

ETEC SÃO SEBASTIÃO

**Maria Eduarda Batista Severo
Marina de Araujo Pires
Nathan Gomes de Jesus**

PLANO DE NEGÓCIOS:

**Desenvolvimento do ponto físico para o comércio do Salgados Tia
Bel**

São Sebastião – SP

2024

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 Representação da persona.....	18
Figura 2 Identidade da marca em formato vertical	21
Figura 3 Identidade da marca em formato horizontal	21
Figura 4 Representação da persona.....	28
Figura 5 Cardápio de salgados	47
Figura 6 Cardápio de bebidas.....	48
Figura 7 Vista de cima da embalagem.....	55
Figura 8 Vista lateral da embalagem.....	56
Figura 9 Representação da fachada do ponto físico	57
Figura 10 Post final.....	59
Figura 11 Meio do post	59
Figura 12 Capa do post	59
Figura 13 Representação do interior do ponto físico.....	61
Figura 14 Segunda representação do interior do ponto físico	62
Figura 15 Mapa de Ilhabela com destaque no Perequê, local onde está situada a empresa.....	63
Figura 16 Plano de marketing <i>offline</i>	65
Figura 17 Plano de marketing <i>online</i>	65

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 Curva de Valor	37
Tabela 2 Ficha técnica kibe	49
Tabela 3 Ficha técnica bolinha de queijo	49
Tabela 4 Ficha técnica coxinha.....	49
Tabela 5 Ficha técnica risole presunto e queijo	50
Tabela 6 Ficha técnica coxinha com catupiry.....	50
Tabela 7 Ficha técnica risole de carne.....	50
Tabela 8 Ficha técnica empada de palmito.....	51
Tabela 9 Ficha técnica esfiha de frango.....	51
Tabela 10 Ficha técnica empada de frango	51
Tabela 11 Ficha técnica esfiha de carne.....	52
Tabela 12 Primeira parte da precificação.....	74
Tabela 13 Segunda parte da precificação.....	74
Tabela 14 Relatório financeiro	77
Tabela 15 Outros Investimentos	80
Tabela 16 Custos Fixos	81

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 Ciclo de vida do produto	23
Gráfico 2 Radar de forças competitivas	34
Gráfico 3 Curva de valor	39
Gráfico 4 Variedade de sabor de produtos.....	45
Gráfico 5 Variedade de tamanho de salgados	45
Gráfico 6 Análise SWOT.....	71
Gráfico 7 Comparação das receitas e despesas.....	75
Gráfico 8 Lucro livre ao longo dos anos.....	76
Gráfico 9 Análise de retorno	78
Gráfico 10 Margem de contribuição e despesas fixas	82

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 Rivalidade entre os concorrentes	31
Quadro 2 Ameaça de entrada de novos concorrentes	32
Quadro 3 5 Forças competitivas de Porter	33
Quadro 4 Informações sócio 2	41
Quadro 5 Informações sócio 1	41
Quadro 6 Informações sócio 3	42
Quadro 7 Cadastro de funcionários	54
Quadro 8 Estratégia de Valor Supremo	60
Quadro 9 Matriz SWOT	69

SUMÁRIO

1 SUMÁRIO EXECUTIVO	8
2. INTRODUÇÃO	11
2.1 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO	11
2.2 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA	11
2.3 JUSTIFICATIVA	11
2.4 OBJETIVO.....	12
2.5 METODOLOGIA.....	12
2.6 CADEIA DE VALOR.....	14
3 CONCEITO DO NEGÓCIO	16
3.1 MODELO DE NEGÓCIOS.....	16
3.2 OPORTUNIDADE	23
3.3 PRODUTOS E SERVIÇOS	24
3.4 LOCALIZAÇÃO E ABRANGÊNCIA.....	25
3.5 PARCEIROS CHAVES.....	25
4 MERCADO E COMPETIDORES.....	26
4.1 ANÁLISE DO SETOR.....	26
4.2 MERCADO ALVO	27
4.3 ANÁLISE DA CONCORRÊNCIA.....	30
4.3.1 CURVA DE VALOR	35
4.3.2 PONTOS FORTES E ÁREAS DE MELHORIA	38
5 EQUIPE DE GESTÃO.....	40
6 PRODUTOS E SERVIÇOS	44
7 ESTRUTURA E OPERAÇÕES	53
7.1 EQUIPE.....	53
7.2 RECURSOS FINANCEIROS E OPERACIONAIS	54
7.3 LOCALIZAÇÃO ESTRATÉGICA E PRESENÇA ONLINE.....	55
7.4 PRÁTICAS SUSTENTÁVEIS	55
7.5 ESTRUTURA E AMBIENTE.....	56
7.6 PARCERIAS ESTRATÉGICAS	56
7.7 CONFORMIDADE LEGAL	57
8 MARKETING E VENDAS.....	58
8.1 PRODUTO	58

