period, IRR, NPV, opportunity cost, and profitability index. Following the full development of the study and the review of the financial analyses, It was concluded that the proposed venture will be viable within a 10-year timeframe, as it achieved the necessary levels of cash generation and market sustainability, yielding a positive NPV at the end of the 10-year analysis period and an IRR exceeding the Minimum Attractive Rate of Return (MARR) established as the project's target benchmark.

**Keywords:** Entrepreneurship, Proposed business, mandarins, economic viability.

## Lista de Figuras

|                                                                                                                  |    |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Figura 1 - Principais traços comportamentais do empreendedor .....                                               | 18 |
| Figura 2 - Conhecer alguém que começou um negócio nos últimos dois anos (% adultos). ....                        | 19 |
| Figura 3 - Você espera abrir um negócio nos próximos três anos? (% de adultos dizendo sim). ....                 | 20 |
| Figura 4 - Existem boas oportunidades, mas eu não começaria um negócio por medo de que ele fracassasse (%). .... | 21 |
| Figura 5 - Índice nacional de desenvolvimento empreendedor (NECI 24/25). .                                       | 21 |
| Figura 6 - classificação de pesquisa de marketing.....                                                           | 29 |
| Figura 7 - Papel da pesquisa de marketing.....                                                                   | 30 |
| Figura 8 - Vantagens e desvantagens dos estudos transversais e longitudinais. ....                               | 33 |
| Figura 9 - Qualitativa x Quantitativa .....                                                                      | 34 |
| Figura 10 - Processo de desenvolvimento de pesquisa científica .....                                             | 36 |
| Figura 11 - Tipos e níveis de planejamento nas empresas .....                                                    | 47 |
| Figura 12 - Canvas - Microambiente .....                                                                         | 52 |
| Figura 13 - Canvas - Macroambiente .....                                                                         | 55 |
| Figura 14 - Layout da área de produção e centro administrativo .....                                             | 66 |
| Figura 15 Layout de implantação das mudas frutíferas.....                                                        | 67 |
| Figura 16 exemplo de cálculo de ponto de equilíbrio .....                                                        | 82 |

## Lista de Quadros

|                                                                                                        |     |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Quadro 1 - Empresas 2023/24 .....                                                                      | 24  |
| Quadro 2 - Empresas RS 2023/24. ....                                                                   | 25  |
| Quadro 3 Preço médio por variedade .....                                                               | 43  |
| Quadro 4 Investimento Inicial .....                                                                    | 61  |
| Quadro 5 Relação de insumos entre os anos 1 a 3.....                                                   | 63  |
| Quadro 6 Relação de insumos do ano 4 ao 7 .....                                                        | 63  |
| Quadro 7 Relação de insumos para os anos 8 ao 10 .....                                                 | 64  |
| Quadro 8 Máquinas, equipamentos e ferramentas.....                                                     | 65  |
| Quadro 9 Infraestrutura .....                                                                          | 66  |
| Quadro 10 cronograma de custos de manutenção.....                                                      | 68  |
| Quadro 11 Relação de utilização de fretes.....                                                         | 70  |
| Quadro 12 Custos Fixos Anuais.....                                                                     | 70  |
| Quadro 13 Alocação de Recursos do Investimento Inicial entre investimento próprio e de terceiros ..... | 72  |
| Quadro 14 Balanço Inicial .....                                                                        | 73  |
| Quadro 15 Fluxo de caixa .....                                                                         | 74  |
| Quadro 16 Payback descontado.....                                                                      | 77  |
| Quadro 17 Calculo da TIR .....                                                                         | 78  |
| Quadro 18 Retorno sobre o investimento.....                                                            | 79  |
| Quadro 19 RSV .....                                                                                    | 80  |
| Quadro 20 Retorno sobre o Patrimonio Líquido.....                                                      | 81  |
| Quadro 21 Ponto de Equilibrio .....                                                                    | 82  |
| Quadro 22 Mão de Obra correspondente ao ano 1 a 3 .....                                                | 84  |
| Quadro 23 Mão de Obra correspondente ao ano 4 a 6 .....                                                | 85  |
| Quadro 24 Mão de obra correspondente ao ano 7 a 9 .....                                                | 85  |
| Quadro 25 Mão de obra correspondente ao ano 10.....                                                    | 85  |
| Quadro 26 Descrição de cargos e funções .....                                                          | 87  |
| Quadro 27 Relação de Trabalhadores Volantes Necessários do Ano 1 ao 10.....                            | 88  |
| Quadro 28 A1 - Projeção de faturamentos, produção em kg e utilização de mão de obra e fretes. ....     | 103 |
| Quadro 29 A2 - Base do cálculo da projeção de receita .....                                            | 104 |
| Quadro 30 B1 -Relação de utilização de defensivos agrícolas, combustíveis e adubos. ....               | 105 |

|                                                                                      |     |
|--------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Quadro 31 B2 - Relação de utilização de defensivos agrícolas, combustíveis e adubos. |     |
| .....                                                                                | 105 |
| Quadro 32 B3 - Relação de utilização de defensivos agrícolas, combustíveis e adubos. |     |
| .....                                                                                | 106 |
| Quadro 33 B4 - Relação de utilização de defensivos agrícolas, combustíveis e adubos. |     |
| .....                                                                                | 106 |
| Quadro 34 DRE .....                                                                  | 107 |

## SÚMARIO

|                                                                                   |           |
|-----------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>1. INTRODUÇÃO .....</b>                                                        | <b>14</b> |
| <b>2. NOÇÕES DO EMPREENDEDORISMO .....</b>                                        | <b>16</b> |
| 2.1 Empreendedor .....                                                            | 17        |
| 2.2 Empreendedorismo no mundo .....                                               | 18        |
| 2.3 Empreendedorismo no Brasil .....                                              | 22        |
| 2.3.1 História do empreendedorismo no Brasil.....                                 | 22        |
| 2.4 Empreendedorismo no Rio Grande do Sul.....                                    | 25        |
| 2.5 Empreendedorismo negócio proposto.....                                        | 26        |
| 1.5.1 Empresas do agronegócio – citrus.....                                       | 26        |
| Empresa A .....                                                                   | 26        |
| Empresa B.....                                                                    | 27        |
| Empresa C.....                                                                    | 28        |
| <b>3 PESQUISA DE MARKETING.....</b>                                               | <b>29</b> |
| 3.1 Objetivos de pesquisa de <i>marketing</i> .....                               | 30        |
| 3.2 Modelos de pesquisa.....                                                      | 31        |
| 3.2.1 Classificação dos modelos de pesquisa.....                                  | 31        |
| 3.2.1.1 Pesquisa exploratória .....                                               | 31        |
| 3.2.1.2 Pesquisa conclusiva .....                                                 | 31        |
| 3.2.1.2.1 Pesquisa descritiva.....                                                | 31        |
| 3.2.1.2.1.1 Estudos transversais.....                                             | 32        |
| 3.2.1.2.1.2 Estudos longitudinais .....                                           | 32        |
| 3.2.1.2.2 Pesquisa causal.....                                                    | 33        |
| 3.2.1.3 Survey .....                                                              | 34        |
| 3.3 Procedimentos de pesquisa bibliográfica e documental.....                     | 36        |
| 3.4 Participantes do estudo.....                                                  | 37        |
| 3.4.1 Características da empresa .....                                            | 38        |
| <b>4 PROBLEMA DE PESQUISA .....</b>                                               | <b>39</b> |
| 4.1 Objetivo geral .....                                                          | 39        |
| 4.2 Objetivos específicos .....                                                   | 39        |
| 4.3Justificativa .....                                                            | 40        |
| <b>5 ANÁLISE DAS RESPOSTAS (DADOS FEITA POR MEIO DE ANÁLISE DE CONTEÚDO).....</b> | <b>41</b> |
| 5.1 Análise das respostas .....                                                   | 46        |
| <b>6 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO .....</b>                                           | <b>47</b> |

|                                                |           |
|------------------------------------------------|-----------|
| <b>6.1 Canvas.....</b>                         | <b>47</b> |
| 6.1.1 <i>Micro ambiente</i> .....              | 48        |
| 6.1.1.1 Objetivos da empresa.....              | 48        |
| 6.1.1.2 Marca .....                            | 48        |
| 6.1.1.3 Clientes .....                         | 49        |
| 6.1.1.4 Concorrentes .....                     | 49        |
| 6.1.1.5 Missão.....                            | 49        |
| 6.1.1.6 Propósitos.....                        | 50        |
| 6.1.1.7 Visão da empresa .....                 | 50        |
| 6.1.1.8 Valores .....                          | 50        |
| 6.1.1.9 Público-alvo.....                      | 50        |
| 6.1.1.10 Desafios.....                         | 51        |
| 6.1.1.11 Fornecedores .....                    | 51        |
| 6.1.2 <i>Macroambiente</i> .....               | 52        |
| 6.1.2.1 Mercado.....                           | 53        |
| 6.1.2.2 Tendencias .....                       | 53        |
| 6.1.2.3 Clima .....                            | 53        |
| 6.1.2.4 Política.....                          | 54        |
| 6.1.2.5 Economia.....                          | 54        |
| 6.1.2.6 Tecnologia .....                       | 55        |
| 6.1.2.7 Sociedade.....                         | 55        |
| 6.1.3 <i>Pontos fortes e fracos</i> .....      | 56        |
| 6.1.4 <i>Oportunidades e Ameaças</i> .....     | 56        |
| <b>7 MARKETING (B2B) .....</b>                 | <b>58</b> |
| <b>8 OPERAÇÃO .....</b>                        | <b>60</b> |
| 8.1 Investimento Inicial .....                 | 60        |
| 8.2 Reinvestimento .....                       | 62        |
| 8.3 Matéria-prima, insumos e materiais .....   | 62        |
| 8.4 Máquinas, equipamentos e ferramentas ..... | 65        |
| 8.5 Investimento em infraestrutura.....        | 66        |
| 8.6 Agregados e terceiros .....                | 67        |
| 8.7 Manutenção.....                            | 67        |
| 8.8 Processos .....                            | 69        |
| 8.9 Informações .....                          | 69        |
| 8.10 Transporte de terceiros.....              | 69        |

|                                                             |            |
|-------------------------------------------------------------|------------|
| 8.11 Custos Fixos .....                                     | 70         |
| <b>9 FONTES DE FINANCIAMENTO E ÍNDICES FINANCEIROS.....</b> | <b>72</b>  |
| 9.1 Balaço inicial.....                                     | 73         |
| 9.2 DRE.....                                                | 73         |
| 9.3 Fluxo de caixa.....                                     | 74         |
| 9.4 Capital de giro .....                                   | 75         |
| 9.5 VPL (Valor presente líquido) .....                      | 75         |
| 9.6 Taxa de desconto ou Custo de oportunidade .....         | 76         |
| 9.7 Payback....                                             | 76         |
| 9.8 Payback descontado .....                                | 76         |
| 9.9 Taxa de Retorno Interno (TIR) .....                     | 77         |
| 9.10 Índice de Lucratividade.....                           | 78         |
| 9.11 Retorno Sobre Investimento (RSI) .....                 | 78         |
| 9.12 Retorno Sobre Vendas (RSV) .....                       | 80         |
| 9.13 RSPL.....                                              | 81         |
| 9.14 ponto de equilíbrio .....                              | 82         |
| <b>10 PLANEJAMENTO DOS RECURSOS HUMANOS .....</b>           | <b>84</b>  |
| 10.1 Remuneração .....                                      | 84         |
| 10.1.1 Salário .....                                        | 85         |
| 10.1.2 Incentivos.....                                      | 86         |
| 10.1.3 Benefícios .....                                     | 86         |
| 10.2 Plano de cargos e salários.....                        | 86         |
| 10.3 Descrição de cargo .....                               | 87         |
| 10.4 Recrutamento interno .....                             | 89         |
| 10.5 Recrutamento externo.....                              | 89         |
| <b>11 PLANO DE CONTINGÊNCIAS E ANÁLISE DE RISCO.....</b>    | <b>90</b>  |
| <b>12 LIMITAÇÕES DO ESTUDO.....</b>                         | <b>91</b>  |
| <b>13 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>                         | <b>92</b>  |
| <b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>                      | <b>94</b>  |
| <b>APÊNDICE A.....</b>                                      | <b>103</b> |
| <b>APÊNDICE B.....</b>                                      | <b>105</b> |
| <b>APÊNDICE C.....</b>                                      | <b>107</b> |

## 1. INTRODUÇÃO

Nos últimos anos estamos vivenciando um aumento de pessoas buscando alimentações mais saudáveis, desse modo foi desenvolvido um trabalho de pesquisa sobre a viabilidade de uma ampliação do zero de uma unidade produtiva de frutas cítricas, em específico bergamotas montenegrina rainha.

Este trabalho foi desenvolvido e dividido em capítulos, os quais irão abordar os temas mais relevantes para analisar o investimento em uma nova unidade produtiva sob o plano de viabilidade ou não; assim, o trabalho deve esclarecer as perguntas, os problemas e os objetivos específicos e o objetivo geral que estão apresentados no Capítulo 4.

O Capítulo 2, traz algumas informações sobre o tema empreendedorismo, sua origem, desenvolvimento no Brasil e no mundo, além de informações regionais sobre o estado do RS, nesse capítulo é possível encontrar o negócio proposto, sendo voltado ao agronegócio, e exemplos de empresas similares hoje no mercado.

O Capítulo 3 traz informações sobre a pesquisa desenvolvida, seus objetivos e modelos possíveis de serem utilizados na pesquisa. No Capítulo 5 são apresentadas as respostas obtidas através das entrevistas desenvolvidas por meio do método de pesquisa em profundidade, bem como a análise das respostas.

O Capítulo 6 é responsável por apresentar uma noção sobre o planejamento estratégico do negócio proposto, o macro ambiente e micro ambiente, resultando em dois Canvas sobre diversos pontos importantes, como os objetivos da empresa proposta, clientes, fornecedores, concorrentes, tendências, clima e política.

O Capítulo 7 aborda o *Marketing*, sendo apresentado o referencial teórico e as diretrizes para um negócio voltado ao *B2B*. O capítulo 8 apresenta as operações a serem desenvolvidas, além dos valores necessários de investimento inicial, investimentos em infraestrutura, insumos, maquinários e custos fixos de operação.

No Capítulo 9 são apresentadas as fontes de financiamento, bem como os cálculos de viabilidade econômica de todo o projeto, entre eles os métodos de VPL, *Payback* e TIR.

Já o Capítulo 10 apresenta informações relevantes no que diz respeito a toda estruturação de recursos humanos, pessoas necessárias, cargos e funções, bem como seus salários anuais.

Chegando na parte final do trabalho estão localizados no Capítulo 11 o plano de contingências desenvolvido e a análise de risco do projeto, no Capítulo 12 estão localizadas as limitações do trabalho realizado, por fim nos Capítulo 13 serão realizadas as considerações finais, bem como se o trabalho é ou não viável de ser executado.

## 2 NOÇÕES DO EMPREENDEDORISMO

Vem originalmente de um termo em latim (*imprehendere*), tendo como seus principais autores o economista Jean Baptiste Say, tido como o pai do empreendedorismo, que dizia que um empreendedor transfere recursos econômicos de um setor de produtividade mais baixa para um setor de produtividade mais elevado e de maior rendimento. Outro autor que utilizou o termo empreendedor foi Edgar Alois Schumpeter, que define este perfil como agente essencial ao processo de destruição criativa, que é o motor para o progresso. Sendo indivíduos que tenham ideias e iniciativa para propor novos negócios e busca se cercar de infraestrutura para que este negócio seja viável (GALLI e GIACOMELLI 2017).

Empreendedorismo é o processo de identificar, criar, desenvolver e implementar oportunidades. Esse processo pode ter relação com mudanças em cenários vigentes ou criar soluções inovadoras. Empreender significa superar desafios, aprender coisas novas, ter e colocar em prática novas ideias (SEBRAE, 2025).

Para Mendes (2009, p.13), “Empreendedorismo é um processo de criação de valor e mudança de comportamento no mundo dos negócios por meio da inovação de serviços ou produtos oferecidos”.

Por Dornelas (2013), empreender pode ser definido como o ato de realizar sonhos, transformar ideias em oportunidades e agir para concretizar objetivos, gerando valor para a sociedade.

Vemos também que empreender não é apenas fazer algo para si, mas abrir novos mercados e movimentar a economia dos países e do mundial, como é o caso de grandes empreendedores que acabam por movimentar os mercados globais, empregos e inovações, como Steve Jobs, Elon Musk, Jeff Bezos, Bill Gates e outros nacionais como Jorge

Paulo Lehmann, Jorge Gerdau, Luiza Helena Trajano e Antônio Luiz da Cunha Seabra (V4 Company,<sup>1</sup> 2023; GUIA EMPREENDEDOR<sup>2</sup>, 2015).

## **2.1 Empreendedor**

De acordo com Jean Baptiste Say, os empreendedores são capazes de alterar os recursos econômicos de uma área de baixa produtividade, transformando-a em uma área de produtividade e lucratividade elevada, os empreendedores criam valor ao explorar variações e novidades e tecnologia (SAY, 1986).

Já para Schumpeter os empreendedores não inovam apenas pela forma de usar as invenções, mas sim, pela introdução de novos meios de produção, novos produtos e novas formas de organização (SCHUMPETER, 1942).

Ainda o autor salienta diferenças entre empresário e empreendedor, onde o empresário representa o lado formal do negócio, o conduzindo no dia a dia, já o empreendedor representa o lado criativo, assim o empresário tem orientação administrativa e o empreendedor orientação estratégica (SHUMPETER, 1942).

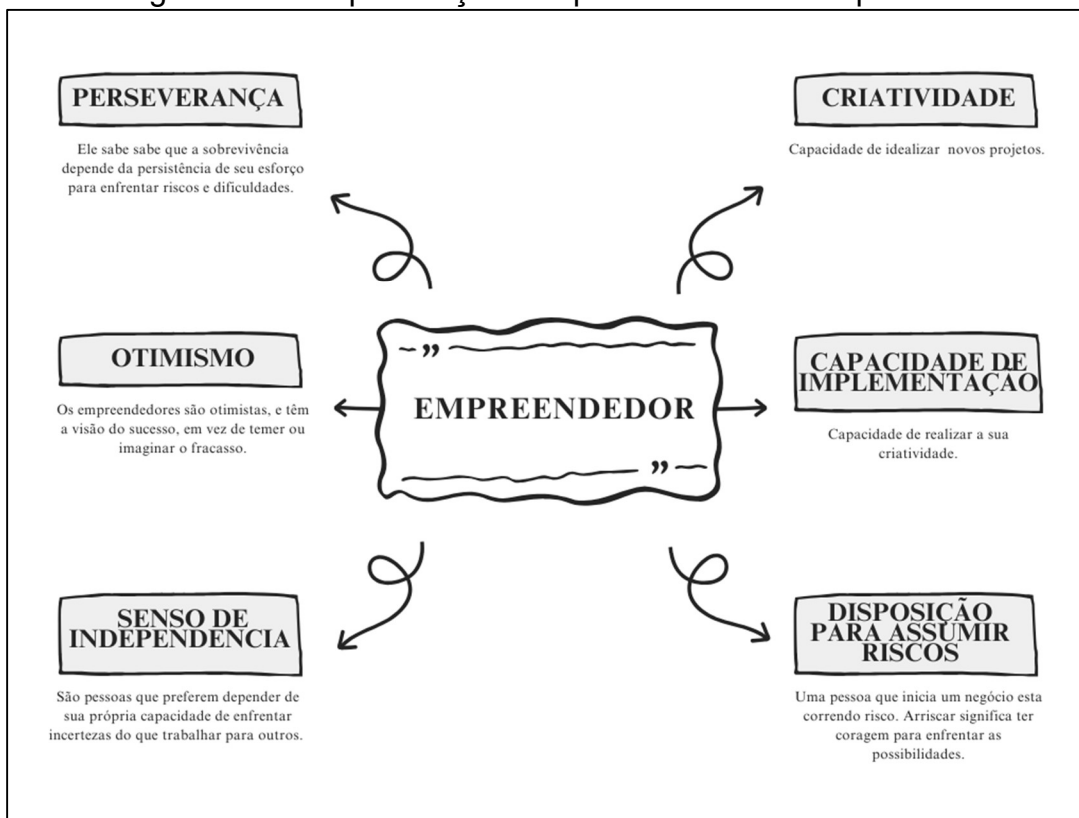
Os empreendedores têm vários traços de similaridades, mas em quantidades diferentes entre si, o que significa que cada um é único, mesmo que todos tenham os mesmos traços, mas em proporções distintas entre eles, os quais, alguns se encontram na Figura 1.

---

<sup>1</sup> A V4 Company é uma empresa brasileira fundada em 2012, que oferece serviços de assessoria em marketing. Mais informações em <https://v4company.com>

<sup>2</sup> Guia Empreendedor é uma escola online e portal de conteúdo focado em empreendedorismo e marketing digital. Ele oferece orientações e informações para ajudar as pessoas a criar, gerenciar e escalar seus negócios. Mais informações em <https://www.guiaempreendedor.com>.

Figura 1 - Principais traços comportamentais do empreendedor



Fonte: Adaptado de Maximiano (p.5, 2011).

Para Dornelas (2013), os empreendedores sabem que, se não arriscarem, dificilmente conseguirão grandes resultados. Por isso, buscam definir estratégias para calcular e minimizar o risco, mesmo sabendo que eliminá-lo é tarefa impossível.

Segundo Maximiano (2011), para empreender são necessários três principais elementos do empreendedor, criatividade, aceitação de risco e inovação, que não servem apenas para lançar novos produtos e empreendimentos, mas também para ter uma transação bem sucedida para os mercados internacionais.

## 2.2 Empreendedorismo no mundo

Pode ser dito que o empreendedorismo é recente, com seu “início” em meados do séc. XVIII, e o primeiro autor a trazer o papel essencial do empreendedor na economia foi o economista Richard Cantillon, em seu ensaio sobre a natureza do comércio em geral de 1755 (MAXIMIANO, 2011).

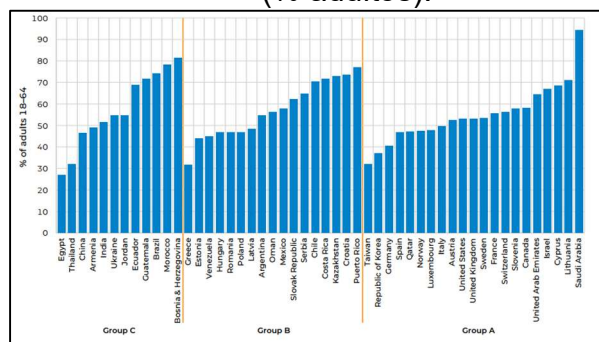
Outro autor que busca novamente o tema do empreendedorismo, e retomando os estudos sobre é o economista francês Jean Baptiste Say, em seu tratado de economia política (1803). Segundo ele, os empreendedores são capazes de alterar uma área de baixa produtividade em uma de lucratividade elevada (MAXIMIANO, 2011).

O autor mais recente entre os principais autores do tema é Joseph Schumpeter, em seu livro capitalismo, socialismo e democracia (1942), onde ele consolida e esclarece os conceitos de empreendedorismo, distinguindo as invenções das inovações dos empreendedores (MAXIMIANO, 2011).

Para Lenzi (2009) o tema empreendedorismo vem sendo amplamente debatido nos últimos, e muitas questões levantadas, uma destas perguntas muito feitas é: “O porquê de alguns países serem mais empreendedores que outros?” (LENZI, 2009, p.5).

Para tanto muitas pesquisas são elaboradas pelo GEM<sup>3</sup> (*Global Entrepreneurship Monitor*), que desencadeia discussão acerca dos índices de empreendedorismo no mundo. Como a pesquisa na Figura 2, que traz a quantidade de pessoas que conhecem alguém que empreendeu nos últimos dois anos.

Figura 2 - Conhecer alguém que começou um negócio nos últimos dois anos (% adultos).



Fonte: GEM 2024/2025.

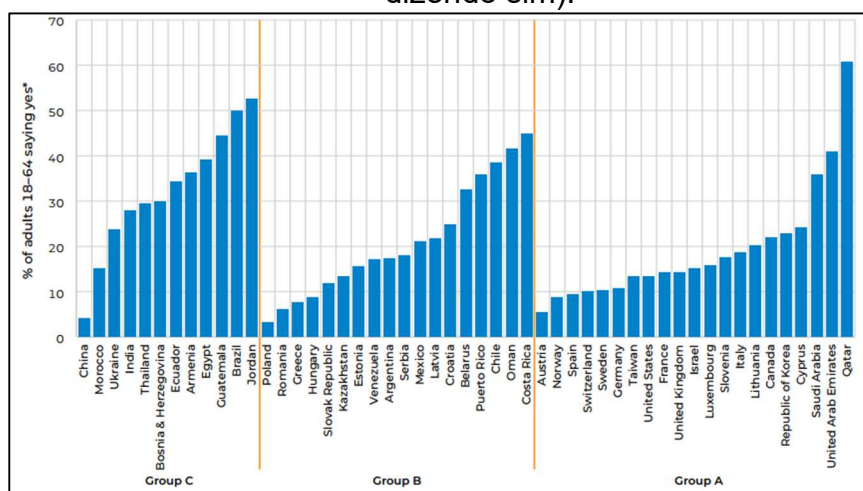
A Figura 2, ainda nos traz informações muito relevantes, segundo a pesquisa, 3 em cada 4 brasileiros conhecem alguém que empreendeu,

<sup>3</sup> GEM (Global entrepreneurship monitor), lançado em 1999, é a mais rica fonte de informações sobre empreendedorismo, publicando anualmente uma série de relatórios globais, nacionais e sobre "tópicos especiais". Mais informações em [www.gemconsortium.org](https://www.gemconsortium.org).  
fonte <https://www.gemconsortium.org/reports/latest-global-report>  
Acesso em 07 de setembro de 2025.

assim a possibilidade de empreender acaba se popularizando entre as pessoas que desejam iniciar seus próprios negócios.

Outros dados nos ajudam a mensurar mais ainda como está se desenvolvendo a questão do empreendedorismo nos países pelo mundo, com dados de que percentual da população pensa em empreender que pode ser vista na Figura 3.

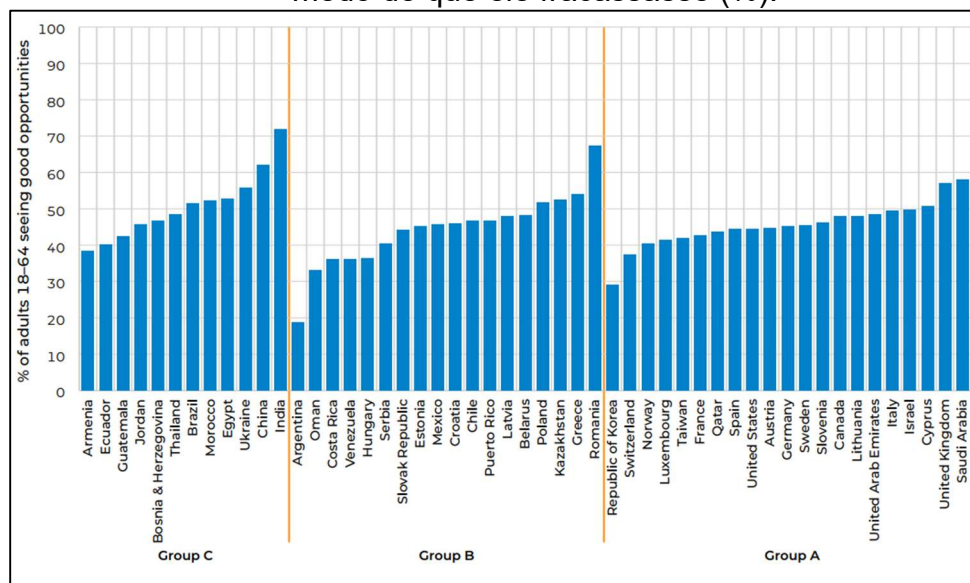
Figura 3 - Você espera abrir um negócio nos próximos três anos? (% de adultos dizendo sim).



Fonte: GEM 2024/2025

A pesquisa ainda nos traz a possibilidade de vermos um dos motivos que lava as pessoas a não empreenderem de maneira mais decisiva como por exemplo a porcentagem de pessoas que não empreendem por medo de fracassar apresentado na Figura 4.

