



UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE  
DEPARTAMENTO DE PÓS-GRADUAÇÃO  
MESTRADO EM SISTEMAS AGROINDUSTRIAIS

JOSÉ CÂNDIDO DA SILVA NÓBREGA

**PLANO DE GESTÃO NA CADEIA DE COMERCIALIZAÇÃO DO MEL NO  
SERTÃO DA PARAIBA**

**POMBAL-PB  
2018**

**JOSÉ CÂNDIDO DA SILVA NÓBREGA**

**PLANO DE GESTÃO NA CADEIA DE COMERCIALIZAÇÃO DO MEL NO  
SERTÃO DA PARAIBA**

Trabalho de conclusão de curso apresentado como requisito para obtenção do grau de mestre em sistemas agroindustriais na Universidade Federal de Campina Grande.

**ORIENTADOR: PROF. DR. PATRÍCIO BORGES MARACAJÁ**

**POMBAL-PB  
2018**

N754p

Nóbrega, José Cândido da Silva.

Plano de gestão na cadeia de comercialização do mel no Sertão da Paraíba / José Cândido da Silva Nóbrega. - Pombal, 2018.

63 f. : il. color.

Dissertação (Mestrado em Sistemas Agroindustriais) - Universidade Federal de Campina Grande, Centro de Ciências e Tecnologia Agroalimentar, 2018.

"Orientação: Prof. Dr. Patrício Borges Maracajá".

Referências.

1. Mel. 2. Mel Orgânico. 3. Plano de Gestão. I. Maracajá, Patrício Borges. II. Título.

CDU 638.11(813.3)(043)

**JOSÉ CÂNDIDO DA SILVA NÓBREGA**

**PLANO DE GESTÃO NA CADEIA DE COMERCIALIZAÇÃO DO MEL NO  
SERTÃO DA PARAIBA**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós- Graduação Stricto Sensu do Centro de Ciências e Tecnologia Agroalimentar da Universidade Federal de Campina Grande, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Sistemas Agroindustriais.

**BANCA EXAMINADORA:**

---

**Prof. Dr. Patrício Borges Maracajá**  
**Orientador- UAGRA/CCTA/UFCG**

---

**Prof. Dr. George do Nascimento Ribeiro**  
**Examinador Externo-UAEB/CDSA/UFCG**

---

**Profa.Dra. Alfredina dos Santos Araújo**  
**Examinadora Interna- UATA/CCTA/UFCG**

**Trabalho aprovado em: 12 de março de 2018**

**POMBAL -PB**

## RESUMO

Esse estudo apresentou o plano de gestão na cadeia de comercialização do mel no sertão da Paraíba. A empresa que se pretende abrir terá o nome fictício de MEL ORGÂNICO POMBALENSE. Ela se diferenciará das concorrentes, pois oferecerá aos consumidores produtos orgânicos. O principal motivo para esta proposta é que atualmente não há nenhuma empresa especializada na região de Pombal em mel orgânico certificado, ou pelo menos não em evidência ou quantidade, que desenvolva um trabalho semelhante, portanto acredito que estes diferenciais possam agregar valor ao processo de venda, criando uma carteira fiel de clientes satisfeitos, garantindo boa rentabilidade, sucesso e prospecção do negócio. O foco da empresa será um atendimento *premium* de alta qualidade para o mercado de mel orgânico, hoje em dia carente de uma gestão profissional e com foco na satisfação do cliente. Teremos venda direta de produtos no varejo para os clientes. Concluiu-se que ao vender mel no mercado, é preciso levar em consideração uma série de questões que não podemos ignorar é que muito poucos comerciantes que não têm planos econômicos e, portanto, acabam falhando, por isso temos de ter um plano econômico também definido para este tipo de negócio de venda de mel.

Palavras-chaves: Mel. Mel orgânico. Plano de gestão.

## **ABSTRACT**

This study presented the management plan in the honey commercialization chain in the interior of the state of Paraíba. The company that intends to open will have the fictitious name of MEL ORGANIC POMBALENSE. It will differentiate itself from competitors as it will offer consumers organic products. The main reason for this proposal is that currently there is no company specialized in the region of Pombal certified organic honey, or at least not in evidence or quantity, that develops a similar work, so I believe that these differentials can add value to the sales process, creating a loyal portfolio of satisfied customers, ensuring good profitability, success and business prospecting. The focus of the company will be a premium service of high quality for the market of organic honey, nowadays lacking a professional management and with focus on the satisfaction of the client. We will have direct sales of products in retail for customers. It was concluded that when selling honey on the market, we need to take into account a number of issues that we can not ignore is that very few traders who do not have economic plans and therefore end up failing, so we must have an economic plan also defined for this type of business selling honey.

Keywords: Honey. Organic honey. Management plan.

## LISTA DE TABELA

Tabela 1: Modelo recomendado pelo Accounting Standard	23
---	----

## LISTA DE GRÁFICOS

<b>Gráfico 1: Idade</b>	<b>37</b>
<b>Gráfico 2: Escolaridade</b>	<b>37</b>
<b>Gráfico 3: Consumo de mel</b>	<b>38</b>
<b>Gráfico 4: Compra de Mel no Comércio Local</b>	<b>38</b>
<b>Gráfico 5: Qualidade do mel de Pombal</b>	<b>39</b>
<b>Gráfico 6: Acesso à variedade de mel orgânico em Pombal</b>	<b>39</b>
<b>Gráfico 7: Conhecimento sobre mel orgânico</b>	<b>40</b>
<b>Gráfico 8: Preço do litro do mel</b>	<b>40</b>
<b>Gráfico 9: Motivação para a compra do mel</b>	<b>41</b>



## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 01 - Custos de Instalação da Empresa</b>	<b>46</b>
<b>Quadro 02 - Despesas Mensais (R\$ mil)</b>	<b>46</b>
<b>Quadro 3- Resumo da mão-de-obra requerida (R\$)</b>	<b>47</b>
<b>Quadro 04 - Encargos sociais</b>	<b>47</b>
<b>Quadro 05 - Pró-labore ( R\$ )</b>	<b>48</b>
<b>Quadro 06 - Dividendos (R\$)</b>	<b>48</b>
<b>Quadro 07 - Consultoria Gestão ( R\$ )</b>	<b>48</b>
<b>Quadro 08 - Premissas</b>	<b>49</b>
<b>Quadro 09 – Estratégia: aumentar a habilidade do parceiro-chave para realizar suas próprias mudanças</b>	<b>49</b>
<b>Quadro 10 – Etapas do Desenvolvimento de Parceiros</b>	<b>49</b>
<b>Quadro 11 - Checklist de Procedimentos internos que compõe o processo de satisfação do cliente</b>	<b>50</b>
<b>Quadro 12 - Legislação Aplicável</b>	<b>50</b>
<b>Quadro 13 - Taxas</b>	<b>51</b>
<b>Quadro 14 - Impostos</b>	<b>52</b>
<b>Quadro 15 – Estratégia: aumentar a habilidade do parceiro-chave para realizar suas próprias mudanças</b>	<b>53</b>
<b>Quadro 16 – Etapas do Desenvolvimento de Parceiros</b>	<b>53</b>
<b>Quadro 17 - Taxas</b>	<b>54</b>
<b>Quadro 18 - Investimento inicial</b>	<b>55</b>
<b>Quadro 19 - Investimentos Equipamentos, Moveis/Utensílios e Veículos (R\$)</b>	<b>56</b>

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO</b>	<b>08</b>
<b>2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b>	<b>10</b>
2.1 Venda de mel	10
2.2 Segmentação de Mercado	11
2.2.1 Tamanho do segmento	17
2.2.2 Taxa de crescimento do segmento	17
2.2.3 Margens de lucro esperadas no segmento	17
2.2.4 Proposta de Valor	17
2.3 Canais de Distribuição	18
2.4 Relacionamento com Clientes	19
2.5 Fluxo de receitas	20
2.6 Recursos Chave	31
2.7 Atividades Chave	32
2.8 Parcerias Chave	33
<b>3 DESCRIÇÃO DO NEGÓCIO PROPOSTO</b>	<b>35</b>
3.1 Proposição de Negócio	35
3.2 Business Model Canvas – Visão Geral	35
<b>4 SEGMENTO DE CLIENTES</b>	<b>36</b>
<b>5 PROPOSTA DE VALOR</b>	<b>42</b>
<b>6 CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO</b>	<b>43</b>
<b>7 RELACIONAMENTO COM CLIENTES</b>	<b>44</b>
<b>8 FLUXO DE RECEITAS</b>	<b>45</b>
8.1 Recursos Chave	45
8.2 Atividades Chave	49
8.3 Parcerias Chave	53
8.4 Estrutura de Custos	53
<b>CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES</b>	<b>58</b>
<b>REFERÊNCIAS</b>	<b>60</b>



## 1. INTRODUÇÃO

O comércio de mel e seus derivados têm crescido nos últimos anos. Visualizando esse crescimento principalmente com a abertura ao comércio exterior na década de 90, observa-se que há um nicho de um novo mercado que pode ser aberto em Pombal- Paraíba, para atendimento dos consumidores locais e de potenciais consumidores no exterior.

A empresa que se pretende abrir terá o nome fictício de MEL ORGÂNICO POMBALENSE. Ela se diferenciará das concorrentes, pois oferecerá aos consumidores produtos orgânicos. A empresa será de varejo em Pombal e realizará a distribuição para comerciantes em outras cidades.

Produtos orgânicos possuem atenções especiais, tais como, eles devem que ser mantidos a uma distância de pelo menos três quilômetros de quaisquer contaminantes como terras não-orgânicas ou fábricas. A eliminação de todas as substâncias químicas adicionará algumas dificuldades e desafios, mas a recompensa é o diferencial com a venda de produtos com o rótulo de orgânico que comanda preços *premium* (SEBRAE, 2015).

A empresa almeja se estabelecer na cidade de Pombal na Paraíba, mas pretende comercializar seus produtos não apenas na cidade, ela também tentará adentrar no comércio exterior. Atentando para a informação que em 2014, o Brasil exportou um recorde de 100 milhões de dólares de mel e 30% do que era orgânico (MINISTÉRIO DA AGRICULTURA, PECUÁRIA E ABASTECIMENTO, 2014).

Essa busca por abrir fontes de vendas no exterior, veio do conhecimento de que o consumo de mel no Brasil ainda é pequeno, as empresas do setor assim vêem nas exportações uma maneira de crescer e expandir receitas. No ano passado, o Brasil registrou forte crescimento nas vendas para o mercado internacional e subiu seis posições no ranking mundial, ocupando agora o oitavo lugar em valor (SEBRAE, 2015).

Em 2014, houve uma grande demanda no mercado internacional e o aumento do dólar aumentou as exportações (SEBRAE, 2015). Outro fator favorável para o setor é que o mel deve ganhar força por estar ligado ao conceito de alimentação saudável, mas de outro lado o setor tem o preço como principal barreira, influenciada pelo custo de produção e da alta do dólar. Os Estados Unidos são o principal comprador do produto brasileiro. O mel brasileiro é bem visto no mercado por ser limpo e livre de resíduos.

Abelhas brasileiras estão "africanizadas", ou seja, elas são mais resistentes e não necessitam, por exemplo, o uso de medicamentos. Geralmente novos entrantes no mercado

começam a exportar com vendas a granel. Ao longo do tempo, e para ganhar a confiança dos compradores, projeta-se que a MEL ORGÂNICO POMBALENSE pode começar a carimbar rótulo do produto com a sua marca e, desta forma, agregar valor ao negócio e ampliando as vendas (MINISTÉRIO DA AGRICULTURA, PECUÁRIA E ABASTECIMENTO, 2014).

## 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo, gostaria de demonstrar algumas estatísticas que comprovam o potencial do mercado de mel, mesmo frente à recente crise política e econômica, ao aumento dos juros e da inflação.

### 2.1 Venda de mel

A incursão do Brasil, como um provedor de mel no mercado internacional, é um exemplo típico do fenômeno que caracteriza o aumento dos preços do ano 2002. A Índia, Brasil e outros países que até há 10 anos atrás eram focados apenas no mercado interno, agora investem em mel orgânico com certificação e estão explorando o mercado exterior (TODO DEL CAMPO, 2018).

De acordo com o Portal Paraíba total (2018, p.01):

A produção brasileira de mel atualmente é de aproximadamente 45 mil toneladas anuais. O Nordeste ocupa o segundo lugar em produção e exportação. A Paraíba, segundo estudo de 2013/2014, através de projeto de pesquisa da Emepa/BNB, possui uma produção anual em torno de 650 toneladas de mel. No mesmo período, mais de duas mil colmeias foram distribuídas pelo governo do estado através do Projeto Cooperar.

Após dez anos de permanência fechada por uma questão técnica, o Brasil reabriu seu mercado de mel fracionado da Argentina. De acordo com o Ministério da Agricultura, o governo brasileiro divulgou um memorando afirmando um novo certificado sanitário que deveria ser usado nas importações de produtos apícolas da Argentina. A medida inclui um modelo de certificação sanitária internacional, que deve ser utilizado nas importações de produtos apícolas da Argentina. O ministro da Agricultura da Argentina, Luis Miguel Etcheverehere, considerou que a autorização do Brasil "abre uma excelente oportunidade para uma produção alternativa de nossas economias regionais". Ele lembrou que o mercado estava fechado por mais de dez anos devido a mudanças nos certificados de saúde brasileiros. 90% das exportações argentinas de mel estão em massa e os principais destinos são EUA. e a União Européia. O resto, que tem maior valor, é enviado de forma fracionada. Para incentivar maiores exportações de mel fracionado, criou-se um conselho nacional para recuperar mercados com cerca de 20 empresas(TODO DEL CAMPO, 2018).

## 2.2 Segmentação de Mercado

Segundo Kotler (1996, p.257), "segmentação de mercado é o ato de dividir um mercado em grupos distintos de compradores com diferentes necessidades e respostas.

Adicionalmente, segundo Isac José Lopes (2009), "à primeira vista, a segmentação de mercado não parece ser uma tarefa difícil. Por muito tempo, foi entendida como um conceito que consistia apenas em dividir o mercado em segmentos. Depois, os teóricos e executivos perceberam que ela se constituía em uma poderosa arma estratégica, cujas implicações decorrem da escolha de segmentos bem definidos para o delineamento de estratégias competitivas".