8.2 PREÇO.....	59
8.3 PRAÇA.....	61
8.4 PROMOÇÃO.....	63
8.5 MERCADO.....	65
9 ESTRATÉGIA DE ENTRADA NO MERCADO E CRESCIMENTO.....	67
9.1 MISSÃO, VISÃO E VALORES.....	67
9.2 PLANO ESTRATÉGICO.....	68
9.2 ANÁLISE SWOT.....	69
9.3 METAS E OBJETIVOS.....	71
9.4 INDICADORES DE DESEMPENHO.....	72
10 FINANÇAS.....	73
10.1 PRECIFICAÇÃO.....	73
10.2 PROJEÇÃO DE RECEITA.....	74
10.3 PROJEÇÃO DE VENDAS.....	75
10.4 INVESTIMENTOS INICIAIS.....	77
10.5 OUTROS INVESTIMENTOS.....	78
10.6 CUSTOS FIXOS.....	80
11 BIBLIOGRAFIA.....	83
APÊNDICE A - Planilha Plano de Negócios da empresa Salgados Tia Bel.....	84
APÊNDICE B - Planilha Plano de MARKETING da empresa Salgados Tia Bel.....	84
APÊNDICE C - Cronograma do plano de MARKETING da empresa Salgados Tia Bel.....	84
APÊNDICE D - Planejamento estratégico da empresa Salgados Tia Bel.....	85
APÊNDICE E - Planilha do custo unitário dos salgados da empresa Salgados Tia Bel.....	85
APÊNDICE F - Resultados da pesquisa de mercado.....	85

1 SUMÁRIO EXECUTIVO

CONCEITO DO NEGÓCIO

O "Salgados Tia Bel" é uma empresa dedicada à produção e comercialização de salgados gourmet, localizada em Ilhabela, São Paulo. O negócio se propõe a oferecer produtos de alta qualidade, valorizando o público local e o turístico. Priorizamos ingredientes selecionados, receitas exclusivas e um ambiente aconchegante, criando uma experiência gastronômica diferenciada. Além das vendas diretas ao consumidor, disponibilizamos opções de *delivery* e kits personalizados para festas e eventos, ampliando nosso alcance.

OPORTUNIDADE DE MERCADO

O mercado de salgados no Brasil é vasto e repleto de possibilidades, dado o consumo regular desses produtos em diversas ocasiões. Em Ilhabela, o potencial se destaca ainda mais pelo aumento constante de turistas e pela demanda local por produtos de maior sofisticação. O "Salgados Tia Bel" posiciona-se estrategicamente para atender às expectativas de consumidores que buscam não apenas qualidade, mas também uma experiência que alie sabor, conforto e exclusividade.

PRODUTOS E SERVIÇOS

O portfólio da empresa inclui uma ampla variedade de salgados tradicionais e gourmet — como coxinhas, rissoles e bolinhas de queijo — produzidos com ingredientes *premium*. Também oferecemos kits personalizados para festas, opções de bebidas e serviços de entrega eficientes. A flexibilidade na personalização de kits e encomendas para eventos é um diferencial que atende tanto pequenos grupos quanto demandas de grande porte, agregando valor ao cliente.

LOCALIZAÇÃO E ABRANGÊNCIA

Situada em um ponto estratégico de Ilhabela, a loja atrai tanto moradores quanto turistas. Além do atendimento presencial, contamos com um serviço de *delivery* ágil, que expande nosso alcance e oferece praticidade aos clientes. Parcerias com plataformas de entrega como iFood e Uber *Eats* potencializam ainda mais nossa abrangência, consolidando nossa presença no mercado local.

IMPACTO SOCIAL E CULTURAL

O "Salgados Tia Bel" não apenas visa lucros, mas também contribui para o desenvolvimento local por meio da geração de empregos e do incentivo à economia criativa. Valorizamos fornecedores locais, fomentando a cadeia produtiva e fortalecendo relações comerciais na região. Ademais, a proposta cultural da empresa busca promover a tradição gastronômica brasileira, adaptada a um formato gourmet, o que enriquece a experiência dos turistas e reforça a identidade local.

ANÁLISE DE MERCADO E CONCORRÊNCIA

O mercado de salgados em Ilhabela é competitivo, com concorrentes estabelecidos, como Tio Coxinha e Doceria da Nadir. Contudo, o "Salgados Tia Bel" diferencia-se pelo foco em produtos gourmet e na experiência sensorial. Nossa análise aponta uma lacuna no mercado para ofertas mais sofisticadas e personalizadas, o que nos coloca em uma posição estratégica para capturar e fidelizar este nicho de consumidores.