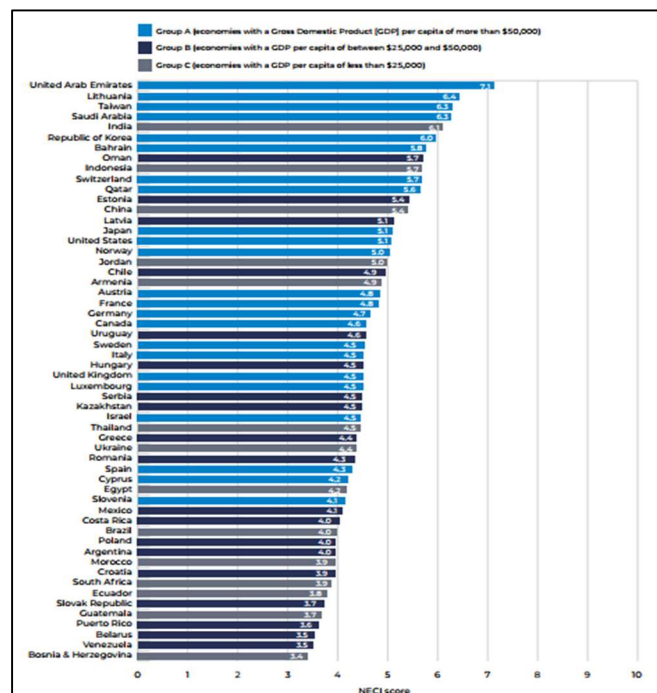
Figura 4 - Existem boas oportunidades, mas eu não começaria um negócio por medo de que ele fracassasse (%).



Fonte: GEM 2024/2025.

O GEM ainda disponibilizou uma tabela que nos mostra em escala de 0 a 10 o índice nacional de contexto empreendedor apresentado na Figura 5.

Figura 5 - Índice nacional de desenvolvimento empreendedor (NECI 24/25).



Fonte: GEM 2024/2025.

A pesquisa aponta que o Brasil está na posição 45 entre 58 países, ainda aponta que a pontuação 4 seria superior a de anos anteriores, mas

que entre as 13 condições subjacentes ao empreendedorismo somente em duas o resultado é satisfatório, estrutura física e normas sociais e culturais, três condições são classificadas como muito ruins, educação empreendedora na escola, transferências de pesquisa e desenvolvimento, e facilidade de acesso a financiamento empresarial, e outras cinco condições classificados como ruins. Estas incluem tanto as condições de políticas governamentais e programas empreendedores do governo, a outra condição financeira e facilidade de entrada, encargos e regulamentação.

## **2.3 Empreendedorismo no Brasil**

### *2.3.1 História do empreendedorismo no Brasil*

O empreendedorismo no Brasil tem raízes históricas desde o período colonial, crescendo a partir do século XX e expandindo-se com a globalização e a digitalização na virada do século XXI. Linhares, Silva e Cardoso (2025) e Fagundes *et al.* (2021), dividem a evolução histórica do empreendedorismo no Brasil, em diversos períodos, os quais, podem ser descritos da seguinte forma:

Período Colonial (1500–1822): durante a colonização portuguesa, a economia brasileira era baseada na exploração de recursos naturais e produção rural, como pau-brasil, cana-de-açúcar e criação de animais. Neste momento histórico, o empreendedorismo brasileiro estava relacionado principalmente à agricultura e à exploração mineral (FAGUNDES *et al.*, 2021).

Império e República Velha (1822–1929): durante este período houve um grande aumento na produção de café no Brasil, se tornando o principal produto de exportação, com a concentração empreendedora se mantendo no setor agrícola país, voltada a produção de café (FAGUNDES *et al.*, 2021).

Era Vargas (1930-1955): marca o início do processo de industrialização, e detrimento a agricultura, com investimentos para a

indústria de base e substituição de importações (LINHARES, SILVA e CARDOSO (2025).

Ditadura Militar e Abertura Econômica (1964–1985): houve abertura para investimentos estrangeiros, promoção da industrialização, e abertura a multinacionais como conglomerados e montadoras (LINHARES, SILVA e CARDOSO (2025).

Redemocratização em diante (1986- até hoje): para Dornelas (2023) o empreendedorismo no Brasil ganhou força a partir de 1990, e aumento de proporção em 2000, graças a programas de incubação de empresas e parques tecnológicos, programas de incentivos governamentais e a criação de entidades de suporte a empreendedores como o Sebrae e Softex.

Com tudo, no Brasil não é tão simples para empreender, ou mesmo se manter empreendendo, muito graças a vários fatores distintos, mas que acabam por prejudicar os empreendedores principalmente os que estão começando.

A lista dos principais desafios do empreendedorismo brasileiro traz a alta carga tributária, burocracia, obtenção de crédito, permanência no mercado, inovação, *marketing* e vendas, gestão financeira, gestão de pessoas e capacitação profissional (SEBRAE, 2025).

Por causa dos muitos desafios existentes no Brasil foi instituído em 1972 com a intenção de ajudar e apoiar as micros e pequena empresas brasileiras o Sebrae, sendo uma entidade privada que promove a competitividade e o desenvolvimento sustentável dos empreendimentos de micro e pequenas empresas (SEBRAE, 2025).

O modo de atuação do Sebrae é com foco no fortalecimento do empreendedorismo e na aceleração do processo de formalização da economia por meio de parcerias com os setores público e privado, programas de capacitação, acesso ao crédito e à inovação, estímulo ao associativismo, incentivo a educação empreendedora na educação formal, feiras e rodadas de negócios (SEBRAE, 2025).

A força do empreendedorismo no Brasil é muito grande, é o que nos mostra estudos como o da GEM, o qual coloca o país como um dos principais no sentido de pessoas que queiram ter o seu próprio negócio e empreender, ou intenção empreendedora, sendo 49,8% da população que

ainda não empreendeu afirmando que gostaria de desenvolver o seu negócio em até 3 anos, como é possível constatar na Figura 3 (GEM 24/25).

Além desse destaca-se o tema sustentabilidade entre os novos empreendedores que representa 9 em cada 10, evidenciando um aumento na participação de mulheres empreendendo no país (GEM 24/25).

Porém um dado ruim é a grande quantidade de pessoas que acredita ser fácil abrir um negócio, mas que não empreenderiam por medo de falhar ou que não vai dar certo a sua ideia, representando mais da metade das pessoas com intenção de empreender, como demonstra a Figura 4 (GEM 24/25).

Outros dados sobre o empreendedorismo no país são sobre a quantidade de empresas que tem no Brasil, novas empresas e empresas que fecharam no último ano e tempo para a abertura de um negócio, como é possível de verifica no Quadro 1.

Quadro 1 - Empresas 2023/24

|                                  | 2024             | 2023            |
|----------------------------------|------------------|-----------------|
| A) Total de empresas ativas      | 24.485.154       |                 |
| B) Total de empresas abertas     | 4.258.544        | 3.873.800       |
| C) Total de empresas extintas    | 2.444.225        | 2.174.446       |
| D) Tempo de abertura de empresas | 0 dia e 19 horas | 1 dia e 2 horas |

Fonte: Base de dados do Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica (CNPJ).

No Quadro 1, item A, é possível vermos o número de empresas abertas no país em 2024 e 2023, assim possibilitando uma análise sobre os dados levantado, assim é possível constatar que em 2024 tivemos uma quantia de empresas abertas superior a 2023 em 384.744 empresas o que corresponde em relação a 2023 um aumento de 9,93% na quantidade de empresas abertas no Brasil.

Já no total de empresas extintas à um aumento no número de empresas que fecharam as portas em uma comparação entre os dois

períodos, tendo uma diferença de 269.779 empresas a mais que em 2023, correspondendo a um aumento de 12,40%.

No tempo de abertura de um negócio, é feita uma análise sobre o tempo gasto no país para a abertura de um negócio, levando em conta que quanto menor o tempo gasto, mais rapidamente é possível começar a produzir, nessa comparação é possível constatar uma diferença positiva de 2023 para 2024 de 7 horas para a abertura de uma empresa, correspondendo a uma diminuição de 26,92% de tempo.

## 2.4 Empreendedorismo no Rio Grande do Sul

Segundo dados do portal Painéis do Mapa de Empresas a quantidade de empresas no Estado do RS é de 1.575.570 empresas, sendo o 5º estado em número de empresas, correspondendo a 6,4% do total (Governo Federal (gov.br)).

Quadro 2 - Empresas RS 2023/24.

|                                  | 2024             | 2025              |
|----------------------------------|------------------|-------------------|
| A) Total de empresas abertas     | 253.074          | 234.243           |
| B) Total de empresas extintas    | 155.204          | 141.437           |
| C) Tempo de abertura de empresas | 0 dias e 9 horas | 0 dias e 13 horas |

Fonte: Base de dados do Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica (CNPJ).

Segundo os dados da pesquisa e em comparação entre os dois períodos é possível constatar que no Quadro 2, item A, ouve um crescimento de 18.831 empresas, representando um aumento de 8%.

Já perante os resultados obtidos no Quadro 2, item B, pode ser observado um crescimento no número de empresas que enceram suas operações, tendo um aumento de 13.767 empresas passando por essa situação, um aumento na comparação de 9,7% sendo um cenário preocupante para as empresas gaúchas.

Na análise do Quadro 2, no item C, é possível visualizar um cenário mais favorável, levando em consideração a nação, com um tempo médio gasto de 9 horas para a criação de uma empresa, muito inferior pensando nas 19 horas nacionais, além desta comparação, o temo comparando o

período 2013 e o período 2024 é de um a diminuição de 4 horas, representando uma diminuição de 30% no tempo.

Segundo o SEBRAE, o estado do Rio Grande do Sul representa 16% das empreendedoras do Brasil, e em 2024 foram mais de 100 mil empresas abertas por mulheres no estado, representando mais de 40% das empresas abertas no período.

## 2.5 Empreendedorismo negócio proposto

Este trabalho é sobre a viabilidade de um negócio voltado ao agronegócio, em específico no cultivo e plantações de frutíferas, no ramo da produção de citrus (bergamotas).

### 1.5.1 Empresas do agronegócio – citrus

Empresa A - AG Citrus: Nasceu da união de empreendedores apaixonados pela terra, produtores rurais que dedicam a vida inteira a produção e cuidado de frutas cítricas, com variedades de bergamotas e laranjas. Seus pomares estão localizados nos estados de São Paulo, Mato Grosso do Sul e Minas Gerais.

Tem seu compromisso com as boas práticas agrícolas para garantir a sanidade dos pomares e a qualidade dos frutos. Acreditando no cultivo responsável, para a preservação do planeta, focando na saúde dos consumidores e segurança de todos os envolvidos na produção.

Missão: a missão da AG citrus é produzir frutos de alta qualidade e padrão para abastecimento de *packing houses*, centros de distribuição, redes mercadistas e indústrias de sucos.

Produtos: 1. Laranjas frescas – mercado, 2. Tangerinas – mercado e 3. Laranjas – indústria

1. Laranjas Pera, Hamlin, Rubi e Lima verde.
2. As tradicionais tangerinas Ponkan, *tangor Murcott* e o recente sucesso Olé.
3. Laranjas, uma parte da produção é destinada ao abastecimento de indústrias produtoras de sucos integrais NFC (*Not from concentrate*), principalmente de consumo nacional, e FCJ

(*Frozen concentrate juice*), que são exportados e abastecem o mercado global de suco de laranja.

As colheitas são realizadas de forma 100% manual, o que proporciona um cuidado especial e gera empregos para a comunidade local e cada fruta é selecionada criteriosamente para garantir a melhor qualidade dentro dos padrões de mercado.

Empresa B – AGT (Agroterenas) sua fundação se entrelaça com a história da família Rezende Barbosa, com a cisão do Grupo NovAmérica em 2010 deu origem a Agroterenas, com atuação no cultivo da cana-de-açúcar, *laranja in natura* e suco de laranja concentrado. Em 1974 adquiriu a Guacho Agropecuária, atual Agroterenas Citrus, produtora de laranja *in natura*, suco de laranja concentrado e subprodutos.

AAGT Citrus possui 3,7 milhões de pés de laranja plantados em uma área de 7,5 mil ha nos municípios de Santa Cruz do Rio Pardo, São Pedro do Turvo e Espírito Santo do Turvo, todos localizados no estado de São Paulo. A produção média anual é de 3,5 milhões de caixas de laranja *in natura*/ano.

Conta com sistema de rastreabilidade para acompanhar os processos de carregamento, transporte e entrega das frutas. Sendo possível registrar informações como nome do motorista, placa do veículo, peso, data, hora e destino da carga.

A fruta produzida tem os seguintes destinos: mercado *in natura*, comercialização para indústrias de terceiros, produção própria de suco concentrado e coprodutos.

#### *Mercado In Natura / Packing House*

Comercializa laranjas *in natura* através de processamento no *Packing House*. Os produtos possuem rastreabilidade em toda a cadeia produtiva, possuindo clientes em todas as regiões do país, com garantia de entrega de produto da mais alta qualidade.

Comercialização para indústrias de terceiros as frutas destinadas à venda para processamento em fábrica de terceiros, seguem o mesmo padrão de produção das frutas produzidas para processamento próprio,

com rastreabilidade de todos os processos produtivos, seguindo o alto padrão de qualidade.

Limão Siciliano, no processamento, 100% da fruta é aproveitada: além da extração do suco, os óleos essenciais e aromas são utilizados pelas indústrias do setor alimentício, de aroma e fragrância. E a casca pode ser destinada à produção de pectina (espessante e estabilizador de alimentos) e/ou nutrição animal.

Empresa C –a empresa Alfa citrus, fundada em 1995, com mais de 600 funcionários, e mais de 1000 parceiros, tem uma produção mensal superior a 6 milhões de quilos o equivalente a mais de 300 mil caixas de frutas cítricas, com uma área de produção acima de 2400 hectares, conta com variedades de laranjas e tangerinas (bergamota) e limas e limões.

As variedades trabalhadas são:

1. Laranjas: Baía, Cara cara, Lima e Pera.
2. Tangerinas: Cravo, Murcott, Olé, Ponkan e W Murcott.
3. Limões: Limão Cravo, Limão Siciliano e Limão Tahiti.

Com um grande investimento, no *Packing House* da Alfacitrus, é um dos mais modernos da América Latina, unindo tecnologia e sustentabilidade. Com certificado pelo Global GAP, utiliza energia solar, câmeras ultra HD para análise precisa das frutas.

Sua produção está totalmente situada no estado de São Paulo, nos municípios de Mogi Mirim, Santa Maria da Serra, Botucatu e Engenheiro Coelho. Assim a Alfa citrus hoje é uma das 5 maiores produtoras e embaladoras de laranjas e tangerinas do país.

### 3 PESQUISA DE *MARKETING*

Segundo Malhotra (2019), a pesquisa de *marketing* é utilizada para gerar, refinar e avaliar possíveis ações de *marketing*, monitorar o desempenho das ações e melhorar a sua compreensão. Outro autor que salienta estes conceitos e acrescenta ao tema é Hair Jr *et al.* (2014), com duas definições que se complementam.

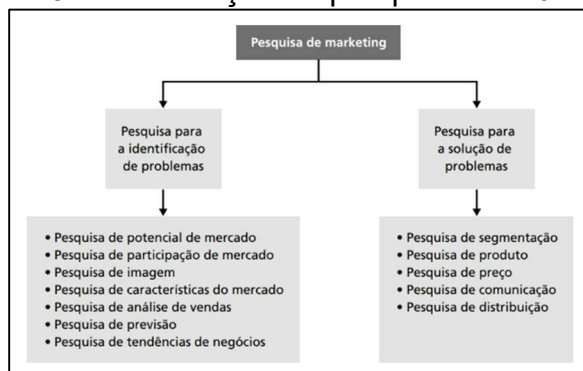
A pesquisa de *marketing* é um processo sistemático. Suas tarefas incluem criar os métodos para obtenção de informações, gerenciar o processo de obtenção de informações, analisar e interpretar os resultados e comunicar os achados aos tomadores de decisão (HAIR Jr. *et al.*, 2014, pág. 5).

Outra citação de Malhotra (2019) retoma os conceitos apresentados por Hair, trazendo a pesquisa de *marketing* como uma maneira de “identificação, coleta, análise, disseminação e uso de informações de forma sistemática e objetiva para melhorar a tomada de decisões relacionadas com a identificação e a solução de problemas e oportunidades de *marketing*” (MALHOTRA, 2019, pág. 5).

Para Barquette (2007, pág. 3) “a pesquisa de *marketing*, baseada no método científico, torna as decisões não rotineiras mais formais e confiáveis, além de assumir um papel de extrema relevância.”

Para Malhotra (2019) as organizações fazem pesquisas de *marketing* por dois motivos, pesquisa para a identificação de problema e pesquisa para a solução de problema, demonstrada na Figura 6.

Figura 6 - classificação de pesquisa de *marketing*



Fonte: Malhotra (2019, pág. 6).

Para Barquette (2007, pág. 9) “as pesquisas de identificação de problemas são menos comuns.” Ainda saliente que o objetivo é “antecipar uma ocorrência que possa perturbar o curso planejado em um negócio.”

Também traz que as pesquisas para solução de problemas são mais frequentemente executadas. Estas sendo voltadas a questões de “posicionamento, imagem, embalagem, segmentação, promoção, distribuição, preço ou design de produtos” (BARQUETT, 2007, pág. 9).

### 3.1 Objetivos de pesquisa de *marketing*

O objetivo da pesquisa de *marketing* é responder e auxiliar na resolução dos objetivos deste trabalho, este sendo essencial, para que seja possível visualizar as oportunidades, os pontos fracos, assim trilhando um norte para a execução do trabalho e respondendo sobre a viabilidade do negócio.

Malhotra (2019, p. 9) faz um complemento sobre a pesquisa de *marketing* onde ele diz que a pesquisa consiste em “avaliar as necessidades de informação e fornecer à gerência informações relevantes, precisas, confiáveis, válidas e atuais.”

Assim o papel da pesquisa de *marketing* pode ser visualizado na Figura 7, onde está detalhada todas as partes interessadas, bem como os meios a serem utilizados para se chegar a um resultado na pesquisa, assuntos que são relevantes e pontos a serem explorados.

Figura 7 - Papel da pesquisa de *marketing*



Fonte: Malhotra (2019, p. 10).

## 3.2 Modelos de pesquisa

Os dois principais tipos de pesquisa são a pesquisa exploratória e conclusiva, descreve detalhadamente as concepções de pesquisa exploratória, descritiva e causal. A pesquisa exploratória envolve dados secundários e pesquisa qualitativa já a pesquisa descritiva emprega métodos de levantamento e de observação (MALHOTRA, 2019).

### 3.2.1 *Classificação dos modelos de pesquisa*

#### 3.2.1.1 Pesquisa exploratória

Para Malhotra (2019, p.58) “a pesquisa exploratória é usada em casos nos quais é necessário definir o problema com mais precisão, identificar cursos relevantes de ação ou obter dados adicionais antes de poder desenvolver uma abordagem”, ainda o autor salienta que os dados primários são de natureza qualitativa, sendo analisados como tal e a pesquisa exploratória devem ser considerada ensaio, e seus resultados não devem ser definitivos ou poderão ser utilizados como dados para pesquisas posteriores.

#### 3.2.1.2 Pesquisa conclusiva

Malhotra (2019), comenta que a pesquisa conclusiva pode ser descritiva ou causal, e a pesquisa descritiva pode ser transversal ou longitudinal.

A pesquisa conclusiva, geralmente mais formal e estruturada que a exploratória, baseia-se em amostras grandes e representativas, e os dados obtidos estão sujeitos a uma análise quantitativa. Considera-se que as constatações dessa pesquisa sejam de natureza conclusiva, uma vez que são usadas como dados para a tomada de decisões gerenciais. (Entretanto, deve-se observar que, da perspectiva da filosofia da ciência, nada pode ser provado e nada é conclusivo) (MALHOTRA, 2019, p.59).

#### 3.2.1.2.1 Pesquisa descritiva

Para Malhotra (2019), o principal objetivo da pesquisa descritiva é descrever características ou funções de mercado, sendo realizada para:

1. Descrever as características de consumidores, vendedores, organizações ou áreas de mercado.
2. Estimar a porcentagem de unidades em uma população específica que exhibe um determinado comportamento.

3. Determinar as avaliações de características de produtos.
4. Estabelecer em que grau estão associadas as variáveis de *marketing*.
5. Fazer previsões específicas

O autor diz que a pesquisa descritiva é pré-planejada e estruturada, baseando-se normalmente, em grandes amostras.

#### 3.2.1.2.1.1 Estudos transversais

Malhotra (2019), traz uma concepção sobre os estudos transversais onde a coleta de informações acontece uma única vez com qualquer amostra da população.

Eles podem ser transversais únicos ou múltiplos. Nos estudos transversais únicos, é extraída uma amostra de entrevistados da população-alvo e as informações são obtidas dessa amostra somente uma vez. Esses estudos são também chamados de concepções de pesquisa por levantamento de amostragem.

Em estudos transversais múltiplos, há duas ou mais amostras de respondentes, e a informação de cada amostra é obtida apenas uma vez. Com frequência, as informações de diferentes amostras são obtidas em momentos diferentes ao longo de intervalos de tempo apropriados (MALHOTRA, 2019, p.62).

#### 3.2.1.2.1.2 Estudos longitudinais

Para Malhotra (2019, p. 64), “um estudo longitudinal difere de um transversal porque a(s) amostra(s) permanece a mesma ao longo do tempo. Em outras palavras, as mesmas pessoas são estudadas ao longo do tempo e as mesmas variáveis são medidas”, sendo uma pesquisa de grande vantagem quando olhada a evolução de questões levantadas ao longo do tempo. Como pode ser constatado na Figura 8, além de ser mais precisa que a transversal, porem a sua amostra não é tão representativa.

Figura 8 - Vantagens e desvantagens dos estudos transversais e longitudinais.

| Crêterios de avaliação                                                                                                         | Estudo transversal | Estudo longitudinal |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|---------------------|
| Detecção de mudança                                                                                                            | –                  | +                   |
| Grande quantidade de dados coletados                                                                                           | –                  | +                   |
| Precisão                                                                                                                       | –                  | +                   |
| Amostra representativa                                                                                                         | +                  | –                   |
| Tendenciosidade das respostas                                                                                                  | +                  | –                   |
| Nota: O sinal + indica uma vantagem relativa sobre o outro tipo de estudo, enquanto o sinal – indica uma desvantagem relativa. |                    |                     |

Fonte: Melhotra, (2019, p. 65).

### 3.2.1.2.2 Pesquisa causal

Para Malhotra (2019) a pesquisa causal é usada para obter evidências de relações de causa e efeito (causais), sendo apropriada para as seguintes finalidades:

1. “Compreender quais das variáveis são a causa (variáveis independentes) e quais são o efeito (variáveis dependentes) de um fen meno.
2. Determinar a natureza da relação entre as variáveis causais e o efeito a ser previsto” (MELHOTRA, 2019, p.68).

### 3.2.1.3 Pesquisa quantitativa e qualitativa

Mattar (2013) salienta o trabalho de Kirk e Miller (1986), onde eles abordam o tema evidenciando que tecnicamente, a pesquisa qualitativa identifica a presença ou a ausência de algo, enquanto a quantitativa procura medir o grau em que algo está presente, ainda na pesquisa quantitativa, os dados são obtidos de um grande número de respondentes, e são submetidos a análises estatísticas formais, já na pesquisa qualitativa, os dados são colhidos por meio de perguntas abertas (quando em questionários), em entrevistas em grupos, em entrevistas individuais em profundidade e em testes projetivos.

Para Yasuda e de Oliveira (2016, p.23), “a metodologia empregada no desenvolvimento das pesquisas pode, basicamente, ser quantitativa ou qualitativa, e este é um claro divisor de  guas”. As diferenças entre as duas formas são maiores que apenas essa rápida distinção desta forma, desta forma na Figura 9, pode ser visualizado as principais diferenças entre os dois tipos de metodologias.

Figura 9 - Qualitativa x Quantitativa

|                               | Qualitativa                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | Quantitativa                                                                                                                                                                                                                                                  |
|-------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Fundamentos teóricos</b>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fenomenológica.</li> <li>• Visão holística.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Positivista.</li> <li>• Visão detalhada.</li> </ul>                                                                                                                                                                  |
| <b>Raciocínio</b>             | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Indutivo.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hipotético/dedutivo.</li> </ul>                                                                                                                                                                                      |
| <b>Meta</b>                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Exploratória.</li> <li>• Orientada para a descoberta, insights.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Confirmatória.</li> <li>• Orientada para a verificação e medição.</li> </ul>                                                                                                                                         |
| <b>Amostra</b>                | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reduzida.</li> <li>• Não representativa do universo estudado.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mais ampla.</li> <li>• Representatividade do universo é muito importante.</li> </ul>                                                                                                                                 |
| <b>Coleta de dados</b>        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrevistas /observações individuais ou em grupo.</li> <li>• Roteiro aberto e indireto.</li> <li>• Questões podem/ devem ser acrescentadas ao coletar os dados.</li> <li>• Situação mais informal.</li> </ul>                                                                                                                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrevistas individuais.</li> <li>• Questionário mais rígido.</li> <li>• Formulário/fechado previamente.</li> <li>• Padronização: questionário e demais procedimentos.</li> <li>• Entrevista mais formal.</li> </ul> |
| <b>Papel do entrevistador</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrevistador ou moderador especialmente treinado e atento também ao não verbal.</li> <li>• Participação mais ativa: analisa os dados, modifica as questões.</li> <li>• Entrevistados determinam: <ul style="list-style-type: none"> <li>• ritmo geral do evento;</li> <li>• até certo ponto, a ordem dos assuntos.</li> </ul> </li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrevistador treinado de forma mais genérica.</li> <li>• Participação limitada: deve seguir rigidamente o questionário.</li> <li>• Ritmo do questionário/entrevista determinado previamente.</li> </ul>             |

Fonte: Yasuda e de Oliveira (2016, p.74).

Virgilito (2017, p.3-4) salienta que “a pesquisa qualitativa tem como objetivo a identificação das opiniões dos indivíduos, sem a preocupação de transformar seus resultados em números, visando, porém, entender as associações que os entrevistados fazem entre suas ideias e os aspectos relacionados aos conceitos que se pretende estudar”. Complementando também sobre as pesquisas quantitativas, “como o nome sugere, estuda as sequências numéricas utilizadas para representar os fenômenos naturais. Estudos que envolvem a detecção e graduação dos sentimentos latentes dos indivíduos em relação a marcas, imagens e outros objetos sob análise também utilizam.

### 3.2.1.3 Survey

Segundo Malhotra (2019) o método *survey* é um estudo que visa descrever as características da população por meio de uma amostra selecionada segundo métodos aleatórios. É um trabalho que envolvendo um grande número de pessoas. Utiliza geralmente como técnica o questionário, a entrevista, o formulário e as escalas. Sofre todas as dificuldades decorrentes desses instrumentos. A amostragem torna-se ponto crucial para o estudo, bem como a conceituação das variáveis e a validade dos instrumentos.

É a pesquisa que busca informação diretamente com um grupo de interesse a respeito dos dados que se deseja obter. Trata-se de um procedimento útil, especialmente em pesquisas exploratórias e descritivas (SANTOS, 2023).

Ainda para Gil (2021) a pesquisa com *survey* pode ser referida como sendo a obtenção de dados ou informações sobre as características ou as opiniões de determinado grupo de pessoas, indicado como representante de uma população-alvo, utilizando um questionário como instrumento de pesquisa.

### 3.2.2.6 Entrevista em profundidade

Para Malhotra (2019) o processo de pesquisa de *marketing* é um conjunto de seis etapas que define as tarefas a serem executadas na realização de um estudo de pesquisa de *marketing*, assim pode ser visualizado de maneira ordenada na Figura 10, onde retrata:

- a) Definição do problema;
- b) Desenvolvimento de uma abordagem;
- c) Formulação da concepção de pesquisa;
- d) Trabalho de campo;
- e) Preparação e análise dos dados;
- f) Elaboração e apresentação do relatório.