É importante para um empresário reconhecer desde o início que o seu cliente-alvo não está sob nenhuma obrigação automática para comprar o seu produto ou serviço. No entanto, cada empresa que quer permanecer no mercado se direcionar para o seu segmento de clientes-alvo ou enfrentar uma dissolução longa e lenta. Para garantir um apelo negócio 'ao seu segmento de clientes da empresa deve trabalhar para entender quem é o cliente. Estes podem ser reconhecidos por meio da avaliação do ambiente do cliente, experiências e contexto geral. Todos esses fatores contribuem para a forma como o cliente irá responder ao seu produto. Então o contexto geográfico, demográfico e social de um cliente vai definir a personalidade do cliente, criando um arquétipo de clientes para seus produtos e serviços (FINOCCHIO Jr, 2013).

Segmentos de clientes é a comunidade de clientes ou empresas que você está apontando para vender seu produto ou serviços, ele é um dos blocos de construção mais importantes na lona modelo de negócios para o seu negócio, assim que começar este direito bloco de construção é a chave para o seu sucesso. Os clientes podem ser segmentados em grupos distintos com base nas necessidades, comportamentos e outras características que eles compartilham. Um segmento de clientes também pode ser definido através de dados demográficos, como idade, etnia, profissão, sexo, etc., ou sobre seus fatores psicográficos, tais como: gastos com comportamento, interesses e motivações. Uma organização pode optar por segmentar um único grupo ou vários grupos por meio de seus produtos e serviços (OSTERWALDER & PIGNEUR, 2011).

Os produtos e serviços que têm como alvo a MEL ORGÂNICO POMBALENSE são atraentes ou vão satisfazer as necessidades de uma ampla seção transversal da população e não discrimina entre os diferentes segmentos de clientes. As proposições de valor, canais de distribuição e relacionamentos com clientes são destinados para o consumo de um grande

número de pessoas que têm um problema ou uma necessidade comum que exige o cumprimento. O nicho de mercado se refere a um segmento de clientes com características extremamente definidas e necessidades muito particulares. Este segmento exige, ou melhor, espera um produto de qualidade e certificado. A empresa será de varejo em Pombal e realizará a distribuição em atacado para comerciantes em outras cidades.

Portanto, as propostas de valor, relacionamento com clientes canais de distribuição de anúncios estão estreitamente definida de acordo com as preferências deste segmento de clientes particular. (OSTERWALDER & PIGNEUR, 2011).

Algumas empresas optam por fornecer produtos e serviços para os segmentos de clientes que podem ter variações muito pequenas em suas necessidades e exigências. A organização cria proposição diferente valores, canais de distribuição e relacionamento com os clientes de acordo com estas pequenas diferenças nos segmentos de clientes. Uma organização que opta para servir segmentos de clientes diversificados deve basicamente escolher os segmentos de clientes com diferentes necessidades e desejos. Os perfis de clientes têm poucas sobreposições, mas devido a razões diferentes, a organização vê valor em investir em apelar para ambos os diversos segmentos (FINOCCHIO Jr, 2013).

Quando os segmentos de clientes estão relacionados com a dependência, não faz sentido para os negócios servir ambas as extremidades da equação. Assim, para uma empresa de cartão de crédito, não é apenas imperativo que os clientes optem por usar seus cartões de crédito, mas igualmente importantes para as lojas a aceitar seu cartão de crédito. Se qualquer segmento falhar, o outro seguirá automaticamente terno. Simplificando, é um problema da galinha e do ovo. Hoje, um dos empreendimentos on-line de maior sucesso é o e-bay que opera com a plataforma Multi-sided, exigindo a presença de compradores e vendedores para ele é o sucesso contínuo. Se eBay não tem uma base de clientes suficiente para seus vendedores, os vendedores não vai estar interessado em anunciar seus produtos no e-bay. Por outro lado, se os compradores não têm uma infinidade de vendedores para escolher, eles podem mudar para outros meios para satisfazer as suas necessidades (OSTERWALDER & PIGNEUR, 2011).

O perfil do cliente define o segmento de clientes de forma mais clara para a sua organização pela compreensão de postos de trabalho do cliente e avaliar as perdas e os ganhos do cliente. Antes de criar um perfil de cliente, é preciso entender os vários clientes arquétipos. Estes arquétipos peneiram através de um monte de informações e opções disponíveis e afunila as opções relevantes para o seu público-alvo (FINOCCHIO Jr, 2013).



Empregos de clientes descrevem o que os clientes estão tentando alcançar em suas vidas pessoais e profissionais. Ele pode se referir ao trabalho que eles estão tentando fazer. É importante nesta seção para o empresário comece a pensar a partir da perspectiva do cliente para entender melhor o cliente. Estas são tarefas específicas e os resultados que o cliente está tentando alcançar e está trabalhando para. Eles são tarefas simples e facilmente definidas, como cozinhar uma refeição, completar a minha lição de matemática, comer mais saudável como um consumidor ou encontrar meus KPI como um empregado (OSTERWALDER & PIGNEUR, 2011).

Estes descrevem como um cliente quer projetar si mesmo em um ambiente social. Isso inclui encaixar com uma multidão determinada socialmente, ou encantando o chefe com uma apresentação no trabalho. Os clientes também devem trabalhar no sentido de sentir uma determinada maneira. Os clientes também consumir ou comprar valor, realizando assim um trabalho de apoio. Os três papéis que deve ser realizado são (FINOCCHIO Jr, 2013):

1. **Comprador de valor:** este trabalho inclui qualquer compra de valor e pode cobrir o espectro de avaliar opções e alternativas disponíveis para a assinatura de uma entrega ou pagar por um produto que você selecionou.
2. **Co-criador de valor:** são trabalhos em que você tem uma mão direta na criação do produto com a organização. Isso pode incluir o brainstorming de ideias para a concepção do produto para testar o produto por si próprio e fornecendo comentários online.
3. **Cedente de valor:** esses trabalhos representam o fim do ciclo de vida do uso do produto e são caracterizados pelo consumidor eliminação fora o produto ou transferir a propriedade para outra pessoa, porque eles não encontram mais valor na mesma.

Ao avaliar os trabalhos dos clientes, é igualmente importante avaliar o contexto em que o trabalho foi realizado porque o contexto tem o poder de afetar o próprio tipo de trabalho. Para elaborar, há uma diferença marcante entre a forma como um cliente iria abordar indo para assistir a um filme com seus filhos e ir ao cinema com outro significativo. Diferentes trabalhos vão realizar diferentes graus de importância nos olhos do cliente de acordo com seu impacto e prioridades do cliente. É importante para o empresário a reconhecer quais os trabalhos são cruciais para o cliente e qual o cliente pode facilmente descartar ou substituir (OSTERWALDER & PIGNEUR, 2011).

Estas são condições que devem impedir que o cliente obtenha um trabalho feito ou que provoque emoções negativas antes, durante ou depois de um trabalho. Os riscos de se fazer um trabalho ou resultados negativos dela decorrentes também se enquadram no âmbito na segmentação de clientes que deve observar (FINOCCHIO Jr, 2013):

a) resultados indesejados, problemas e características. As dores de clientes são dos seguintes tipos: funcionais, sociais, emocionais e auxiliares. Isto também inclui características pouco atraentes para o cliente.

b) Obstáculos: Estes são dores que quer impedir um cliente de iniciar um trabalho ou dificultam o cliente na realização de uma tarefa atribuída.

c) Riscos: Estas são as possibilidades de algo dar consequências erradas ou negativos de uma ação.

A intensidade da dor varia em sua gravidade, de extremo a moderado. Dicas para esclarecer as dores dos clientes. É importante aprofundar a profundidade do que provoca uma dor cliente assim que entendemos a sua urgência e importância para o cliente. Assim, se um cliente reclama que está tendo que esperar na fila por muito tempo, um empreendedor pode compreender esta dor melhor, perguntando quanto tempo depois de entrar em um fila se tornou uma dor insuportável para o cliente esperar (OSTERWALDER & PIGNEUR, 2011).

Os ganhos dos clientes são resultados ou benefícios que os clientes desejam. Serão levados alguns ganhos para concedido pelo cliente no momento da compra de um produto ou serviço, mas outros podem ser uns surpresos para eles, resultando em satisfação do cliente. Os ganhos são dos seguintes tipos: utilidade funcional, ganhos sociais, emoções positivas e redução de custos (OSTERWALDER & PIGNEUR, 2011).

Os ganhos necessários são os ganhos mais básicos esperados pelo cliente ao comprar um produto. Assim, uma pessoa que compra um smartphone terá a expectativa mínima que o novo telefone irá deixá-lo fazer e receber chamadas telefônicas (FINOCCHIO Jr, 2013).

Os ganhos esperados são também os ganhos básicos, mas aqueles sem os quais o produto ou serviço ainda cumprir a sua finalidade básica. Assim, mesmo que um smartphone faz uma chamada, esperamos que ele fosse elegante e visualmente atraente. Os ganhos desejados representam o desejo do cliente. Estes seriam os ganhos altamente cobiçados e

valorizados por o cliente e levaria a uma satisfação muito com os clientes. Um tal ganho desejado é para smartphones para ser facilmente sincronizado com outros dispositivos (OSTERWALDER & PIGNEUR, 2011).

Já os ganhos inesperados são os ganhos que não tenham sido expressas por parte do cliente. São ideias e inovações que têm o poder de revolucionar a experiência do cliente com um produto, mas o cliente não está ciente deles e seus potenciais benefícios até que sejam introduzidas. A tela de toque era um ganho inesperado para os clientes da Apple (FINOCCHIO Jr, 2013).

Também tem o ganho de relevância, onde um empresário bem sucedido tem de ser capaz de avaliar o quão essencial o ganho é para o cliente. Dicas para esclarecer os ganhos dos clientes Quanto mais informação se tem sobre os ganhos dos clientes, melhor proposição de valor vai apelar para o segmento de clientes (OSTERWALDER & PIGNEUR, 2011).

Para resumir, os pontos descritos acima se ressalta que as etapas para empregar eficazmente este quadro engloba (OSTERWALDER & PIGNEUR, 2011):

1. Escolha um segmento de clientes que você gostaria de analisar em detalhe;
2. Descubra quais as tarefas que seus clientes estão tentando realizar e mencionar cada um em uma nota separada;
3. Identifique as dores clientes, incluindo os desafios e riscos que enfrentam;
4. Identifique os ganhos os clientes teriam;
5. Classifique os trabalhos, dores e ganhos em ordem de relevância e gravidade para o cliente.

*Apresenta-se as melhores práticas e erros comuns quando usando a estrutura(FINOCCHIO Jr, 2013):*

*Melhores práticas(OSTERWALDER & PIGNEUR, 2011):*

1. Se você está direcionando mais de um segmento de clientes, tem uma proposta de valor separado para cada segmento. Se a sua organização tem como alvo clientes de

negócios, certifique-se de avaliar se você tem mais de uma coexistência segmento dentro da empresa

2. Os trabalhos são tarefas que os clientes estão tentando completar, questões que estão a tentar encontrar soluções para necessidades ou que estão tentando cumprir. Os ganhos por outro lado, são resultados específicos que um cliente quer alcançar ou, no caso de dores, evitar.
3. Não negligencie a importância de empregos sociais ou emocionais. Em muitos casos, eles são muito mais urgentes para o cliente do que postos de trabalho funcionais.
4. Ao criar um perfil de cliente, é imperativo não começar com o fim em mente ou seja, não ter o seu próprio produto ou serviço em consideração ao identificar seus empregos, ganhos e dores. Em vez disso, certifique-se de que seu criar um perfil holístico, cobrindo todos os seus trabalhos, os ganhos e as dores independentemente de se eles são relevantes para seu produto ou não.
5. Um bom perfil de cliente será cheio de notas, porque um segmento típico terá muitos postos de trabalho, dores e ganhos.
6. Ao mencionar as dores e os ganhos, é mais eficaz para ser o mais específico possível. Ganhos ambíguos como aumentam de salário ou leva muito tempo, no caso de dores não lhe dará muito para trabalhar em como um negócio. Em vez disso, especifique a quantidade de aumento de salário o cliente quer ou o que quantidade de tempo será considerada muito longa pelo cliente.

- **Erros comuns (FINOCCHIO Jr, 2013):**

1. Criar um perfil de cliente, que abrange mais de um segmento
2. Tratar trabalhos e resultados como o mesmo
3. Ignorar *jobs* emocionais e sociais em favor dos *jobs* funcionais
4. Mencionando apenas os *jobs*, as dores e os ganhos que são relevantes para seu produto ou serviço
5. Estar satisfeito com apenas ter um *jobs*, dores e os ganhos com seu perfil de cliente
6. Deixar de ser descritivo, enquanto estudar os *jobs* para descrever as dores e ganhos

Neste sentido, procurei abaixo segmentar o mercado para a MEL ORGÂNICO POMBALENSE visando a otimização dos recursos de marketing.

### **2.2.1 Tamanho do segmento**

A empresa ficará localizada geograficamente na área metropolitana de Pombal será uma empresa varejista que suprirá o mercado local e as cidades vizinhas, a empresa também estará ampliando as vendas para o comércio exterior.

### **2.2.2 Taxa de crescimento do segmento**

A taxa média de crescimento desse segmento é de aproximadamente 7,1% ao ano, de considerarmos a base de 2007 até 2014 (PORTAL PARAÍBA TOTAL, 2018).

### **2.2.3 Margens de lucro esperadas no segmento**

Em 2013 e 2014 a produção de mel foi:

De aproximadamente 45 mil toneladas anuais. O Nordeste ocupa o segundo lugar em produção e exportação. A Paraíba, segundo estudo de 2013/2014, através de projeto de pesquisa da Emepa/BNB, possui uma produção anual em torno de 650 toneladas de mel. No mesmo período, mais de duas mil colmeias foram distribuídas pelo governo do estado através do Projeto Cooperar (VALE DO PIANCÓ NOTÍCIAS, 2018, p.1).

De acordo com reportagem apurada pelo Portal Paraíba Total (2018), as margens brutas de vendas de mel, gira em torno de 10% ou 12%.