EQUIPE DE GESTÃO

A equipe de gestão é composta por três sócios, todos com formação em Marketing e experiência consolidada em gestão de negócios. Cada sócio é responsável por uma área-chave: administração, finanças e marketing. Além disso,

contamos com colaboradores especializados na produção e logística de alimentos, assegurando operações eficientes e de alta qualidade.

ESTRATÉGIA DE MARKETING E VENDAS

A estratégia de marketing combina estratégias digitais e tradicionais para maximizar a visibilidade da marca. Apostamos em redes sociais, parcerias com influenciadores locais e participação em eventos gastronômicos. Além disso, utilizamos materiais promocionais, como cartões e cupons, para consolidar nossa presença tanto no ambiente online quanto *offline*. O objetivo é criar um relacionamento próximo com os clientes e fidelizá-los por meio de experiências marcantes.

PROJEÇÃO FINANCEIRA E INVESTIMENTOS

Com um investimento inicial de R\$ 68.811,27, planejamos instalação da loja, aquisição de equipamentos e formação de estoque. Prevemos um fluxo de caixa positivo a partir do segundo ano de operação, impulsionado principalmente pelo serviço de *delivery* e pela crescente demanda por eventos. Estimamos atingir o ponto de equilíbrio financeiro no terceiro ano, com crescimento sustentável e diversificação das receitas.

CONCLUSÃO

O "Salgados Tia Bel" está bem-posicionado para capitalizar sobre o mercado de salgados gourmet em Ilhabela. Nossa proposta não só atende às necessidades dos consumidores, mas também contribui para o desenvolvimento social e cultural da região. Com foco na qualidade, na inovação e na satisfação do cliente, projetamos um crescimento consistente e sustentável. Em longo prazo, buscamos nos consolidar como referência no mercado local e expandir nossas operações, mantendo o compromisso com a excelência e a valorização das comunidades que atendemos.

2. INTRODUÇÃO

2.1 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

Maria Isabel, aos 26 anos, resolveu incrementar sua renda ao aproveitar uma receita de salgados tradicionais da Bahia, que aprendeu enquanto trabalhava em uma lanchonete. Motivada pelo sonho de proporcionar educação superior a seus filhos, ela se muda com sua família para a cidade de Ilhabela, onde continua a vender salgados como meio de subsistência.

Apesar das dificuldades financeiras enfrentadas, Maria Isabel consegue enviar seus filhos para a universidade. Michele se forma em Pedagogia, Jamile em Enfermagem e Lucas segue carreira como jogador de futebol, enquanto Warison se torna marinho. A empreendedora se sente profundamente realizada ao presenciar o sucesso e a independência de seus filhos, fruto de seu esforço e determinação.

Ao longo dessa jornada, o negócio de venda de salgados de Maria Isabel evoluiu, transformando-se em uma próspera empresa denominada "Salgados Tia Bel". Essa trajetória de superação e crescimento empresarial demonstra a força de vontade, a resiliência e a visão empreendedora de Maria Isabel, que soube aproveitar uma oportunidade e transformá-la em um legado de sucesso familiar.

2.2 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA

Como podemos manter a longevidade da empresa dentro de um mercado tão competitivo e contribuir para a expansão e crescimento sustentável do empreendimento?

2.3 JUSTIFICATIVA

Este projeto de pesquisa se reveste de grande importância, pois possibilitará a expansão de uma empresa local, a Salgados Tia Bel, oferecendo a oportunidade de explorar novos mercados e aumentar suas vendas. Além disso, a implementação de uma loja física e o desenvolvimento de vídeos para as redes sociais têm o potencial de atrair clientes interessados em experiências culinárias únicas e educacionais.

Ademais, este estudo representa uma iniciativa inovadora que diferencia o empreendimento da concorrência, agregando valor aos clientes existentes e

potenciais. Ao diversificar suas atividades e explorar novas estratégias de negócio, a empresa Salgados Tia Bel poderá fortalecer sua posição no mercado e alcançar um crescimento sustentável a longo prazo.

Portanto, a investigação proposta se justifica pela sua capacidade de impulsionar o desenvolvimento e a expansão de uma empresa local, contribuindo para a geração de emprego, renda e oportunidades em sua comunidade de atuação.

2.4 OBJETIVO

O propósito deste estudo de caso é desenvolver um plano de negócio para compreender como a implementação de uma loja física e o desenvolvimento de vídeos para as redes sociais pela empresa Salgados Tia Bel podem contribuir para a expansão e o crescimento sustentável do negócio. Esta pesquisa será conduzida por Maria Eduarda Batista Severo, Marina de Araujo Pires e Nathan Gomes de Jesus.