Para Santos et. al, (2016) uma das técnicas mais importantes de pesquisa qualitativa é a entrevista em profundidade. Esse tipo de entrevista é realizado por meio de perguntas abertas em que um respondente é motivado por um entrevistador a manifestar motivações, crenças, atitudes e sensações subjacentes sobre um determinado. Ainda para Gil (2021) a entrevista procura saber como e por que algo ocorre, em lugar de determinar a frequência de certas ocorrências.

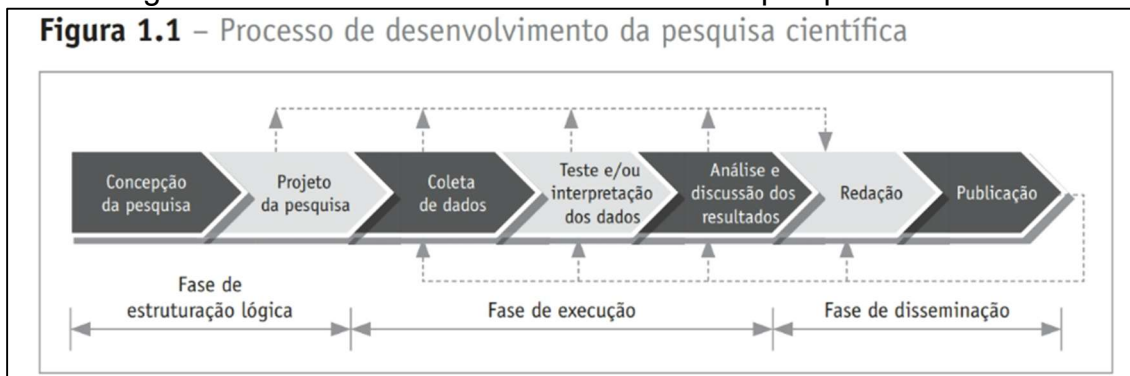
As principais vantagens da entrevistas em profundidade são: (i) o favorecimento da livre expressão das posições individuais, (ii) a obtenção de maior taxa de respostas, pois os entrevistadores podem realizar acompanhamento mais próximo junto ao entrevistado, (iii) o alcance com mais facilidade a entrevistados com nível mais baixo de instrução, (iv) os esclarecimentos imediatos às dúvidas levantadas pelos entrevistados, e (v) a obtenção de maior quantidade de dados por pessoa, se comparada à realização de outro instrumento de coleta de dados (RIBEIRO,2016).

A pesquisa em profundidade permite a busca de informações por meio de percepções e experiências do informante para análise e interpretação de um fenômeno (da SILVA *et al.* 2024).

Para Rutledg e Hogg (2020), a pesquisa em profundidade é uma técnica utilizada para conduzir investigações com pequeno número de participantes, ainda os autores salientam que a entrevista depende da utilização de perguntas

abertas, sendo conversas individuais que permita ao entrevistado expor com suas próprias palavras seus conhecimentos do assunto.

Figura 10 - Processo de desenvolvimento de pesquisa científica



Fonte: Sordi (2017, p. 18).

As perguntas utilizadas para coleta de dados na entrevista em profundidade e suas respostas estão apresentadas no Capítulo 5.

### 3.3 Procedimentos de pesquisa bibliográfica e documental

Para Grazziotin, Klaus e Pereira (2022) nas ciências humanas alguns esclarecimentos são necessários quanto às pesquisas, com o propósito de sustentar o necessário rigor de uma investigação acadêmica.

As autoras ainda salientam que as fontes bibliográficas podem ser tomadas como “documentos históricos”. Porém, quando uma pesquisa, independentemente do seu recorte temporal, não tem uma dimensão historiográfica e trabalha com fontes bibliográficas, como o próprio nome já diz, trata-se de uma investigação bibliográfica.

Grazziotin, Klaus e Pereira (2022), traz que o historiador André Cellard (2012) diz que até o final do século XIX a noção de documento se aplicava quase exclusivamente a textos, e a arquivos oficiais.

O procedimento de análise documental é aquele em que o pesquisador não participa diretamente da construção das informações e dos dados analisados no decorrer da pesquisa. Cabe ao procedimento de análise documental, entretanto, circunscrever o que será considerado documento e sua abordagem (GRAZZIOTIN, KLAUS E PEREIRA 2022).

O autor ainda diz que as pesquisas bibliográficas não devem ser confundidas com revisão de literatura, pois esta é apenas uma etapa da pesquisa bibliográfica, contribuindo para a delimitação do tema.

Os autores Grazziotin, Klaus e Pereira (2022), salientam o trabalho de Michaelis (2016) onde ele traz que, as fontes bibliográficas, podem ser utilizadas tanto em pesquisas bibliográficas, propriamente ditas, quanto em pesquisas documentais históricas. Cabe ressaltar que a bibliografia é considerada uma área do conhecimento que tem por objeto a descrição e classificação de textos impressos, mediante critérios de sistematização definidos (autoral, histórico, geográfico, cronológico, temático etc.), de modo a viabilizar e facilitar o acesso a eles.

Para Grazziotin, Klaus e Pereira (2022), a primeira etapa da pesquisa bibliográfica consiste no levantamento de obras diversas sobre o tema investigado, procedimento que envolve a avaliação cuidadosa da potencialidade de cada texto selecionado, de modo a sustentar as proposições do estudo.

Já a segunda etapa consiste no estudo da biografia de cada autor e no levantamento de suas obras potenciais sobre o tema investigado, o que permitirá a definição de critérios para a seleção das fontes bibliográficas que comporão o *corpus* empírico da pesquisa (GRAZZIOTIN, KLAUS E PEREIRA 2022).

Assim fontes bibliográficas podem ser tomadas enquanto documentos quando tratadas a partir de sua monumentalidade, tendo como objetivo uma produção historiográfica. Já a pesquisa bibliográfica tem outras especificidades nas formas de tratar as fontes (GRAZZIOTIN, KLAUS E PEREIRA 2022).

### **3.4 Participantes do estudo**

Para Mattar (2013) os participantes são questionados de maneira verbal ou escrito, dos quais eles respondem, para a obtenção dos dados desejados, que serão fornecidos por declaração, verbal ou escrita, do próprio.

Segundo Mattar (2013, p.112) “as perguntas são apresentadas exatamente com as mesmas palavras, sempre na mesma ordem e com as mesmas opções de respostas a todos os respondentes”, além o autor traz que é importante que o entrevistado se mantenha anônimo, assim os entrevistados do trabalho são:

- a) O participante A é gerente de compras;
- b) O participante B é sócio proprietário;
- c) O participante C é sócio proprietário.

#### 3.4.1 *Características da empresa*

A empresa A, é uma empresa com sede em Farroupilha, Rio Grande do Sul, fundada em 1992 por irmãos, hoje tem um faturamento estimado para o ano de 2026 em 600 milhões de reais, atuando no nacional e internacionalmente no comércio de frutas.

A empresa B, tem como sede São Sebastião do Caí, Rio Grande do Sul, fundada em 1995, é uma empresa familiar, com um faturamento estimado de 1 milhão para o ano corrente de 2026, com foco de mercado voltado a região metropolitana de Porto Alegre, com foco em variedades de uva de mesa e frutas cítricas de mesa em geral.

A empresa C, tem sua sede em Guaporé, Rio Grande do Sul, fundada em 2010, com um faturamento estimado em 600 mil reais em 2025, atuando na região sul, mais voltado a região do Vale do Caí e partes de Santa Catarina, com foco no transporte de frutas e compra de citrus em geral.

## 4 PROBLEMA DE PESQUISA

Para Malhotra (2019, p. 28) “A definição do problema é a etapa mais importante, pois somente quando um problema é definido de forma clara e precisa é que se pode conduzir o projeto adequadamente”, para o autor a definição do problema deve ser definido para ser possível estabelecer o rumo de todo o projeto de pesquisa de *marketing*, além de ser possível desenvolver a abordagem mais eficiente para o problema.

O problema de pesquisa visualizado é a viabilidade mercadológica e econômica na produção agroindustrial de bergamotas?

### 4.1 Objetivo geral

“O objetivo geral relaciona-se com a visão global e abrangente do tema, com o conteúdo intrínseco, dos fenômenos e eventos, ou das ideias estudadas. Vincula-se diretamente à própria significação da tese proposta pelo projeto” (LAKATUS, 2021, p. 119).

O objetivo deste trabalho é verificar a viabilidade mercadológica e econômica na produção agroindustrial de bergamotas.

### 4.2 Objetivos específicos

“O objetivo específico apresenta caráter mais concreto. Tem função intermediária e instrumental, permitindo, de um lado, atingir o objetivo geral e, de outro, aplicar o objetivo geral a situações particulares” (LAKATUS, 2021, p. 119).

Desta forma os objetivos específicos deste trabalho são:

- a) Conceituar empreendedorismo e sua evolução histórica;
- b) Definir o problema de pesquisa e os objetivos;
- c) Construir o roteiro de perguntas para a pesquisa de *marketing*;
- d) Aplicar as perguntas da pesquisa de *marketing*;
- e) Analisar as respostas dos questionários;
- f) Planificar os dados econômicos e financeiros dos investimentos necessários;
- g) Verificar a viabilidade mercadológica e econômica na produção agroindustrial de bergamotas.

### **4.3 Justificativa**

Para Lakatus (2021, p. 119) a justificativa é o “único item do projeto que apresenta respostas à questão por quê?” Em geral sendo o “elemento que contribui mais diretamente na aceitação da pesquisa pelas pessoas ou entidades que vão financiá-la.”

Para a autora a justificativa é uma exposição sucinta, porém completa, das razões de ordem teórica e dos motivos de ordem prática que tornam importante a realização da pesquisa. (LAKATUS, 2021).

Assim o trabalho aborda sobre um nicho do mercado de alimentos, o qual por si só é extremamente necessitado, explorando o nicho das frutas cítricas em especial variedades de bergamotas.

## **5 ANÁLISE DAS RESPOSTAS (DADOS FEITA POR MEIO DE ANÁLISE DE CONTEÚDO)**

Segundo Valle e Ferreira (2020) a análise de conteúdo corresponde a um conjunto de técnicas por meio das quais se pode analisar um grupo de dados. É bastante utilizada em pesquisas qualitativas, especialmente nas investigações da área da educação, por se tratar de uma forma muito eficaz de se compreenderem os conteúdos nem sempre manifestados de um discurso.

Gibbis e Flick (2009), destacam que a análise de conteúdo é frequentemente aplicada em pesquisas educacionais empíricas para analisar fenômenos complexos e multifacetados, utilizando tanto abordagens indutivas quanto dedutivas para desenvolver categorias e códigos analíticos.

A análise de conteúdo pode ser compreendida, portanto, como “um conjunto de instrumentos metodológicos cada vez mais sutis em constante aperfeiçoamento, que se aplicam a ‘discursos’ (conteúdos e continentes) extremamente diversificados” (BARDIN, 2016, p. 15)

Bardin (2016) destaca seis técnicas da análise de conteúdo, assim descritas: análise categorial, análise de avaliação ou análise de asserção avaliativa, análise da enunciação, análise proposicional do discurso, análise da expressão e análise das relações.

Questão 1 - Na sua opinião, o consumo das frutas cítricas nos últimos anos cresceu ou diminuiu?

Perante esta pergunta todos os entrevistados pontuaram que o consumo cresceu, o entrevistado A pontuou que o consumo de frutas cítricas vem aumentando muito nos últimos anos.

Questão 2 - Quais variedades apresentaram maior crescimento de consumo?

Para o entrevistado A o aumento é vinculado mais as características, como frutas que não tenham muita semente, sejam fáceis de descascar e tenham um sabor acentuado. Já para o entrevistado B são as variedades mais perto do verão, como o caso da montenegrina e murcote. O entrevistado C por outro lado pontuou que na visão dele cresceu a laranja suco.

Questão 3 - Entre as variedades de bergamotas e tangerinas, qual demonstrou o maior crescimento de consumo?

Segundo os entrevistados A e B as respostas são as mesmas, salientando variedades como a montenegrina e murcote, além de outras variedades mais do cedo. Para o entrevistado C a montenegrina foi a que se destacou no aumento de consumo.

Questão 4 - Qual época do ano tem maior saída dessas frutas?

Para o entrevistado A o maior consumo se dá nos meses de inverno, porem ele salienta que a diferença não é tão grande quanto já foi, principalmente pela possibilidade de importação de outras regiões do planeta. Já para os entrevistados B e C, a época com maior saída se dá nos meses que antecedem o verão, de outubro a dezembro.

Questão 5 - Na compra das frutas, o frete é por conta do fornecedor ou cliente?

Segundo o entrevistado A, hoje a empresa disponibiliza caminhões para buscar as frutas, porem este custo é do fornecedor, a um custo igual a fretes comerciais, fazendo o cálculo por quilometro, caminhão toco R\$ 4, caminhão truque R\$ 5 e careta R\$ 6 (por km), porem segundo ele o frete não é integral, mas calculado a quantidade de peso que o fornecedor enviou na remessa, assim meia carga não será cobrado frete inteiro mais meio, ainda ele diz que a empresa está estudando modificar este método para fornecedores da região e mais próximos da empresa, assim o frete passaria a ser por conta deles. Para o entrevistado B o frete é por sua conta. Já o entrevistado C diz que ele faz o frete e não cobra, porém é calculado o custo que ele teria de frete e ele repassa este custo na formação de preço para comprar dos fornecedores, ou seja ele cobra de maneira indireta o frete

Questão 6 - Que tipo de embalagem é utilizada para transporte das frutas? (ex. caixas plásticas de 22 ou 18, bins de madeira de 12, 15 ou 18 caixas ou bin plástico de 11 caixas)

No caso do entrevistado A é utilizado para as bergamotas e tangerinas principalmente bin plásticos com capacidade de 260 kg por bin. No caso do entrevistado B ele utiliza apenas caixas plásticas de 22 kg. Já no caso do

entrevistado C ele utiliza bin de madeira com capacidade para 350 kg e ou caixas plásticas de 22 kg.

Questão 7 - De que maneira é feita a compra?

Segundo o entrevistado A, a compra é feita de maneira consignada, é passado um valor base entre x e y que será pago dependendo as condições do produto após a classificação na empresa. Já o entrevistado B, diz que é feita uma visita aos pomares e após negociado um preço com o produtor, este preço sem classificação. O entrevistado c eles fazem visitas aos pomares e após as visitas é passado um preço base por cada classe de qualidade dos produtos, após é feita uma média das classes e pago por meio dessa média.

Questão 8 - Na hora da compra quais as questões são mais relevantes considerando:

- a) Qualidade;
- b) Quantidade;
- c) Preço;
- d) demanda de clientes.

Esta pergunta teve resposta unanime entre os entrevistados, o qual todos salientaram que o mais importante é a qualidade do produto, e posteriormente o preço pedido e do mercado.

Questão 9 - Qual o preço médio de cada variedade (preço ao kg)?

Quadro 3 Preço médio por variedade

| Entrevistados          | A                    | B       | C       |
|------------------------|----------------------|---------|---------|
| Variedades             | preços em R\$ por kg |         |         |
| a) Montenegrina rainha | 3 a 4                | 3 a 4   | 3 a 3,5 |
| b) Murcote             | 4 a 6                | 3,5 a 4 | 3 a 4   |
| c) Ortanique           | 3 a 4                | x       | x       |
| d) Ponka               | x                    | 1 a 1,5 | 1 a 1,5 |
| e) Satsuma             | 1,80 a 1,90          | 1,5     | 1,4     |
| f) Clemenule           | 2 a 2,10             | x       | x       |
| g) Clamenville         | 2,50 a 3             | x       | x       |
| h) Cai                 | x                    | 1,5     | 1,5 a 2 |
| i) Pareci              | x                    | 2       | 1,5 a 2 |

Fonte: elaborado pelo autor (2026).

Questão 10 - Quais os preços de início das últimas safras e qual o preço de fim de cada variedade?

O entrevistado A disse que a empresa busca sempre manter os preços mais próximos durante todo o ciclo, porém segundo ele há janelas durante a safra as quais os preços acabam subindo mais do que eu estava sendo negociado, assim nessas janelas quem vender para eles nesses momentos irá receber mais, segundo ele estas janelas são bem no início do ciclo e no final do ciclo. O entrevistado B, destacou que a montenegrina teve o aumento mais perceptível entre todas, principalmente na parte final do ciclo, na entrada pro verão. O entrevistado C, destaca que todas as variedades começam em um preço atrativo e no desenrolar da safra os preços acabam caindo e no final sobem, deste modo segundo ele o maior aumento de preço também se deu na parte final do ciclo com a montenegrina.

Questão 11 - Quais os parâmetros de qualidade utilizados e suas classificações (peso, lesões, imperfeições)?

Segundo o entrevistado A eles olham muitos defeitos de casca, defeitos de polpa, lesões abertas ou fechadas, alguma doença que aparece na casca representada, questão de cor que pode ser também definida como uma categoria superior ou inferior, se o formato é mais arredondado ou se está deformado muito a condição física da fruta, além do teor de açúcar e acidez. Para o entrevistado B e C, as classes de qualidade devem obedecer ao peso da fruta, a qualidade da aparência, se está com manchas, machucados ou doenças e por fim o sabor dela.

Questão 12 - Como você acredita que será a demanda nos próximos anos?

O entrevistado A, diz que conforme vem acontecendo nos últimos anos, a demanda por frutas cítricas vem aumentando entre 15% a 20% ao ano, ele também diz que para os próximos anos haverá um grande aumento na demanda de montenegrina e murcott. Já os entrevistados B e C apenas acreditam que a demanda será maior.

Questão 13 - Que variedades enfrentarão dificuldades e ou perderão espaço?

Para o entrevistado A e B, a variedade que irá enfrentar dificuldades é a Satsuma, por não ter muita aceitação de mercado e deverá desaparecer nos próximos anos. Já para o entrevistado C as bergamotas e tangerinas deverão no mínimo se manter, com variedades tendo aumentos.

Questão 14 - Há necessidade de que haja mais de um produto disponível para ser enviado na mesma remessa ou é preferível que sejam enviados em separado?

Segundo o entrevistado A é desejável que as cargas sejam enviadas apenas com uma variedade. Já pra os entrevistados B e C, não é necessário, mas para eles seria melhor cargas com mais de uma variedade.

Questão 15 - Seria interessante que a produção se concentrasse mais em um determinado período do ano ou que o período de colheita seja mais prolongado?

Segundo o entrevistado A e B, para eles não seria tão interessante que se prolongasse mais de início, ou seja fosse começado a colher mais cedo, mas porem seria muito interessante se fosse possível prolongar para o quanto mais tarde possível. Já para o entrevistado C se fosse possível ser mais longo o período de colheita começando com variedades mais do cedo e após prolongando a colheita de variedades tardias seria muito interessante.

Questão 16 - Seria interessante ter uma ou mais variedades de citrus disponível?

Para o entrevistado A não teria problema se fosse ter apenas uma variedade disponível. Em contra partida os entrevistados B e C dizem que se fosse possível ter mais variedades seria mais interessante.

Questão 17 - Quais variedades e quantidades têm demanda projetada para a próxima safra em sua empresa?

A demanda projetada para a próxima safra do entrevistado A é de mais de 2 milhões de quilos de tangerinas, divididas entre as variedades, Ortanique, Clemenville, Morcot, Satsuma e Clemenules, já para bergamotas a uma expectativa de mais de 1 milhão de quilos apenas de montenegrina. O entrevistado B diz não ter uma demanda projetada, mas ele acredita que as

variedades do cedo terão mais dificuldades e deve diminuir o mercado, já a expectativa quando a variedades colhidas tarde é de que haja um aumento de mercado e consumo. Para o entrevistado C a projeção é de que a safra seja menor em cerca de 30%, porém a demanda deverá ser 20% maior que no ano passado.

Questão 18 - Esta projeção é maior ou menor em comparação com o último ano?

Para o entrevistado A, a projeção é 20% superior à do ano anterior. O entrevistado B prevê que esta safra será um pouco inferior à do ano passado. Já o entrevistado C acredita que a demanda será 20% superior, porém a safra irá ter 30% menos produção.

### **5.1 Análise das respostas**

A partir da análise das respostas obtidas, é possível parametrizar alguns aspectos do negócio proposto, considerando que, devido as condições do clima favorável da região da serra gaúcha serão produzidas apenas as variedades mais tardias, como é o caso da Bergamota Montenegrina e a Tangerina Murcote; porém, este trabalho só levará em consideração a variedade Montenegrina, que apresenta um grande aumento de demanda recorrente ano após ano, com preços altos em comparação com outras variedades, e procura pelos mais diferentes clientes.

A pesquisa aponta que não será necessária a compra de um caminhão, em função das condições que podem ser negociadas com os clientes, mantendo o foco do negócio na produção de frutas de qualidade, e concentrando sua colheita nos meses de setembro e outubro, com possibilidade de se alastrar para novembro dependendo das condições climáticas do ano, pegando o fim do ciclo de colheita de bergamotas e ou tangerinas do Brasil.

## 6 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Para Oliveira (2023), o planejamento pode ser conceituado como um processo desenvolvido para o alcance de uma situação futura desejada, de um modo mais eficiente, eficaz e efetivo, com uma melhor concentração de esforços e recursos pela empresa, assim as empresas devem desenvolver níveis de planejamentos, os quais estão expostos na Figura 11.

Oliveira (2023) diz que o planejamento estratégico necessita de um processo decisório que ocorrerá antes, durante e depois de sua elaboração e implementação na empresa, ainda complementa que o planejamento é executado pela empresa e independe da vontade específica de seus executivos.

Segundo Castro (2018) o planejamento estratégico “precisa se iniciar com o entendimento da realidade da empresa”. Assim, para o autor, os recursos disponíveis que tornam as organizações mais ou menos competitivas e capazes de enfrentar os desafios de mercado, são necessários para que os objetivos possam ser definidos de modo realista (CASTRO, 2018, p.40).

Figura 11 - Tipos e níveis de planejamento nas empresas

| Tipo                          |                         |                                    |                                  |                                   | Nível       |
|-------------------------------|-------------------------|------------------------------------|----------------------------------|-----------------------------------|-------------|
| Planejamento estratégico      |                         |                                    |                                  |                                   | Estratégico |
| Planejamento mercadológico    | Planejamento financeiro | Planejamento da produção           | Planejamento de recursos humanos | Planejamento organizacional       | Tático      |
| Plano de preços e produtos    | Plano de despesas       | Plano da capacidade de produção    | Plano de recrutamento e seleção  | Plano diretor de sistemas         | Operacional |
| Plano de promoção             | Plano de investimentos  | Plano do controle de qualidade     | Plano de treinamento             | Plano de estrutura organizacional |             |
| Plano de vendas               | Plano de compras        | Plano de estoques                  | Plano de cargos e salários       | Plano de rotinas administrativas  |             |
| Plano de distribuição         | Plano de fluxo de caixa | Plano de utilização de mão de obra | Plano de promoções               | Plano de informações gerenciais   |             |
| Plano de pesquisas de mercado | Plano orçamentário      | Plano de expedição de produtos     | Plano de capacitação interna     | Plano de comunicações             |             |

Fonte: Oliveira (2023, p.8).

### 6.1 Canvas

Para Castro (2018) o *Canvas* é uma ferramenta que ajuda a “preservar a visão sistêmica do processo de planejamento estratégico de *marketing*, tão necessária para torná-lo útil e aderente à realidade da organização e de seus mercados de atuação” (CASTRO, 2018, p. 33).

Outro autor que fala sobre o modelo *Canvas* é Dornelas (2020) onde ele traz que o modelo “pode ajudar muito na fase de análise da oportunidade, uma etapa importante do processo empreendedor e que ocorre antes do plano de negócios”. DORNELAS, 2020, p.13).

#### 6.1.1 *Micro ambiente*

Kuazaqui (2015) fala que o ambiente externo, também denominado de microambiente, deve manter um certo nível de relacionamento empresarial. Dessa forma, esse ambiente é formado pelos fornecedores de matéria-prima e serviços, os distribuidores e os concorrentes.

##### 6.1.1.1 Objetivos da empresa

O objetivo da empresa segundo Oliveria (2023) é o “alvo ou situação que se pretende alcançar, determinando para onde a empresa deve dirigir seus esforços” (OLIVEIRA, 2023, p. 52).

Para Chiavenato (2002), as organizações são unidades sociais que “procuram atingir objetivos específicos: a sua razão de ser é servir estes objetivos” (CHIAVENATO, 2021, p. 42).

O objetivo central do negócio proposto é a produção de bergamotas, buscando a excelência na produção, com foco em qualidade, e buscando ser uma referência no desenvolvimento do setor na região.

##### 6.1.1.2 Marca

Segundo Aaker (2011) a marca tem o potencial de ser ao “mesmo tempo força motriz e explicação da dinâmica de mercado, da emergência e decadência de categorias e subcategorias e do destino das marcas ligadas a elas” (AAKER, 2011, p. 14).

A empresa não terá necessidade de criar ou desenvolver marca, já que ela será mais associada a modelo B2B (*business to business*), assim por esse motivo e pelos propósitos da organização será dispensável este desenvolvimento.

#### 6.1.1.3 Clientes

Segundo Castro (2018) a empresa deve identificar as características básicas de seus clientes para ajudar a moldar o comportamento, a fim de subsidiar o desenho da proposta de valor mais efetiva para satisfazer suas necessidades e que revele um encaixe adequado entre as expectativas do cliente e a oferta do negócio.

Os clientes do negócio proposto são outras empresas (*B2B*), que ou não produzem frutas ou que não conseguem suprir as suas demandas, assim necessitando comprar de terceiros.

#### 6.1.1.4 Concorrentes

Oliveira (2023) traz que as empresas devem elaborar um plano estratégico de cada um dos seus concorrentes da maneira mais detalhada possível, assim quanto menor for o nível de conhecimento do concorrente maior será o risco e vice versa. Para Castro (2018) é “importante que a empresa tenha uma clara compreensão de quem são seus principais concorrentes” (CASTRO, 2018, p. 109).

Em suma maioria os concorrentes são médios ou pequenos produtores rurais, localizados principalmente na região do vale do Rio Caí, e algumas empresas de maior porte, mas que não representam um perigo aos outros produtores, desde que o foco seja na qualidade dos produtos.

#### 6.1.1.5 Missão

Segundo Oliveira (2023) a missão é a “determinação do motivo central da existência da empresa, corresponde a um horizonte dentro do qual a empresa atua ou poderá atuar; portanto, a missão representa a razão de ser da empresa” (OLIVEIRA, 2023, p. 50).

Deste modo a missão da empresa proposta é a produção e comercialização de frutas *in natura*, em específico bergamotas, de maneira mais sustentável e de modo a tornar o produto de maior acesso as pessoas.

#### 6.1.1.6 Propósitos

Para Oliveira (2023) os propósitos são “compromissos que a empresa se impõe no sentido de cumprir sua missão. Representam grandes áreas de atuação selecionadas no contexto da missão estabelecida” (OLIVEIRA, 2023, p. 112).

Os propósitos da empresa é o desenvolvimento do setor na região, a produção em grande escala sendo de alta qualidade.

#### 6.1.1.7 Visão da empresa

Para Mattos (1994, p. 4) a visão é um “vislumbre para o futuro desejado da empresa”. Oliveira (2023) complementa esta ideia, dizendo que a visão representa o que a empresa quer ser em um futuro próximo ou distante, de acordo com o horizonte de tempo que os executivos da empresa conseguem visualizar com adequada competência estratégica.

Assim a visão da empresa é se tornar uma referência na produção de bergamotas e tangerinas, sendo referência em quantidade e qualidade da sua produção, se estendendo para chegar a este porte ao menos 25 anos à frente.

#### 6.1.1.8 Valores

Para Oliveira (2023) os valores “representam o conjunto dos princípios, crenças e questões éticas fundamentais de uma empresa, bem como fornecem sustentação para todas as suas principais decisões” (Oliveira, 2023, p. 68).

Os valores da empresa são extremamente conservadores, mas de suma importância para todo o clima organizacional, com questões éticas e morais, sendo o que foi dito será cumprido, não se deve ter qualquer tipo de preconceito e não devemos misturar questões políticas no meio profissional, além de sempre pregar por melhores condições de trabalho e meios menos invasivos para o meio ambiente.

#### 6.1.1.9 Público-alvo

Para Kotler (2021, p.26) “Ao decidir praticar o marketing para um público-alvo, uma empresa pode dividir o mercado em “segmentos” cada vez mais

específicos.” Segundo o autor ainda, a pesquisa de mercado revela diferentes compradores com necessidades distintas que fazem parte do público-alvo.