### **2.2.4 Proposta de Valor**

Segundo Andreasi (2014.p.1):

Basicamente, a proposta de valor deve buscar uma resposta para a pergunta: por que um possível cliente deveria fazer negócio com sua empresa e não com seus concorrentes? Em outras palavras, o empreendedor deve explicar, em poucas palavras, o que distingue sua empresa do restante da concorrência.

Posto isso, a proposta de valor da MEL ORGÂNICO POMBALENSE é a comercialização de produtos de mel orgânico com qualidade e atendimento premium. Atualmente as maiores reclamações dos clientes é a falta de diversificação de produtos e problemas de certificação, e, portanto uma grande oportunidade para se vender produtos diferenciados e lucrar com isso.

## 2.3 Canais de Distribuição

De acordo com Santos (2011, p.01):

Canal de Distribuição é o caminho escolhido por uma empresa para fazer seus produtos chegarem aos consumidores certos, no local e no momento exato. Ou seja, canal de distribuição é a área do Marketing encarregada de colocar o produto adequado no momento e no local em que ele for necessitado pelos consumidores.

A MEL ORGÂNICO POMBALENSE será localizada na cidade de Pombal e o mel será vendido primeiramente na cidade de Pombal e nas cidades vizinhas, posteriormente pensamos em expandir para o comércio exterior.

Entre as Estratégias do canal de distribuição estão duas alternativas, ou você pode executar uma combinação de ambos (TRIGUEIRO, 2009).

Estratégia (push): Os planos de produtores que o canal vai servir como uma ferramenta para promover o seu produto.

Estratégia (pull): O produtor dirige promoção do produto diretamente aos consumidores, é totalmente responsável por todas as atividades necessárias, a fim de promover a própria demanda de produtos e atrair o consumidor para o canal de distribuição.

Os Principais tipos de canais de distribuição (VAZ, 2009):

Longo canal: Número de grandes intermediários. Pelo menos envolveu o fabricante, atacadista, varejista e consumidor.

Canal curto: número reduzido de intermediários. Consiste no fabricante, varejista e consumidor. Esta forma é escolhida quando o número de varejistas é muito pequena ou tem um alto poder aquisitivo.

Canal direto: Canal, onde não existem intermediários entre o produtor e o consumidor. É usado quando a produção e consumo estão ao lado, ou volume de vendas é reduzida, por exemplo, um artesão que vende seu trabalho diretamente. Estes três canais são básicos, mas sempre surgem novas formas de canal de distribuição destinadas a alcançar uma maior eficiência e eficácia no sistema de distribuição.

Se entendermos que a distribuição física dos produtos, é trazer o produto para o cliente, para implementar o conceito de turismo, referindo-se a abordagem e entrega de documentação (títulos, contas), justificando que adquiriu o produto turístico. Para algumas empresas, como restaurantes, cafés, e agências de viagens, a localização ou ponto de venda é o mais importante. Em vez de falar de distribuição que chega ao local. Para outras empresas, a localização não é suficiente e você precisa ter uma rede de vendas servindo longe do local de

produção devido à distância entre o consumidor e o credor, ao desejo de atrair novos clientes, para a necessidade de gerar vendas antecipadas, isto é, reservas(VAZ, 2011).

## 2.4 Relacionamento com Clientes

Atualmente, os consumidores deparam com um vasto universo de produtos, marcas, preços e fornecedores. Como eles fazem suas escolhas? Acredita-se que os consumidores avaliam qual oferta proporcionará o maior valor, desta forma procuram maximizar o valor, dentro das restrições impostas pelos custos envolvidos dentro das limitações de conhecimento, mobilidade e renda. Assim é possível formar uma expectativa de valor e agir com base nela. "A probabilidade de o consumidor ficar satisfeito e efetuar novas compras depende de a oferta atender ou não a essa expectativa de valor" (KOTLER, 2005, p.40).

Com base em estudos compreende-se que os consumidores querem mais atenção, bom atendimento, qualidade e variedade dos produtos, bom preço, dentre outros inúmeros motivos que são capazes de influenciar na sua compra e instigá-lo a consumir.

"Em um mercado cada vez mais competitivo como o atual, é extremamente importante conhecer, pesquisar e monitorar frequentemente o comportamento dos consumidores, detectando problemas e oportunidades e agindo antes da concorrência" (RIBEIRO, 2015, p. 79).

De acordo com Kotler (2005) estudaram que o comportamento do consumidor tem sido foco de investigações nos últimos anos. Os autores investigaram o comportamento do consumidor em uma determinada localidade. Foram realizadas perguntas, tais como: (1) quais foram os impactos internos (experiências de pesquisa) e externos (comunicações de marketing) para a decisão de compra? (2) qual é a relação entre o novo julgamento da compra de um novo produto e/ou o risco percebido para compra de um determinado produto?, e (3) qual é a relação entre a escolha de produtos influenciados pelos comportamentos de amigos, familiares, etc?

Como resultados, os pesquisadores, observaram que: (1) fontes internas e externas de informação afetam na tomada de decisão por um determinado produto; (2) quanto maior o risco percebido, menor a probabilidade de o teste do produto; (3) há uma forte relação significativa entre o novo produto relacionados a interação social e interação social em geral.

## 2.5 Fluxo de receitas

Segundo José Eduardo Zdanowicz (2001: 23), “fluxo de caixa é a demonstração visual das receitas e despesas atribuídas pela linha do tempo futuro”.

O fluxo de receitas pode ser um sistema de alerta para ajudar os gestores financeiros na detecção de dificuldades financeiras em operações de uma empresa. Um "sistema de alerta" parece necessário, assim a informação contábil nas demonstrações financeiras são essenciais para o controle interno (SANTI FILHO e OLINQUEVITCH, 2014).

É importante lançarmos um olhar para compreender os conceitos de liquidez e informações de rentabilidade e, conseqüentemente, também distinguindo entre as relações calculadas nessa base. Para a melhoria do controle interno é essencial uma melhoria na qualidade da informação contábil com uma declaração direta de fluxos de caixa, com base em rastreamento em vez de calcular o fluxo de caixa real. Na base nas demonstrações financeiras, incluindo uma afirmação direta dos fluxos de caixa, o rácio das análises das demonstrações financeiras deve ser abordada a partir de ambos os aspectos da rentabilidade e retorno de dinheiro (ROSS e WESTERFIELD, 2002).

Os rácios de fluxo de caixa servem como um controle sobre as premissas utilizadas quando da elaboração do balanço e demonstração de resultados dentro da estrutura de relatório financeiro escolhido. Um "sistema de alerta" parece necessário para evitar fraudes empresariais e falências, não antecipando informações por demonstrações financeiras e por relatórios dos auditores independentes nos fazem suspeitar de que o sistema de relato financeiro não é bom o suficiente para proteger os interesses dos investidores e o interesse público como um todo. O argumento subjacente a esta afirmação é que os princípios contábeis geralmente aceitos e as Normas Internacionais de Relato Financeiro requerem uma apresentação dos fluxos de caixa por grupos de atividades (operação, investimento, financiamento) como segue (PAVANI, 2012):

- Os fluxos de caixa das atividades operacionais podem ser determinados por um método direto ou indireto método. Mesmo o método direto é em si indireto, uma vez que reúne informações sobre fluxos de caixa a partir de uma declaração do balanço e renda já preparados.

- Os fluxos de caixa de atividades de investimento são determinados com base em mudanças nos ativos de longo prazo e investimentos de curto prazo que não são classificados como equivalentes de caixa nas duas datas de encerramento sucessivos de folha e (sob a IFRS) sobre itens da base da renda da demonstração com um caráter de investimento. Embora



os princípios contábeis ou padrões sugerem a apresentação dos fluxos de caixa de investimento em valores brutos, a possibilidade de uma tal apresentação depende (especialmente para o utilizador externo) sobre a qualidade das divulgações feitas no balanço patrimonial e demonstração do resultado.

- Da mesma forma que os fluxos de caixa de atividades de investimento dos fluxos de caixa de atividades de financiamento são determinadas com base nas variações de passivos financeiros em duas datas de encerramento sucessivos de folha e itens da demonstração de resultados com um caráter de financiamento. A qualidade da apresentação em montantes brutos é questionável, pela mesma razão, como no caso dos fluxos de caixa de investir em atividades.

O principal problema é que tal apresentação não é um resultado do reconhecimento do fluxo de caixa durante o período, mas está vinculada a um balanço e renda já preparados. Além disso, os princípios de contabilidade ou normas tratam os diferentes grupos dos fluxos de caixa de diferentes maneiras, dependendo se eles são derivados do balanço ou na demonstração de resultados. Por último, mas não menos importante, a oportunidade do dinheiro na demonstração de fluxo depende da atualidade do balanço e da declaração de renda (ROSS e WESTERFIELD, 2002).

As informações contábeis seriam significativamente melhoradas com uma declaração direta dos fluxos de caixa com base em dados autênticos sobre os fluxos de caixa no período e não derivadas do balanço patrimonial e da demonstração do resultado. Com base em uma declaração direta dos fluxos de caixa de um sistema de relações de fluxo de caixa pode ser criada para servir como um mecanismo de controle sobre os rácios comparáveis derivados da demonstração de resultados e também sobre os pressupostos utilizados no sistema de informação financeira escolhida (PAVANI, 2012).

Para possibilitar a criação do mecanismo de controle mencionado acima, a demonstração dos fluxos e da principal classificação dos fluxos de caixa deve ser prescrito através de uma modificação dos princípios contábeis e padrões de uma maneira uniforme. Como medida em que a afirmação direta dos fluxos de caixa não é exigido pelos princípios contábeis ou padrões que podem servir, juntamente com as proporções calculadas com base no mesmo, como um bom mecanismo do sistema de controle interno (ROSS e WESTERFIELD, 2002).

No passado, diferentes autores têm chamado a atenção para o fato de que as demonstrações financeiras preparado pelo regime de competência não são o melhor indicador

de liquidez e solvência (entendida como a liquidez de longo prazo) de uma empresa (SANTI FILHO e OLINQUEVITCH, 2014).

Os acontecimentos recentes mostraram também que relatórios financeiros não são necessariamente o melhor indicador do que está realmente acontecendo em uma empresa. O colapso da Enron Corporação causou uma revolução na auditoria e no controle interno. Ele alimentou as suspeitas de que o sistema de relato financeiro não é bom o suficiente para proteger os investidores e os clientes. Muitas organizações de todo o mundo agora buscam melhorar os sistemas de comunicação financeira (ROSS e WESTERFIELD, 2002).

. A pergunta é: qual o conjunto das demonstrações financeiras seria apropriado para dar aos usuários todas as informações de que necessitam além do preço de mercado?

Vamos dar uma rápida olhada em informações obtidas a partir das soluções existentes no GAAP<sup>1</sup> e IFRS<sup>2</sup>. Dinheiro inclui dinheiro em caixa e equivalentes de caixa, tais como investimentos altamente líquidos (contas do mercado monetário, títulos de tesouraria) e empréstimos tomados como parte de um processo de entidades de gestão de caixa. O dinheiro é difícil de controlar porque qualquer um pode gastar dinheiro; ele é facilmente desviado. Controles internos, os procedimentos e processos de gestão de caixa, são, pois, necessário e geralmente envolve direitos separados para que a mesma pessoa não seja responsável por receber e registrar dinheiro. Conluio, no entanto, ainda pode ser um problema (PAVANI, 2012).

Além do balanço e demonstração de resultados, as entidades que relatam são agora obrigadas a preparar uma demonstração de fluxos de caixa. O objetivo é fornecer informações sobre recebimentos e pagamentos de caixa para um período contábil. Transferências entre equivalentes de caixa e dinheiro na mão não precisa ser relatado. Dinheiro que entra é referido como entradas de caixa e dinheiro saindo como saídas de caixa. A diferença é o fluxo de caixa líquido. O seguinte formato é recomendado no *Accounting Standard*. Valores negativos podem ser apresentados entre parênteses (ROSS e WESTERFIELD, 2002).

xIAD

Total de FA

Total de I / D

---

<sup>1</sup> *Generally accepted accounting principles*

<sup>2</sup> *International Financial Reporting Standards*

Tabela 1: Modelo recomendado pelo *Accounting Standard*

Transação	Este Ano \$ Ks	Este Ano \$ Ks	Último Ano \$ Ks
Fluxo de caixa das atividades operacionais		OA total	
Fluxo de caixa das atividades de investimento		Total de IA	YIA
Detalhe Fluxo de caixa das atividades de investimento			yIAD
O fluxo de caixa de atividades de financiamento			
Detalhe fluxo das atividades de financiamento (Dividendos)	xFA1		xFA1
Detalhe fluxo das atividades de financiamento (capital social)	xFA2		xFA1
Detalhe fluxo das atividades de financiamento (reembolso do empréstimo)	xFA3		
Aumentar diminuir			Total de I / D

Fonte: ROSS e WESTERFIELD (2002).

O Fluxo de caixa das atividades operacionais refere-se aos recebimentos de clientes, pagamentos a fornecedores e empregados, juros recebidos e pagos, os dividendos recebidos. Não é o mesmo que o lucro que depende de contabilidade de exercício. Para conciliar a figura do lucro líquido com o caixa operacional ajustes são feitos. Isso inclui a adição de despesas não-caixa (depreciação, amortização) de volta para o lucro (MULLER, 2013).

Um aumento nos devedores ao longo do período deve ser subtraído das vendas para chegar ao dinheiro recebido. Uma diminuição dos devedores do período deve ser adicionada para chegar ao dinheiro recebido. Um aumento nos devedores deve ser subtraído do lucro para se chegar a um fluxo de caixa líquido das atividades operacionais. A diminuição dos devedores deve ser adicionado ao lucro para chegar ao fluxo de caixa líquido. Um aumento em credores devem ser subtraídos das compras para chegar ao dinheiro pago e uma diminuição dos credores durante este período deve ser acrescentado às compras para chegar ao dinheiro pago. Um aumento nos credores no período deve ser adicionado ao lucro para chegar ao fluxo de caixa líquido e deve ser realizada uma análise dos credores ao longo do período deve ser subtraído do lucro para chegar ao fluxo de caixa líquido (MARTINS, 2011).