O estudo visa analisar os impactos dessas estratégias na comunidade de Ilhabela, onde a empresa Salgados Tia Bel está situada. Para atingir esse objetivo, serão perseguidos os seguintes objetivos específicos: a) Descrever as características da loja física planejada, as propostas de vídeos para as redes sociais e as estratégias a serem utilizadas no desenvolvimento desse projeto; b) Analisar os desafios e oportunidades associados à implementação dessas estratégias de expansão do negócio; c) Avaliar o potencial de melhoria social e profissional que a execução desse plano de negócio pode proporcionar para a empresa Salgados Tia Bel e sua comunidade de atuação.

Dessa forma, este estudo de caso visa contribuir para o desenvolvimento e a expansão sustentável da empresa Salgados Tia Bel, por meio de uma abordagem estruturada e fundamentada em evidências.

2.5 METODOLOGIA

A metodologia de pesquisa para o estudo de caso do Salgados Tia Bel, terá a abordagem qualitativa, que visa compreender o significado do fenômeno pesquisado, sendo com pesquisas de campo com o público-alvo que reside na cidade de Ilhabela, abordando, a aceitação do público para uma loja física e cursos culinários voltados aos salgados. Mais adiante, no segundo semestre será realizado a pesquisa

quantitativa, onde iremos falar sobre os números da empresa, como os gastos, ganhos e tudo voltado ao investimento.

Nosso objetivo, nesse momento é fazer uma pesquisa exploratória, de validação de um negócio, ou seja, estamos perguntando ao público qual a opinião sobre o empreendimento. Como citado anteriormente visa investigar a satisfação dos clientes sobre a qualidade dos produtos, a necessidade de uma loja física, propondo-se a expansão da empresa.

Quanto aos procedimentos técnicos, nossa pesquisa é de tipo fonte de papel e de campo, nós realizamos uma pesquisa bibliográfica para aprofundar os conhecimentos e utilizamos de pesquisa documental. Utilizamos também a pesquisa de campo, questionário, observação, pesquisa de documentos e a elaboração de um diagnóstico.

O estudo de caso é método de pesquisa ampla, que se usa dados qualitativos ou quantitativos coletados a partir de eventos reais, visando objetivar fenômenos atuais inseridos em seu ambiente específico.

Robert K. Yin é um renomado pesquisador e autor na área de métodos de pesquisa, conhecido por seu trabalho em pesquisa de estudo de caso, e em pesquisa qualitativa.

Segundo Yin (2005, "Case Study Research: Design and Methods" p. 32), o estudo de caso "é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto de vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos".

Os estudos de caso de Robert Yin são conhecidos por sua abordagem holística e detalhada, geralmente envolvendo a investigação intensiva de um fenômeno dentro de seu contexto real.

Yin (2001), enfatiza a necessidade de coletar dados de informações abrangentes e detalhados sobre o caso em questão, ele também enfatiza a importância de entender o contexto em que o caso ocorre, considerando influências ambientais, culturais e sociais. É necessário a coleta de várias fontes para garantir um entendimento completo do caso e assim, ter maior exatidão, pois Yin (1994), aponta que os resultados de um estudo de caso podem oferecer perspectivas valiosas e teoricamente significativas, mesmo que não sejam aplicáveis a toda a população.

Esse trabalho contou com um levantamento técnico conhecido como *survey*, para conseguir validar o nosso projeto com perguntas direcionadas a proposta de

criação da loja física, e nesse momento usamos a abordagem de pesquisa quantitativa para avaliar a opinião do público.

Essa pesquisa foi aplicada em uma amostra de 157 pessoas, e sua análise dos resultados será fundamental para orientar as próximas etapas do projeto, fornecendo insights cruciais para ajustes e aprimoramentos necessários, assim poderemos identificar a viabilidade do projeto.

2.6 CADEIA DE VALOR

A cadeia de valor é um conceito fundamental na gestão estratégica de negócios, desenvolvido por Michael Porter em 1985. Ela descreve as atividades internas de uma empresa que agregam valor ao produto ou serviço final, desde a matéria-prima até a entrega ao cliente. A análise da cadeia de valor permite identificar oportunidades de otimização, redução de custos e diferenciação no mercado.

Segundo Porter (1985), "a vantagem competitiva não é alcançada apenas por meio da excelência em uma atividade, mas pela gestão eficaz de todas as atividades que compõem a cadeia de valor". Isso ressalta a importância de compreender e aprimorar cada etapa do processo produtivo, desde a logística de suprimentos até o pós-venda.