Deste modo Kotler acredita que “A empresa deve, então, posicionar sua oferta, a fim de que os clientes-alvo conheçam os principais benefícios que estão embutidos nela” (KOTLER, 2021, p.33).

O público-alvo do negócio proposto é empresas que revendem frutas a mercados e ou redes de supermercados, assim no modelo *business to business* (B2B).

#### 6.1.1.10 Desafios

Para Oliveira (2023, p. 155) os desafios são a “quantificação, com prazos definidos, do objetivo estabelecido. E, para serem alcançados, os desafios exigem esforço extra, ou seja, pressupõem a alteração do *status quo*”.

São ligados principalmente ao mercado, conseguir visualiza-lo a um prazo de no mínimo 20 anos, além de conseguir prever as condições climáticas que irão interferir na produção e possíveis novas pragas que podem assolar a não apenas uma safra, mas várias, como o caso do *greening*.

#### 6.1.1.11 Fornecedores

Dias (2023) classifica como fornecedores toda empresa interessada em suprir as necessidades de outra empresa como de matéria-prima, serviços e ou mão de obra. Para o autor ainda os principais objetivos que os fornecedores devem possuir é, fornecer o material necessário dentro das quantidades, condições e no tempo e dentro de um preço atrativo.

Os fornecedores também são outras empresas do ramo agrícola, principalmente agropecuárias, as quais não tem grandes variações de produtos, isso muito por serem poucas empresas que produzem os produtos que posteriormente serão revendidos a empresa.

Figura 12 - Canvas - Microambiente



Fonte: Elaborado pelo autor (2026).

### 6.1.2 Macroambiente

Para Kuazaqui (2015) o macroambiente é moldado por forças incontornáveis que influenciam as decisões de consumidores e de empresas, assim os administradores devem monitorar as mudanças dessas variáveis e modelar suas estratégias de acordo com as diferentes situações possíveis de ocorrer. Outro autor que nos traz uma noção sobre o macroambiente é Castro (2018), que para ele:

As forças macro ambientais devem ser detalhadas de forma a entender seus componentes mais relevantes e que efeitos, positivos ou negativos, eles produzem sobre os negócios da empresa, de modo a subsidiar decisões estratégicas de mercado que a empresa precisará tomar no curso do esforço de planejamento estratégico de marketing em desenvolvimento (CASTRO, 2018, p. 104).

Kuazaqui (2015) complementa, que o macroambiente está relacionado às variáveis demográficas, econômicas, geográficas, tecnológicas, legais, socioculturais e ambientais que influenciam o ambiente de negócios da empresa.

#### 6.1.2.1 Mercado

Para Dornelas (2021) o mercado tem o maior potencial para trazer escalabilidade, sendo mais atrativos para a criação de novos negócios, pois possibilitam o crescimento rápido na participação do produto ou serviço e o estabelecimento de uma marca forte, já que há demanda por parte dos consumidores.

Maróstica (2020) traz que definir o mercado consiste em responder à pergunta: “Em que negócio estamos?”. Para o autor a definição de mercado está associada à necessidade do consumidor (MARÓSTICA, 2020, p. 67).

O mercado deste negócio demonstra estar crescendo todos os anos, e o que é mais possível de sentir é a busca que ele faz por uma produção de maior qualidade, e em anos com um pouco menos produção uma valorização destes produtos.

#### 6.1.2.2 Tendencias

Para Kotler (2021) as empresas devem ser rápidas em identificar tendências, segundo o autor as tendencias podem ser demográficas, econômicas, relacionadas ao estilo de vida, tecnológicas e políticas/regulatórias.

Deste modo considerando as possibilidades de tendencias apresentadas por Kotler (2021), deve ser salientado que as tendencias referentes ao tema deste trabalho é a tendencia por um estilo de vida mais saudável e menos industrializado, uma população mais madura se considerado dados de natalidade, com incentivos para o consumo de produtos mais naturais pelos governos e economicamente mais ativas ou com mais dinheiro em circulação.

#### 6.1.2.3 Clima

Segundo Mattar (2013) clima é um elemento do meio ambiente que tem como componentes a temperatura, umidade do ar, regime dos ventos, e as precipitações, o autor também diz que o clima envolve também elementos geográficos como altitude e latitude.

Para Cavalcanti e Ferreira (2025) o clima do sul do Brasil apresenta grandes contrastes nos regimes de precipitação e temperatura. Esta situação acontece, por causa da geografia da região e da transição entre os trópicos e as latitudes médias.

Ressalta-se que o negócio a ser realizado é altamente dependente das condições climáticas locais, assim o clima é imprescindível para o sucesso do negócio proposto, sendo responsável em todos os estágios, desde a floração das plantas até o enchimento e a colheita dos frutos, assim dependendo da condição climática ela interferirá positivamente ou negativamente.

#### 6.1.2.4 Política

Segundo Kotler (2021) as políticas podem mudar a sorte das organizações da noite para o dia, desta forma ele destaca que “as empresas precisam monitorar o desenvolvimento de políticas, legislações e regulamentos que podem ajudar ou prejudicar seus negócios” (KOTLER, 2021, p.82).

Para a proposta de negócio se entende a necessidade de estar sempre ciente sobre novas políticas ou legislações que podem envolver muitas áreas do negócio, principalmente deve ser feita uma análise mais minuciosa e atenta quando se diz respeito à os defensivos agrícolas utilizados na produção, não apenas a resoluções internas, mas externas devido a possíveis exportações dos clientes da empresa.

#### 6.1.2.5 Economia

Kotler (2021), traz que as empresas devem sempre estar prestando atenção a economia para que possam antever possíveis crises assim diminuir seus gastos e diminuir seus estoques para se prepara a este momento, ou oportunidades de crescimento, graças a momento econômico favorável, assim para o autor as empresas devem sempre estar monitorando o mercado e analisando seus indicadores, como taxa de juros, desemprego, inadimplência entre outros indicadores.

A organização em questão percebe hoje um mercado aberto a novos investimentos, isso graças a um mercado de trabalho muito aquecido e baixo nível de desemprego, porem com entraves graças a juros muito altos realizados atualmente no país.

### 6.1.2.6 Tecnologia

Para Kotler (2021) a tecnologia impulsiona a globalização, assim a tecnologia regula não somente a subestrutura material da sociedade, mas também os padrões de pensamento humano.

A organização utilizara muitos meios tecnológicos, principalmente na gestão do negócio em todas as áreas de atuação, como a utilizará na produção, ou por meio de novos produtos mais tecnológicos e melhores desenvolvidos, como equipamentos, isso buscando uma maior qualidade na produção.

### 6.1.2.7 Sociedade

Para Durkheim (2015, p.22) “há entre os homens um elo interno, que se manifesta pelas afeições, pela simpatia, pela linguagem” assim há o desenvolvimento das sociedades, as quais segundo o autor são superiores ao indivíduo, o autor ainda traz que em sociedade são apenas considerados temas relevantes e que possam ser aceitos pela maioria, não se fazendo as vontades próprias.

A sociedade hoje busca ter um padrão de vida mais saudável e voltado com alimentos mais frescos e não industrializados, como é o caso das frutas cítricas que apresentam um aumento no seu juntamente com outras variedades de frutas, verduras e legumes.

Figura 13 - Canvas - Macroambiente

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Parcerias Principais</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fornecedores de tecnologia, mudas de frutas e insumos agrícolas.</li> <li>• Órgãos de certificação e fiscalização sanitária.</li> <li>• Empresas de logística e transporte refrigerado.</li> <li>• Consultorias técnicas em agronegócio.</li> </ul> | <b>Atividades Principais</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestão técnica da produção (floração, enchimento e colheita).</li> <li>• Monitoramento climático e gestão de riscos agrícolas.</li> <li>• Controle de qualidade e adequação às legislações nacionais e internacionais.</li> <li>• Gestão de logística e distribuição B2B.</li> </ul> | <b>Proposta de Valor</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Frutas cítricas de alta qualidade e frescor com padrão para exportação.</li> <li>• Conformidade rigorosa com normas de segurança alimentar e uso de defensivos.</li> <li>• Produção tecnologicamente avançada garantindo constância no fornecimento.</li> <li>• Rastreabilidade e transparência nos processos produtivos.</li> </ul> | <b>Relacionamento com Clientes</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Parcerias de longo prazo baseadas em contratos de fornecimento.</li> <li>• Suporte técnico e conformidade com exigências específicas de cada cliente B2B.</li> <li>• Garantia de qualidade e certificações internacionais.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                              |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | <b>Recursos Principais</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Terras agrícolas com clima favorável (Região Sul).</li> <li>• Tecnologia de gestão e monitoramento de safra.</li> <li>• Equipamentos modernos e defensivos agrícolas regulamentados.</li> <li>• Equipe técnica especializada em produção de larga escala.</li> </ul>                   | <b>Canais</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Venda direta para departamentos de compras corporativas.</li> <li>• Logística especializada para transporte de carga perecível.</li> <li>• Participação em feiras e eventos do setor de agronegócio para networking.</li> </ul>                                                                                                                 | <b>Segmentos de Clientes (Foco B2B)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• “Empresas Exportadoras:” Clientes que adquirem a produção para o mercado internacional.</li> <li>• “Redes de Supermercados e Hortifrutis:” Grandes varejistas que buscam fornecimento direto de produtos frescos.</li> <li>• “Indústrias de Alimentos e Bebidas:” Empresas que utilizam frutas cítricas como matéria-prima para sucos e outros produtos.</li> <li>• “Distribuidores de Alimentos:” Intermediários que atendem o mercado de serviços de alimentação (Food Service).</li> </ul> |

Fonte: Elaborado pelo autor (2026)

### 6.1.3 Pontos fortes e fracos

Segundo Oliveira (2023), estes pontos são variáveis internas e controláveis que propiciam condições favoráveis ou desfavoráveis para a empresa, em relação ao seu ambiente onde não são controláveis.

Estas condições dizem respeito a própria empresa e sua capacidade de gerir sua organização, como por exemplo a manutenção de maquinários, realizar as tarefas com maior eficácia e eficiência, assim inibindo defeitos de qualidade e gestão.

Os pontos fortes, qualidade das frutas, distribuição da produção entre vários clientes, independência para negociação, tendência de colheita mais tardia no fim do ciclo das variedades.

Pontos fracos, centralização da compra de produtos a poucos fornecedores, não ter uma parceria firmada para os anos subsequentes, sendo negociado ano a ano.

### 6.1.4 Oportunidades e Ameaças

Para Oliveira (2023) as oportunidades e as ameaças são as variáveis externas e que não podem ser controladas, das quais as oportunidades podem favoráveis e as ameaças desfavoráveis a empresa.

Levando em consideração o negócio proposto pode se dizer que temos inúmeros pontos de oportunidades e ameaças a empresa, começando pelo clima, o qual pode ser uma grande uma ameaça, já que se é extremamente dependente do que ele irá fazer, crises financeiras que assolam constantemente o nosso país, assim pelo produto ser do setor de alimentos, mas não ser algo essencial em momentos de crise acaba tendo menos saída, principalmente por ser mais de nicho de mercado como o de frutas.

As oportunidades podem se dar por motivos distintos, como o clima, caso ele não prejudicar a produção da empresa, mas ele poderá ter prejudicado algumas regiões, interferindo da produção nacional, pessoas com dinheiro e mercado aquecido, acaba por valorizar as produções, principalmente as mais tardias como é o caso deste negócio, assim se o mercado estiver demandando

mais mercadoria e antes haverá uma melhor negociação de preços e possibilidades.

As ameaças são muito similares as oportunidades, que são voltadas para a questão econômica do país e do mundo, já que se houver uma crise as frutas não são uma prioridade de sexta básica e alimentação para a população e uma crise climática extrema, como chuva de pedra, frios fora de época, tempestades muito fortes, excesso ou escassez de chuvas todas estas possibilidades podem interferir negativamente na qualidade e quantidade de produção, que irão interferir no valor de mercado lá na frente.

## 7 **MARKETING (B2B)**

Segundo Grewal (2016) as transações entre empresas (*B2B*) tende a ser mais complexa, e envolver grandes quantias e pessoas das organizações, ainda para o autor as empresas voltadas ao *business to business*, se preocupam em atender tipos específicos de clientes e mercado.

Para Grewal (2016, p.145) “marketing empresa–empresa (*B2B*) é o processo de compra e venda de produtos ou serviços a serem usados na produção de outros bens e serviços para consumo da organização compradora ou revenda”.

Ainda segundo Grewal (2016, p.148) os compradores *B2B* “especificam suas necessidades por escrito e pedem aos fornecedores potenciais que enviem propostas formais” ainda ele salienta que para as iniciativas de *marketing* as empresas voltadas a vendas *B2B* utilizam relatórios técnicos, os quais seus clientes o leem antes de realizar a compra;

Para Reade *et al.* (2015) os produtos vendidos por *business to business* no passado eram normalmente adquiridos de maneira passiva, em vez de serem vendidos ativamente pelas empresas, porém segundo eles, hoje esta realidade mudou.

Assim segundo Reade *et al.* (2015) o *B2B* se diferencia do *B2C* por alguns critérios como tendo um número menor de compradores, porém o volume das vendas é mais elevado, havendo várias pessoas envolvidas no negócio, e a compra é baseada na razão, não na emoção, e a negociação é feita por profissionais.

Segundo o autor as empresas não dão a mesma atenção às marcas *B2B* como faz com as marcas vendidas aos consumidores, para ele a justificativa para esse comportamento é que “muitos gestores acreditam que a melhor maneira de interagir com os clientes é por meio de sua equipe de vendas” (READE *et al.* 2015, p. 201-202).

Segundo Reade *et al.* (2015) o *branding* no caso de *B2B* pode contribuir para a construção e manutenção da lealdade dos clientes. Segundo eles a visão da marca é resultado de relacionamentos de longo prazo com base em vários fatores valiosos para os clientes, como por exemplo, o respeito e o comprometimento da empresa no atendimento de suas necessidades. Para os

autores outros fatores, como suporte técnico, qualidade e confiabilidade do produto, também são essenciais.

Segundo Reade, *et al.* (2015, p.203) “O valor de marca não é algo a ser fortalecido durante uma crise de mercado, mas sim algo que se constrói ao longo do tempo”. Assim o projeto em execução não irá necessitar investir seus recursos escassos como dinheiro e tempo, na construção de marca, porque como diz Reade *et al.* (2015) a negociação *B2B* envolve vários fatores, e os principais deles é qualidade e confiança, as quais são adquiridas após uma compra inicial, ou amostras do produto ou serviço disponível.

## 8 OPERAÇÃO

### 8.1 Investimento Inicial

Para Bodie, Kane e Marcus (2014, p.2) “Investimento é o comprometimento de dinheiro ou de outros recursos no presente com a expectativa de colher benefícios futuros”. Segundo Silva *et al.* (2020), quanto à questão de organização e operações, deve ser apresentada a estrutura operacional e os processos, o estoque e o inventário, os fornecedores-chave e o plano de implantação. Segundo os autores ainda é por meio do plano operacional que se chega ao resultado de tudo o que foi planejado.

Segundo Silva *et al.* (2020) a parte mais desafiadora do plano de negócios é o plano financeiro, e a previsão de receitas é a parte mais complexa a ser realizada, no planejamento financeiro deverá apresentar o investimento inicial, custos variáveis, projeção de fluxos de caixa, projeção de demonstrações de resultados do exercício e projeção de balanços patrimoniais. Para o autor, estes cálculos e informações indicarão a viabilidade econômica do projeto, que serão elaborados através de três cálculos, retorno do investimento (*Payback*), taxa interna de retorno e valor presente líquido.

Segundo Silva *et al.* (2020, p.151) o investimento inicial é a etapa do plano operacional que se “destina a orçar o valor necessário para que a organização possa operar”, os autores ainda trazem que no plano financeiro deve ser estimado o investimento inicial, os investimentos fixos e o capital de giro inicial do negócio. Assim os investimentos fixos são aqueles que envolvem os recursos materiais que possibilitam o funcionamento da empresa, os quais poderão fazer parte de duas sub categorias, que serão chamadas de máquinas e equipamentos e ou moveis e utensílios. Já o capital de giro para eles equivale aos recursos que irão se transformar em ativos no ciclo operacional e poderão ser divididos em estoques iniciais e caixa mínimo.

“o valor do desembolso inicial refere-se ao volume comprometido de capital (saída de caixa) direcionado à geração de resultados operacionais futuros. Neste item são incluídos todos os dispêndios de capital, que têm como característica serem não repetitivos, destinados a produzir benefícios econômicos futuros, tais como incrementos de receitas ou reduções de custos e despesas” (NETO, 2020, p. 236).

Neto (2020) ainda, divide os investimentos em investimento de capital que são todas as aquisições de bens permanentes, tais como prédios, terrenos, máquinas e equipamentos. Esses itens devem ser avaliados por seus respectivos preços de compra acrescidos de todos os gastos necessários para serem colocados em funcionamento.

Quadro 4 Investimento Inicial

| INVESTIMENTO INICIAL         |            |                |                         |
|------------------------------|------------|----------------|-------------------------|
| DESCRIÇÃO                    | QUANTIDADE | VALOR UNITÁRIO | VALOR TOTAL             |
| Terra                        | 14         | R\$ 50.000,00  | R\$ 700.000,00          |
| Trator                       | 2          | R\$ 210.000,00 | R\$ 420.000,00          |
| Retroescavadeira             | 1          | R\$ 229.000,00 | R\$ 229.000,00          |
| Drone                        | 1          | R\$ 225.000,00 | R\$ 225.000,00          |
| Pulverizador 400l            | 1          | R\$ 39.000,00  | R\$ 39.000,00           |
| Pulverizador 1000l           | 1          | R\$ 64.000,00  | R\$ 64.000,00           |
| Pulverizador 20l             | 2          | R\$ 327,00     | R\$ 654,00              |
| Mudas frutas                 | 20500      | R\$ 12,00      | R\$ 246.000,00          |
| Espalhador de adubo          | 1          | R\$ 5.000,00   | R\$ 5.000,00            |
| Plataforma                   | 1          | R\$ 4.500,00   | R\$ 4.500,00            |
| Galpão                       | 1          | R\$ 65.000,00  | R\$ 65.000,00           |
| Container para depósito      | 2          | R\$ 9.000,00   | R\$ 18.000,00           |
| Bolsão                       | 20         | R\$ 83,00      | R\$ 1.660,00            |
| Motoserra                    | 1          | R\$ 1.262,00   | R\$ 1.262,00            |
| Torre de carregamento        | 1          | R\$ 26.000,00  | R\$ 26.000,00           |
| Garfo hidr. Tombador         | 1          | R\$ 12.500,00  | R\$ 12.500,00           |
| Garfo trator                 | 2          | R\$ 3.500,00   | R\$ 7.000,00            |
| Serra elétrica               | 3          | R\$ 1.299,00   | R\$ 3.897,00            |
| Baterias                     | 12         | R\$ 225,00     | R\$ 2.700,00            |
| Casa                         | 1          | R\$ 244.387,00 | R\$ 244.387,00          |
| Moveis e utensílios casa     | 1          | R\$ 12.832,41  | R\$ 12.832,41           |
| Chaves e utensílios diversos | 1          | R\$ 1.200,00   | R\$ 1.200,00            |
| Tesoura elétrica             | 3          | R\$ 240,00     | R\$ 720,00              |
| Bins madeira                 | 30         | R\$ 350,00     | R\$ 10.500,00           |
| Caixas plásticas 22 kg       | 50         | R\$ 100,00     | R\$ 5.000,00            |
| Tesoura manual               | 25         | R\$ 42,00      | R\$ 1.050,00            |
| Caixa de água 20.000L        | 1          | R\$ 10.000,00  | R\$ 10.000,00           |
| Outros                       | 9          | R\$ 2.000,00   | R\$ 18.000,00           |
| <b>TOTAL</b>                 |            |                | <b>R\$ 2.374.862,41</b> |

Fonte: elaborado pelo autor com base em informações disponíveis em Mercado Livre, Amazon, escrituras, CUB/RS, orçamentos de empresas, MP Máquinas Agrícolas, Justi, AceFibras, Agrovitti, Tramontini Antônio Carraro, produtores de mudas de frutas cítricas (2026).

O Quadro 4, representa todos os investimentos iniciais necessários, os quais totalizam um montante de R\$ 2.374.862,41.

## 8.2 Reinvestimento

Segundo Neto (2022) importante que se esteja atento com relação ao reinvestimento nos fluxos de caixa, o autor traz que o reinvestimento é normalmente denominado como *Modified Internal Rate of Return* (MIRR). O autor traz que com “diferentes taxas de reinvestimento no período do investimento, apura-se a denominada Taxa Interna de Retorno Modificada (MIRR)” NETO (2022, p. 160).

Para Costa (2021) os reinvestimentos são representados pela compra de máquinas, terras ou expansão das lavouras, não sendo necessariamente uma compra de insumos e serviços necessários ao custeio da safra futura, ainda segundo o autor o agronegócio tem uma grande capacidade de reinvestimentos.

Neto (2023) traz que a taxa de Reinvestimento do Lucro (TRL), indica o incremento de capital próprio do banco mediante a retenção de seus resultados, sendo uma parcela do resultado líquido do acionista apurado em determinado exercício que foi reinvestido nas operações da empresa. Nesta análise de projeto se faz uso da MIRR em lugar da TRL, uma vez que não se está analisando uma retenção de lucros e acúmulo de patrimônio; mas, sim, um novo aporte de capital junto a projeto.

Este trabalho não contará com valores de reinvestimento no período que o projeto compreende, estes podendo existir após o 10º ano, mas fora do projeto avaliado.

## 8.3 Matéria-prima, insumos e materiais

Segundo Rebelatto (2004) a matéria-prima refere-se a todos os insumos ou suprimentos necessários à operação de uma empresa, tendo, grande peso na escolha da localização. Os insumos devem ser analisados quanto à disponibilidade na região e ao seu transporte até a empresa.

Para Gido, Clementos e Baker (2024) é necessário estimar os tipos e quantidades de recursos que serão exigidos para executar cada atividade assim para os autores os recursos incluem pessoas, materiais, equipamentos,

instalações e assim por diante. Já para Rebelatto (2004) é necessário definir os tipos de materiais, sua quantidade, e se existem fornecedores no mercado que consigam atender a demanda da organização.

Para Cherobim (2016), a matéria-prima é bens que, no seu todo ou parcialmente, irão fazer parte do produto acabado. Já para a autora os insumos são bens e produtos utilizados no processo produtivo, porém não fazem parte do produto final.

Assim nos Quadros 5, 6 e 7 é possível localizados os insumos de produção, como defensivos agrícolas, fertilizantes e combustível.

Quadro 5 Relação de insumos entre os anos 1 a 3

| Relação de Insumos |                      |                      |                      |
|--------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| PRODUTOS           | ano 1                | ano 2                | ano 3                |
| Adubo Químico      | R\$ 8.000,00         | R\$ 16.800,00        | R\$ 19.500,00        |
| Adubo Orgânico     | R\$ 12.000,00        | R\$ 10.200,00        | R\$ 11.900,00        |
| Inseticidas        | R\$ 1.250,00         | R\$ 3.710,00         | R\$ 1.350,00         |
| Calda              |                      |                      | R\$ 1.980,00         |
| Fungicida          |                      |                      |                      |
| Adubo Folhar       |                      |                      |                      |
| Acaricida          |                      |                      |                      |
| Espalhante         |                      |                      | R\$ 600,00           |
| Herbicida          |                      |                      | R\$ 3.600,00         |
| Óleo Mineral       |                      |                      |                      |
| Calcário           | R\$ 40.500,00        | R\$ -                | R\$ -                |
| Óleo Diesel        | R\$ 3.000,00         | R\$ 3.500,00         | R\$ 5.000,00         |
| <b>TOTAL</b>       | <b>R\$ 64.750,00</b> | <b>R\$ 34.210,00</b> | <b>R\$ 43.930,00</b> |

Fonte: elaborado pelo autor (2026).

Quadro 6 Relação de insumos do ano 4 ao 7

| Relação de Insumos |               |               |               |               |
|--------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| PRODUTOS           | ano 4         | ano 5         | ano 6         | ano 7         |
| Adubo Químico      | R\$ 22.750,00 | R\$ 37.800,00 | R\$ 44.100,00 | R\$ 50.400,00 |
| Adubo Orgânico     | R\$ 11.900,00 | R\$ 12.750,00 | R\$ 12.750,00 | R\$ 12.750,00 |
| Inseticidas        | R\$ 3.252,00  | R\$ 5.844,00  | R\$ 10.440,00 | R\$ 13.986,00 |
| Calda              | R\$ 5.940,00  | R\$ 11.880,00 | R\$ 19.800,00 | R\$ 27.720,00 |
| Fungicida          | R\$ 4.543,50  | R\$ 8.902,00  | R\$ 14.780,00 | R\$ 21.184,00 |
| Adubo Folhar       | R\$ 3.788,00  | R\$ 7.380,00  | R\$ 12.300,00 | R\$ 17.524,00 |
| Acaricida          | R\$ 1.170,00  | R\$ 2.340,00  | R\$ 3.900,00  | R\$ 5.610,00  |
| Espalhante         | R\$ 1.800,00  | R\$ 3.600,00  | R\$ 6.000,00  | R\$ 8.400,00  |
| Herbicida          | R\$ 3.600,00  | R\$ 3.600,00  | R\$ 3.600,00  | R\$ 3.600,00  |

|              |                      |                       |                       |                       |
|--------------|----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Óleo Mineral | R\$ 576,00           | R\$ 1.152,00          | R\$ 1.920,00          | R\$ 2.720,00          |
| Calcário     | R\$ -                | R\$ -                 | R\$ -                 | R\$ -                 |
| Óleo Diesel  | R\$ 6.000,00         | R\$ 7.000,00          | R\$ 7.000,00          | R\$ 8.000,00          |
| <b>TOTAL</b> | <b>R\$ 65.319,50</b> | <b>R\$ 102.248,00</b> | <b>R\$ 136.590,00</b> | <b>R\$ 171.894,00</b> |

Fonte: elaborado pelo autor (2026).

Quadro 7 Relação de insumos para os anos 8 ao 10

| Relação de Insumos |                       |                       |                       |
|--------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| PRODUTOS           | ano 8                 | ano 9                 | ano 10                |
| Adubo Químico      | R\$ 63.000,00         | R\$ 75.600,00         | R\$ 88.200,00         |
| Adubo Orgânico     | R\$ 12.750,00         | R\$ 12.750,00         | R\$ 12.750,00         |
| Inseticidas        | R\$ 17.238,00         | R\$ 19.683,00         | R\$ 20.784,00         |
| Calda              | R\$ 33.660,00         | R\$ 38.610,00         | R\$ 41.580,00         |
| Fungicida          | R\$ 25.023,50         | R\$ 28.553,00         | R\$ 31.079,50         |
| Adubo Folhar       | R\$ 21.122,00         | R\$ 24.432,00         | R\$ 25.966,00         |
| Acaricida          | R\$ 6.705,00          | R\$ 7.680,00          | R\$ 8.415,00          |
| Espalhante         | R\$ 9.600,00          | R\$ 11.400,00         | R\$ 12.000,00         |
| Herbicida          | R\$ 3.600,00          | R\$ 3.600,00          | R\$ 3.600,00          |
| Óleo Mineral       | R\$ 3.264,00          | R\$ 3.744,00          | R\$ 4.032,00          |
| Calcário           | R\$ -                 | R\$ -                 | R\$ -                 |
| Óleo Diesel        | R\$ 8.000,00          | R\$ 9.000,00          | R\$ 9.000,00          |
| <b>TOTAL</b>       | <b>R\$ 203.962,50</b> | <b>R\$ 235.052,00</b> | <b>R\$ 257.406,50</b> |

Fonte: elaborado pelo autor (2026).