Os encargos de depreciação e amortização de ativos não correntes lançados na demonstração do resultado do período devem ser adicionados de volta para o lucro operacional para chegar ao fluxo de caixa líquido. Um aumento no estoque mantido ao longo do período deve ser subtraído do lucro para chegar ao fluxo de caixa líquido. Uma diminuição no inventário deve ser adicionada ao lucro para chegar ao fluxo de caixa líquido (MULLER, 2013).

Existem dois tipos de fluxo de caixa de atividades de investimento; o primeiro refere-se a ativos não correntes, como imóveis, instalações e equipamentos e o segundo para ações em outras empresas. Ambos envolvem saídas de caixa para a aquisição e entrada de caixa proveniente das vendas. Influxos de caixa de atividades de financiamento incluem emissões de ações, novos empréstimos e debêntures. Saídas de caixa envolvem pagamentos, ações resgatadas e dividendos pagos (MARTINS, 2011).

As demonstrações financeiras consolidadas são preparadas para uma entidade econômica que é um grupo de entidades com uma matriz e filiais. Demonstrações consolidadas devem ser feitas se houver uma entidade-mãe que controla subsidiárias, direta ou indiretamente através de outras subsidiárias. O controle é definido como o poder de gerir as políticas financeiras e operacionais. É necessário eliminar o investimento, contas de subsidiárias e transações entre membros de um grupo, caso contrário, a informação do desempenho seria imprecisa. O investimento na controlada deve ser eliminado mais um grupo iria incluir no balanço consolidado um ativo como um investimento em si mesmo (MULLER, 2013).

Os impostos dos ativos diferidos e passivos fiscais diferidos surgem por causa das diferenças temporárias entre o valor fiscal e o valor contábil (para efeitos contabilísticos) de ativos e passivos e prejuízos fiscais, por exemplo, uma empresa que utiliza contabilidade de caixa para efeitos fiscais, em vez de competência (MULLER, 2013).

Os bens e serviços de imposto implicam gravar os valores pagos e recebidos em contas separadas. Os valores pagos são um trunfo e valores registrados são um passivo. No final de cada período a diferença paga ao ato quando a responsabilidade é maior do que o ativo e o recebível são reconhecidos se o ativo for maior do que o passivo (SANTI FILHO e OLINQUEVITCH, 2014).

Os atributos da informação contábil de qualidade nem sempre possuem uma simetria. Os atributos não são assegurados por uma ficha financeira que deve ser incluído na outra, o que significa que as deficiências de balanço e demonstração de resultados poderia ser corrigida pela demonstração dos fluxos de caixa (AFONSO, 2003).

A demonstração do fluxo de caixa na Declaração de Contabilidade Financeira do GAAP e da IAS<sup>3</sup> é muito fortemente ligada ao balanço e demonstração de resultados itens e, como tal, ainda afetados pelas políticas e / ou de estimativas contábeis. Além disso, a sua atualidade depende da atualidade do balanço e da demonstração de resultados, o que torna o fluxo de caixa informações menos relevantes do que é suposto ser descobrindo os problemas de liquidez de uma empresa. A relevância (incluindo pontualidade) das informações de fluxo de caixa poderia ser significativamente melhorada através da preparação de uma demonstração direta sem contar com informações dos balanços patrimoniais ou demonstrações de resultados (MULLER, 2013).

A declaração de fluxos de caixa preparadas pelo método indireto (sobre os fluxos de caixa das atividades operacionais) de acordo com a FAS 95 ou IAS 7 é, de fato, uma declaração de mudanças na posição financeira expressa como uma posição de caixa. Além disso, a demonstração de alterações na posição financeira é apenas uma apresentação sistemática de mudanças nos balanços dos dois exercícios sucessivos. Sob o método direto (sobre os fluxos de caixa das atividades operacionais), a posição de caixa final é o resultado de mudanças derivadas do balanço e da demonstração de resultados do período contábilístico. Como tal, a demonstração dos fluxos de caixa não é susceptível de dar muito mais informações do que as demais demonstrações financeiras. De fato, mostra as mesmas informações a partir de um ponto de vista diferente (SANTI FILHO e OLINQUEVITCH, 2014).

Segundo a IAS 7 juros pagos e os juros e dividendos recebidos são tratados ou fluxos de caixa das atividades operacionais, porque eles afetam o lucro ou prejuízo líquido, ou como fluxos de caixa de atividades de financiamento e investimento, uma vez que refletem os custos das fontes de financiamento e retorno sobre os investimentos. Os dividendos pagos são tratados como quer dos fluxos de caixa das atividades de investimento porque refletem os custos de fontes financeiras ou fluxos de caixa de atividades operacionais como eles ajudam os usuários a determinar a capacidade operacional da empresa para pagamento de dividendos (MULLER, 2013).

Sob FAS 95 os juros pagos e os juros e dos dividendos recebidos são tratados como fluxos de caixa de atividades operacionais, e os dividendos recebidos como fluxos de caixa a partir de atividades de financiamentos. A lógica está fortemente ligada à lógica da demonstração de resultados. Segundo a IAS 7 fluxos de caixa provenientes de impostos sobre

---

<sup>3</sup> *International Accounting Standard*

o rendimento são normalmente classificados como dinheiro que flui de atividades operacionais. Exceções são feitas quando eles podem ser especificamente identificados com atividades de financiamento e investimento. Sob o GAAP o imposto de renda é classificado como fluxos de caixa das atividades operacionais (MARTINS, 2011).

Normalmente, todas as divulgações necessárias para preparar a declaração de fluxos de caixa não possuem a mesma disposição da empresa, portanto, o usuário ou profissional e aproximações são aplicados, por exemplo. A presunção de que as contas a pagar só são conectadas com as compras destina-se a atividades operacionais. Em muitos casos, eles também incluem passivos de investimentos de longo prazo ABCR (2003). Algumas empresas incluem os custos de amortização dos custos dos produtos vendidos com uma especial divulgação da quantia de depreciação. Neste caso, os desembolsos de caixa (relacionado com os custos das mercadorias vendidas) de atividades operacionais têm de ser deduzido do montante de depreciação. Além disso, os desembolsos de caixa para diferentes investimentos fora dos fundos de depreciação devem ser identificados (MULLER, 2013).

Com a classificação adequada dos itens de fluxo de caixa entre operacionais, de investimento e atividades de financiamento a afirmação direta dos fluxos de caixa iria resolver todos os problemas descritos acima.

Há muitas razões para comparar a rentabilidade e solvência das empresas em países diferentes. Os mais importantes são a eficiência do mercado de capitais, fusões, aquisições, regulamentação de monopólio, concorrência e política fiscal visto em diferentes países.

Mas parece que alguns fenômenos de solvência e rentabilidade das empresas não podem ser explicados bem o suficiente com a apresentação e conteúdo dos fluxos de caixa em linha com as soluções de contabilidade existentes (AFONSO, 2003). A definição de fluxos de caixa no IFRS é semelhante ao que, no GAAP (ABCR, 2003). Em ambos os casos, a empresa deve divulgar a quantia total e itens de caixa, separados e equivalentes. A definição de fluxos de caixa é razoável, pois no mundo atual cresce rapidamente quantidades de novos instrumentos financeiros que fica quase impossível enumerar todos os tipos de equivalentes de caixa (CAMPOS FILHO, 2009):

*O fluxo de caixa apresentação:* Como resultado das soluções existentes nos princípios contábeis os fluxos de caixa das atividades de investimento e de financiamento e, no caso de utilizar o método indireto também os fluxos de caixa das atividades operacionais são apresentadas em mais ou menos os valores ajustados.

*A definição de substância:* Como já foi mencionado, o IFRS e o GAAP permitem diferentes soluções. O estabelecimento do fluxo de caixa líquido das atividades operacionais

sob o GAAP está mais perto da definição de rendimento do que sob IAS 7. As IAS sobre um lado segue a GAAP, mas por outro lado, tenta enfatizar a substância real de fluxos de caixa mais do que o GAAP com uma exceção: não está claro que os critérios são para a possível inclusão de dividendos pagos sob fluxos de caixa das atividades de operação.

Além disso, é vulgarmente conhecido que as empresas, como as americanas, preferem preparar fluxos de caixa de funcionamento de atividades através do método indireto, embora a utilização do método direto seja incentivada pelo FAS 95, uma vez que reflete os montantes brutos dos principais componentes de recebimentos e pagamentos de caixa de atividades operacionais, enquanto o método indireto não o faz. Podem-se encontrar mais justificativas de tal abordagem (MARTINS, 2011):

- As empresas preferem usar o método indireto, porque eles são usados para fazer a declaração prescrita de mudanças na posição financeira.

- As empresas tendem a emitir o mínimo de informação possível, especialmente quando os fluxos de caixa estão em causa.

- Os procedimentos exigidos pelo método direto de preparação de fluxos de caixa de atividades operacionais são mais complicados.

- As empresas desconhecem a informação adicional que sai de dinheiro dos fluxos de atividades operacionais preparadas pelo método direto.

- As empresas acreditam que não há muita informação adicional prestada pelo fluxo de caixa sob a FAS 95.

Como consequência dos fatos mencionados em muitas pesquisas o fluxo de caixa líquido tem simplificações no lucro líquido acrescido dos encargos de depreciação e, por vezes, impostos diferidos. Nestes casos, os rácios de fluxo de caixa foram classificados no mesmo grupo como índices de rentabilidade (CAMPOS FILHO, 2009).

A demonstração dos fluxos de caixa, derivado da demonstração de resultados e preparada pelo método indireto, tanto quanto os fluxos de caixa das atividades operacionais são preocupantes, pois não dá muito conhecimento adicional sobre os fluxos de caixa de uma empresa. O método direto de determinar os fluxos de caixa das atividades operacionais melhora a qualidade da informação contábil (MARTINS, 2011).

Problemas especiais são causados pelas mudanças de balanço e demonstração de resultados itens com uma substância mista, em parte, que representam os fluxos de caixa e em parte não. Um problema adicional é criado por simplificações ligadas com pressupostos que certas despesas (receitas) são automaticamente saídas de caixa (entradas); por exemplo, um item de balanço pode incluir (permitido ou não) reservas ocultas. A análise financeira está

interessada na posição financeira futura de uma empresa. O dinheiro dos fluxos derivados de demonstrações financeiras já preparadas geralmente envolve mais dado, ocupados com o passado do que com o presente e o futuro (IUDÍCIBUS, MARTINS e GELBCKE, 2013).

Anomalias podem ser causadas por mudanças no conjunto das empresas incluídas nas demonstrações financeiras consolidadas. Como a inclusão de novas subsidiárias afeta os itens do balanço e não necessariamente a declaração de renda, o estabelecimento de fluxos de caixa do novo grupo de dinheiro é criado a partir de um incomparável balanço patrimonial e demonstração do resultado (FERNÁNDEZ, 2001)

O utilizador externo não pode eliminar todos os efeitos de reavaliação, porque ele não tem dados suficientes. Pelas razões anteriores os princípios ou as normas contabilísticas não tem ainda explorado todas as oportunidades possíveis para melhorar a informação contábil. Uma das ferramentas importantes que devem ser capazes de exercer controle sobre as estimativas contábeis, políticas e mecanismos de contabilidade criativa poderia ser uma declaração devidamente preparada de fluxos de caixa (MARTINS, 2011).

As informações contábeis seriam significativamente melhoradas com uma declaração direta de fluxos de caixa. Considerando-se um tal comunicado que tem de ser levado em conta que, com a escrituração computadorizada os custos de coleta de informações são muito inferiores de 20 anos atrás. Por outro lado, o ambiente mais competitivo tornou as decisões erradas muito mais caras do que costumavam ser no passado (IUDÍCIBUS, MARTINS e GELBCKE, 2013).

O controle contábil supostamente fornece uma grande quantidade de informações para fins de tomada de decisão. Deste ponto de vista, os dados intercalados sobre os fluxos de caixa é especialmente importante. Renda do ano, tal como apresentado na declaração de rendimentos já não é uma base adequada no campo da tomada de decisão financeira diária. Em conexão com uma política financeira flexível muitas empresas já criaram uma nova base informacional e instrumentos analíticos (MARTINS, 2011; FERNÁNDEZ, 2001).

Estas bases e instrumentos também devem servir o usuário externo na forma de uma declaração direta dos fluxos de caixa. Os acontecimentos recentes têm mostrado que os fluxos de caixa da empresa não deve ser privilégio de informação financeira interna (IUDÍCIBUS, MARTINS e GELBCKE, 2013).

Para uma análise financeira qualidade das informações em uma declaração direta dos fluxos de caixa é necessário que (SANTI FILHO e OLINQUEVITCH, 2014):



- As empresas não realizem a contagem de inventário atual e não preparem o balanço patrimonial e demonstração do resultado (necessário para estabelecer o fluxo de caixa) em caráter permanente, sem um intervalo de tempo;

- As escolhas possíveis entre as políticas contábeis e / ou práticas em matéria sejam realizadas com base em princípios de contabilidade ou normas que permitam às empresas eliminar todos efeitos de caixa incluídos no balanço patrimonial e demonstração de resultados;

- Desde que as estruturas de relatórios financeiros identificados afetem significativamente a comparabilidade das demonstrações de resultados; e

- Contanto que, pelas razões anteriores, a declaração direta dos fluxos de caixa é a única declaração financeira capaz de assegurar oportuna, confiável (incluindo neutro) e informação financeira comparável com um valor preditivo adequado e substância comparável sobre o caixa projetado de fluxos usado para fazer decisões de investimentos (BALDIM, 2003).

Os fluxos de caixa diretos não devem causar muito esforço e custo adicional. Mas a gestão deve assegurar a razoável classificação dos fluxos de caixa como fluxos de caixa das atividades operacionais, de investimento e de financiamento. No final de cada exercício diário, declarações mensais ou trimestrais de dinheiro poderiam facilmente ser resumidos na demonstração de fluxo de caixa do período contabilístico conectando a posição de caixa da empresa no início do período com a posição da empresa no final do período e apresentando quantias brutas de dinheiro de fluxos de atividades operacionais, de investimento e financiamento (FERNÁNDEZ, 2001).