Ao realizar uma análise detalhada da cadeia de valor, as empresas podem identificar pontos de melhoria, eliminar atividades redundantes, reduzir custos, aumentar a eficiência operacional e, conseqüentemente, melhorar sua competitividade no mercado. Além disso, a compreensão da cadeia de valor permite uma visão holística do negócio, facilitando a tomada de decisões estratégicas.

Em um cenário empresarial cada vez mais competitivo, a análise da cadeia de valor se torna essencial para o sucesso e a sustentabilidade das organizações. Ao compreender e aprimorar as atividades que agregam valor ao produto ou serviço, as empresas podem se destacar no mercado e conquistar vantagens competitivas duradouras.

Inicialmente, procedemos com uma análise abrangente dos desafios enfrentados pela empresa Salgados da Tia Bel, seguida pela organização e estruturação de todas as ideias identificadas como potenciais oportunidades de negócio. Durante esse processo, foram examinadas as tendências de mercado e obtidas percepções valiosas sobre o perfil e comportamento dos clientes-alvo. A partir

dessas informações, a decisão estratégica foi tomada de estabelecer uma loja física com um espaço dedicado à realização de cursos gastronômicos.

No processo de conceituação do empreendimento, foi conduzida uma pesquisa de campo com o intuito de avaliar a receptividade do público em relação ao projeto proposto. Após a implementação da pesquisa, constatou-se que a proposta de cursos gastronômicos não obteve uma aceitação significativa por parte da maioria dos participantes da amostra. No entanto, observou-se que o público demonstrava interesse em buscar novas receitas e conteúdos culinários online, como pode ser observado através dos apêndice E.

3 CONCEITO DO NEGÓCIO

O conceito do negócio da Salgados Tia Bel baseia-se em oferecer uma experiência gastronômica que conecta emocionalmente os clientes à marca, alinhando-se às necessidades culturais e afetivas do público-alvo. O foco está na produção e comercialização de salgados gourmet de alta qualidade, atendendo à crescente demanda em Ilhabela. A marca busca proporcionar não apenas produtos, mas experiências completas que integrem conveniência, qualidade e um atendimento personalizado. Como enfatizado por Fernandes (2021), a localização estratégica e a diversificação dos canais de distribuição, como *delivery* próprio e parcerias com plataformas digitais, são elementos essenciais para se destacar em um mercado competitivo.

3.1 MODELO DE NEGÓCIOS

A partir desse conceito, o modelo de negócios da Salgados Tia Bel busca gerar, entregar e capturar valor de forma inovadora e eficiente. O foco está em oferecer uma proposta que combine experiências sensoriais, sustentabilidade e alta qualidade.

A **proposta de valor** da empresa é proporcionar uma experiência sensorial diferenciada, que vai além do simples consumo de salgados. A Salgados Tia Bel criará uma experiência sensorial única para seus clientes, combinando elementos visuais, sonoros, olfativos, táteis e gustativos. O ambiente será projetado com cores acolhedoras e uma iluminação suave, criando uma atmosfera sofisticada e convidativa. A música ambiente será cuidadosamente escolhida para complementar o ambiente e a experiência. A aromatização, com cheiros suaves como baunilha e canela, reforçará o apelo sensorial, enquanto a textura do mobiliário e das embalagens proporcionará uma sensação de conforto e qualidade.

Os salgados serão preparados com ingredientes de alta qualidade e receitas exclusivas, oferecendo uma experiência gustativa memorável. A tecnologia também será integrada ao ambiente, com conteúdo visuais e até realidade aumentada para engajar os clientes de forma digital.

Eventos especiais e treinamentos para a equipe garantirão uma experiência imersiva e interativa, onde os clientes poderão aprender e degustar os produtos. O

objetivo é envolver os cinco sentidos, criando uma experiência que vai além do simples consumo de alimentos, incentivando o retorno e a fidelização dos clientes.

A disposição atraente dos produtos, o atendimento personalizado e a qualidade dos salgados são fatores determinantes para impulsionar as vendas no ponto de venda.

Além da loja física, o serviço de *delivery* expande o alcance da Salgados Tia Bel, permitindo atender a um público mais amplo que busca conveniência e rapidez, tendo em vista os consumidores que têm como objetivo atender a festas e eventos. As encomendas podem ser feitas por telefone ou por plataformas de *delivery*, o que facilita o acesso aos produtos da empresa.

Os salgados, preparados com ingredientes de alta qualidade, são vendidos em diversas opções de tamanhos e sabores, atendendo a diferentes preferências e ocasiões. Desde pequenos eventos e festas até o consumo diário, a variedade de produtos oferecida pela Salgados Tia Bel permite a maximização das vendas.