Os Quadros 5, 6 e 7, apresentam os custos totais divididos entre os anos do projeto, assim é possível vermos um crescimento ano após ano, pois estes estão diretamente ligados à o tamanho das mudas frutíferas, as quais quanto maiores forem ficando, maior será o consumo de água para a realização de tratamentos, assim as doses de defensivos agrícolas é feita por dosagem por litro de água, assim variando sua utilização, de mesmo modo é feita projeção de utilização de adubos químicos, o qual conforme a planta vai ficando mais madura e sendo capaz de produzir quantias maiores a sua adubação também acaba por aumentar, entre tanto a adubação orgânica tem um limite estabelecido, pois ela é realizada apenas uma vez no ano diferentemente da química, o que pode acabar trazendo doenças se utilizado grandes quantidades, assim como o óleo diesel que acaba tendo sua utilização considerada através da quantidade de produção e demanda por tratos culturais como a pulverização e adubação, os dados integrais dos produtos utilizados na produção e seus volumes e valores individuais podem ser encontrados no Apêndice B.

#### 8.4 Máquinas, equipamentos e ferramentas

Segundo Rebelatto (2004), deverá se escolher, com base nos processos previamente conhecidos, os equipamentos mais adequados e para tanto, devem ser determinados marcas, fornecedor, origem e custo, entre outros fatores. Chiavenato (2022) complementa que cada bateria de máquinas constitui um departamento ou uma seção.

Os investimentos em maquinas equipamentos e ferramentas deste trabalho podem ser encontrados no Quadro 8.

Quadro 8 Máquinas, equipamentos e ferramentas

| MAQUINAS EQUIPAMENTOS E FERRAMENTAS |            |                |                  |
|-------------------------------------|------------|----------------|------------------|
| DESCRIÇÃO                           | QUANTIDADE | VALOR U.       | VALOR TOTAL      |
| Trator                              | 2          | R\$ 210.000,00 | R\$ 420.000,00   |
| Retroescavadeira                    | 1          | R\$ 229.000,00 | R\$ 229.000,00   |
| Drone                               | 1          | R\$ 225.000,00 | R\$ 225.000,00   |
| Pulverizador 400L                   | 1          | R\$ 39.000,00  | R\$ 39.000,00    |
| Pulverizador 1000L                  | 1          | R\$ 64.000,00  | R\$ 64.000,00    |
| Pulverizador costal 20L             | 2          | R\$ 327,00     | R\$ 654,00       |
| Espalhador de adubo                 | 1          | R\$ 5.000,00   | R\$ 5.000,00     |
| Plataforma                          | 1          | R\$ 4.500,00   | R\$ 4.500,00     |
| Bolção                              | 20         | R\$ 83,00      | R\$ 1.660,00     |
| Motocerra                           | 1          | R\$ 1.262,00   | R\$ 1.262,00     |
| Torre de carregamento               | 1          | R\$ 26.000,00  | R\$ 26.000,00    |
| Tombador hidráulico                 | 1          | R\$ 12.500,00  | R\$ 12.500,00    |
| Garfo trator                        | 2          | R\$ 3.500,00   | R\$ 7.000,00     |
| Serra elétrica                      | 3          | R\$ 1.299,00   | R\$ 3.897,00     |
| Baterrias                           | 12         | R\$ 225,00     | R\$ 2.700,00     |
| Chaves e utencilios diversos        | 1          | R\$ 1.200,00   | R\$ 1.200,00     |
| Tessoura elétrica                   | 3          | R\$ 240,00     | R\$ 720,00       |
| Tessoura manual                     | 25         | R\$ 42,00      | R\$ 1.050,00     |
| Outros                              | 9          | R\$ 2.000,00   | R\$ 18.000,00    |
| TOTAL                               |            |                | R\$ 1.063.143,00 |

Fonte: Elaborado pelo autor com base no Quadro 4 (2026).

Os investimentos totais em máquinas, equipamentos e ferramentas é de R\$ 1.063.142,00, representando 44,8% do investimento inicial necessário para a realização do projeto, os quais serão distribuídos entre investimentos próprios e investimentos bancários encontrados no Quadro 13.

## 8.5 Investimento em infraestrutura

Segundo Batalha (2019), fazem parte da infraestrutura as funções indiretas, que executam apoio ao processo produtivo. Este investimento contará como os investimentos em galpões, casa, depósitos e materiais auxiliares do trabalho como caixas plásticas e bins, estando localizado no Quadro 9.

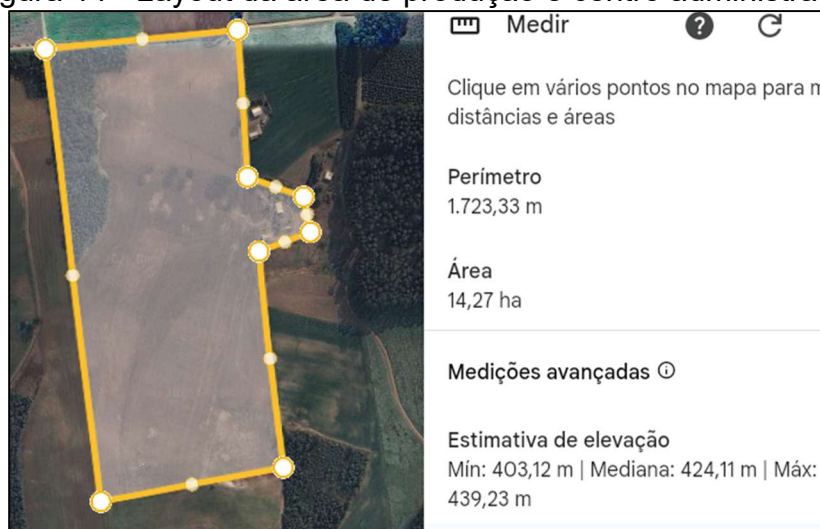
Quadro 9 Infraestrutura

| INFRAESTRUTURA          |            |                |                  |
|-------------------------|------------|----------------|------------------|
| DESCRIÇÃO               | QUANTIDADE | VALOR U.       | VALOR TOTAL      |
| Terra                   | 14         | R\$ 50.000,00  | R\$ 700.000,00   |
| Mudas frutas            | 20500      | R\$ 12,00      | R\$ 246.000,00   |
| Galpão                  | 1          | R\$ 65.000,00  | R\$ 65.000,00    |
| Container para deposito | 2          | R\$ 9.000,00   | R\$ 18.000,00    |
| Casa                    | 1          | R\$ 244.387,00 | R\$ 244.387,00   |
| Moveis e utencilio casa | 1          | R\$ 12.832,41  | R\$ 12.832,41    |
| Bins de madeira         | 30         | R\$ 350,00     | R\$ 10.500,00    |
| Caixas plásticas 22 kg  | 50         | R\$ 100,00     | R\$ 5.000,00     |
| Caixa de água 20.000L   | 1          | R\$ 10.000,00  | R\$ 10.000,00    |
| TOTAL                   |            |                | R\$ 1.311.719,41 |

Fonte: Elaborado pelo autor com base no Quadro 4 (2026).

Os investimentos em infraestrutura totalizam R\$ 1.311.719,41, representando 55,2% do investimento inicial necessário, que igualmente do item 8.4, será dividido entre capital próprio e de terceiros. Nas Figuras 14 e 15 é possível ter uma noção da área do projeto, bem como o *layout*, da implantação e da estrutura do negócio proposto.

Figura 14 - Layout da área de produção e centro administrativo



Fonte: Elaborado pelo autor com auxílio do Google Earth (2026).

Figura 15 Layout de implantação das mudas frutíferas



Fonte: Acervo do autor (2026).

### 8.6 Agregados e terceiros

Para Rebelatto (2004) a influência da mão-de-obra varia em função do tipo de indústria. No caso de operações agrícolas existem variações, que podem ser variações de safra, tempo e estações, assim, por ser um negócio agrícola, a necessidade de utilização de mão-de-obra será de maior quantidade em determinados períodos do ano como a colheita e a tratos prévios a colheita como o raleio, será utilizado além de funcionários próprios, funcionários temporários ou terceirizados. Mais informações sobre agregados e terceiros como, quantidade de pessoas e salários e custos de contratação estão expostas no Capítulo 10.

### 8.7 Manutenção

Para Dias (2023) a manutenção preventiva ajuda a ter um ambiente favorável à identificação e resolução de problemas. Ainda Oliveira et al. (2023) salienta que a manutenção preventiva traz menor risco de parada da operação.

Já para Viana (2020) as manutenções Preditivas são um tipo de manutenção preventiva, que visa acompanhar peças e ou equipamentos por meio de medições, assim realizando a sua troca anterior mente a sua pane ou defeito, um exemplo é a troca de pneus realizada ou de peças que se desgastam com o tempo de uso como pastilhas de freio. O autor ainda fala sobre que a manutenção corretiva é realizada após uma falha, assim a manutenção é realizada depois de sua ocorrência, destinada a recolocar o item em condições de uso.

A manutenção será executada nos maquinários e equipamentos conforme a necessidade, voltado a manutenção preventiva para o bom funcionamento dos equipamentos, estes sendo realizados a cada 50 horas de trabalho ou 200 horas de trabalho dependendo o caso e equipamento, manutenções preditivas executadas sempre que as inspeções e medições apontarem a necessidade e a manutenção corretiva acontecendo sempre que houver qualquer defeito, falha ou pane, assim as projeções destes custos estão localizados no Quadro 10.

Quadro 10 cronograma de custos de manutenção

|        | troca de óleo e filtro | reposição de óleos | concertos de terceiros | valor total   |
|--------|------------------------|--------------------|------------------------|---------------|
| ano 1  | R\$ 560,00             | R\$ 300,00         | R\$ 150,00             | R\$ 1.010,00  |
| ano 2  | R\$ 1.120,00           | R\$ 500,00         | R\$ 350,00             | R\$ 1.970,00  |
| ano 3  | R\$ 1.120,00           | R\$ 600,00         | R\$ 3.500,00           | R\$ 5.220,00  |
| ano 4  | R\$ 1.680,00           | R\$ 700,00         | R\$ 750,00             | R\$ 3.130,00  |
| ano 5  | R\$ 2.240,00           | R\$ 700,00         | R\$ 1.000,00           | R\$ 3.940,00  |
| ano 6  | R\$ 2.240,00           | R\$ 800,00         | R\$ 4.500,00           | R\$ 7.540,00  |
| ano 7  | R\$ 2.240,00           | R\$ 800,00         | R\$ 1.500,00           | R\$ 4.540,00  |
| ano 8  | R\$ 2.800,00           | R\$ 850,00         | R\$ 1.500,00           | R\$ 5.150,00  |
| ano 9  | R\$ 3.360,00           | R\$ 850,00         | R\$ 6.000,00           | R\$ 10.210,00 |
| ano 10 | R\$ 3.360,00           | R\$ 900,00         | R\$ 1.500,00           | R\$ 5.760,00  |

Fonte: Elaborado pelo autor (2026).

Cabe dizer que os valores não são uniformes, devido aos diferentes níveis de desgaste encontrados com o passar do tempo, ainda outras possibilidades de oscilações de valores são referentes a possíveis quebras mecânicas e ou manutenções de rotina que deverão trocar pesas com defeitos ou com um desgaste alto ou acima do ideal funcionamento.

## 8.8 Processos

Segundo Dias (2023) os processos devem ter uma melhoria contínua estimulando o reconhecimento dos erros e trabalha no sentido de eliminá-los por completo. Para Chiavenato (2022) o PCP em produção contínua coloca cada processo de produção em sequência linear ou em série.

Divergente do processo industrial não existe uma programação e controle de produção, devido aos efeitos do clima que não são possíveis de serem determinados com precisão assim impossibilitando esta programação uma programação devida, mesmo assim os processos são realizados em períodos distintos e são pré-programados, mas não com tempo de exatidão, voltado principalmente a parte operacional, de colheita, poda, raleio, e outros constantes como tratamentos e adubações.

## 8.9 Informações

Para Rebelatto (2004) a comunicação pode ocorrer com facilidade por meio de telefone fixo, celular, fax, *e-mail*, videoconferência, transmissão de dados e outros meios disponíveis.

As informações serão principalmente realizadas por meio de transmissão de dados, redes sociais como *WhatsApp*, celulares e computadores, outros meios como informações de previsão do tempo que é necessária para toda a organização das operações e momentos de processos. Entre tanto não será disponibilizado valores para estes investimentos, os quase deverão ser de competência dos proprietários e funcionários, utilizando seus equipamentos próprios para estas finalidades.

## 8.10 Transporte de terceiros

Segundo Rebelatto (2004) mesmo não acrescentando valor ao produto, o transporte está ligado ao seu custo, sendo assim, necessário na análise das cadeias de suprimento e demanda, ainda para o autor é importante, a definição do tipo de transporte e quem o fará, considerar o tipo e dimensões da embalagem. Ainda para Batalha (2019), as empresas tem um elevado custo com transporte, assim tendem a terceirizar este ou optar por transporte próprio dependendo o caso.

Em casos específicos serão utilizados transporte por terceiros, conforme a necessidade, como pequenos fretes de deslocamento e ou mercadorias que não serão realizados pelos clientes, disponíveis no Quadro 11.

Quadro 11 Relação de utilização de fretes

| Anos | Valor         |
|------|---------------|
| 1    | R\$ -         |
| 2    | R\$ -         |
| 3    | R\$ -         |
| 4    | R\$ 5.091,43  |
| 5    | R\$ 12.672,00 |
| 6    | R\$ 18.668,57 |
| 7    | R\$ 20.570,00 |
| 8    | R\$ 23.595,00 |
| 9    | R\$ 28.002,86 |
| 10   | R\$ 32.358,86 |

Fonte: Elaborado pelo autor (2026).

No Quadro 11 estão apresentados valores correspondentes a fretes utilizados, assim pode ser observado um crescimento constante, o que está vinculado diretamente as quantidades projetadas de raleio, disponibilizadas no Apêndice A, o qual a empresa deve entregar estas mercadorias, diferentemente das frutas com finalidade de mercado.

### 8.11 Custos Fixos

Para Martins (2025) o Custo Fixo não será existente apenas se houver a produção e venda desse produto, mas independentemente dele. Rocha e Martins (2015) complementam que os custos fixos são aqueles cujo montante não é afetado pelo volume, dentro de determinado intervalo do nível de atividade, para eles os custos fixos geralmente só se alteram quando há mudança no nível da capacidade produtiva, o qual será fixo neste novo patamar.

Quadro 12 Custos Fixos Anuais

| ANOS | VALOR         |
|------|---------------|
| 1    | R\$ 24.000,00 |
| 2    | R\$ 24.000,00 |
| 3    | R\$ 24.000,00 |
| 4    | R\$ 24.000,00 |

|    |               |
|----|---------------|
| 5  | R\$ 24.000,00 |
| 6  | R\$ 24.000,00 |
| 7  | R\$ 24.000,00 |
| 8  | R\$ 24.000,00 |
| 9  | R\$ 24.000,00 |
| 10 | R\$ 24.000,00 |

Fonte: Elaborado pelo autor (2026).

Os valores encontrados no Quadro 12 representam os custos fixos de luz, água, materiais de limpeza, internet, impostos sobre a terra e edificações e CFO (Certificado Fitossanitário de Origem).

## 9 FONTES DE FINANCIAMENTO E ÍNDICES FINANCEIROS

Segundo Mendes (2009), se um projeto ou empreendimento demonstra viabilidade, ele pode ser iniciado mesmo sem dinheiro ou assumindo dívidas, para o autor ainda os meios de fonte de financiamento podem ser a poupança pessoal, valores próprios da empresa, investidores ou por meio de empréstimos bancários. Assim cabe ressaltar que as fontes de financiamento serão as reservas de dinheiro já existentes do negócio, poupança dos donos (capital próprio) e empréstimos bancários (capital de terceiros).

O investimento inicial e os reinvestimentos serão realizados por meio de capital próprio dos sócios, também serão empregados valores referentes a reinvestimentos, neste projeto também será utilizado capital de terceiros relativo a empréstimos bancários referentes ao investimento inicial e a reinvestimentos realizados, os empréstimos bancários serão realizados por meio de linhas de investimento do BNDS, com taxas de 6% a.a, 5% a.a e 2,5% a.a, os valores correspondentes a utilização de recursos próprios e recursos de terceiros (empréstimos bancários), podem ser encontrados no Quadro 13.

Quadro 13 Alocação de Recursos do Investimento Inicial entre investimento próprio e de terceiros.

|                 | RECURSOS PRÓPRIOS | EMPRESTIMOS BANCÁRIOS |
|-----------------|-------------------|-----------------------|
| MAQUINAS        | R\$ -             | R\$ 874.000,00        |
| EQUIPAMENTOS    | R\$ 45.643,00     | R\$ 159.000,00        |
| INFRAESTRUTURA  | R\$ 105.832,41    | R\$ 244.387,00        |
| PLANTAS         | R\$ 30.000,00     | R\$ 216.000,00        |
| IMÓVEL          | R\$ 700.000,00    |                       |
| CAPITAL DE GIRO | R\$ 1.552.000,00  |                       |
| TOTAL           | R\$ 2.433.475,41  | R\$ 1.493.387,00      |

Fonte: Elaborado pelo autor (2026).

Para a realização deste projeto de negócio, será realizado de forma mista entre capital próprio e de terceiros, sendo o capital próprio correspondente a R\$ 2.433.475,41 ou 62% do valor necessário para este projeto, em contra partida o valor de terceiros compreende um total de R\$ 1.493.387,00 ou 38% do valor do projeto, assim totalizando um montante de recursos necessário de R\$ 3.926.862,41, assim totalizando 100% do valor do projeto.

## 9.1 Balança inicial

Para Silva (2018), através do balanço inicial é a retratação, da situação patrimonial da empresa, propiciando aos analistas o conhecimento de seus bens e direitos, além de suas obrigações e de sua estrutura patrimonial inicial, deste modo o balanço inicial do negócio proposto está localizado no Quadro 14.

Quadro 14 Balanço Inicial

| <b>BALANÇO PATRIMONIAL INICIAL</b> |                         |                               |                         |
|------------------------------------|-------------------------|-------------------------------|-------------------------|
| <b>ATIVO CIRCULANTE</b>            | <b>R\$ 1.738.027,00</b> | <b>PASSIVO CIRCULANTE</b>     | <b>R\$ 1.493.387,00</b> |
| Caixa / Bancos                     | R\$ 1.738.027,00        | Fornecedores                  | R\$ -                   |
| Contas a receber                   | R\$ -                   | Custos fixos a pagar          | R\$ -                   |
| Estoques                           | R\$ -                   | Impostos a pagar              | R\$ -                   |
| Aplicações financeiras             | R\$ -                   | Empréstimos Bancários         | R\$ 1.493.387,00        |
| Outros                             | R\$ -                   | Outras contas a pagar         | R\$ -                   |
| <b>ATIVO NÃO CIRCULANTE</b>        | <b>R\$ 2.188.835,41</b> | <b>PASSIVO NÃO CIRCULANTE</b> | <b>R\$ 2.433.475,41</b> |
| <b>Imobilizado</b>                 | <b>R\$ 2.188.835,41</b> |                               |                         |
| Imóveis                            | R\$ 1.009.387,00        | Financiamentos                | R\$ -                   |
| Veículos                           |                         | Leasings                      | R\$ -                   |
| Máquinas e Equipamentos            | R\$ 919.416,00          | Outros                        | R\$ -                   |
| Móveis e Utensílios                | R\$ 14.032,41           | <b>Patrimônio Líquido</b>     | <b>R\$ 2.433.475,41</b> |
| Computadores e Periféricos         | R\$ -                   | Capital social                | <b>R\$ 2.433.475,41</b> |
| Mudas                              | R\$ 246.000,00          | Lucros acumulados             | R\$ -                   |
| <b>TOTAL DO ATIVO</b>              | <b>R\$ 3.926.862,41</b> | <b>TOTAL DO PASSIVO</b>       | <b>R\$ 3.926.862,41</b> |

Fonte: Elaborado pelo autor (2026).

Observando o balanço inicial constitui-se um patrimônio líquido de R\$ 2.433.475,41, representado pelo capital social inicial realizado pelos sócios.

## 9.2 DRE

Parta Neto (2023), a Demonstração de Resultados do Exercício (DRE) visa fornecer, de maneira esquematizada, os resultados, os quais podem ser positivos (lucro) ou negativos (prejuízo), auferidos pelas operações da empresa em determinado exercício social, os quais são transferidos para o patrimônio líquido. O lucro ou prejuízo, é resultante de receitas, custos e despesas incorridos pela empresa no período e apropriados segundo o regime de competência, ou seja, independentemente de que esses valores tenham sido pagos ou recebidos. Silva (2018) complementa, trazendo que a demonstração do resultado fornece dados relativos ao desempenho da empresa em determinado período. A DRE do trabalho está apresentada no Apêndice C.

Após analisar o DRE, se constata que o projeto terá por um período de 4 anos prejuízo no exercício, começando a dar retornos a partir do 5º ano, assim os lucros a serem realizados nos períodos seguintes vai aumentando de forma sistemática até o 10º ano do projeto.

As receitas operacionais podem ser encontradas de maneira detalhada do Apêndice A.

### 9.3 Fluxo de caixa

Segundo Ross *et al.* (2015) Uma empresa, deve criar fluxos de caixa maiores do que o que consome, assim o fluxo de caixa deveria ser maior do que o valor colocado na empresa pelos credores e acionistas. Os autores ainda trazem que o valor da empresa está na sua habilidade em gerar fluxos de caixa financeiros.

Para Neto (2020) os fluxos de caixa a serem considerados no processo de avaliação de investimentos devem conter, em termos incrementais, exclusivamente valores operacionais. Assim deve ser ignorados todos aqueles fluxos financeiros oriundos principalmente das amortizações dos empréstimos e financiamentos contraídos, e respectivos encargos de juros, para o autor a qualidade dos investimentos, e não a estrutura de financiamento do ativo, que determina a riqueza e, consequentemente, a atratividade econômica de um investimento.

Quadro 15 Fluxo de caixa

|                                      |                         |                         |                       |                       |                       |                         |                         |                         |                         |                         |
|--------------------------------------|-------------------------|-------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|
| Capital de Giro Inicial              | R\$ 1.738.027,00        |                         |                       |                       |                       |                         |                         |                         |                         |                         |
|                                      | Ano 1 (R\$)             | Ano 2 (R\$)             | Ano 3 (R\$)           | Ano 4 (R\$)           | Ano 5 (R\$)           | Ano 6 (R\$)             | Ano 7 (R\$)             | Ano 8 (R\$)             | Ano 9 (R\$)             | Ano 10 (R\$)            |
| <b>SALDO INICIAL DE CAIXA</b>        | <b>R\$ 1.738.027,00</b> | <b>R\$ 1.200.871,98</b> | <b>R\$ 712.756,54</b> | <b>R\$ 220.930,67</b> | <b>R\$ 627,33</b>     | <b>R\$ 150.102,72</b>   | <b>R\$ 477.194,04</b>   | <b>R\$ 879.850,69</b>   | <b>R\$ 1.536.362,21</b> | <b>R\$ 2.388.322,66</b> |
| <b>ENTRADAS</b>                      | <b>R\$ 0,00</b>         | <b>R\$ 0,00</b>         | <b>R\$ 0,00</b>       | <b>R\$ 343.440,00</b> | <b>R\$ 854.784,00</b> | <b>R\$ 1.259.280,00</b> | <b>R\$ 1.387.540,00</b> | <b>R\$ 1.591.590,00</b> | <b>R\$ 1.888.920,00</b> | <b>R\$ 2.182.752,00</b> |
| Receita                              | R\$ 0,00                | R\$ 0,00                | R\$ 0,00              | R\$ 343.440,00        | R\$ 854.784,00        | R\$ 1.259.280,00        | R\$ 1.387.540,00        | R\$ 1.591.590,00        | R\$ 1.888.920,00        | R\$ 2.182.752,00        |
| <b>SAÍDAS</b>                        | <b>R\$ 537.155,02</b>   | <b>R\$ 488.115,44</b>   | <b>R\$ 491.825,87</b> | <b>R\$ 563.743,34</b> | <b>R\$ 705.308,61</b> | <b>R\$ 932.188,68</b>   | <b>R\$ 984.883,35</b>   | <b>R\$ 935.078,48</b>   | <b>R\$ 1.036.959,55</b> | <b>R\$ 1.127.546,31</b> |
| (-) Despesas Pré-Operacionais        | R\$ 0,00                | R\$ 0,00                | R\$ 0,00              | R\$ 0,00              | R\$ 0,00              | R\$ 0,00                | R\$ 0,00                | R\$ 0,00                | R\$ 0,00                | R\$ 0,00                |
| (-) Impostos                         | R\$ 0,00                | R\$ 0,00                | R\$ 0,00              | R\$ 19.131,12         | R\$ 68.961,89         | R\$ 112.242,96          | R\$ 125.966,78          | R\$ 147.800,13          | R\$ 182.815,56          | R\$ 224.833,54          |
| (-) Insumos de Produção              | R\$ 64.750,00           | R\$ 34.210,00           | R\$ 43.930,00         | R\$ 65.319,50         | R\$ 102.248,00        | R\$ 136.590,00          | R\$ 171.894,00          | R\$ 203.962,50          | R\$ 235.052,00          | R\$ 257.406,50          |
| (-) Mão de Obra com Encargos         | R\$ 210.732,00          | R\$ 200.532,00          | R\$ 200.532,00        | R\$ 238.187,00        | R\$ 293.862,00        | R\$ 442.782,00          | R\$ 456.807,00          | R\$ 483.582,00          | R\$ 512.907,00          | R\$ 542.232,00          |
| (-) Despesas Operacionais Manutenção | R\$ 1.010,00            | R\$ 1.970,00            | R\$ 5.220,00          | R\$ 3.130,00          | R\$ 3.940,00          | R\$ 7.540,00            | R\$ 4.540,00            | R\$ 5.150,00            | R\$ 10.210,00           | R\$ 5.760,00            |
| (-) Despesas Financeiras             | R\$ 260.663,02          | R\$ 251.403,44          | R\$ 242.143,87        | R\$ 232.884,29        | R\$ 223.624,72        | R\$ 214.365,14          | R\$ 205.105,57          | R\$ 70.988,85           | R\$ 67.972,14           | R\$ 64.955,42           |
| (-) Frete                            | R\$ 0,00                | R\$ 0,00                | R\$ 0,00              | R\$ 5.091,43          | R\$ 12.672,00         | R\$ 18.668,57           | R\$ 20.570,00           | R\$ 23.595,00           | R\$ 28.002,86           | R\$ 32.358,86           |
| <b>SALDO DO PERÍODO</b>              | <b>-R\$ 537.155,02</b>  | <b>R\$ 712.756,54</b>   | <b>R\$ 220.930,67</b> | <b>R\$ 627,33</b>     | <b>R\$ 150.102,72</b> | <b>R\$ 477.194,04</b>   | <b>R\$ 879.850,69</b>   | <b>R\$ 1.536.362,21</b> | <b>R\$ 2.388.322,66</b> | <b>R\$ 3.443.528,35</b> |
| <b>FLUXO LÍQUIDO DE CAIXA</b>        | <b>R\$ 1.200.871,98</b> | <b>R\$ 712.756,54</b>   | <b>R\$ 220.930,67</b> | <b>R\$ 627,33</b>     | <b>R\$ 150.102,72</b> | <b>R\$ 477.194,04</b>   | <b>R\$ 879.850,69</b>   | <b>R\$ 1.536.362,21</b> | <b>R\$ 2.388.322,66</b> | <b>R\$ 3.443.528,35</b> |

Fonte: Elaborado pelo autor (2026).

Ao analisar os fluxos de caixa do projeto, que estão expostas no Quadro 15, é possível ver que no 4º ano do projeto, o saldo final do período chegara a sua mínima, alcançando um saldo de R\$ 627,33, posteriormente a partir do 5º ano os resultados começam a se recuperar como é possível vermos no Quadro

15, terminando no ano 10 do projeto com um total de fluxo líquido de caixa de R\$ 3.443.528,35.

#### **9.4 Capital de giro**

Segundo Ross *et al.* (2015, p. 32) “o capital de giro é constituído pelos recursos não circulantes, não empregados em imobilizações ou outros ativos não circulantes”, os autores trazem que a forma de calcular o capital de giro é  $\text{Capital de giro} = ((\text{Passivo não circulante} + \text{patrimônio líquido}) - \text{Ativo não circulante})$ .

Para Cherobim (2016), o capital de giro é o investimento que a empresa utiliza para custear e manter seus gastos operacionais do dia a dia, sejam eles fixos ou necessários para a produção, comercialização ou prestação de serviço.