Para ativar estas decisões a principal classificação dos fluxos de caixa devem ser prescritos pela contabilidade ou padrões de uma maneira uniforme (IUDÍCIBUS, MARTINS e GELBCKE, 2013):

- Juros pagos como o preço das fontes de financiamento devem ser classificados como uma saída de caixa das atividades de financiamento;

- Juros e dividendos recebidos como um retorno sobre os investimentos não necessários para realizar atividades de exploração devem ser classificados como fluxos de caixa de investimento;

- Dividendos pagos como o preço do financiamento de capital devem ser classificada como de saídas de caixa das atividades de financiamento;

- Impostos provenientes de atividades operacionais devem ser classificadas como saídas de caixa de atividades operacionais, os impostos decorrentes das atividades de

investimento deve ser classificada como saídas de caixa de atividades de investimento e imposições resultantes das atividades de financiamento devem ser classificados como fluxos de saída de caixa de atividades de financiamento;

- A classificação dos fluxos de caixa decorrentes de contratos de arrendamento deve depender da substância da transação e não da forma do contrato;

- O dinheiro extraordinário dos fluxos de atividades operacionais que aparecem de vez em quando e não estejam ligados a atividades operacionais médios deve ser divulgado.

Tal declaração de fluxos de caixa preparados de forma direta apenas apresentaria o dinheiro em fluxo e não incluem sua reconciliação do lucro líquido com itens que não estão nos caixas (como uma dívida em capital ou de um financiamento do ativo com um crédito comercial em longo prazo) já incluídos em outras demonstrações financeiras. Além disso, não seria sensível às diferenças em estruturas de relatórios financeiros. O único item de contabilidade ainda está conectado com a declaração direta dos fluxos de caixa que teria a conversão de caixa em moeda estrangeira em dinheiro na moeda de relato.

As principais vantagens da declaração direta sugerido de fluxos de caixa são (IUDÍCIBUS, MARTINS e GELBCKE, 2013):

- Como ela se origina na posição de caixa da empresa no início do período e corre para a posição de caixa da empresa no final do período que liga os balanços e as demonstrações de resultado;

- Os fluxos de caixa nas áreas de exploração, de investimento e atividades de financiamento são apresentados em quantidades adequadas e em bruto da mesma forma.

- A apresentação de itens básicos de fluxos de caixa de atividades operacionais (venda, compra de materiais e matérias-primas, salários e remunerações etc.) permite que o usuário compare os itens da demonstração dos fluxos de caixa com os itens da demonstração de resultados.

A declaração apresenta o efeito caixa líquida de cada grupo de atividades (em funcionamento, investimento, de financiamento).

- O efeito de eventos extraordinários sobre os fluxos de caixa não possuem uma explicação adicional.

- A declaração não obscurece os fluxos de caixa com itens não-caixa.

- É uma base adequada para uma comparação com a estimativa dos fluxos de caixa utilizada para tomar decisões de investimento.

- Ao longo dos itens de caixa (entradas e saídas) das atividades operacionais, de investimento e de financiamento, as atividades sem itens adequados na demonstração do

resultado da declaração direta de fluxos de caixa permitem que o usuário tome decisões sobre o financiamento de balanço patrimonial que está se tornando cada vez mais frequentes e complicado.

A afirmação direta dos fluxos de caixa não é mais uma ponte entre a renda da declaração e do balanço, mas um balanço financeiro especial capaz de ajudar a estimativa (SANTI FILHO e OLINQUEVITCH, 2014):

- A capacidade da empresa para financiamento de ativos,
- A dependência de fontes externas de financiamento;
- A política de dividendo antecipado,
- A capacidade de pagar a dívida,
- Flexibilidade financeira no que diz respeito às necessidades e oportunidades esperadas,
- As abordagens financeiras da gestão e
- A qualidade do resultado.

## **2.6 Recursos Chave**

Os principais recursos são ativos que uma empresa ou negócio precisa para entregar a proposta de valor para os seus clientes e vender mais e melhor.

Mas se uma sobremesa de fábrica o recurso chave é a máquina mais importante.

Agora vamos tentar atravessar com uma proposta de valor baseada na inovação, se é a mesma sobremesa fábrica, em seguida, o recurso-chave é o intelectual mais importante. A equipe de design e desenvolvimento de receitas e implementação de novas sobremesas como eles inovar constantemente com seus produtos seria (CAMPOS FILHO, 2009).

Recursos-chave podem ser físicos, intelectuais, humanos ou financeiros, a "chave" é para selecioná-los de acordo com a nossa proposta de valor, definimos para a nossa empresa ou negócio (AFONSO, 2003).

Recursos-chave podem ser eles mesmos ou terceiros podem fornecê-los. Tudo depende de projeções de lucro (lucro e capacidade de crescimento). Um exemplo muito claro

é o caso da negociação. Estas empresas definir recursos-chave terceiros como ativos(CAMPOS FILHO, 2009).

Para definir os recursos-chave a empresa deve primeiro ter a sua proposta de valor e analisar o custo pode representar, analisar se eles podem ser resolvidos por meio de terceiros ou se é necessário comprar (AFONSO, 2003).

## 2.7 Atividades Chave

O processo de planejamento e concepção de um modelo de negócio exige que o empreendedor tenha respostas claras para uma série de questões que são fundamentais para o desenvolvimento e implementação (AFONSO, 2003).

Para definir as atividades-chaves é necessário saber (MULLER, 2013):

- Quais são os canais de distribuição que usamos para trazer a nossa proposta de valor para os nossos clientes.
- Como vamos implementar o nosso relacionamento com os clientes
- Como vamos gerar as receitas.

Bem, uma vez que temos respostas claras para as perguntas acima, é hora de definir as ações mais importantes da empresa deve incorporar para operar com sucesso. Sem eles é impossível para um trabalho modelo de negócio (MARTINS, 2011).

Estas ações são conhecidos pelo nome de atividades-chave do nosso modelo de negócio. É, portanto, elementos para a ação.

Assim, atividades-chave, são os principais recursos são necessários para criar e entregar propostas de valor, conquistar mercados, manter relacionamentos com clientes e gerar receita (MARTINS, 2011).

- **Produção.** Estas atividades estão relacionadas com a concepção, produção e distribuição. atividades de produção são dominantes, por exemplo, na fabricação de empresas de fabricação do produto.

- **Solução de problemas.** Esse tipo de atividade envolve a busca de novas soluções para os problemas dos clientes individuais. Este é o caso de empresas de consultoria, hospitais e outras empresas de serviços, por exemplo. Seus modelos de negócios requerem atividades como gestão de informação e formação.

- **Plataforma / Rede.** Os modelos de negócios projetados com uma plataforma como um recurso fundamental são subordinados a atividades-chave relacionados com a plataforma ou rede. Redes, plataformas de contacto baseados nas ligações duráveis, software e marcas podem funcionar como uma plataforma. No eBay, Microsoft e Visa tipo de negócio, por exemplo, principais atividades estão relacionadas com a plataforma de gestão, prestação de serviços e promover a plataforma. Em suma, a reflexão sobre as atividades-chave para o desenvolvimento de um modelo de negócios deve responder a estas quatro perguntas (CAMPOS FILHO, 2009):

- Que atividades chave requer nossa proposta de valor?
- O que exigimos que nossos canais de distribuição?
- O nosso relacionamento com os clientes?
- Que fontes de receita?

## 2.8 Parcerias Chave

Quando se aborda o desenvolvimento de parcerias chave, refere-se a qualquer esforço produzido por uma empresa compradora junto a um fornecedor, para elevar o desempenho e as capacidades do mesmo, com o objetivo de atender às necessidades de suprimento de longo e curto prazo da empresa compradora. O desenvolvimento de parcerias-chave pode envolver desde esforços limitados, tais como avaliar de forma superficial o fornecedor e requerer aumento de desempenho, quanto à esforços extensivos, como por exemplo, treinamento do pessoal do quadro funcional do fornecedor e investimento nas operações do mesmo. Há muitos elementos críticos que vão emergindo durante os esforços concentrados ao desenvolvimento de um fornecedor: a efetividade das duas vias de comunicação, a avaliação do fornecedor e o *feedback*, foco no custo total (e não somente no preço) e a perspectiva de longa duração (HARVEY & JONES, 1997).

Segundo Hartley e Jones (1997), o programa de desenvolvimento de um parceiro pode possuir dois objetivos: (1) desempenhar modificações imediatas nas operações do fornecedor

para dessa forma minimizar problemas e (2) elevar a habilidade do fornecedor para realizar suas próprias modificações.

### **3 DESCRIÇÃO DO NEGÓCIO PROPOSTO**

#### **3.1 Proposição de Negócio**

A proposta deste trabalho é a criação da empresa MEL ORGÂNICO POMBALENSE. A empresa terá sede na cidade de Pombal e realizará a distribuição para a cidade de Pombal e as cidades vizinhas. Em um segundo momento a empresa pretende se expandir para o comércio exterior.

O principal motivo para esta proposta é que atualmente não há nenhuma empresa especializada na região de Pombal em mel orgânico certificado, ou pelo menos não em evidência ou quantidade, que desenvolva um trabalho semelhante, portanto acredito que estes diferenciais possam agregar valor ao processo de venda, criando uma carteira fiel de clientes satisfeitos, garantindo boa rentabilidade, sucesso e prospecção do negócio.

#### **3.2 Business Model Canvas – Visão Geral**

- Parcerias principais: Financeiras e Bancos
- Atividades principais: Venda de mel e produção derivados do mel
- Loja física, pessoas capacitadas e com experiência na venda de mel.
- Proposta de valor: Produtos de mel orgânicos diversificados e atendimento *premium*.
- Relacionamento com os clientes: Investimento em marketing online e offline e relacionamento diretamente com os clientes.
- Venda varejo através da loja física e da internet.
- Segmento de clientes: A, B, C, D, ambos os sexos. Com relação à segmentação de clientes, atenderemos diversos perfis de pessoas, pois o mercado de produtos de mel é muito abrangente e trabalharemos com diferentes linhas de produtos.
- Estrutura de Custos: Custos da loja física, custos de salários, custos fixos e variáveis, despesas com vendas, investimentos em marketing.
- Fontes de receita: Venda de mel orgânico e seus derivados com preços competitivos.

#### 4 SEGMENTO DE CLIENTES

Ao combinar o seu segmento de clientes à sua proposta de valor, o gerenciador pode conseguir um fluxo de receitas mais lucrativo. Por isso, é fundamental para uma organização a compreender o *trade-off* entre os diferentes segmentos de clientes e selecionar cuidadosamente qual o segmento que quer atingir. Em seguida, a organização deve criar uma proposta de valor e empregar um modelo de negócio mais adequado para atender as necessidades do seu segmento de clientes escolhidos. Uma organização pode categorizar os consumidores em grupos distintos se eles têm as seguintes características. Definir grupos de clientes ajuda no planejamento de uma necessidade específica que justifica a criação de um produto para coincidir com esta necessidade. O grupo precisa de um canal de distribuição separado para ser alcançado. Os grupos exigem relações de diferentes tipos. Há uma diferença muito clara no nível de rentabilidade cada grupo representa para a organização. Cada grupo de consumidores se sente forte o suficiente para pagar por uma versão diferente do produto ou serviço, adaptado às suas preferências.

Na elaboração desse Plano de Negócio, o pesquisador foi a campo e passou um questionário para conhecer mais os possíveis clientes, foram entrevistados 50 consumidores na cidade de Pombal e nas cidades vizinhas.

Com relação à segmentação de clientes, atenderemos diversos perfis de pessoas, pois o mercado de produtos de mel é muito abrangente e trabalharemos com diferentes linhas de produtos.

Em relação à idade dos consumidores dos 100% dos entrevistados 40% tem mais de 49 anos, 26% tem entre 18-29 anos, 20% possui entre 40 a 49 anos e 14% declarou ter entre 30 a 39 anos.



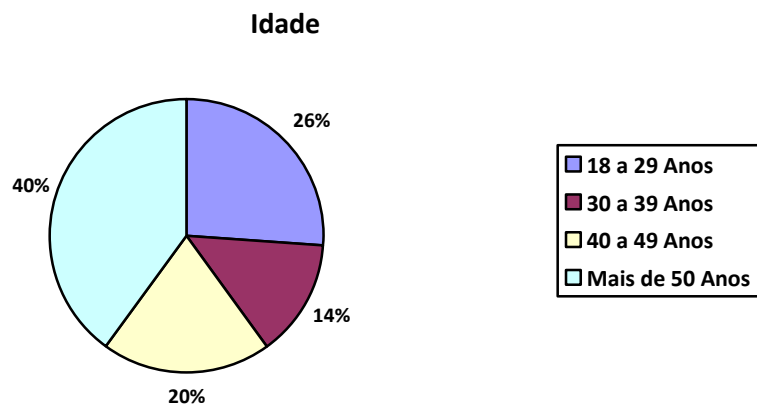


Gráfico 1: Idade  
Fonte: Autor (2018)

Perguntou-se aos consumidores: Qual seu nível de escolaridade? Dos 100% dos entrevistados, 30% disseram ter Ensino Fundamental Completo, 28% possuem Ensino Médio Completo, 12% possuem Ensino Fundamental Incompleto, 12% possuem Ensino Superior Incompleto e 8% possuem Ensino Superior Completo.

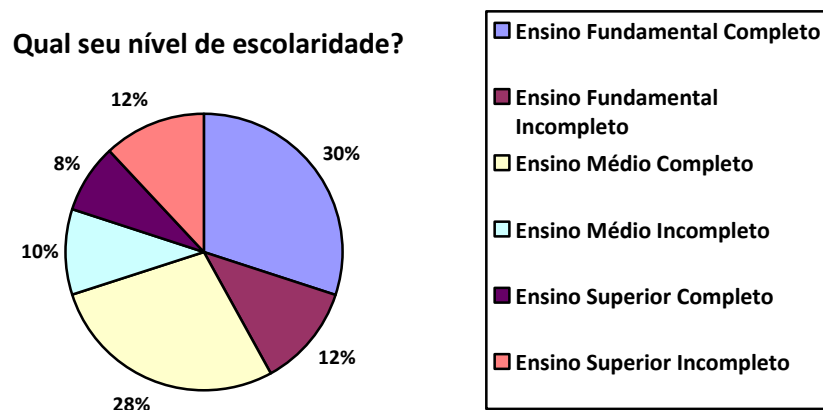


Gráfico 2: Escolaridade  
Fonte: Autor (2018)

Perguntou-se: Você consome mel orgânico e seus derivados? Dos 100% dos entrevistados, 40% disseram que às vezes, 30% disseram que sempre, 22% disseram que nem sempre e 4% disseram que nunca.