Além de oferecer salgados gourmet, o espaço também estará disponível para aluguel como expositor de bebidas, permitindo que outras empresas promovam seus produtos em um ambiente premium. A empresa se dedicará a divulgar e apoiar negócios locais, reforçando a conexão com a comunidade e destacando as empresas que colaboram conosco. Essa integração não só valoriza os parceiros, mas também enriquece a experiência dos nossos clientes.

O **segmento de cliente** principal é composto por mulheres na faixa etária de 25 a 35 anos, residentes em Ilhabela e arredores, com um nível de renda médio a médio-alto. Essas mulheres são criativas e dinâmicas que trabalham em atividades desafiadoras. Além disso, elas são solteiras, sofisticadas, valorizam o ambiente em que estão, e gostam de visitar ambientes ideais para fotos que ofereçam produtos de alta qualidade.

Assim, Sophia Souza, a persona escolhida, tem 28 anos, trabalha com publicidade e propaganda, não tem filhos é solteira e pertence a classe média alta. Ela gosta de visitar ambientes modernos e fotogênicos, com produtos de alta qualidade, sustentáveis e ambientalmente responsáveis.

A persona ideal frequenta os estabelecimentos de *Fast Food* de 2 a 3 vezes na semana, gosta que o local ofereça uma experiência completa (alimentação, socialização e ambiente). Prefere lugares descontraídos para se reunir com os amigos ou trabalhar.

Figura 1 Representação da persona



Fonte: Freepik

Para atender as expectativas da persona por produtos sustentáveis, a Salgados Tia Bel se compromete com a sustentabilidade em todas as etapas de sua operação. Desde a seleção de ingredientes, priorizando fornecedores locais e produtos orgânicos, até a utilização de embalagens ecológicas, a empresa adota práticas que minimizam seu impacto ambiental.

Além disso, busca constantemente melhorar seus processos, implementando soluções eficientes de gestão de resíduos e economizando recursos como água e energia. Ao oferecer produtos gourmet de alta qualidade com um foco sustentável, a Salgados Tia Bel não só atende à crescente demanda por opções conscientes, mas também reforça seu compromisso com a preservação ambiental, agregando valor à experiência do cliente.

Para garantir um excelente **relacionamento com os clientes**, a Salgados Tia Bel adotará estratégias eficazes tanto no ambiente físico quanto no digital. O atendimento na loja física será acolhedor, com a equipe disponível para responder a perguntas e personalizar o atendimento. Programas de fidelidade serão implementados para incentivar a lealdade dos clientes.

Nas redes sociais, a empresa se manterá ativa, entendendo o perfil dos seguidores e direcionando a comunicação de forma eficaz. A interação com o público será constante, com respostas a comentários e mensagens, além de conteúdo relevante para engajar os seguidores.

A relação digital com os clientes da Salgados Tia Bel será ampliada e aprimorada por meio da implementação de *chatbots* e assistentes virtuais. Esses sistemas automatizados, integrados diretamente ao site da empresa e aos canais de comunicação, como WhatsApp e redes sociais, proporcionarão um atendimento ágil e eficiente, permitindo que os clientes interajam com a marca a qualquer momento, sem depender de horários comerciais ou da disponibilidade de um atendente humano. Além de oferecer informações rápidas sobre os produtos, o menu e promoções, os *chatbots* possibilitarão que os clientes realizem pedidos e efetivem pagamentos diretamente pelo chat, tornando a experiência de compra mais prática e conveniente.

Essa interação digital será projetada para agregar valor ao cliente ao oferecer um atendimento personalizado, com respostas rápidas e precisas sobre os produtos e serviços da Salgados Tia Bel. A tecnologia também permitirá coletar dados sobre as preferências de cada cliente, criando uma base de informações que pode ser usada para personalizar futuras interações e oferecer recomendações baseadas no histórico de compras e nas preferências alimentares dos consumidores.

Além disso, a empresa adotará uma estratégia híbrida de relacionamento, que combina o atendimento presencial de alta qualidade no ambiente físico com a agilidade e conveniência do atendimento digital. No ponto de venda, a Salgados Tia Bel proporcionará uma experiência acolhedora e personalizada, onde os clientes poderão fazer perguntas, esclarecer dúvidas e interagir diretamente com os funcionários. Conhecer as preferências de cada cliente e criar uma conexão genuína será essencial, e, para isso, a empresa poderá implementar programas de fidelidade, recompensando a lealdade dos clientes e oferecendo benefícios exclusivos.