Este trabalho se faz necessário alocação de recursos por parte dos proprietários para ser possível ter um capital de giro superior aos valores necessários até o momento de criação de valores por parte do próprio projeto, que acontece a partir do ano 5, sendo assim o valor de capital de giro necessário a ser alocado ao projeto é de R\$ 1.738.027,00.

#### **9.5 VPL (Valor presente líquido)**

Segundo Ross *et al.* (2015) e Cherobim (2016), o VPL é um processo de tomada de decisão para aceitar ou rejeitar projetos, para os autores a regra é básica, um projeto deve ser aceito se o valor presente líquido for maior que zero e rejeitado se menos que zero, ainda os autores complementam que a contribuição de um projeto é o seu VPL.

Segundo Neto (2020) o valor presente líquido é obtido pela diferença entre o valor presente dos benefícios líquidos de caixa, previstos para cada período do horizonte de duração do projeto, e o valor presente do investimento. Para ele o VPL não apura diretamente a rentabilidade do projeto, mas o resultado econômico atualizado.

Por sua vez Brealey (2018) diz que o valor presente líquido depende unicamente dos fluxos de caixa estimáveis do projeto e do custo de oportunidade do capital. Desta forma o VPL deste trabalho está localizado no Quadro 16, o qual mostra um VPL do período de 10 ano igual a R\$ 6.722.910,55.

## 9.6 Taxa de desconto ou Custo de oportunidade

Para Ross *et al.* (2015) a taxa de desconto é o retorno que se pode esperar por ativo financeiro de risco comparável, chamada de custo de oportunidade. Neto (2020) complementa trazendo que o custo de oportunidade é o sacrifício de remuneração por ter tomado a decisão de aplicar seus recursos em determinado investimento, de risco semelhante. Por exemplo, uma empresa, ao avaliar um projeto de investimento, deve considerar como custo de oportunidade a taxa de retorno que deixa de receber por não ter aplicado os recursos em outra alternativa possível de investimento.

Assim a TMA determinada em 13% para o projeto, após a análise de risco e custo de captação de capital de terceiros e capital próprio que deverão ser efetuados para o projeto, ainda levando em conta que o capital de terceiros tem um percentual inferior ao capital próprio investido.

## 9.7 Payback

Para Ross *et al.* (2015) o método de *payback* é normalmente utilizado para tomar decisões relativamente pequenas. Porém para os autores o “método de *payback* poderia ser utilizado por empresas de capital fechado, de pequeno porte, com boas perspectivas de crescimento, mas acesso limitado aos mercados de capitais” (ROSS *et al.*, 2015 p.141). segundo os autores ainda o *payback* tem um período para tomar decisões de investimento, é determinado um prazo de corte específico, assim todos os projetos que tiverem períodos de *payback* inferiores a ao tempo determinado serão aceitos, e todos os que tiverem tempo de *payback* superiores serão rejeitados.

Segundo Neto (2020) o período de *payback*, consiste na determinação do tempo necessário para que o valor do investimento seja recuperado por meio dos fluxos de caixa, promovidos pelo investimento. Assim o autor traz que o tempo de retorno médio é baseado na relação existente entre o valor do investimento e o valor médio dos fluxos esperados de caixa.

## 9.8 Payback descontado

Para Ross *et al.* (2015) o *payback* descontado do investimento é simplesmente o período de *payback* desses fluxos de caixa descontados. Os

autores ressaltam que enquanto os fluxos de caixa e a taxa de desconto forem positivos, o período de *payback* descontado nunca será menor do que o *payback*, pois o desconto reduz o valor dos fluxos de caixa ainda os autores o colocam como um meio-termo entre o *payback* e o do VPL.

Quadro 16 *Payback* descontado

| TMA = 13,00% |                  |                              |                       |
|--------------|------------------|------------------------------|-----------------------|
| ANO          | INVESTIMENTO     | FLUXO DE CAIXA<br>DESCONTADO | Payback<br>Descontado |
| 0            | R\$ 3.926.862,41 |                              |                       |
| 1            |                  | R\$ 1.062.718,57             | -R\$ 2.864.143,84     |
| 2            |                  | R\$ 558.192,92               | -R\$ 2.305.950,92     |
| 3            |                  | R\$ 153.116,04               | -R\$ 2.152.834,89     |
| 4            |                  | R\$ 384,75                   | -R\$ 2.152.450,13     |
| 5            |                  | R\$ 150.102,72               | -R\$ 2.002.347,41     |
| 6            |                  | R\$ 477.194,04               | -R\$ 1.525.153,37     |
| 7            |                  | R\$ 879.850,69               | -R\$ 645.302,67       |
| 8            |                  | R\$ 1.536.362,21             | R\$ 891.059,54        |
| 9            |                  | R\$ 2.388.322,66             | R\$ 3.279.382,20      |
| 10           |                  | R\$ 3.443.528,35             | 7 anos e 5 meses      |
|              |                  | VPL = R\$ 6.722.910,55       |                       |

Fonte: elaborado pelo autor (2026).

Após a utilização do método de *payback* descontado foi chegado ao tempo de 7 anos e 5 meses até atingir o *payback* do projeto, o qual pode ser encontrado no Quadro 16.

### 9.9 Taxa de Retorno Interno (TIR)

Para Ross *et al.* (2015) o TIR é um número interno ou intrínseco ao projeto e não depende de qualquer coisa, exceto dos fluxos de caixa do projeto. Segundo Para Ross *et al.* (2015) e Cherobim (2016), a TIR é a taxa que faz com que o VPL do projeto seja zero, assim para um projeto ser aceito a TIR deve ser maior do que a taxa de desconto adequada ao projeto e rejeite se a TIR for menor do que essa taxa de desconto. Para Neto (2020) a TIR, é a taxa de desconto que, quando aplicada a uma série de fluxos de caixa, gera um resultado igual ao valor presente da operação

Quadro 17 Cálculo da TIR

|            |     |                |
|------------|-----|----------------|
| 0          | R\$ | (3.926.862,41) |
| 1          | R\$ | 1.200.871,98   |
| 2          | R\$ | 712.756,54     |
| 3          | R\$ | 220.930,67     |
| 4          | R\$ | 627,33         |
| 5          | R\$ | 150.102,72     |
| 6          | R\$ | 477.194,04     |
| 7          | R\$ | 879.850,69     |
| 8          | R\$ | 1.536.362,21   |
| 9          | R\$ | 2.388.322,66   |
| 10         | R\$ | 3.443.528,35   |
| <b>TIR</b> |     | <b>17,22%</b>  |

Fonte: Elaborado pelo autor (2026).

A TIR ou taxa interna de retorno é superior ao custo de oportunidade ou TMA, a qual foi definida em uma taxa de 13%, a qual está localizada no Quadro 17, já a TIR do projeto proposto fica em 17,22%, ou seja, é uma TIR interessante para o projeto, sendo positiva.

#### 9.10 Índice de Lucratividade

Para Ross *et al.* (2015) o índice de lucratividade é o quociente do valor presente dos fluxos de caixa futuros esperados após o investimento inicial dividido pela quantia do investimento inicial.

Neto (2020) traz que o índice de lucratividade (IL), é determinado por meio da divisão do valor presente dos benefícios líquidos de caixa pelo valor presente dos dispêndios, para ele o IL determina quanto o projeto oferece de retorno para cada unidade monetária investida.

Este trabalho demonstra ter um IL de R\$ 1,71, para cada real investido, o que o consiste como um projeto viável perante o índice de lucratividade, o qual deve ser superior a 1 para se mostrar viável.

#### 9.11 Retorno Sobre Investimento (RSI)

Para Garrison, Noreen e Brewer (2025), o Retorno Sobre o Investimento RSI, ou *ROI (return on investment)* é uma medida financeira geralmente usada para avaliar o desempenho do centro de investimento. O retorno sobre o

investimento é definido como o resultado operacional líquido dividido pelos ativos operacionais médios.

Quadro 18 Retorno sobre o investimento

| Retorno Sobre os Investimentos |           |                                 |  |
|--------------------------------|-----------|---------------------------------|--|
| Ano 4                          | RSI =     | Lucro Líquido ÷ Ativo Total     |  |
|                                | RSI = R\$ | (244.303,34) ÷ R\$ 3.926.862,41 |  |
|                                | RSI =     | -6,22%                          |  |
| Ano 5                          | RSI =     | Lucro Líquido ÷ Ativo Total     |  |
|                                | RSI = R\$ | 125.475,39 ÷ R\$ 3.926.862,41   |  |
|                                | RSI =     | 3,20%                           |  |
| Ano 6                          | RSI =     | Lucro Líquido ÷ Ativo Total     |  |
|                                | RSI = R\$ | 303.091,32 ÷ R\$ 3.926.862,41   |  |
|                                | RSI =     | 7,72%                           |  |
| Ano 7                          | RSI =     | Lucro Líquido ÷ Ativo Total     |  |
|                                | RSI = R\$ | 378.656,65 ÷ R\$ 3.926.862,41   |  |
|                                | RSI =     | 9,64%                           |  |
| Ano 8                          | RSI =     | Lucro Líquido ÷ Ativo Total     |  |
|                                | RSI = R\$ | 632.511,52 ÷ R\$ 3.926.862,41   |  |
|                                | RSI =     | 16,11%                          |  |
| Ano 9                          | RSI =     | Lucro Líquido ÷ Ativo Total     |  |
|                                | RSI = R\$ | 827.960,45 ÷ R\$ 3.926.862,41   |  |
|                                | RSI =     | 21,08%                          |  |
| Ano 10                         | RSI =     | Lucro Líquido ÷ Ativo Total     |  |
|                                | RSI = R\$ | 1.031.205,69 ÷ R\$ 3.926.862,41 |  |
|                                | RSI =     | 26,26%                          |  |

Fonte: elaborado pelo autor (2026).

O retorno sobre o investimento tem uma evolução de crescimento conforme vai avançando os anos, o ano 4, que é o primeiro ano de entradas de capital por meio do projeto, tem resultado negativo, totalizando -6,22%, e acaba por deixar o índice negativo para o primeiro ano de produção, o que não se mantém para os anos seguintes, culminando em um RSI de 26,26% no décimo ano, sendo possível observar os demais dados na Quadro 18.

### 9.12 Retorno Sobre Vendas (RSV)

Segundo Marion (2019), o RSV significa quantos centavos de cada real de venda restaram após a dedução de todas as despesas, ainda o autor complementa trazendo que, quanto maior a margem, melhor para o negócio.

Quadro 19 RSV

| Retorno Sobre as Vendas |       |                                     |
|-------------------------|-------|-------------------------------------|
| Ano 4                   | RSV = | Lucro Líquido ÷ Rec. Oper. Bruta    |
|                         | RSV = | R\$ (244.303,34) ÷ R\$ 343.440,00   |
|                         | RSV = | -71,13%                             |
| Ano 5                   | RSV = | Lucro Líquido ÷ Rec. Oper. Bruta    |
|                         | RSV = | R\$ 125.475,39 ÷ R\$ 854.784,00     |
|                         | RSV = | 14,68%                              |
| Ano 6                   | RSV = | Lucro Líquido ÷ Rec. Oper. Bruta    |
|                         | RSV = | R\$ 303.091,32 ÷ R\$ 1.259.280,00   |
|                         | RSV = | 24,07%                              |
| Ano 7                   | RSV = | Lucro Líquido ÷ Rec. Oper. Bruta    |
|                         | RSV = | R\$ 378.656,65 ÷ R\$ 1.387.540,00   |
|                         | RSV = | 27,29%                              |
| Ano 8                   | RSV = | Lucro Líquido ÷ Rec. Oper. Bruta    |
|                         | RSV = | R\$ 632.511,52 ÷ R\$ 1.591.590,00   |
|                         | RSV = | 39,74%                              |
| Ano 9                   | RSV = | Lucro Líquido ÷ Rec. Oper. Bruta    |
|                         | RSV = | R\$ 827.960,45 ÷ R\$ 1.888.920,00   |
|                         | RSV = | 43,83%                              |
| Ano 10                  | RSV = | Lucro Líquido ÷ Rec. Oper. Bruta    |
|                         | RSV = | R\$ 1.031.205,69 ÷ R\$ 2.182.752,00 |
|                         | RSV = | 47,24%                              |

Fonte: Elaborado pelo autor (2026).

De maneira muito similar ao que acontece no RSI, o RSV acaba por ter no ano 4 resultado negativos no seu índice, totalizando -71,13%, porém conforme vão sendo avaliados os anos subsequentes, é possível visualizar um aumento constante de retorno sobre as vendas, encerrando o 10º ano com um RSV de 47,24%, demais informações podem ser encontradas no Quadro 19.

### 9.13 RSPL

Segundo Neto (2023), o Retorno Sobre o Patrimônio Líquido (RSPL), expressa a taxa de retorno produzida pelo capital próprio investido na empresa. Para o autor ainda a RSPL depende do custo da dívida, e o endividamento que é medido através do passivo oneroso e o patrimônio líquido.

Quadro 20 Retorno sobre o Patrimônio Líquido

| Retorno Sobre o Patrimônio Líquido |        |                                     |  |
|------------------------------------|--------|-------------------------------------|--|
| Ano 4                              | RSPL = | Lucro Líquido ÷ Pat. Líquido        |  |
|                                    | RSPL = | R\$ (244.303,34) ÷ R\$ 2.433.475,41 |  |
|                                    | RSPL = | -10,04%                             |  |
| Ano 5                              | RSPL = | Lucro Líquido ÷ Pat. Líquido        |  |
|                                    | RSPL = | R\$ 125.475,39 ÷ R\$ 2.433.475,41   |  |
|                                    | RSPL = | 5,16%                               |  |
| Ano 6                              | RSPL = | Lucro Líquido ÷ Pat. Líquido        |  |
|                                    | RSPL = | R\$ 303.091,32 ÷ R\$ 2.433.475,41   |  |
|                                    | RSPL = | 12,46%                              |  |
| Ano 7                              | RSPL = | Lucro Líquido ÷ Pat. Líquido        |  |
|                                    | RSPL = | R\$ 378.656,65 ÷ R\$ 2.433.475,41   |  |
|                                    | RSPL = | 15,56%                              |  |
| Ano 8                              | RSPL = | Lucro Líquido ÷ Pat. Líquido        |  |
|                                    | RSPL = | R\$ 632.511,52 ÷ R\$ 2.433.475,41   |  |
|                                    | RSPL = | 25,99%                              |  |
| Ano 9                              | RSPL = | Lucro Líquido ÷ Pat. Líquido        |  |
|                                    | RSPL = | R\$ 827.960,45 ÷ R\$ 2.433.475,41   |  |
|                                    | RSPL = | 34,02%                              |  |
| Ano 10                             | RSPL = | Lucro Líquido ÷ Pat. Líquido        |  |
|                                    | RSPL = | R\$ 1.031.205,69 ÷ R\$ 2.433.475,41 |  |
|                                    | RSPL = | 42,38%                              |  |

Fonte: elaborado pelo autor (2026).

O RSPL deste trabalho tem o mesmo desfecho dos índices dos itens 9.12 e 9.11, o resultado do ano 4 por ser de geração de resultado negativo acaba por ter um resultado negativo em -10,04%, o qual não se sustenta e nos anos posteriores este índice vai de maneira continua crescendo, alcançando no 10º ano um retorno do índice de 42,38%, cabe ressaltar ainda que por este projeto

ter um montante elevado de capital de terceiros acaba por este índice ficar mais elevado, as informações completas estão localizadas no Quadro 20.

### 9.14 ponto de equilíbrio

Para Garrison, Noreen e Brewer (2025), o ponto de equilíbrio é o nível de vendas em que o lucro é zero, eles trazem que para calcular o ponto de equilíbrio (em volume de vendas e valor monetário), os gestores podem usar o método da equação ou o método da fórmula, a qual está apresentada na Figura 16.

Figura 16 exemplo de cálculo de ponto de equilíbrio

$$\begin{aligned} \text{Volume de vendas para alcançar o ponto de equilíbrio} &= \frac{\text{Despesas fixas}}{\text{MC por unidade}} \\ &= \frac{\text{US\$ 35.000}}{\text{US\$ 100}} \\ &= 350 \end{aligned}$$

Fonte: Garrison, Noreen e Brewer (2025, p.210).

Quadro 21 Ponto de Equilíbrio

| Ponto de Equilíbrio Ano 5  |                  |   |                                             |           |     |
|----------------------------|------------------|---|---------------------------------------------|-----------|-----|
| PE =                       | CDFT             | ÷ | [ 1 - (                                     | CDVT ÷ RT | ) ] |
| PE =                       | R\$ 264.236,72   | ÷ | [ 1 - ( R\$ 465.071,89 ÷ R\$ 854.784,00     | ) ]       |     |
| PE =                       | R\$ 264.236,72   | ÷ | [ 1 - ( 0,5441                              | ) ]       |     |
| PE =                       | R\$ 264.236,72   | ÷ | 0,4559                                      |           |     |
| PE =                       | R\$ 579.569,6693 |   |                                             |           |     |
| Ponto de Equilíbrio Ano 6  |                  |   |                                             |           |     |
| PE =                       | CDFT             | ÷ | [ 1 - (                                     | CDVT ÷ RT | ) ] |
| PE =                       | R\$ 264.573,72   | ÷ | [ 1 - ( R\$ 691.614,96 ÷ R\$ 1.259.280,00   | ) ]       |     |
| PE =                       | R\$ 264.573,72   | ÷ | [ 1 - ( 0,5492                              | ) ]       |     |
| PE =                       | R\$ 264.573,72   | ÷ | 0,4508                                      |           |     |
| PE =                       | R\$ 586.917,2235 |   |                                             |           |     |
| Ponto de Equilíbrio Ano 7  |                  |   |                                             |           |     |
| PE =                       | CDFT             | ÷ | [ 1 - (                                     | CDVT ÷ RT | ) ] |
| PE =                       | R\$ 254.215,57   | ÷ | [ 1 - ( R\$ 754.667,78 ÷ R\$ 1.387.540,00   | ) ]       |     |
| PE =                       | R\$ 254.215,57   | ÷ | [ 1 - ( 0,5439                              | ) ]       |     |
| PE =                       | R\$ 254.215,57   | ÷ | 0,4561                                      |           |     |
| PE =                       | R\$ 557.354,6458 |   |                                             |           |     |
| Ponto de Equilíbrio Ano 8  |                  |   |                                             |           |     |
| PE =                       | CDFT             | ÷ | [ 1 - (                                     | CDVT ÷ RT | ) ] |
| PE =                       | R\$ 123.733,85   | ÷ | [ 1 - ( R\$ 835.344,63 ÷ R\$ 1.591.590,00   | ) ]       |     |
| PE =                       | R\$ 123.733,85   | ÷ | [ 1 - ( 0,5248                              | ) ]       |     |
| PE =                       | R\$ 123.733,85   | ÷ | 0,4752                                      |           |     |
| PE =                       | R\$ 260.409,6106 |   |                                             |           |     |
| Ponto de Equilíbrio Ano 9  |                  |   |                                             |           |     |
| PE =                       | CDFT             | ÷ | [ 1 - (                                     | CDVT ÷ RT | ) ] |
| PE =                       | R\$ 130.184,99   | ÷ | [ 1 - ( R\$ 930.774,56 ÷ R\$ 1.888.920,00   | ) ]       |     |
| PE =                       | R\$ 130.184,99   | ÷ | [ 1 - ( 0,4928                              | ) ]       |     |
| PE =                       | R\$ 130.184,99   | ÷ | 0,5072                                      |           |     |
| PE =                       | R\$ 256.651,0522 |   |                                             |           |     |
| Ponto de Equilíbrio Ano 10 |                  |   |                                             |           |     |
| PE =                       | CDFT             | ÷ | [ 1 - (                                     | CDVT ÷ RT | ) ] |
| PE =                       | R\$ 127.074,27   | ÷ | [ 1 - ( R\$ 1.024.472,04 ÷ R\$ 2.182.752,00 | ) ]       |     |
| PE =                       | R\$ 127.074,27   | ÷ | [ 1 - ( 0,4693                              | ) ]       |     |
| PE =                       | R\$ 127.074,27   | ÷ | 0,5307                                      |           |     |
| PE =                       | R\$ 239.468,5532 |   |                                             |           |     |

Fonte: Elaborado pelo autor (2026).

O ponto de equilíbrio do trabalho tem para o quinto ano, R\$ 579.569,67, entretanto também é possível percebermos variações devido aos custos financeiros, que a medida que os períodos vão sendo concluídos vai diminuindo ou deixando de existir, assim diminuindo o ponto de equilíbrio, chegando a R\$ 239.468,55 para o decimo ano de analise, as informações completas estão disponibilizadas no Quadro 21.

## 10 PLANEJAMENTO DOS RECURSOS HUMANOS

Para Lacombe (2020) o planejamento de recursos humanos retrata o que é necessário para que se atinjam os objetivos estratégicos da empresa.

Segundo Chiavenato (2021) RH é uma área interdisciplinar que envolve conceitos de psicologia industrial e organizacional, sociologia organizacional, engenharia industrial, direito do trabalho, engenharia de segurança, medicina do trabalho, engenharia de sistemas, cibernética e até tecnologias emergentes. Ainda segundo o autor a gestão Humana consiste no planejamento, organização, desenvolvimento, coordenação e controle de técnicas capazes de promover o desempenho eficiente do pessoal, ao mesmo tempo que a organização constitui o meio que permite, às pessoas que com ela colaboram, alcançar os objetivos individuais relacionados direta ou indiretamente com o trabalho.

### 10.1 Remuneração

Segundo Marques (2015) A remuneração é o somatório de tudo o que é paga a um empregado pelo seu trabalho realizado ou por terceiro, o autor ressalta que a remuneração é constituída de três grupos principais, salário, benefícios e incentivos.

Snell; Norris e Bohlander (2020) complementam que a remuneração pode ser direta, abrangendo salário, incentivos, bonificações e comissões; remuneração indireta, compreende os benefícios oferecidos pelas empresas e remuneração não financeira, como programas de reconhecimento, atividades gratificantes, suporte da empresa, ambiente de trabalho e horário flexível.

Quadro 22 Mão de Obra correspondente ao ano 1 a 3

| PROJEÇÃO MDO COM ENCARGOS | Ano 1          | Ano 2          | Ano 3          |
|---------------------------|----------------|----------------|----------------|
| FUNCIONARIOS INETEGRAIS   | R\$ 98.532,00  | R\$ 98.532,00  | R\$ 98.532,00  |
| OUTROS DIAS DE TRABALHO   | R\$ 10.200,00  | R\$ -          | R\$ -          |
| DIARISTAS SAFRA           | R\$ -          | R\$ -          | R\$ -          |
| PROPRIETARIOS TRABALHANDO | R\$ 102.000,00 | R\$ 102.000,00 | R\$ 102.000,00 |
| TOTAL                     | R\$ 210.732,00 | R\$ 200.532,00 | R\$ 200.532,00 |

Fonte: Elaborado pelo autor (2026)

Quadro 23 Mão de Obra correspondente ao ano 4 a 6

| PROJEÇÃO MDO COM ENCARGOS | Ano 4                 | Ano 5                 | Ano 6                 |
|---------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| FUNCIONARIOS INTEGRAIS    | R\$ 98.532,00         | R\$ 98.532,00         | R\$ 98.532,00         |
| OUTROS DIAS DE TRABALHO   | R\$ 8.925,00          | R\$ 24.480,00         | R\$ 36.465,00         |
| DIARISTAS SAFRA           | R\$ 23.800,00         | R\$ 59.840,00         | R\$ 93.500,00         |
|                           | R\$ 102.000,00        | R\$ 204.000,00        | R\$ 204.000,00        |
| <b>TOTAL</b>              | <b>R\$ 233.257,00</b> | <b>R\$ 386.852,00</b> | <b>R\$ 432.497,00</b> |

Fonte: Elaborado pelo autor (2026).

Quadro 24 Mão de obra correspondente ao ano 7 a 9

| PROJEÇÃO MDO COM ENCARGOS | Ano 7                 | Ano 8                 | Ano 9                 |
|---------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| FUNCIONARIOS INTEGRAIS    | R\$ 98.532,00         | R\$ 98.532,00         | R\$ 98.532,00         |
| OUTROS DIAS DE TRABALHO   | R\$ 42.585,00         | R\$ 49.215,00         | R\$ 61.710,00         |
| DIARISTAS SAFRA           | R\$ 102.000,00        | R\$ 122.400,00        | R\$ 153.000,00        |
| PROPRIETARIOS TRABALHANDO | R\$ 204.000,00        | R\$ 204.000,00        | R\$ 204.000,00        |
| <b>TOTAL</b>              | <b>R\$ 447.117,00</b> | <b>R\$ 474.147,00</b> | <b>R\$ 517.242,00</b> |

Fonte: Elaborado pelo autor (2026).

Quadro 25 Mão de obra correspondente ao ano 10

| PROJEÇÃO MDO COM ENCARGOS | Ano 10                |
|---------------------------|-----------------------|
| FUNCIONARIOS INTEGRAIS    | R\$ 98.532,00         |
| OUTROS DIAS DE TRABALHO   | R\$ 70.125,00         |
| DIARISTAS SAFRA           | R\$ 173.400,00        |
| PROPRIETARIOS TRABALHANDO | R\$ 204.000,00        |
| <b>TOTAL</b>              | <b>R\$ 546.057,00</b> |

Fonte: Elaborado pelo autor (2026).

Os Quadros 22, 23, 24 e 25 trazem as informações referentes a mão de obra necessária no projeto, dividida entre seus anos de utilização, as quais estão diretamente vinculadas aos níveis de produção que pode ser encontrado no Apêndice A, assim ela segue a mesma linha de crescimento que a produção planejada do projeto.

Ainda os valores representados nos Quadros 22, 23, 24 e 25, estão representando o valor total, que já estão incluídos os valores como decimo terceiro salário, férias, INSS e impostos.

#### 10.1.1 Salário

Segundo Marques (2015) o salário representa a contraprestação devida ao empregado, colaborador pela prestação de serviços. É estabelecido em

contrato, como o valor, data e forma de pagamento. O salário está atrelado a um cargo, que lhe serve de referência. Ainda para o autor o salário pode ser por mês para cargos mensalistas ou pode ser pago por hora para empregados que ocupam cargos conhecidos como horistas.

#### *10.1.2 Incentivos*

Segundo Marques (2015) os Incentivos são prêmios ou bônus pagos pela organização para estimular e reconhecer um desempenho diferenciado. Os programas de incentivos também são conhecidos como programas de remuneração variável.

#### *10.1.3 Benefícios*

Para Snell; Norris e Bohlander (2020) esses benefícios incluem contribuições da empresa para a previdência social, seguro-desemprego e seguro de remuneração para empregados. Marras (2016) complementa que os benefícios ou planos oferecidos pelas organizações como complemento ao salário. Segundo o autor os benefícios “auxiliam na manutenção de baixos índices de rotatividade e ausências, boa qualidade de vida dos empregados, redução do estresse, tornando a empresa competitiva no mercado de trabalho” (MARRAS; 2016, p. 122).

### **10.2 Plano de cargos e salários**

Segundo Marques (2015) o plano de cargos e salários é um instrumento utilizado na gestão de recursos humanos para definição das políticas de remuneração, e formas de progressão salarial dos funcionários. Lacombe conceitua que a carreira é compreendida como a “sequência percebida pelo indivíduo de comportamentos e atitudes relacionados às suas experiências e atividades de trabalho no decorrer de sua vida” (LACOMBE, 2020, p. 75).

Porém o negócio em questão não terá uma tabela de cargos e salários, devido à grande parte do trabalho ser realizado pelos próprios proprietários, além de requerer poucos trabalhadores permanentes, com sua maior necessidade apenas de trabalhadores e prestadores de serviços por tempo determinado,

onde sim podem haver efetivações, mas não há uma carreira a seguir dentro desta organização.

### 10.3 Descrição de cargo

Segundo Marques (2015) e Snell; Norris e Bohlander (2020) A descrição de cargo é um documento no qual estão estabelecidas as tarefas, atribuições e funções, além dos requisitos que também são exigidos para que o ocupante do cargo possa alcançar seus resultados de forma adequada. Lacombe (2020) complementa quem com base na descrição, é feita a comparação com cargos equivalentes no mercado, segundo ele o que interessa na comparação com o mercado não é o título do cargo, mas sua descrição, assim determinado a compensação realizada na empresa frente o mercado para as mesmas atribuições, deste modo as descrições dos cargos e funções está disponível no Quadro 26.