### Você consome mel orgânico e seus derivados?

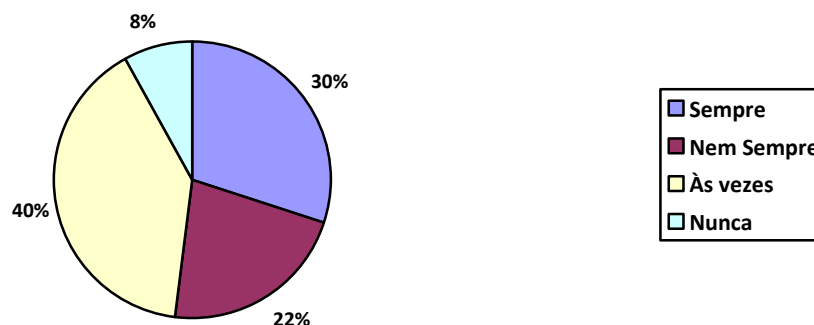


Gráfico 3: Consumo de mel  
Fonte: Autor (2018)

Perguntou-se aos consumidores: Tem facilidade de encontrar mel orgânico e seus derivados no comércio local? Dos 100% dos entrevistados, 52% disseram que sempre, 20% disseram que às vezes, 14% disseram que nem sempre e 14% disseram que nunca.

### Tem facilidade de encontrar mel orgânico e seus derivados no comércio local?

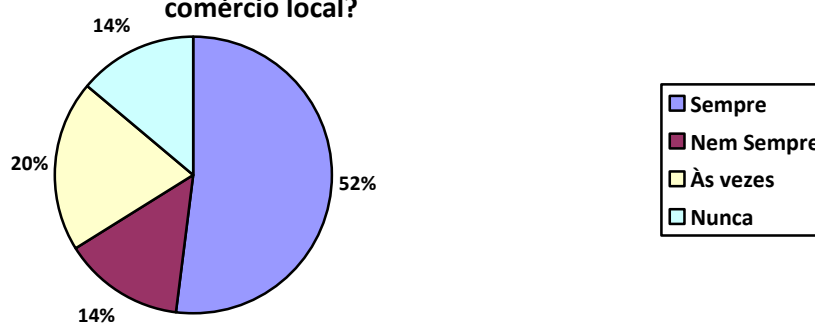


Gráfico 4: Compra de Mel no Comércio Local  
Fonte: Autor (2018)

Perguntou-se: Considera o mel orgânico e seus derivados na cidade de Pombal de qualidade? Dos 100% dos entrevistados, 54% disseram que sempre, 28% disseram que às vezes, 16% disseram que nem sempre e 2% disseram que nunca.

**Considera o mel orgânico e seus derivados na cidade de Pombal de qualidade?**

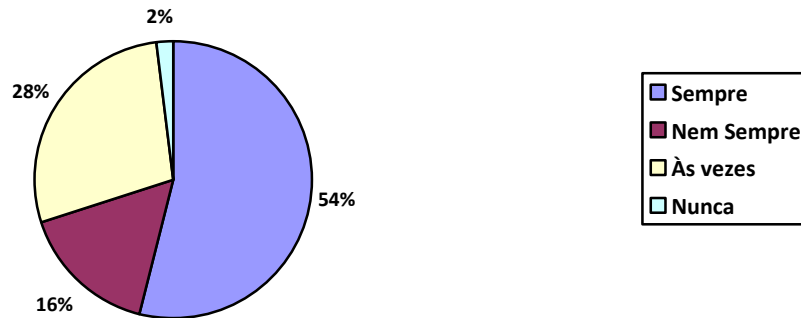


Gráfico 5: Qualidade do mel de Pombal  
Fonte: Autor (2018)

Perguntou-se: Gostaria de ter acesso a mais derivados do mel orgânico no comércio local? Dos 100% dos entrevistados 80% disseram que sempre, 8% disseram que nem sempre, 8% disseram que às vezes e 4% disseram que nunca.

**Gostaria de ter acesso a mais derivados do mel orgânico no comércio local?**

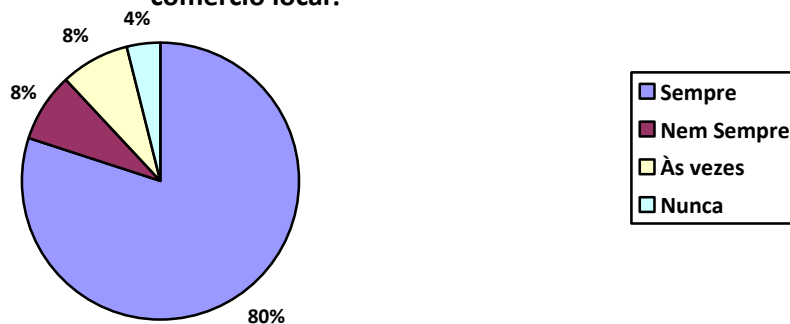


Gráfico 6: Acesso à variedade de mel orgânico em Pombal  
Fonte: Autor (2018)

Perguntou-se: Sabe o que é mel orgânico? Dos 100% dos entrevistados, 50% disseram que sim, 20% disseram que mais ou menos, 20% disseram que nunca ouviram falar e 10% disseram que talvez.

### Sabe o que é mel orgânico?

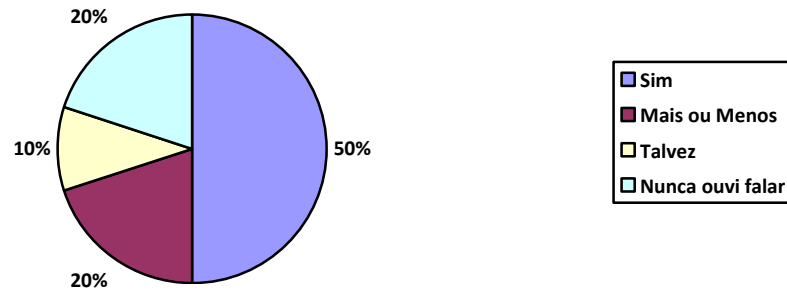


Gráfico 7: Conhecimento sobre mel orgânico  
Fonte: Autor (2018)

Perguntou-se: Qual é a média do preço do litro de mel? Dos 100% dos entrevistados, 44% disseram que entre 20 a 29 reais, 36% disseram entre 10 a 19 reais, 18% não sabem e 12% disseram entre 30 a 39 reais.

### Qual é a média do preço do litro de mel?

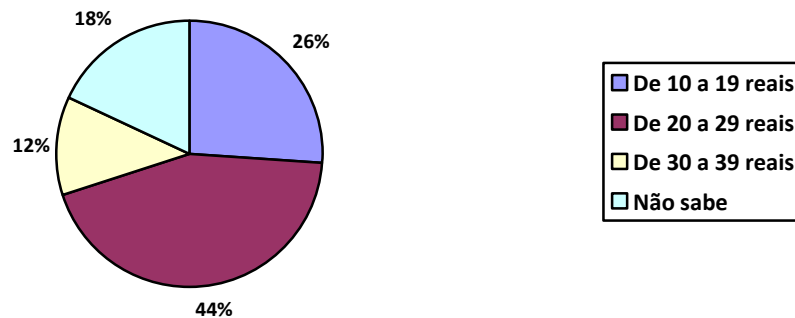


Gráfico 8: Preço do litro do mel  
Fonte: Autor (2018)

Perguntou-se: O que chama mais atenção para comprar mel? Dos 100% dos entrevistados, 40% disseram que é a procedência, 34% disseram que é a aparência, 16% disseram que é o preço e 10% disseram que é a embalagem.

### O que chama mais atenção para comprar mel?

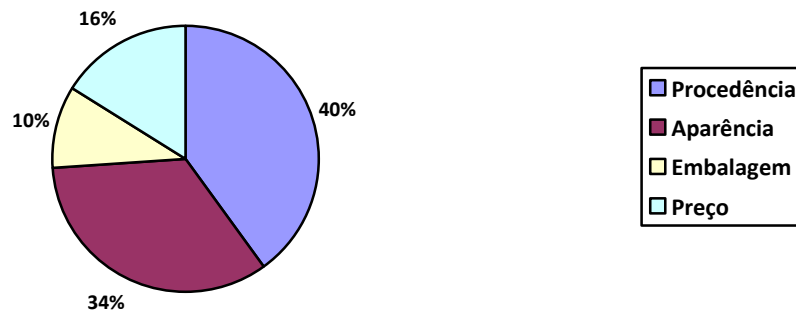


Gráfico 9: Motivação para a compra do mel  
Fonte: Autor (2018)

#### Segmentação Psicográfica:

Acredito que boa parte dos clientes que atingiremos terão idade média de 40-49 anos, casados ou não, com estilo de vida urbano.

#### Segmentação Geográfica:

A loja estará localizada na área metropolitana de Pombal, portanto a maior parte dos clientes atendidos será desta região.

#### Segmentação Comportamental:

Acredito que os clientes serão em maioria de classe média, conectados em novidades, preços e oportunidades, que buscam benefícios monetários e comportamentais em suas compras, que valorizam um bom serviço e transparência e tranquilidade.

## **5 PROPOSTA DE VALOR**

A proposta de valor da MEL ORGÂNICO POMBALENSE com padrão de atendimento e excelência de uma loja pode ser resumida ao alto nível de atendimento e acompanhamento da venda pela equipe, além da melhor oferta e agregação de valor ao cliente, através de uma boa qualificação deste consumidor para que seja oferecido o melhor product/ proposta.

Atualmente, vendedores estão se tornando executivos de vendas com alto conhecimento dos produtos e ofertas da concorrência, que se envolvem em todas as etapas da compra do cliente, desde o entendimento da necessidade/perfil do consumidor até o acompanhamento do pós venda através da análise da satisfação dos produtos.

O cliente que optar por comprar conosco terá um atendimento muito superior ao da concorrência, que em grande parte tem foco somente na venda de produtos derivados de mel orgânicos e de alta qualidade.

## **6 CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO**

Distribuição é a ferramenta de marketing que liga a produção ao consumo, e sua função é fazer com que o produto à disposição do consumidor final na hora que precisar e onde você quer comprar.

A loja contará com exposição de produtos na sua loja física em Pombal, a mesma se enquadra no ramo varejista e também atenderá as cidades vizinhas.

Teremos também atendimento personalizado através de nosso website, onde um de nossos executivos de vendas entrará em contato com os prospects em no máximo 24hrs para entender suas necessidades e atender com o melhor produto possível.

Nosso website terá sempre o nosso estoque atualizado com fotos padronizadas dos produtos, com descrição, etc.

## 7 RELACIONAMENTO COM CLIENTES

Considerarei todas as etapas do atendimento ao cliente como “Relacionamento com Clientes”, e listarei cada uma das etapas abaixo.

A primeira delas é a prospecção e gerenciamento de consultas, que pode ocorrer pelo website ou anúncios, telefone, atividades de prospecção em eventos. Teremos uma equipe dedicada para essas atividades, com metas semanais e indicadores de desempenho como, por exemplo, taxas de conversão.

A segunda etapa é a qualificação do cliente, sendo essa atividade responsabilidade do vendedor e do gerente de vendas. Nesta etapa do atendimento a equipe de vendas é responsáveis por entender diversas características e opiniões dos clientes, para dessa maneira conseguirmos entregar o melhor produto possível.

A terceira etapa do atendimento é a apresentação do produto, e esta deve ser feita com o objetivo de criar valor para o cliente explorando todo o conhecimento adquirido na etapa qualificação. Com todas as informações sobre o cliente poderemos atendê-lo com alta qualidade e conhecimento de maneira que suas vontades sejam atendidas.

A quarta etapa do atendimento é o test-drive, e nele os vendedores poderão demonstrar na prática tudo o que foi explicado na etapa apresentação de produto.

A quinta etapa é a negociação e acordo sobre a venda, onde preços e prazos serão negociados com foco nas demandas do cliente, por exemplo “melhor preço à vista” ou “menor parcela possível”. Nesta etapa outros serviços serão oferecidos para o cliente, como por exemplo o oferecimento de novos produtos.

A sexta etapa do relacionamento com o cliente é o gerenciamento da satisfação, que poderá ser realizado por conversas na loja diretamente com o consumidor e também por pesquisas de satisfação que passaremos por email.



## **8 FLUXO DE RECEITAS**

Nosso modelo de negócios as receitas serão obtidas principalmente das fontes abaixo:

- venda de produtos de mel orgânico.

### **8.1 Recursos Chave**

Para oferecer uma proposta de valor aos nossos clientes e manter um relacionamento duradouro, de maneira a fidelizar e reter estes clientes, de maneira que eles voltem a comprar conosco e indiquem amigos e familiares, precisaremos de:

- **Estrutura física**

Um espaço para vendas e pós venda, com excelente padrão, ampla e com capacidade para demonstração de diversos produtos. Essa loja deverá estar bem localizada em uma região de alto fluxo de passantes do nosso público-alvo, com recursos de entretenimento para a família como, por exemplo, uma área de convivência com bebidas, comidas e televisão, assim como um espaço kids para diversão das crianças.

- **Estrutura humana**

Os colaboradores de vendas e pós-venda deverão ser profissionais de destaque no mercado com colaboradores com mais de 15 anos de experiência em Gestão de Negócios, aptos para atender as necessidades específicas de cada cliente. As instalações modernas, totalmente Informatizadas e munidas de equipamentos de comunicação de última geração, consagrarão a qualidade do nosso serviço. Além destes itens, a estabilidade do nosso quadro e talento para encontrar as melhores soluções, compatíveis com a realidade de cada empresa, serão responsáveis pelo nosso sucesso.