Ao combinar o atendimento personalizado no ambiente físico com a eficiência e praticidade da tecnologia digital, a Salgados Tia Bel fortalecerá a relação com seus clientes, criando uma experiência de compra fluida e integrada. Essa abordagem não só agregará valor à experiência do cliente, mas também permitirá à empresa otimizar processos, melhorar a eficiência operacional e, conseqüentemente, expandir sua base de clientes de forma eficaz.

Os **canais de distribuição** ideais, conforme identificados pelo modelo de negócios, são a loja física própria e o serviço de entrega (*delivery*). A loja física permitirá alcançar um público que valoriza a experiência de compra presencial, enquanto o *delivery* atenderá à demanda crescente por conveniência e acessibilidade. A Salgados Tia Bel criará um ambiente convidativo na loja, incentivando os clientes a permanecerem no local para consumir os produtos. O *delivery*, por sua vez, ampliará o alcance da empresa, facilitando o acesso aos produtos para quem prefere a entrega domiciliar.

A **atividade principal** da empresa é a produção de salgados gourmet, diferenciados pelo uso de ingredientes de alta qualidade e métodos de preparo sofisticados. Os produtos oferecidos incluem coxinhas, bolinhas de queijo, kibes, risoles de carne e risoles de presunto e queijo, cada um desenvolvido para atender aos paladares mais exigentes.

Os salgados gourmet da Salgados Tia Bel são preparados com receitas exclusivas, que se destacam pelo uso de temperos únicos, proporcionando sabores inconfundíveis e superiores aos produtos tradicionais. A coxinha, por exemplo, é recheada com frango temperado com ervas e especiarias selecionadas, enquanto a bolinha de queijo combina queijos finos em uma mistura cremosa e saborosa.

Os **recursos-chave** para a criação e operacionalização eficaz de uma empresa de salgados são multifacetados e abrangem diversas áreas cruciais para garantir a qualidade, eficiência e satisfação dos clientes.

Por isso o recurso principal é uma cozinha bem equipada e adequada é fundamental para a produção dos salgados, além de um *layout* que favoreça a eficiência e segurança dos funcionários. A cozinha deve seguir as normas sanitárias vigentes.

Além disso, outros recursos essenciais são definir uma identidade de marca é essencial. Isso inclui nome, logotipo, cores, valores e posicionamento no mercado. Uma marca forte diferencia a empresa de salgados, atrai clientes e gera confiança.

Figura 3 Identidade da marca em formato horizontal



Fonte: Autoria própria

Figura 2 Identidade da marca em formato vertical



Fonte: Autoria própria

O local destinado ao armazenamento deve manter ingredientes e produtos em condições ideais. Um ambiente confortável com mesas, cadeiras e disposição que facilite a circulação proporciona uma experiência positiva aos clientes.

A adoção de um sistema de venda eficiente é crucial. Máquinas de cartão, caixas registradoras e *software* de ponto de venda integrado permitem controle de vendas, gestão de estoque e relatórios financeiros. Além dos equipamentos de venda, é importante integrar tecnologias de gestão, para otimizar processos e auxiliar na tomada de decisões estratégicas.

Entre as parcerias fundamentais para o desenvolvimento da Salgados Tia Bel destacam-se os fornecedores de ingredientes, distribuidores, plataformas de entrega de comida, empresas de embalagens e empresas de treinamento. Na região do Vale do Paraíba e Litoral Norte, existem diversos exemplos de empresas que podem atuar como parceiras estratégicas.

O Supermercado Pão de Açúcar oferece ingredientes de alta qualidade, essenciais para manter os padrões dos produtos da Salgados Tia Bel. O Atacadão em São Sebastião é uma opção estratégica para a compra em grande quantidade,

permitindo otimização de custos. As plataformas de entrega, como iFood e Uber *Eats*, são importantes para ampliar o alcance dos produtos da empresa. Empresas de embalagens, como a Embalagens Caraguatatuba e a Litoral Pack em São Sebastião, fornecem embalagens adequadas, essenciais para a conservação e apresentação dos produtos.

Por fim, empresas de treinamento, como a Escola Técnica Estadual (Etec) Caraguatatuba, oferecem cursos importantes para o treinamento dos funcionários da Salgados Tia Bel, garantindo um atendimento de qualidade e capacitação técnica.

Para trabalhar de forma eficiente e sustentável, a Salgados Tia Bel precisa gerenciar cuidadosamente sua **estrutura de custos**. Os principais recursos dessa estrutura incluem a manutenção da loja e os custos relacionados à equipe. A manutenção da loja é uma parte crítica para garantir que o ambiente físico seja sempre atraente e funcional. Isso envolve custos com limpeza, pequenos reparos, manutenção de equipamentos e serviços públicos como água, luz e internet.