Quadro 26 Descrição de cargos e funções

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>6220-05 - Caseiro (agricultura)</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| Chacareiro - exclusive conta própria e empregador, Rancheiro - na cultura                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| <b>6220-20 - Trabalhador volante da agricultura</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| Aadubador, Ajudante de serviço de (aplicação de produtos agroquímicos), Apanhador - na cultura, Aplicador agrícola, Auxiliar de agricultura, Catador - na cultura, Cavador - na cultura, Chefe de turma volante - na cultura, Coletor na cultura, Colhedor - na cultura, Cultivador de cultura permanente, Diarista na agricultura, Escolhedor - na cultura, Esparramador de adubos, Estercedor, Foiceiro, Formigueiro (combate às formigas), Matador de formiga - na cultura, Plantador - exclusive conta própria e empregador, Plantador de cultura permanente, Podador agrícola, Ronda de formiga (combate às formigas), Roçador - na cultura, Safrista, Seleccionador e embalador de colheitas agrícolas, Tarefeiro - na cultura, Trabalhador agrícola polivalente, Volante na agricultura. |
| <b>Descrição sumária:</b> Colhem policulturas, plantam culturas diversas, introduzindo sementes e mudas em solo, forrando e adubando-as com cobertura vegetal. Cuidam de propriedades rurais. Efetuam preparo de mudas e sementes através da construção de viveiros e canteiros, cujas atividades baseiam-se no                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |

transplante e enxertia de espécies vegetais. Realizam tratos culturais, além de preparar o solo para plantio

#### **6201-05 - Supervisor de exploração agrícola**

Capataz da exploração agrícola, Capataz de horticultura, Capataz na fruticultura.

**Descrição Sumária:** Supervisionam diretamente uma equipe de trabalhadores agropecuários em sua lida no campo, na alimentação, tratos culturais; administram mão-de-obra e treinam a equipe de trabalho; planejam atividades e controlam qualidade e produtividade agropecuária; negociam insumos, produtos e equipamentos agropecuários e realizam manutenção em equipamentos.

#### **6120-05 - Produtor agrícola polivalente**

Proprietário polivalente na agricultura - empregador, Agricultor polivalente – empregador.

**Descrição sumária:** Planejam e administram unidade de produção. Preparam solo, plantam culturas e realizam tratos culturais. Colhem e comercializam produtos agrícolas.

Fonte: elaborado pelo autor com base em CBO (2026).

A quantidade de pessoal a ser necessário para cada função irá depender das projeções de produção, assim no Quadro 27 é destacada a utilização de diárias e pessoal ano a ano, que estão diretamente ligadas a produção, localizada no Apêndice A.

Quadro 27 Relação de Trabalhadores Volantes Necessários do Ano 1 ao 10

| RELAÇÃO DE PESSOAS E CARGOS POR ANO |         |         |              |                       |
|-------------------------------------|---------|---------|--------------|-----------------------|
|                                     | Caseiro | capataz | proprietário | diaristas/temporários |
| ANO 1                               | 1       | 1       | 1            | 2                     |
| ANO 2                               | 1       | 1       | 1            | 0                     |
| ANO 3                               | 1       | 1       | 1            | 0                     |
| ANO 4                               | 1       | 1       | 1            | 10                    |
| ANO 5                               | 1       | 1       | 1            | 14                    |
| ANO 6                               | 1       | 1       | 2            | 19                    |
| ANO 7                               | 1       | 1       | 2            | 19                    |
| ANO 8                               | 1       | 1       | 2            | 22                    |
| ANO 9                               | 1       | 1       | 2            | 25                    |

|           |   |   |   |    |
|-----------|---|---|---|----|
| ANO<br>10 | 1 | 1 | 2 | 29 |
|-----------|---|---|---|----|

Fonte: Elaborado pelo autor (2026)

#### **10.4 Recrutamento interno**

Segundo Lacombe (2020) quando a necessidade de recrutamento deve-se dar preferência ao recrutamento interno. Para o autor, o aproveitamento das pessoas da empresa acarreta em vantagens motivacionais aos empregados, disposição de promoções criando perspectiva de carreira.

No negócio proposto esse recurso será aplicado de forma pontual, principalmente em situações relacionadas a cargos permanentes ou efetivações de funcionários, ocorrendo de maneira única e exclusiva por pessoal que já tenha tido alguma experiencia ou que esteja trabalhando com a empresa.

#### **10.5 Recrutamento externo**

Segundo Lacombe (2020) o recrutamento externo consiste em anunciar e divulgar vagas, podendo estes anúncios serem abertos ou fechados, ou seja, identificando a empresa ou não, outros meios de ter recrutamentos externos é por meio de indicações, apresentações espontâneas, e ou agencias de recrutamento.

O negócio se utilizará de recrutamento externo principalmente para os ocupantes de cargos temporários, como por exemplo os trabalhadores volantes de agricultura, que podem exercer muitos cargos e funções, mas que não irão exercer um cargo de chefia ou liderança, o recrutamento externo irá acontecer por meio de indicações de terceiros e ou oferta de pessoal.

## **11 PLANO DE CONTINGENCIAS E ANÁLISE DE RISCO**

As projeções estão elaboradas com base na pesquisa de marketing e na situação econômica atual; por se tratar de uma cultura que tem dependência de elementos climáticos e também é um segmento de mercado sensível a variações econômicas, podem ocorrer necessidades de ajuste ou gestão de riscos do projeto ao longo da linha de tempo.

Em um cenário hipotético, o seguro agrícola (PROAGRO) serve como um elemento de gestão de risco como forma de repor os custos de produção em caso de perda de safra, advinda de eventos climáticos ou eventuais pestes no pomar.

Em relação aos eventos econômicos um possível cenário de redução de consumo pode requerer a busca por diversificar os parceiros de negócios, buscando levar a produção para unidades de processamento intermediário, como produtores de geleias e sucos; onde mesmo com margens menores se torna viável o escoamento da produção.

## 12 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

Neste capítulo serão abordados temas que não foram muito explorados no trabalho, bem como outras questões que podem gerar alguma dúvida ou incongruência.

Devido ao escopo do projeto e por se tratar de um negócio voltado ao *bussines to bussines*, não foi desenvolvida uma estruturação referente ao *marketing* da empresa, além de não necessitar de uma estruturação e desenvolvimento de marca, e nem de produto, por já ser um produto existente no mercado, e se tratar de negócios mais técnicos que “emocionais” que negócios de formato *B2C*.

Outro tema que não foi totalmente desenvolvido devido as condições atuais do projeto e do tamanho da organização proposta diz respeito a uma estruturação do departamento de recursos humanos. E um melhor desenvolvimento da parte administrativa da organização, que pelo escopo do projeto e trabalho é desenvolvida pelos sócios proprietários designados pelo CBO como produtor agrícola polivalente, acabando por ter um desenvolvimento da área menos elaborado.

Ainda uma limitação do estudo é que não foram considerados outras variedades de citrus e ou frutas como laranjas, limão e tangerinas, ou outras variedades de frutas como a uva, pêssego ou maçã por exemplo, estes por não serem opções iniciais para o projeto, mas os quase podem ser melhor desenvolvidos criando oportunamente trabalhos e pesquisas voltados mais exclusivamente para estes nichos de mercado e variedades de frutas.

### 13 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Sendo o objetivo geral deste trabalho verificar a viabilidade mercadológica e econômica na produção de bergamotas, o qual será localizado em Anta Gorda/RS, o primeiro passo foi desenvolver os objetivos específicos que o trabalho iria abordar e procurar desenvolvê-los e os responder, sendo elencados sete objetivos específicos, a) conceituar o empreendedorismo e sua evolução histórica; b) definir o problema de pesquisa e os objetivos; c) construir um roteiro de perguntas para a pesquisa de *marketing*; d) aplicar as perguntas de *marketing*; e) analisar as respostas obtidas nos questionários; f) planificar os dados econômicos e financeiros dos investimentos necessários para o negócio proposto e h) verificar a viabilidade mercadológica e econômica na produção agroindustrial de bergamotas.

Deste modo o primeiro objetivo foi de fundamentações através de pesquisas bibliográficas, para ser possível o entendimento sobre o empreendedorismo, noções sobre sua dimensão, e importância atual e histórica para o desenvolvimento da sociedade como um todo, bem como as mudanças ocorridas através do passar dos anos, além de trazer percepções e informações do desenvolvimento do empreendedorismo no País e no Rio Grande do Sul, além de sua evolução e tendências.

O segundo objetivo específico foi a definição do problema de pesquisa, e os objetivos, assim foram desenvolvidos os objetivos presentes no capítulo 4, bem como o problema de pesquisa, o qual foi entendido como a viabilidade mercadológica e econômica na produção agroindustrial de bergamotas, a qual norteia todo o trabalho desenvolvido.

O terceiro objetivo se refere à o desenvolvimento das perguntas a serem efetuadas na pesquisa de *marketing*, as quais devem responder o problema de pesquisa e ajudar a desenvolver e posteriormente responder os objetivos específicos deste trabalho.

O quarto objetivo é sobre a aplicação da pesquisa de *marketing*, e das perguntas desenvolvidas através do terceiro objetivo, assim a pesquisa de *marketing*, foi desenvolvida e aplicada sobre a perspectiva de uma pesquisa qualitativa em profundidade, assim já desenvolvendo o quinto objetivo de análise das respostas obtidas, foi feita uma análise das respostas por meio da entrevista

em profundidade, as quais forma efetivas para responder a o problema de pesquisa, bem com ajudar no desenvolvimento dos objetivos específicos.

Como sétimo objetivo específico, foi desenvolvida uma planificação dos dados econômicos, financeiros e de investimentos necessários para o projeto, os quais são fundamentais para a o desenvolvimento do sétimo objetivo específico, pois sem as planificações destes valores não seria possível verificar e concluir a viabilidade mercadologia e econômica do projeto, assim após todos os objetivos salientados e respondidos, foi possível concluir que negócio proposto será viável no prazo de 10 ano, pois ele conseguiu atingir o nível de geração de caixa e sustentação mercadológica necessários, apresentando VPL positivo ao final do período de análise de 10 anos e uma TIR superior a TMA estipulada como base meta para o projeto.

Em bora os dados econômicos e mercadológicos tenham sido positivos, e o mercado estar demonstrando sinais de crescimento e demanda, não pode ser deixado de considerar o momento econômico nacional, onde pode interferir de maneira direta nas probabilidades de sucesso do negócio proposto.

Assim, após a realização deste trabalho, deve ser salientado que foi possível ter uma melhor compreensão entre os conteúdos apresentado durante a graduação e a pratica, as quais após a realização deste foi possível de serem aprofundadas e exploradas de maneira muito mais prática e intensa de aprendizado, que também será utilizado posteriormente de maneira profissional.

Para finalizar este trabalho demonstrou ter sucesso, após toda a sua realização, ao demonstrar que a pergunta inicial foi respondida de maneira Positiva, assim sendo possível verificar que o projeto é viável de ser executado.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AAKER, David A. **Relevância de Marca**. Porto Alegre: Bookman, 2011. E-book. pág.14. ISBN 9788577808458. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788577808458/>. Acesso em: 15 mar. 2026.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2016. ISBN 978-85-62938-04-7. Disponível em: <https://pt.slideshare.net/slideshow/bardin-2016-livro-analise-de-contedopdf/259732570>. Acesso em: 22 fev. 2026.

BARQUETTE, Staël. **PESQUISA DE MARKETING**. Rio de Janeiro: Saraiva, 2007. E-book. pág.9. ISBN 9788502126794. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788502126794/>. Acesso em: 29 nov. 2025.

BATALHA, Mário O. **Gestão da Produção e Operações**. Rio de Janeiro: Atlas, 2019. E-book. pág.22. ISBN 9788597021288. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788597021288/>. Acesso em: 12 abr. 2026.

BODIE, Zvi; KANE, Alex; MARCUS, Alan. **Fundamentos de Investimentos**. 9. ed. Porto Alegre: AMGH, 2014. E-book. pág.2. ISBN 9788580553789. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788580553789/>. Acesso em: 07 abr. 2026.

Brasil. Empresas e Negócios, **Painéis do mapa de empresas**. 2025. Disponível em: <https://www.gov.br/empresas-e-negocios/pt-br/mapa-de-empresas/painel-mapa-de-empresas>. Acesso em 03 nov. 2025.

BREALEY, Richard. **Princípios de finanças corporativas**. 12. ed. Porto Alegre: AMGH, 2018. E-book. pág.103. ISBN 9788580556117. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788580556117/>. Acesso em: 02 mai. 2026.

CASTRO, Alexandre César Motta de. **Tela de marketing**. Rio de Janeiro: Editora Alta Livros, 2018. E-book. pág.33. ISBN 9786555205183. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9786555205183/>. Acesso em: 13 mar. 2026.

CAVALCANTI, Iracema Fonseca de A.; FERREIRA, Nelson J. **Clima das Regiões Brasileiras e Variabilidade Climática**. Porto Alegre: Oficina de Texto, 2025. E-book. pág.39. ISBN 9786586235340. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9786586235340/>. Acesso em: 28 mar. 2026.

CHEROBIM, Ana P. **Administração Financeira**. 4.ed. Rio de Janeiro: GEN Atlas, 2016. E-book. pág.170. ISBN 9788595154124. Disponível em:

<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788595154124/>. Acesso em: 02 mai. 2026.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de Recursos Humanos - Gestão Humana**. 9. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2021. E-book. pág.98. ISBN

9786559771233. Disponível em:

<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9786559771233/>. Acesso em: 05 mai. 2026.

CHIAVENATO, Idalberto. **Iniciação ao Planejamento e Controle da Produção**. 3.ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2022. E-book. pág.27. ISBN

9786559773664. Disponível em:

<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9786559773664/>. Acesso em: 12 abr. 2026.

CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria Geral da Administração** – Vol. 2. 8. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2021. E-book. pág.42. ISBN 9786559770625. Disponível em:

<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9786559770625/>. Acesso em: 15 mar. 2026.

COSTA, Antonio José de O. **Agricultura - Investimento e Exportações**. Rio de Janeiro: Expressa, 2021. E-book. pág.12. ISBN 9786587958156. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9786587958156/>. Acesso em: 21 mai. 2026.

DA SILVA, Pereira Marcelo; DE SOUZA, do Carmo Livia; JERÔNIMO, de Oliveira Saraiva Luciana; ROSSI, de Cássia Jéssica; **Employer branding, gestão de pessoas e cultura organizacional: uma pesquisa em profundidade; Revista Caderno Pedagógico**; ISSN:1983-0882, StudiesPublicaçõesEditoraLtda., Curitiba, v.21, n.2, p.01-21.2024, disponível em <https://ojs.studiespublicacoes.com.br/ojs/index.php/cadped/article/view/2773/2126>; acesso em 22 fev. 2026.

DE OLIVEIRA, José A.; LOPES, Silva, Diogo A.; NEVES, Puglieri, F.; MAR, Saavedra, Y. **Engenharia e gestão do ciclo de vida de produtos: teoria e prática**. Rio de Janeiro: Editora Alta Livros, 2024. E-book. pág.268. ISBN

9788550821108. Disponível em:

<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788550821108/>. Acesso em: 19 abr. 2026.

DIAS, Marco Aurélio P. **Administração de Materiais: Princípios, Conceitos e Gestão**. 7. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2023. E-book. pág.314. ISBN

9786559774784. Disponível em:

<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9786559774784/>. Acesso em: 16 mar. 2026.

DORNELAS, José. **Empreendedorismo - Transformando Ideias em**

**Negócios**. 9. ed. Rio de Janeiro: GEN Atlas, 2023. E-book. pág.10. ISBN

9786559774531. Disponível em:

<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9786559774531/>. Acesso em: 17 nov. 2025.

DORNELAS, José. **Empreendedorismo para Visionários - Desenvolvendo Negócios Inovadores para um Mundo em Transformação**. Rio de Janeiro: LTC, 2013. E-book. pág.2. ISBN 978-85-216-2516-2. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/reader/books/978-85-216-2516-2/>. Acesso em: 27 ago. 2025.

DORNELAS, José. **Empreendedorismo, transformando ideias em negócios**. 8. ed. São Paulo: Empreende, 2021. E-book. pág.55. ISBN 9786587052083. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9786587052083/>. Acesso em: 15 mar. 2026.

DORNELAS, José. **Plano de negócios com o modelo Canvas**. São Paulo: Empreende, 2020. E-book. pág.13. ISBN 9786587052076. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9786587052076/>. Acesso em: 13 mar. 2026.

DOS SANTOS, Tavares Gilberto, ROYER Rogério, DE OLIVEIRA FILHO, Vicente Henrique, FERREIRA, Ariane; **Método para aplicar entrevista em profundidade: avaliando causas de baixo desempenho em um operador logístico**; Revista Gestão Industrial; ISSN 1808-0448 / v. 12, n. 04: p. 103-126, 2016, acesso em 21 fev. 2026.

DURKHEIM, Émile. **Filosofia Moral**. Rio de Janeiro: Forense, 2015. E-book. pág.22. ISBN 978-85-309-6411-5. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/978-85-309-6411-5/>. Acesso em: 28 mar. 2026.

FAGUNDES, Francielly N.; MEGIATO, Érica I.; TROMBETA, Letícia R A.; e outros. **Geografia do Brasil**. Porto Alegre: SAGAH, 2021. E-book. pág.55. ISBN 9786556902340. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9786556902340/>. Acesso em: 12 nov. 2025.

FREITAS, Gabriel, **conheça os 10 empreendedores de sucesso no Brasil nos últimos anos**, 26 dez. 2023, disponível em: <https://v4company.com/blog/artigos-v4-company-marketing-digital/10-empresendedores-de-sucesso-no-brasil-nos-ultimos-anos>. Acesso em 03 nov. 2025.

GALLI, Adriana V.; GIACOMELLI, Giancarlo. **Empreendedorismo**. 3.ed. Porto Alegre: SAGAH, 2017. E-book. pág.23. ISBN 9788595022492. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788595022492/>. Acesso em: 24 atrás. (agosto) 2025.

GEM, Relatório global GEM 2024/2025: **Da incerteza à oportunidade**, 26 fev. 2025, disponível em: <https://www.gemconsortium.org/reports/latest-global-report>. Acesso em 06 set. 2025.

GARRISON, Ray H.; NOREEN, Eric W.; BREWER, Peter C. **Contabilidade Gerencial** 18. ed. Porto Alegre: Bookman, 2025. E-book. pág.513. ISBN 9788582607046. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788582607046/>. Acesso em: 01 jul. 2026.

GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo. **Métodos de pesquisa**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009. ISBN 978-85-386-0071-8. Disponível em: <https://books.google.com.br/books?id=dRuzRyElzmkC>. Acesso em: 10 dez. 2025.

GIBBS, Graham; FLICK, Uwe. **Análise de dados qualitativos**. (Métodos de pesquisa). Porto Alegre: Bookman, 2009. E-book. Pág. S1:20. ISBN 9788536321332. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788536321332/>. Acesso em: 15 jun. 2026.

GIDO, Jack; CLEMENTOS, Jim; BAKER, Rosa. **Gestão de projetos**. 3.ed. Porto Alegre: +A Educação – Cengage Learning Brasil, 2024. E-book. pág.81. ISBN 978655583427. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/978655583427/>. Acesso em: 12 abr. 2026.

GIL, Antonio C. **Como Fazer Pesquisa Qualitativa**. Rio de Janeiro: Atlas, 2021. E-book. pág.15. ISBN 9786559770496. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9786559770496/>. Acesso em: 15 jun. 2026.

GRAZZIOTIN, Luciane Sgarbi; KLAUS, Viviane; PEREIRA, Ana Paula Marques. **A pesquisa documental na história da educação: operações e percursos metodológicos**. Pro-Posições, Campinas, v. 33, e20200141, p. 1-23, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1980-6248-2020-0141>. Acesso em: 22 fev. 2026.

GREWAL, Druv. **Comercialização** 4.ed. Porto Alegre: AMGH, 2016. E-book. pág.151. ISBN 9788580555516. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788580555516/>. Acesso em: 30 mar. 2026.

HAIR JR., Joseph F.; CELSI, Maria W.; ORTINAU, David J.; e outros. **Fundamentos de Pesquisa de Marketing**. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2014. E-book. pág.5. ISBN 9788580553727. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788580553727/>. Acesso em: 29 nov. 2025.

KOTLER, Felipe. **Marketing Para O Século XXI**. Rio de Janeiro: Editora Alta Livros, 2021. E-book. pág.26. ISBN 9786555202458. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9786555202458/>. Acesso em: 26 mar. 2026.

KUAZAQUI, Edmir. **Planejamento Estratégico**. Porto Alegre: +A Educação - Cengage Learning Brasil, 2015. E-book. pág.33. ISBN 9788522122523. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788522122523/>. Acesso em: 15 mar. 2026.

LACOMBE, Francisco José M. **Recursos humanos**. 3.ed. Rio de Janeiro: Saraiva Uni, 2020. E-book. pág.42. ISBN 9788571441262. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788571441262/>. Acesso em: 05 mai. 2026.

LAKATOS, Eva M. **Metodologia do Trabalho Científico**. 9. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2021. E-book. pág.119. ISBN 9788597026559. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788597026559/>. Acesso em: 24 fev. 2026.

LENZI, Fernando C. **A Nova Geração de Empreendedores: guia para elaboração de um plano de negócios**. Rio de Janeiro: Atlas, 2009. E-book. pág.5. ISBN 9788522470358. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788522470358/>. Acesso em: 07 set. 2025.

LINHARES, Maria Yedda L.; SILVA, Francisco Carlos Teixeira da; CARDOSO, Ciro Flamarion S.; Um, et. **História Geral do Brasil**. 11. ed. Rio de Janeiro: GEN LTC, 2025. E-book. pág.257. ISBN 9786561110099. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9786561110099/>. Acesso em: 16 nov. 2025.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2019. E-book. pág.5. ISBN 9788582605103. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788582605103/>. Acesso em: 29 nov. 2025.

MARÓSTICA, Eduardo. **Inteligência de mercado**. 2. ed. Porto Alegre: +A Educação - Cengage Learning Brasil, 2020. E-book. pág.67. ISBN 9788522129546. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788522129546/>. Acesso em: 15 mar. 2026.

MARQUES, José C. **Recursos Humanos**. Porto Alegre: +A Educação - Cengage Learning Brasil, 2015. E-book. pág.12. ISBN 9788522122516. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788522122516/>. Acesso em: 04 mai. 2026.

MARRAS, Jean P. **Administração de recursos humanos**. 15. ed. Rio de Janeiro: Saraiva, 2016. E-book. pág.122. ISBN 978-85-472-0109-8. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/978-85-472-0109-8/>. Acesso em: 05 mai. 2026.

MARTINS, Eliseu. **Contabilidade de Custos**. 12. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2025. E-book. pág.200. ISBN 9786559776559. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9786559776559/>. Acesso em: 08 jun. 2026.

MATTAR, Fauze N. **Pesquisa de Marketing**. 7. ed. Rio de Janeiro: GEN Atlas, 2013. E-book. pág.43. ISBN 9788595152526. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788595152526/>. Acesso em: 10 dez. 2025.

MATTOS, Carlos Cesar Landini Vieira de. **O clima e o meio ambiente**. Floresta e Ambiente, Seropédica, v. 1, p. 136-138, 1994. ISSN 2179-8087. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/loram/a/wnHpBX4xL4KmTNHWjNycSYQ/?lang=pt>. Acesso em: 28 mar. 2026.

MARION, José C. **Análise das Demonstrações Contábeis**. 8. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2019. E-book. pág.145. ISBN 9788597021264. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788597021264/>. Acesso em: 02 jul. 2026.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Administração para empreendedores: fundamentos da criação e gestão de novos negócios**. 2. ed. São Paulo: Pearson, 2011. E-book. Disponível em: <https://plataforma.bvirtual.com.br>. Acesso em: 26 ago. 2025.

MENDES, Jerônimo. **Manual do Empreendedor: Como construir um empreendimento de sucesso**. São Paulo: Atlas, 2009. Pág. 13. ISBN 9788522453160. Acesso em 11 out 2025.

NETO, Alexandre A. **Estrutura e Análise de Balanços: Um Enfoque Econômico-financeiro**. 13. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2023. E-book. pág.322. ISBN 9786559775125. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9786559775125/>. Acesso em: 21 mai. 2026.

NETO, Alexandre A. **Finanças Corporativas e Valor**. 8. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2020. E-book. pág.1. ISBN 9788597026184. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788597026184/>. Acesso em: 02 mai. 2026.

NETO, Alexandre A. **Matemática Financeira e suas aplicações**. 15. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2022. E-book. pág.160. ISBN 9786559773244. Disponível

em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9786559773244/>. Acesso em: 21 mai. 2026.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico: Conceitos, Metodologia e Práticas**. 35. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2023. E-book. pág.3. ISBN 9786559774777. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9786559774777/>. Acesso em: 03 mar. 2026.

READE, Dennis V.; ROCHA, Marcos; OLIVEIRA, Sérgio Luis Ignácio de; CHERNIOGLO, Andréa. **Comercialização B2B**. Rio de Janeiro: Saraiva, 2015. E-book. pág.13. ISBN 978-85-02-63884-6. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/978-85-02-63884-6/>. Acesso em: 28 mar. 2026.

REBELATO, Margarida. **Projeto de investimento**. Barueri: Manole, 2004. E-book. pág.88. ISBN 9788520442470. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788520442470/>. Acesso em: 12 abr. 2026.

RIBEIRO, Antônio de L. **Teorias da administração**. 3.ed. Rio de Janeiro: Saraiva, 2016. E-book. pág.12. ISBN 978-85-02-63539-5. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/978-85-02-63539-5/>. Acesso em: 15 jun. 2026.

ROCHA, Welington; MARTINS, Eliseu. **Métodos de Custeio Comparados: Custos e Margens Analisados sob Diferentes Perspectivas**, 2ª edição. Rio de Janeiro: Atlas, 2015. E-book. pág.23. ISBN 9788522498314. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788522498314/>. Acesso em: 08 jun. 2026.

ROSS, Stephen A.; WESTERFIELD, Randolph W.; JAFFE, Jeffrey; e outros. **Administração Financeira**. 10. ed. Porto Alegre: AMGH, 2015. E-book. pág.8. ISBN 9788580554328. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788580554328/>. Acesso em: 26 abr. 2026.

RUTLEDGE, Pamela. (2020). **Entrevistas em profundidade**. 1-7. 10.1002/9781119011071.iemp0019. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/345737833\\_In-Depth\\_Interviews](https://www.researchgate.net/publication/345737833_In-Depth_Interviews), acesso em 22/02/2026.

SANTOS, Gilberto Tavares dos; OLIVEIRA FILHO, Vicente Henrique de; ROYER, Rogério; FERREIRA, Ariane. **Método para aplicar entrevistas em profundidade: avaliando causas de baixo desempenho em um operador logístico**. *Revista Gestão Industrial*, Ponta Grossa, v. 12, n. 4, p. 103-126, 2016. DOI: 10.3895/giv12n4.5012.

SAY, Jean-Baptiste. **Tratado de economia política**. Tradução de Balthazar Barbosa Filho. 2. ed. São Paulo: Nova Cultural, 1986. (Coleção Os

Economistas). Disponível em: <https://lojasebocultural.com.br/produto/tratado-de-economia-politica-os-economistas/>. Acesso em: 30 ago. 2025.

SCHUMPETER, Joseph A. **Capitalismo, socialismo e democracia**. São Paulo: Editora Unesp, 2017. Disponível em: <https://docs.google.com/file/d/0B7Kmav1S0xnaNkR5dlpKeFExMzA/edit?resourcekey=0-mjdV0FtQMxm9OARcuExAOA>. Acesso em: 20 ago. 2025.

SEBRAE, **Empreendedorismo brasileiro quais são os desafios e as oportunidades**, disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/empreendedorismo-brasileiro-quais-sao-os-desafios-e-as-oportunidades,829bbbd38f896810VgnVCM1000001b00320aRCRD>.

SANTOS, Fernando de A. **Ética Empresarial: Políticas de Responsabilidade Social em 5 Dimensões**. 2. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2023. E-book. p.Capa. ISBN 9786559775163. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9786559775163/>. Acesso em: 28 jun. 2026.