Formação do Patrimônio na Empresa formada pelos seus sócios

Custos de Instalação da Empresa

Para se obter a licença prévia de funcionamento e vigilância sanitária, foi consultada a Prefeitura, a qual verificou se a empresa poderia ser aberta no local desejado, de acordo com a

lei de zoneamento urbano. Foi consultado ainda o órgão ambiental de cidade de Pombal sobre a aprovação do local, em termos ambientais. O objetivo foi avaliar se o ramo de atividade é compatível com o endereço e a situação do imóvel. O imóvel foi adquirido após a verificação da viabilidade do funcionamento.

#### Local

A empresa tem um custo fixo mensal com aluguel e IPTU (Imposto predial e territorial conforme descritos a seguir:

<b>Quadro 01 - Custos de Instalação da Empresa</b>	
<b>Tipo de Custos</b>	<b>Valor (R\$)</b>
Aluguel (mensal)	15.000,00
IPTU (Anual)	6.000,00
<b>TOTAL &gt;&gt;&gt;&gt;&gt;&gt;&gt;&gt;&gt;</b>	<b>21.000,00</b>
Fonte: Desenvolvido pelo autor do projeto (2016)	

O quadro acima mostra que com aluguel (mensal ) e IPTU (anual) serão gastos R\$ 21.000,00. As despesas fixas e variáveis estão descritas conforme a seguir:

<b>Quadro 02 - Despesas Mensais (R\$ mil)</b>	
<b>Descrição</b>	<b>R\$</b>
<b>FIXO</b>	
Aluguel das instalações + IPTU	15.500,00
Tarifas de água, luz e telefone	2.500,00
Acesso internet banda larga	200,00
Material de escritório, limpeza, conservação e consumo	2.000,00
Honorários contábeis	1.200,00
Despesas Bancárias	300,00
Manutenção do website	500,00
Outras despesas	1.000,00
<b>Total FIXO</b>	<b>23.200,00</b>
<b>VARIÁVEL</b>	
Mala direta	1.000,00
Outros	0,00
<b>Total VARIÁVEL</b>	<b>1.000,00</b>
Fonte: Desenvolvido pelo autor do projeto (2018)	

**Quadro 3- Resumo da mão-de-obra requerida (R\$)**

Discriminação	Funcionários	Salário	Encargos	Custo mensal (salários e encargos)	Custo anual (salários e encargos)
Gerente	1	2,500,00	908,00	3.408,00	40.896,00
Recepcionista	1	900,00	326,88	1.226,88	14.722,56
Assistente contábil	1	900,00	326,88	1.226,88	14.722,56
Assistente ADM	1	900,00	326,88	1.226,88	14.722,56
Supervisor	1	1.500,00	544,80	2.044,80	24.532,60
Motorista	1	800,00	290,56	1.090,56	13.086,72
Auxiliar de serviços gerais	5	800,00	1.452,80	5.452,80	65.433,60
Vendedores	5	1.100,00	1.997,60	7.497,60	89.971,20
Auxiliar de vendas	1	600,00	217,92	817,92	9.815,04
<b>Total</b>			<b>6.392,32</b>	<b>23.992,32</b>	<b>287.907,84</b>

Fonte: Desenvolvido pelo autor do projeto (2018)

O salário da mão-de-obra contratada mensalmente custará a empresa R\$ 17.600, enquanto que o custo anual será de R\$ 287.907,84.

#### Encargos sociais

<b>Quadro 04 - ENCARGOS SOCIAIS</b>	
<b>Discriminação</b>	<b>%</b>
INSS	
FGTS	8,00%
13° e Férias	8,33%
Férias	8,33%
1/3 Férias	2,78%
FGTS Verbas	1,74%
Recisorias	
Multa FGTS 50%	4,87%
Aviso Previo Trab	2,27%
<b>Total</b>	<b>36,32%</b>

Fonte: Desenvolvido pelo autor do projeto (2018)

Entre os encargos sociais ressalta-se o INSS, FGTS, 13º e Férias, 1/3 Férias, FGTS Verbas Rescisórias, Multa FGTS 50% e Aviso prévio, todos esses encargos ficaram na ordem de 36,32%.

#### Pró-labore dos sócios

<b>Quadro 05 - PRÓ-LABORE ( R\$ )</b>				
<b>Sócios</b>	<b>Retirada Mensal</b>	<b>Encargos 20%</b>	<b>Total Retirada Mensal</b>	<b>Total Anual</b>
Sócio-proprietário 1	6.000,00	1.200,00	7.200,00	86.400,00
Sócio-proprietário 2	6.000,00	1.200,00	7.200,00	86.400,00
<b>TOTAL</b>	<b>12.000,00</b>	<b>2.400,00</b>	<b>187.200,00</b>	<b>172.800,00</b>

Fonte: Desenvolvido pelo autor do projeto (2018)

O Pró-labore dos sócios mensal será de R\$ 12.000,00 e o total anual será de R\$ 172.800,00.

#### Dividendos

<b>Quadro 06 - DIVIDENDOS (R\$)</b>		
<b>Sócios</b>	<b>Mensal</b>	<b>Anual</b>
Sócio 1	4.000,00	40.000,00
Sócio 2	4.000,00	40.000,00
<b>TOTAL</b>	<b>8.000,00</b>	<b>80.000,00</b>

Fonte: Desenvolvido pelos autores do projeto (2018)

Os dividendos mensais dos sócios estão na ordem de R\$ 8.000,00 mensal e 80.000,00.

#### Honorários dos Consultores

<b>Quadro 07 - Consultoria Gestão ( R\$ )</b>				
<b>Tipo</b>	<b>Qtd.</b>	<b>Honorários Médio Mensal</b>	<b>Encargos Mensal</b>	<b>Custo Anual (Salários+Encargos)</b>
Consultor	1	2.500,00	908,00	40.896,00
<b>TOTAL MO</b>	<b>1</b>	<b>2.500,00</b>	<b>908,00</b>	<b>40.896,00</b>

Fonte: Desenvolvido pelo autor do projeto (2018)

Já os honorários dos consultores terão o custo mensal de R\$ 2.500,00 e anual, somando salários+encargos de R\$ 40.896,00.

<b>Quadro 08 – Premissas</b>		
1	Previsão de inflação	6,22%
2	Cotação do Dólar	R\$ 3,59
3	Carga tributária	35,13% do PIB
Fonte: Desenvolvido pelo autor do projeto (2018)		
*carga tributária:site. www.tributoedireito.blogspot.com/2011/03/cargatributaria		

## 8.2 Atividades Chave

O foco da empresa será um atendimento *premium* de alta qualidade para o mercado de mel orgânico, hoje em dia carente de uma gestão profissional e com foco na satisfação do cliente. Teremos venda direta de produtos no varejo para os clientes.

Vendas de produtos e serviços diretos ao consumidor final, na qual a execução é no balcão da loja.

Nossas estratégias serão voltadas para o seguinte objetivo que é aumentar a habilidade dos parceiros para realizar suas próprias mudanças.

<b>Quadro 09 – Estratégia: aumentar a habilidade do parceiro-chave para realizar suas próprias mudanças</b>	
Maximizar seus pontos fortes, com um bom plano de comunicação, que inclui o envio de informações periódicas aos clientes sobre produtos e serviços.	Estimado
Estratégia de estabilização, reduzindo os custos unitários das peças oferecidas pela empresa.	Estimado
Manter um bom preço dos produtos e investindo em personalização do atendimento	Estimado
Frequentes desenvolvimentos e lançamentos de novos produtos e serviços	Estimado
Fonte: Desenvolvido pelo autor do projeto (2018)	

Para o atendimento às demandas do futuro previstas neste plano, será adotado o seguinte Plano de Ação do Programa de desenvolvimento de parceiros:

<b>Quadro 10 – Etapas do Desenvolvimento de Parceiros</b>	
<b>DESCRIÇÃO</b>	<b>STATUS</b>
1) Identificação da necessidade de melhorias	Estimado
2) Estabelecimento dos objetivos do projeto	Estimado
3) Definição do período de duração do projeto	Estimado
4) Definição da forma de financiamento do projeto	Estimado

5) Definição das informações que deverão ser disponibilizadas pela Empresa	Estimado
6) Definição da forma de avaliação das propostas submetidas pelos fornecedores	Estimado
7) Definição da forma de avaliação dos resultados após intervenção nos fornecedores	Estimado
8) Escolha dos fornecedores que participarão do projeto	Estimado
9) Identificação do perfil de cada fornecedor	Estimado
10) Acompanhamento aos fornecedores	Estimado
Fonte: Desenvolvido pelo autor do projeto (2018)	

O quadro a seguir relaciona os procedimentos internos que compõe o processo de satisfação dos clientes.

<b>Quadro 11 - Checklist de Procedimentos internos que compõe o processo de satisfação do cliente</b>		
<b>IT</b>	<b>DESCRIÇÃO</b>	<b>S/N (SIM/NÃO)</b>
1	O cliente é recebido com cortesia É lhe oferecido cafezinho, água ou suco? Caso o mesmo deseje esperar, após o preenchimento do cadastro é indicada uma sala de espera confortável, com TV e cafeteira, serviço de leva e traz onde o mesmo poderá ficar à vontade?	
2	O lugar é mantido limpo e organizado?	
3	Todos os processos são transparentes aos clientes, o que mostra honestidade e credibilidade. Na atualidade, muitas empresas disponibilizam no site todas as informações sobre a origem do produto. A empresa vai utilizar esse procedimento/recurso?	

Fonte: Desenvolvido pelo autor do projeto (2018)

As normas externas de regulamentação do setor são as seguintes:

<b>Quadro 12 - Legislação Aplicável</b>		
1	Constituição Federal do Brasil de 1988 (CF/88)	
2	Ministério da agricultura e do abastecimento	INSTRUÇÃO NORMATIVA Nº 11, DE 20 DE OUTUBRO DE 2000.

Quadro 12 - Legislação Aplicável		
3	CONAMA	Resolução 346/2004
4	IBAMA	Instrução Normativa 07/2015

Fonte: Desenvolvido pelo autor do projeto (2018)

### Custos Requeridos para Abertura da Empresa

#### Valor Custo de Abertura

Os custos de abertura foram realizados através de um contador contratado que conduziu todo o processo de abertura. O custo foi de R\$ 900,00. O prazo para a abertura é de 40 dias.

#### Taxas

As taxas pagas para a abertura da empresa e demais atos estão detalhadas abaixo:

Quadro 13 – Taxas	
Especificação dos Atos	Agência na Região Metropolitana (R\$)
<b>Sociedades Empresariais:</b> Contrato Social, alteração Contratual, Ata de Reunião de Sócios, Ata de Assembléia de Sócios, Documento Substitutivo da Ata de Reunião ou de Assembléia de Sócios	R\$ 42,00
<b>Proteção ao Nome Empresarial:</b> Registro de Proteção ao nome empresarial (Até 3 Vias)	R\$ 28,00
<b>Documentos de Arquivamento Obrigatório ou de Interesse:</b> Procuração, Instrumento de Nomeação, Alvará, Publicação ou Anotação de publicação de Ato de Sociedade ou de empresário, Ata de Reunião do Conselho Fiscal, Comunicação de Funcionamento Balanço Patrimonial e/ou Balanço de Resultado Econômico, usufruto ou arrendamento de estabelecimento.	R\$ 280,00 cada ato (28,00)
<b>Pesquisa de nome empresarial idêntico ou semelhante:</b> Por requerimento com até 03 nomes	gratuito
<b>Consulta a Documentos:</b> Por empresa consultada	R\$ 10,00





### 8.3 Parcerias Chave

As parcerias chave serão os comerciantes que são vendedores de mel.

### 8.4 Estrutura de Custos

Vendas de produtos e serviços diretos ao consumidor final, na qual a execução é no balcão da loja.

Nossas estratégias serão voltadas para o seguinte objetivo que é aumentar a habilidade dos parceiros para realizar suas próprias mudanças.

<b>Quadro 15 – Estratégia: aumentar a habilidade do parceiro-chave para realizar suas próprias mudanças</b>	
Maximizar seus pontos fortes, com um bom plano de comunicação, que inclui o envio de informações periódicas aos clientes sobre produtos e serviços.	Estimado
Estratégia de estabilização, reduzindo os custos unitários das peças oferecidas pela empresa.	Estimado
Manter um bom preço dos produtos e investindo em personalização do atendimento	Estimado
Frequentes desenvolvimentos e lançamentos de novos produtos e serviços	Estimado
Fonte: Desenvolvido pelo autores do projeto (2016)	

Para o atendimento às demandas do futuro previstas neste plano, será adotado o seguinte Plano de Ação do Programa de desenvolvimento de parceiros:

<b>Quadro 16 – Etapas do Desenvolvimento de Parceiros</b>	
<b>DESCRIÇÃO</b>	<b>STATUS</b>
1) Identificação da necessidade de melhorias	Estimado
2) Estabelecimento dos objetivos do projeto	Estimado
3) Definição do período de duração do projeto	Estimado
4) Definição da forma de financiamento do projeto	Estimado
5) Definição das informações que deverão ser disponibilizadas pela Empresa	Estimado
6) Definição da forma de avaliação das propostas submetidas pelos fornecedores	Estimado
7) Definição da forma de avaliação dos resultados após intervenção nos fornecedores	Estimado

8) Escolha dos fornecedores que participarão do projeto	Estimado
9) Identificação do perfil de cada fornecedor	Estimado
10) Acompanhamento aos fornecedores	Estimado
Fonte: Desenvolvido pelo autores do projeto (2016)	

- Estrutura de Custos

#### Custos Requeridos para Abertura da Empresa

#### Valor Custo de Abertura

Os custos de abertura foram realizados através de um contador contratado que conduziu todo o processo de abertura. O custo foi de R\$ 900,00. O prazo para a abertura é de 40 dias.

#### Taxas

As taxas pagas para a abertura da empresa e demais atos estão detalhadas abaixo:

<b>Quadro 17 – Taxas</b>	
<b>Especificação dos Atos</b>	<b>Agência na Região Metropolitana (R\$)</b>
<b>Sociedades Empresariais:</b> Contrato Social, alteração Contratual, Ata de Reunião de Sócios, Ata de Assembléia de Sócios, Documento Substitutivo da Ata de Reunião ou de Assembléia de Sócios	R\$ 42,00
<b>Proteção ao Nome Empresarial:</b> Registro de Proteção ao nome empresarial (Até 3 Vias)	R\$ 28,00
<b>Documentos de Arquivamento Obrigatório ou de Interesse:</b> Procuração, Instrumento de Nomeação, Alvará, Publicação ou Anotação de publicação de Ato de Sociedade ou de empresário, Ata de Reunião do Conselho Fiscal, Comunicação de Funcionamento Balanço Patrimonial e/ou Balanço de Resultado Econômico, usufruto ou arrendamento de	R\$ 280,00 cada ato (28,00)



<b>Grupo</b>	<b>Itens do Grupo</b>	<b>Quant</b>	<b>Vr.Unitário</b>	<b>Vr. Total</b>
Máquinas / Equipamentos	Equipamentos de Processo	1	379.752,16	379.752,16
	Condicionadores de ar split	4	1.000,00	4.000,00
	Notebooks	2	1.500,00	3.000,00
	Microcomputador com tela LCD	4	1.500,00	6.000,00
	Impressora a Laser Multifuncional (impressora, copiadora, fax e scanner)	2	900	1.800,00
	Roteador Wi-Fi	1	300	300,00
	No-breaks e estabilizadores	6	500	3.000,00
	Servidor	1	2500	2.500,00
	HD Externo Terabyte	1	500,00	500,00
	Câmeras para videoconferência	6	60,00	360,00
	Prateleiras	6	200	1.200,00
	Máquina fotográfica digital	1	800	800,00
	Flip chart ou quadro branco	1	600	600,00
	<i>Picotadora de papel</i>	1	300	300,00
	Balcões de venda	6	250	1.500,00
	TV Colorida de tela plana	1	1500	1.500,00
	Cafeteira	1	150	150,00
	Bebedouros	2	400	800,00
	Veículos	2	20000	40.000,00
		<b>Subtotal</b>		
Móveis / Utensílios	Mesas para escritórios com extensão	6	700	4.200,00
	Mesa de reunião	1	600	600,00
	Cadeiras presidente	2	600	1.200,00
	Cadeiras secretaria	1	150	150,00
	Cadeiras visitantes	5	100	500,00
	Armários de ferro	4	500	2.000,00
	Armários de madeira	4	600	2.400,00
	Móvel para TV	1	200	200,00
	Sofá com quatro lugares	2	900	1.800,00
	Decoração	1	7.350,00	7.350,00
	<b>Subtotal</b>			<b>20.400,00</b>

<b>TOTAL GERAL</b>	<b>468.462,16</b>
--------------------	-------------------

Fonte: Desenvolvido pelo autor do projeto (2018)

Verifica-se na tabela acima que o investimento em Equipamentos, Móveis/Utensílios e Veículos será de R\$ 468.462,16.

## CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Na nova realidade global encarada pelas organizações empresariais, sobretudo após o final do século passado, seja no âmbito mercadológico ou de recursos humanos e financeiros, fica cada vez mais evidente a importância de uma boa gestão para a continuidade de qualquer negócio, assim como para as decisões de investimentos em empreendimentos corporativos ou inovadores.

O destaque para a gestão dá-se ao fato de uma competitividade cada vez mais acirrada em todos os mercados e a busca dos clientes por qualidade no atendimento, novas formas e prazos de pagamento e entrega o que faz as empresas constantemente investir em novos métodos, processos, pesquisas e tecnologias para que não sejam sugadas pelo avanço notado diariamente. Porém, avaliar a qualidade desses investimentos pode garantir um passo à frente no mercado e ter destaque e preferência do seu cliente final.

Nesse trabalho, podemos observar a importância dos cuidados que se deve ter ao realizar qualquer investimento. Acima disso, conhecer as ferramentas adequadas e as formas de aplicá-las para que haja segurança nas tomadas de decisão, que podem definir o rumo que a empresa tomará a partir das ações tomadas com base nos instrumentos financeiros utilizados. Para se tomar uma decisão de grande investimento, os aspectos mercadológicos e de necessidade do cliente, também são peças fundamentais para que efetivamente um projeto de investimento esteja embasado em fundamentos reais e que possam ser praticados. Um plano financeiro é válido, somente se ele tiver como base as premissas ou os motivos pelo qual ele está sendo desenvolvido. Um ponto importante a ser levado em consideração é o tempo: tempo de produção do projeto, bem como tempo do lançamento aliado as condições de mercado e necessidades ou desejo dos clientes finais, para que o produto ou serviço não seja lançado de forma obsoleta, ou haja vazamento nas informações confidenciais do projeto e cheguem às mãos de um concorrente. Vale observar que o plano financeiro é uma das últimas etapas que são desenvolvidas em um *business plan*, nele são contidas as demais informações levantadas em outras etapas no planejamento, como: contratação de pessoal, compra de máquinas, equipamentos, custos fixos, despesas administrativas, etc.

Entender o que o mercado precisa ou deseja é de extrema importância, pois assim é possível determinar as variáveis dos recursos necessários e assim, otimizar os recursos

despendidos para sua realização, para que o produto ou serviço se materialize de forma perceptível ao cliente e de forma financeira para os acionistas, sendo sustentável e rentável. Portanto, o plano financeiro deve estar focado naquilo que realmente importa e agrega valor para a companhia e seus *stakeholders*

Ao vender mel no mercado, é preciso levar em consideração uma série de questões que não podemos ignorar é que muito poucos comerciantes que não têm planos econômicos e, portanto, acabam falhando, por isso temos de ter um plano econômico também definido para este tipo de negócio de venda de mel.

A Internet hoje tornou-se uma ferramenta poderosa para vender mel, e é por isso que devemos aproveitar ao máximo e publicar a venda em todos os meios midiáticos disponíveis.

Nenhum investimento pode ou deve ser realizado sem que o retorno esperado seja ao menos previsto dentro de um plano financeiro, claro que há fatores externos não controláveis, como catástrofes ambientais e demais possibilidades, porém é importante esclarecer que o retorno financeiro é primordial para tangibilizar qualquer investimento.

Finalmente, podemos concluir que o plano de custos, está embasado em fundamentos reais de mercado aliado a mais refinada análise de investimento e retorno, sendo mais importante, de forma positiva, demonstrando que o projeto é promissor e seu retorno atrativo do ponto de vista financeiro.

Recomenda-se para uma futura investigação a realização de um estudo de caso com potenciais consumidores, essas informações serão de grande valia para o amplo conhecimento do mercado e as necessidades dos consumidores.

## REFERÊNCIAS

AFONSO, Roberto Alexandre Elias. DOAR versus Fluxo de Caixa. **Revista IOB** – Temática Contábil e Balanços, São Paulo. Boletim 18,2009.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE CAPITAL DE RISCO - ABCR. **Pesquisa de capital de risco para o primeiro semestre de 2003**. São Paulo, 2003.

BALDIN, Daniel. Como preparar seu plano de negócios para investidores de risco. **Seminário na incubadora de empresas INETEC**, Uberlândia-MG, Setembro. 2003

EPERS E ROGERS. **Total de Marketing de Relacionamento** , London: Butterworth-Heinemann. 2009.

FERNÁNDEZ, Pablo. **Company valuation methods**. The most common errors in valuation. PricewaterhouseCoopers Professor of Corporate Finance. 25p. Madrid. IESE Business School, 2001.

FILHO, Ademar Campos. **Demonstração dos fluxos de caixa**: Uma ferramenta indispensável para administrar sua empresa. São Paulo: Atlas, 2009.

FINOCCHIO Jr., José. **Project Model Canvas** – Gerenciamento de Projetos sem Burocracia. Editora Campus, 2013.

GIL, AC. **Métodos e Técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 2001.

IUDÍCIBUS, Sérgio de; MARTINS, Eliseu; GELBCKE, Ernesto Rubens. **Manual de contabilidade das sociedades por ações: aplicável às demais sociedades**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2013.

KOTLER, Philip. Marketing do Século XXI. **Como criar, conquistar e dominar mercados**. Tradução Bazán Tecnologia e Linguística, Cristina Bazán, Editora Futura, 2005.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**: a edição do novo milênio. 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KUNZ, Edmundo Luís. **O ser do valor e valores**. Porto Alegre: Sulina, 2008.

LAKATOS Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991.



LOVELOCK, Christopher; WRIGHT, Lauren. **Serviços: marketing e gestão**. São Paulo: 2005.

MARTINS, Eliseu. (Org.). **Avaliação de empresas: Da mensuração contábil à econômica**. São Paulo: Atlas, 2011.

MARTINS, Eliseu. **Contabilidade versus Fluxo de Caixa**. Caderno de Estudos, São Paulo, FIECAFI, Abril, 2011.

MINISTÉRIO DA AGRICULTURA, PECUÁRIA E ABASTECIMENTO. **Secretaria de Política Agrícola (SPA) e Instituto Interamericano de Cooperação pra a Agricultura (IICA)**. Cadeias Produtivas de Flores e Mel. Série Agronegócios, Brasília. 2014.

MORTEN, T. HANSEN, MT, NOHRIA, N e TIERNEY, T, Qual é a sua estratégia de gestão do conhecimento? , **Harvard Business Review** , março-abril 1999 vol. 77 (2), 2009, p106.

NONAKA, I. A empresa criadora de conhecimento. **Harvard Business Review**. vol. 69.6, 2011. pp 96-104.

MULLER, Aderbal N. & TELÓ, Admir Roque. **Modelos de avaliação de empresas**. Revista da FAE, Curitiba, v.6, n.2, p. 97-112, Maio/Dez.2013.

OSTERWALDER, Alexander, PIGNEUR, Yves. **Business Model Canvas Inovação em Modelos de Negócios**. Um Manual para Visionários, Inovadores e Revolucionários. Rio de Janeiro: Alta Books, 2011

PAVANI, Claudia. **O capital de Risco no Brasil: Conceito, Evolução e Perspectivas**. Rio de Janeiro: E-Papers, 2012.

PORTAL PARAÍBA TOTAL. **Produção de mel cresce na Paraíba e atividade pode gerar lucro de mais de 300%**. Disponível em: <http://www.paraibatotal.com.br/noticias/2016/07/04/56726-producao-de-mel-cresce-na-paraiba-e-atividade-pode-gerar-lucro-de-mais-de-300>

PORTER, M. E. **Estratégia Competitiva: Técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

PORTER, M.A. **Competição: estratégias competitivas essenciais**. 7ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

ROSS, Stephen A.; WESTERFIELD, Randolph W.; JAFFE, Jeffrey E. **Administração Financeira** . São Paulo: Atlas, 2002.

RASILA, H. M; GERSBERG, N. F. Serviço de qualidade em serviços de manutenção terceirizados facilidade. **Jornal do Imobiliário Corporativo**. v. 9, n. 1, p. 39-49, 2007

ROESCH, A. Qualidade na prestação de serviços. **Revista Produção**, v. 17, n. 3, p. 435-453, Set./Dez. 1999.

RIBEIRO, Lucyara. **Marketing Social e Comportamento do Consumidor**. Pearson Education, 1 ed., 2015.

RUSSEL, R. **Operations: management and student CD: International Edition**. 4a ed. Prentice Hall, 2002.

SANTI FILHO, Armando & OLINQUEVITCH, José Leônidas. **Análise de balanços para controle gerencial: enfoque sobre o fluxo de caixa e previsão de rentabilidade**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2014.

SOUZA, A. M; GRIEBELER, D; GODOY, L. P. Qualidade na prestação de serviços fisioterápicos – estudo de caso sobre expectativas e percepções dos clientes. **Revista Produção**, v. 17, n. 3, p. 435-453, Set./Dez. 2007.

STEFANO, Nara Stefano; FERREIRA, Alexandre Rodrigues; JOÃO, Daniel de Moraes; GODOY, Leoni Pentiado. **Satisfação dos Clientes Interno e Externo Mensurada Através da Escala Servqual e do Modelo GAP em uma Empresa Prestadora de Serviços**. IV Congresso Nacional de Excelência em Gestão: Responsabilidade Socioambiental das Organizações Brasileiras Niteroi, RJ, Brasil, 31 de julho, 01 e 02 de agosto de 2008.

SEMENIK, R. J.; BAMOSSY, G. J. **Princípios de marketing: uma perspectiva global**. São Paulo: Makron, 1995.

SEBRAE. **Informações de mercado sobre mel e derivados da colméia**. Série Mercado. Disponível em: [www.sebrae.com.br](http://www.sebrae.com.br)

SOUZA, Francisco José Madia de. **Os 50 mandamentos do marketing**. São Paulo: Makron Books, 2004.

SOUZA, RP. Reflexões sobre o marketing de relacionamento no mercado consumidor, **Journal of the Academy of Marketing da Ciência** , vol. 23 No. 4, 2009, pp. 272-77.

STONE, A. Cooperação e competição: Um darwinista Síntese de Marketing de Relacionamento, **European Journal of Marketing** , 34 (6), 2002. pp 687-704.

TUDO EL CAMPO. **Brasil abriu su mercado a la miel fraccionada**<http://www.todoelcampo.com.uy/espanol/brasil-abrio-su-mercado-a-la-miel-fraccionada-15?nid=32773>.

TRIGUEIRO,C.M. **Marketing e Turismo:como planejar o marketing turístico para uma localidade**. Rio de Janeiro:Qualitymark,1999

ZANLUCA, Júlio César. **Contabilidade de custos**. Portal de Contabilidade. Disponível em: [http://www.portaldecontabilidade.com.br/guia/custos\\_direitos.htm](http://www.portaldecontabilidade.com.br/guia/custos_direitos.htm)> Acesso em 31 de maio de 2016.

VAZ,Gil Nuno. **Marketing Turístico** .São Paulo,Pioneira,2009..

VALE DO PIANCÓ NOTÍCIAS. **Produção de mel cresce na Paraíba e atividade pode gerar lucro de mais de 300 por cento.** Disponível em:  
<http://valedopianconoticias.com.br/noticias/exibir/produa-a-o-de-mel-cresce-na-paraa-ba-e-atividade-pode-gerar-lucro-de-mais-de-300-por-cento>

ZINELDIN, M. Marketing tecnológico. **Marketing e Planejamento** , vol 18 (1), 2010, pp 9-23.