SILVA, Adolfo, **20 empreendedores de sucesso para se inspirar**, 07 ago. 2015, disponível em: <http://guiaempreendedor.com/guia/10-empreendedores-de-sucesso-para-se-inspirar>. Acesso em 24/08/2025.

SILVA, Ricardo da Silva E.; SOUZA, Ana CA Alves de; LESSA, Bruno de S.; e outros. **Plano de Negócios II**. Porto Alegre: SAGAH, 2020. E-book. pág.54. ISBN 9786556900704. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9786556900704/>. Acesso em: 07 abr. 2026.

SILVA, José Pereira da. **Análise financeira das empresas** – 13ª edição revista e ampliada. Porto Alegre: +A Educação - Cengage Learning Brasil, 2018. E-book. pág.42. ISBN 9788522125784. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788522125784/>. Acesso em: 02 jul. 2026.

SNELL, Scott A.; NORRIS, Shad S.; BOHLANDER, George W. **Administração de recursos humanos**. 4.ed. Porto Alegre: +A Educação - Cengage Learning Brasil, 2020. E-book. pág.123. ISBN 9788522128952. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788522128952/>. Acesso em: 05 mai. 2026.

SORDI, José Osvaldo de. **Desenvolvimento de Projeto de Pesquisa**, 1ª edição. Rio de Janeiro: Saraiva Uni, 2017. E-book. pág.161. ISBN 9788547214975. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788547214975/>. Acesso em: 15 jun. 2026.

Sun Tzu, **A arte da guerra**. 1ª edição São Paulo; Hunter Books Editora, 2014; ISBN 987-85-65042-01-7. Acesso em: 29/06/2026.

VALLE, Paulo Roberto Dalla; FERREIRA, Jacques de Lima. **Análise de conteúdo na perspectiva de Bardin: contribuições e limitações para a pesquisa qualitativa em educação**. Educação em Revista, Belo Horizonte, v. 41, e49377, 2025. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/0102-469849377>. Acesso em: 22 fev. 2026.

VIANA, Herbert Ricardo Garcia. **Manual de gestão da manutenção**. Brasília: Editora Engeteles, 2020. E-book. ISBN 978-65-991725-0-2. Disponível em: <https://pt.scribd.com/document/503998481/Manual-Da-Gestao-Da-Manutencao-Herbert-Viana#page=132>. Acesso em: 19 abr. 2026.

VIRGILITO, Salvatore B. **Pesquisa de marketing: uma abordagem quantitativa e qualitativa**. 2. ed. Rio de Janeiro: Saraiva Uni, 2017. E-book. pág.4. ISBN 9788547220952. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788547220952/>. Acesso em: 10 dez. 2025.

YASUDA, Aurora; OLIVEIRA, Diva Maria Tammara de. **Pesquisa de Marketing: Guia para a prática de pesquisa de mercado**. Porto Alegre: +A Educação - Cengage Learning Brasil, 2016. E-book. pág.23. ISBN 9788522126248. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788522126248/>. Acesso em: 10 dez. 2025.

## APÊNDICE A

Quadro 28 A1 - Projeção de faturamentos, produção em kg e utilização de mão de obra e fretes.

| MDO X PRODUÇÃO                | A1    | A2    | A3    | A4             | A5             | A6               | A7               | A8               | A9               | A10              |
|-------------------------------|-------|-------|-------|----------------|----------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| FUNCIONARIOS INTEGRAS         | 2     | 2     | 2     | 2              | 2              | 2                | 2                | 2                | 2                | 2                |
| TEMPO DE SAFRA                | 0     | 0     | 0     | 0              | 10             | 10               | 25               | 30               | 30               | 30               |
| DIAS DE MANUTENÇÃO DE POMARES | 30    | 0     | 0     | 0              | 41             | 102              | 150              | 165              | 190              | 225              |
| DIARISTAS SAFRA (COLHEITA)    | 0     | 0     | 0     | 0              | 8              | 9                | 12               | 11               | 13               | 15               |
| PROPRIETARIOS TRABALHANDO     | 1     | 1     | 1     | 1              | 1              | 1                | 2                | 2                | 2                | 2                |
| PRODUÇÃO KG                   | 0     | 0     | 0     | 0              | 81000          | 201600           | 297000           | 327250           | 375375           | 445500           |
| QUANTIDADE EM KG DE RALEIO    | 0     | 0     | 0     | 0              | 27000          | 67200            | 99000            | 109083,3333      | 125125           | 148500           |
| PROJEÇÃO DE VALORES SAFRA     | R\$ - | R\$ - | R\$ - | R\$ 324.000,00 | R\$ 806.400,00 | R\$ 1.188.000,00 | R\$ 1.309.000,00 | R\$ 1.501.500,00 | R\$ 1.782.000,00 | R\$ 2.059.200,00 |
| PROJEÇÃO VALORES RALEIO       | R\$ - | R\$ - | R\$ - | R\$ 19.440,00  | R\$ 48.384,00  | R\$ 71.280,00    | R\$ 78.540,00    | R\$ 90.090,00    | R\$ 106.920,00   | R\$ 123.552,00   |
| PROJEÇÃO VALORES TOTAL        | R\$ - | R\$ - | R\$ - | R\$ 343.440,00 | R\$ 854.784,00 | R\$ 1.259.280,00 | R\$ 1.387.540,00 | R\$ 1.591.590,00 | R\$ 1.888.920,00 | R\$ 2.182.752,00 |

Fonte: Elaborado pelo autor (2026).

As projeções de produção e receitas estão relacionadas com questões práticas e históricas, onde a uma variação de crescimento de produtividade ano após ano, ainda estas quantidades devem ser desenvolvidas de modo a não interferirem na produção do ano anterior, sendo assim considerado para cada ano, a quantidade de bergamoteiras em produção, quantidade produzida por ano por árvore e a média de peso das frutas produzidas, assim, a base para o cálculo está no Quadro 30 A2, ainda o valor base, que foi utilizado foi de R\$ 4,00, que é o valor normal dos negócios realizados.

As projeções referentes ao raleio é feita por meio do histórico, onde o peso de frutas para raleio corresponde a 1/3 da produção de venda para mercado, ou produção pronta, e levado como base de cálculo o valor base do ano de 2026, que correspondeu a R\$0,72 por quilo.

Quadro 29 A2 - Base do cálculo da projeção de receita

| ANO | BERGAMOTEIRAS EM PRODUÇÃO | PRODUÇÃO POR ÁRVORE | MÉDIA POR FRUTO |
|-----|---------------------------|---------------------|-----------------|
| 4   | 15000                     | 45                  | 120             |
| 5   | 16000                     | 105                 | 120             |
| 6   | 16500                     | 150                 | 120             |
| 7   | 17000                     | 175                 | 110             |
| 8   | 17500                     | 195                 | 110             |
| 9   | 18000                     | 225                 | 110             |
| 10  | 18000                     | 260                 | 110             |

Fonte: Elaborado pelo autor (2026).

## APÊNDICE B

**Quadro 30 B1 -Relação de utilização de defensivos agrícolas, combustíveis e adubos.**

| ano 4                 |            |      |              |               | ano 5                 |            |      |              |               |
|-----------------------|------------|------|--------------|---------------|-----------------------|------------|------|--------------|---------------|
| produto               | quantidade | pego | valor u      | valor t       | produto               | quantidade | pego | valor u      | valor t       |
| naft                  | 14,4       | 15   | R\$ 120,00   | R\$ 1.800,00  | naft                  | 28,8       | 30   | R\$ 120,00   | R\$ 3.600,00  |
| calda                 | 360        | 360  | R\$ 16,50    | R\$ 5.940,00  | calda                 | 720        | 720  | R\$ 16,50    | R\$ 11.880,00 |
| oleo                  | 18         | 18   | R\$ 32,00    | R\$ 576,00    | oleo                  | 36         | 36   | R\$ 32,00    | R\$ 1.152,00  |
| dimexion              | 6          | 6    | R\$ 95,00    | R\$ 570,00    | dimexion              | 12         | 12   | R\$ 95,00    | R\$ 1.140,00  |
| klorpan               | 6          | 6    | R\$ 52,00    | R\$ 312,00    | klorpan               | 12         | 12   | R\$ 52,00    | R\$ 624,00    |
| delegate              | 0,51       | 0,5  | R\$ 2.100,00 | R\$ 1.050,00  | delegate              | 1,02       | 1    | R\$ 2.100,00 | R\$ 2.100,00  |
| verter                | 1,5        | 2    | R\$ 660,00   | R\$ 1.320,00  | verter                | 3          | 3    | R\$ 660,00   | R\$ 1.980,00  |
| duque                 | 6          | 6    | R\$ 168,00   | R\$ 1.008,00  | duque                 | 12         | 12   | R\$ 168,00   | R\$ 2.016,00  |
| phito press           | 24         | 25   | R\$ 38,00    | R\$ 950,00    | phito press           | 48         | 48   | R\$ 38,00    | R\$ 1.824,00  |
| no stress             | 4,5        | 5    | R\$ 120,00   | R\$ 600,00    | no stress             | 9          | 9    | R\$ 120,00   | R\$ 1.080,00  |
| bio imune             | 15         | 15   | R\$ 82,00    | R\$ 1.230,00  | bio imune             | 30         | 30   | R\$ 82,00    | R\$ 2.460,00  |
| predador              | 1,2        | 1,2  | R\$ 375,00   | R\$ 450,00    | predador              | 2,4        | 2,4  | R\$ 375,00   | R\$ 900,00    |
| matrine               | 6          | 6    | R\$ 120,00   | R\$ 720,00    | matrine               | 12         | 12   | R\$ 120,00   | R\$ 1.440,00  |
| comet                 | 5,4        | 6    | R\$ 170,00   | R\$ 1.020,00  | comet                 | 10,8       | 11   | R\$ 170,00   | R\$ 1.870,00  |
| cobre                 | 18         | 18   | R\$ 78,00    | R\$ 1.404,00  | cobre                 | 36         | 36   | R\$ 78,00    | R\$ 2.808,00  |
| cabrio top            | 12         | 12   | R\$ 89,00    | R\$ 1.068,00  | cabrio top            | 24         | 24   | R\$ 89,00    | R\$ 2.136,00  |
| manzate               | 27         | 27   | R\$ 34,50    | R\$ 931,50    | manzate               | 54         | 54   | R\$ 34,50    | R\$ 1.863,00  |
| kumulus               | 7,5        | 8    | R\$ 15,00    | R\$ 120,00    | kumulus               | 15         | 15   | R\$ 15,00    | R\$ 225,00    |
| glifosato             | 56         | 60   | R\$ 40,00    | R\$ 2.400,00  | glifosato             | 56         | 60   | R\$ 40,00    | R\$ 2.400,00  |
| sumizin               | 5,6        | 6    | R\$ 200,00   | R\$ 1.200,00  | sumizin               | 5,6        | 6    | R\$ 200,00   | R\$ 1.200,00  |
| fertilizante quimico  | 126        | 130  | R\$ 175,00   | R\$ 22.750,00 | fertilizante quimico  | 216        | 216  | R\$ 175,00   | R\$ 37.800,00 |
| fertilizante organico | 140        | 140  | R\$ 85,00    | R\$ 11.900,00 | fertilizante organico | 150        | 150  | R\$ 85,00    | R\$ 12.750,00 |
|                       |            |      | total        | R\$ 59.319,50 |                       |            |      | total        | R\$ 95.248,00 |

Fonte: Elaborado pelo autor (2026).

**Quadro 31 B2 - Relação de utilização de defensivos agrícolas, combustíveis e adubos.**

| ano 6                 |            |      |              |                | ano 7                 |            |      |              |                |
|-----------------------|------------|------|--------------|----------------|-----------------------|------------|------|--------------|----------------|
| produto               | quantidade | pego | valor u      | valor t        | produto               | quantidade | pego | valor u      | valor t        |
| naft                  | 48         | 50   | R\$ 120,00   | R\$ 6.000,00   | naft                  | 67,2       | 70   | R\$ 120,00   | R\$ 8.400,00   |
| calda                 | 1200       | 1200 | R\$ 16,50    | R\$ 19.800,00  | calda                 | 1680       | 1680 | R\$ 16,50    | R\$ 27.720,00  |
| oleo                  | 60         | 60   | R\$ 32,00    | R\$ 1.920,00   | oleo                  | 84         | 85   | R\$ 32,00    | R\$ 2.720,00   |
| dimexion              | 20         | 20   | R\$ 95,00    | R\$ 1.900,00   | dimexion              | 28         | 28   | R\$ 95,00    | R\$ 2.660,00   |
| klorpan               | 20         | 20   | R\$ 52,00    | R\$ 1.040,00   | klorpan               | 28         | 28   | R\$ 52,00    | R\$ 1.456,00   |
| delegate              | 1,7        | 2    | R\$ 2.100,00 | R\$ 4.200,00   | delegate              | 2,38       | 2,5  | R\$ 2.100,00 | R\$ 5.250,00   |
| verter                | 5          | 5    | R\$ 660,00   | R\$ 3.300,00   | verter                | 7          | 7    | R\$ 660,00   | R\$ 4.620,00   |
| duque                 | 20         | 20   | R\$ 168,00   | R\$ 3.360,00   | duque                 | 28         | 28   | R\$ 168,00   | R\$ 4.704,00   |
| phito press           | 80         | 80   | R\$ 38,00    | R\$ 3.040,00   | phito press           | 112        | 120  | R\$ 38,00    | R\$ 4.560,00   |
| no stress             | 15         | 15   | R\$ 120,00   | R\$ 1.800,00   | no stress             | 21         | 21   | R\$ 120,00   | R\$ 2.520,00   |
| bio imune             | 50         | 50   | R\$ 82,00    | R\$ 4.100,00   | bio imune             | 70         | 70   | R\$ 82,00    | R\$ 5.740,00   |
| predador              | 4          | 4    | R\$ 375,00   | R\$ 1.500,00   | predador              | 5,6        | 6    | R\$ 375,00   | R\$ 2.250,00   |
| matrine               | 20         | 20   | R\$ 120,00   | R\$ 2.400,00   | matrine               | 28         | 28   | R\$ 120,00   | R\$ 3.360,00   |
| comet                 | 18         | 18   | R\$ 170,00   | R\$ 3.060,00   | comet                 | 25,2       | 26   | R\$ 170,00   | R\$ 4.420,00   |
| cobre                 | 60         | 60   | R\$ 78,00    | R\$ 4.680,00   | cobre                 | 84         | 84   | R\$ 78,00    | R\$ 6.552,00   |
| cabrio top            | 40         | 40   | R\$ 89,00    | R\$ 3.560,00   | cabrio top            | 56         | 60   | R\$ 89,00    | R\$ 5.340,00   |
| manzate               | 90         | 90   | R\$ 34,50    | R\$ 3.105,00   | manzate               | 126        | 126  | R\$ 34,50    | R\$ 4.347,00   |
| kumulus               | 25         | 25   | R\$ 15,00    | R\$ 375,00     | kumulus               | 35         | 35   | R\$ 15,00    | R\$ 525,00     |
| glifosato             | 56         | 60   | R\$ 40,00    | R\$ 2.400,00   | glifosato             | 56         | 60   | R\$ 40,00    | R\$ 2.400,00   |
| sumizin               | 5,6        | 6    | R\$ 200,00   | R\$ 1.200,00   | sumizin               | 5,6        | 6    | R\$ 200,00   | R\$ 1.200,00   |
| fertilizante quimico  | 252        | 252  | R\$ 175,00   | R\$ 44.100,00  | fertilizante quimico  | 288        | 288  | R\$ 175,00   | R\$ 50.400,00  |
| fertilizante organico | 150        | 150  | R\$ 85,00    | R\$ 12.750,00  | fertilizante organico | 150        | 150  | R\$ 85,00    | R\$ 12.750,00  |
|                       |            |      | total        | R\$ 129.590,00 |                       |            |      | total        | R\$ 163.894,00 |

Fonte: Elaborado pelo autor (2026).

Quadro 32 B3 - Relação de utilização de defensivos agrícolas, combustíveis e adubos.

| ano 8        |            |      |              |                | ano 9        |            |      |              |                |
|--------------|------------|------|--------------|----------------|--------------|------------|------|--------------|----------------|
| produto      | quantidade | pego | valor u      | valor t        | produto      | quantidade | pego | valor u      | valor t        |
| naft         | 81,6       | 80   | R\$ 120,00   | R\$ 9.600,00   | naft         | 93,6       | 95   | R\$ 120,00   | R\$ 11.400,00  |
| calda        | 2040       | 2040 | R\$ 16,50    | R\$ 33.660,00  | calda        | 2340       | 2340 | R\$ 16,50    | R\$ 38.610,00  |
| oleo         | 102        | 102  | R\$ 32,00    | R\$ 3.264,00   | oleo         | 117        | 117  | R\$ 32,00    | R\$ 3.744,00   |
| dimexion     | 34         | 34   | R\$ 95,00    | R\$ 3.230,00   | dimexion     | 39         | 39   | R\$ 95,00    | R\$ 3.705,00   |
| klorpan      | 34         | 34   | R\$ 52,00    | R\$ 1.768,00   | klorpan      | 39         | 39   | R\$ 52,00    | R\$ 2.028,00   |
| delegate     | 2,89       | 3    | R\$ 2.100,00 | R\$ 6.300,00   | delegate     | 3,315      | 3,5  | R\$ 2.100,00 | R\$ 7.350,00   |
| verter       | 8,5        | 9    | R\$ 660,00   | R\$ 5.940,00   | verter       | 9,75       | 10   | R\$ 660,00   | R\$ 6.600,00   |
| duque        | 34         | 34   | R\$ 168,00   | R\$ 5.712,00   | duque        | 39         | 39   | R\$ 168,00   | R\$ 6.552,00   |
| phito press  | 136        | 140  | R\$ 38,00    | R\$ 5.320,00   | phito press  | 156        | 160  | R\$ 38,00    | R\$ 6.080,00   |
| no stress    | 25,5       | 26   | R\$ 120,00   | R\$ 3.120,00   | no stress    | 29,25      | 30   | R\$ 120,00   | R\$ 3.600,00   |
| bio imune    | 85         | 85   | R\$ 82,00    | R\$ 6.970,00   | bio imune    | 97,5       | 100  | R\$ 82,00    | R\$ 8.200,00   |
| predador     | 6,8        | 7    | R\$ 375,00   | R\$ 2.625,00   | predador     | 7,8        | 8    | R\$ 375,00   | R\$ 3.000,00   |
| matrine      | 34         | 34   | R\$ 120,00   | R\$ 4.080,00   | matrine      | 39         | 39   | R\$ 120,00   | R\$ 4.680,00   |
| comet        | 30,6       | 31   | R\$ 170,00   | R\$ 5.270,00   | comet        | 35,1       | 35   | R\$ 170,00   | R\$ 5.950,00   |
| cobre        | 102        | 102  | R\$ 78,00    | R\$ 7.956,00   | cobre        | 117        | 117  | R\$ 78,00    | R\$ 9.126,00   |
| cabrio top   | 68         | 66   | R\$ 89,00    | R\$ 5.874,00   | cabrio top   | 78         | 80   | R\$ 89,00    | R\$ 7.120,00   |
| manzate      | 153        | 153  | R\$ 34,50    | R\$ 5.278,50   | manzate      | 175,5      | 176  | R\$ 34,50    | R\$ 6.072,00   |
| kumulus      | 42,5       | 43   | R\$ 15,00    | R\$ 645,00     | kumulus      | 48,75      | 19   | R\$ 15,00    | R\$ 285,00     |
| glifosato    | 56         | 60   | R\$ 40,00    | R\$ 2.400,00   | glifosato    | 56         | 60   | R\$ 40,00    | R\$ 2.400,00   |
| sumizin      | 5,6        | 6    | R\$ 200,00   | R\$ 1.200,00   | sumizin      | 5,6        | 6    | R\$ 200,00   | R\$ 1.200,00   |
| fertilizante | 360        | 360  | R\$ 175,00   | R\$ 63.000,00  | fertilizante | 432        | 432  | R\$ 175,00   | R\$ 75.600,00  |
| fertilizante | 150        | 150  | R\$ 85,00    | R\$ 12.750,00  | fertilizante | 150        | 150  | R\$ 85,00    | R\$ 12.750,00  |
|              |            |      | total        | R\$ 195.962,50 |              |            |      | total        | R\$ 226.052,00 |

Fonte: Elaborado pelo autor (2026).

Quadro 33 B4 - Relação de utilização de defensivos agrícolas, combustíveis e adubos.

| ano 10       |            |      |              |                |
|--------------|------------|------|--------------|----------------|
| produto      | quantidade | pego | valor u      | valor t        |
| naft         | 100,8      | 100  | R\$ 120,00   | R\$ 12.000,00  |
| calda        | 2520       | 2520 | R\$ 16,50    | R\$ 41.580,00  |
| oleo         | 126        | 126  | R\$ 32,00    | R\$ 4.032,00   |
| dimexion     | 42         | 42   | R\$ 95,00    | R\$ 3.990,00   |
| klorpan      | 42         | 42   | R\$ 52,00    | R\$ 2.184,00   |
| delegate     | 3,57       | 3,5  | R\$ 2.100,00 | R\$ 7.350,00   |
| verter       | 10,5       | 11   | R\$ 660,00   | R\$ 7.260,00   |
| duque        | 42         | 42   | R\$ 168,00   | R\$ 7.056,00   |
| phito press  | 168        | 170  | R\$ 38,00    | R\$ 6.460,00   |
| no stress    | 31,5       | 32   | R\$ 120,00   | R\$ 3.840,00   |
| bio imune    | 105        | 105  | R\$ 82,00    | R\$ 8.610,00   |
| predador     | 8,4        | 9    | R\$ 375,00   | R\$ 3.375,00   |
| matrine      | 42         | 42   | R\$ 120,00   | R\$ 5.040,00   |
| comet        | 37,8       | 38   | R\$ 170,00   | R\$ 6.460,00   |
| cobre        | 126        | 126  | R\$ 78,00    | R\$ 9.828,00   |
| cabrio top   | 84         | 84   | R\$ 89,00    | R\$ 7.476,00   |
| manzate      | 189        | 189  | R\$ 34,50    | R\$ 6.520,50   |
| kumulus      | 52,5       | 53   | R\$ 15,00    | R\$ 795,00     |
| glifosato    | 56         | 60   | R\$ 40,00    | R\$ 2.400,00   |
| sumizin      | 5,6        | 6    | R\$ 200,00   | R\$ 1.200,00   |
| fertilizante | 504        | 504  | R\$ 175,00   | R\$ 88.200,00  |
| fertilizante | 150        | 150  | R\$ 85,00    | R\$ 12.750,00  |
|              |            |      | total        | R\$ 248.406,50 |

Fonte: Elaborado pelo autor (2026).

APÊNDICE C

Quadro 34 DRE

| DESCRIÇÃO                         | Ano 1 (R\$)     | Ano 2 (R\$)     | Ano 3 (R\$)     | Ano 4 (R\$)     | Ano 5 (R\$)    | Ano 6 (R\$)      | Ano 7 (R\$)      | Ano 8 (R\$)      | Ano 9 (R\$)      | Ano 10 (R\$)     | Total (R\$)      |
|-----------------------------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|----------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| Receita Operacional Bruta         | R\$ -           | R\$ -           | R\$ -           | R\$ 343.440,00  | R\$ 854.784,00 | R\$ 1.259.280,00 | R\$ 1.387.540,00 | R\$ 1.591.590,00 | R\$ 1.888.920,00 | R\$ 2.182.752,00 | R\$ 5.508.306,00 |
| ( - ) Impostos                    | R\$ -           | R\$ -           | R\$ -           | R\$ 19.131,12   | R\$ 68.961,89  | R\$ 112.242,96   | R\$ 125.966,78   | R\$ 147.800,13   | R\$ 182.815,56   | R\$ 224.833,54   | R\$ 881.751,97   |
| Receita Operacional Líquida ( = ) | R\$             | R\$             | R\$             | R\$ 324.308,88  | R\$ 785.822,11 | R\$ 1.147.037,04 | R\$ 1.261.573,22 | R\$ 1.443.789,87 | R\$ 1.706.104,44 | R\$ 1.957.918,46 | R\$ 8.626.554,03 |
| Custo dos Produtos Vendidos       | R\$ 275.482,00  | R\$ 234.742,00  | R\$ 244.462,00  | R\$ 303.506,50  | R\$ 396.110,00 | R\$ 579.372,00   | R\$ 628.701,00   | R\$ 687.544,50   | R\$ 747.959,00   | R\$ 799.638,50   | R\$ 8.897.517,50 |
| Insumos de Produção               | R\$ 64.750,00   | R\$ 34.210,00   | R\$ 43.930,00   | R\$ 65.319,50   | R\$ 102.248,00 | R\$ 136.590,00   | R\$ 171.894,00   | R\$ 203.962,50   | R\$ 235.052,00   | R\$ 257.406,50   | R\$ 1.315.362,50 |
| Mão de Obra com Encargos          | R\$ 210.732,00  | R\$ 200.532,00  | R\$ 200.532,00  | R\$ 238.187,00  | R\$ 293.862,00 | R\$ 442.782,00   | R\$ 456.807,00   | R\$ 483.582,00   | R\$ 512.907,00   | R\$ 542.232,00   | R\$ 3.582.155,00 |
|                                   |                 |                 |                 |                 |                |                  |                  |                  |                  |                  | R\$              |
|                                   |                 |                 |                 |                 |                |                  |                  |                  |                  |                  | -                |
| Lucro Bruto ( = )                 | -R\$ 275.482,00 | -R\$ 234.742,00 | -R\$ 244.462,00 | R\$ 20.802,38   | R\$ 388.712,11 | R\$ 567.665,04   | R\$ 632.872,22   | R\$ 756.245,37   | R\$ 958.145,44   | R\$ 1.156.279,96 | R\$ 3.729.036,53 |
| Despesas Operacionais Manutenção  | R\$ 1.010,00    | R\$ 1.970,00    | R\$ 5.220,00    | R\$ 3.130,00    | R\$ 3.940,00   | R\$ 7.540,00     | R\$ 4.540,00     | R\$ 5.150,00     | R\$ 10.210,00    | R\$ 5.760,00     | R\$ 48.470,00    |
| Despesas Administrativas          | R\$ 24.000,00   | R\$ 24.000,00   | R\$ 24.000,00   | R\$ 24.000,00   | R\$ 24.000,00  | R\$ 24.000,00    | R\$ 24.000,00    | R\$ 24.000,00    | R\$ 24.000,00    | R\$ 24.000,00    | R\$ 240.000,00   |
| Despesas Financeiras              | R\$ 260.663,02  | R\$ 251.403,44  | R\$ 242.143,87  | R\$ 232.894,29  | R\$ 223.624,72 | R\$ 214.365,14   | R\$ 205.105,67   | R\$ 70.988,85    | R\$ 67.972,14    | R\$ 64.955,42    | R\$ 1.834.106,46 |
| Despesas com vendas               | R\$ -           | R\$ -           | R\$ -           | R\$ 5.091,43    | R\$ 12.672,00  | R\$ 18.668,57    | R\$ 20.570,00    | R\$ 23.595,00    | R\$ 28.002,86    | R\$ 32.358,86    | R\$ 140.958,71   |
| ( - ) Fretes                      |                 |                 |                 | R\$ 5.091,43    | R\$ 12.672,00  | R\$ 18.668,57    | R\$ 20.570,00    | R\$ 23.595,00    | R\$ 28.002,86    | R\$ 32.358,86    | R\$ 140.958,71   |
| Depreciação                       | R\$ 143.560,32  | R\$ 143.560,32  | R\$ 143.560,32  | R\$ 143.560,32  | R\$ 143.560,32 | R\$ 143.560,32   | R\$ 143.560,32   | R\$ 143.560,32   | R\$ 143.560,32   | R\$ 143.560,32   | R\$ 1.435.560,32 |
| Lucro Líquido ( = )               | -R\$ 561.155,02 | -R\$ 512.115,44 | -R\$ 515.825,87 | -R\$ 244.303,34 | R\$ 125.475,39 | R\$ 303.091,32   | R\$ 378.656,65   | R\$ 632.511,52   | R\$ 827.960,45   | R\$ 1.031.205,69 | R\$ 1.465.501,35 |

Fonte: Elaborado pelo autor (2026).