Manter a loja em ótimo estado não só melhora a experiência do cliente, mas também previne problemas operacionais maiores no futuro. A equipe é outro componente importante da operação. Contar com funcionários qualificados e bem treinados é de extrema importância para garantir a qualidade dos produtos e um excelente atendimento ao cliente. Os custos relacionados à equipe incluem salários, benefícios como vale-transporte e alimentação, além de treinamento contínuo.

Os custos da manutenção da loja e da equipe são cobertos principalmente pelas vendas dos produtos. A receita gerada pelas vendas na loja física e pelo serviço de *delivery* é fundamental para cobrir as despesas operacionais e gerar lucro. Para garantir a viabilidade financeira, é essencial que a Salgados Tia Bel mantenha um bom controle de custos.

Para garantir a sustentabilidade e o crescimento da Salgados Tia Bel, é essencial compreender e aprimorar as **fontes de receita**, com destaque para as vendas de produtos.

Para manter a competitividade e atrair mais clientes, é fundamental monitorar continuamente as tendências de mercado e ajustar a oferta de produtos conforme as demandas dos consumidores. Promoções, combos e programas de fidelidade são estratégias eficazes para incentivar a repetição de compra e aumentar o *ticket* médio.

3.2 OPORTUNIDADE

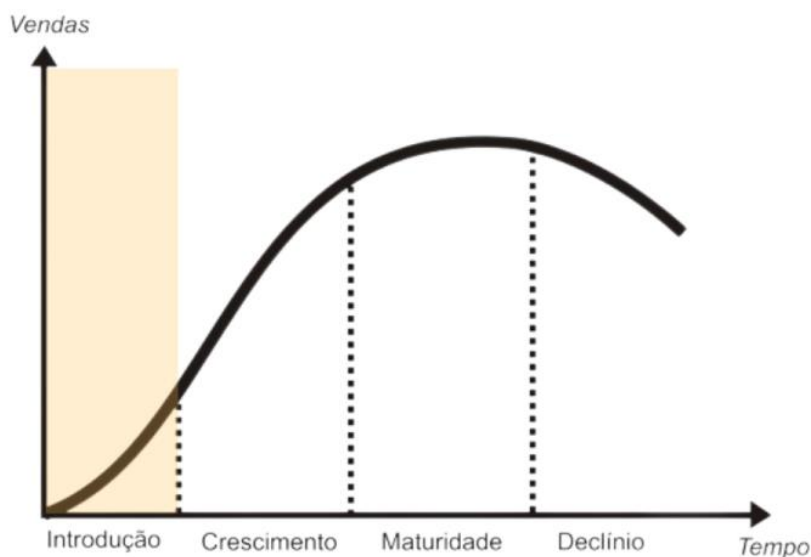
Criar um ambiente em que os clientes possam aproveitar o espaço e comer deliciosos salgados.

Essa decisão surgiu a partir da crescente demanda por locais que ofereçam não só produtos de qualidade, mas também uma boa experiência de consumo. O espaço foi projetado para ser acolhedor, permitindo que os clientes relaxem, socializem e saboreiem nossos produtos com conforto.

O diferencial é oferecer salgados de alta qualidade a preços acessíveis para a classe média. A combinação de um ambiente agradável e um valor competitivo nos destaca. Priorizamos a excelência dos ingredientes e do preparo, garantindo uma experiência gastronômica de qualidade sem comprometer o orçamento. Queremos que cada visita seja uma experiência memorável, que valorize o paladar e o bem-estar dos nossos clientes.

A gestão do ciclo de vida dos produtos será feita com inovação, atendendo às preferências dos consumidores. Lançaremos novos sabores e formatos periodicamente, além de realizar ajustes no ambiente para manter a experiência sempre atraente. Utilizamos a estratégia de valor supremo que reside na união da alta qualidade, do preço justo e um ambiente diferenciado.

Gráfico 1 Ciclo de vida do produto



Fonte: Product Marketing Brasil

3.3 PRODUTOS E SERVIÇOS

A empresa oferece salgados e bebidas para consumo no local, além de kits personalizados para eventos, proporcionando uma experiência diferenciada e conveniente. Os produtos estão divididos em três categorias: salgados unitários, kits de salgados e kits festa.

Para adaptar-se às preferências dos clientes e manter a inovação constante, a empresa incluirá opções sazonais, como salgados especiais para datas comemorativas, além de versões sem glúten ou vegetarianas. Essa adaptação garantirá que os clientes sempre encontrem algo novo para experimentar.

Os kits de salgados, com 10 unidades, atendem à demanda por porções práticas e rápidas, especialmente durante horários de pico. Eles permitem que os clientes experimentem uma variedade de sabores em uma única compra, facilitando o consumo em movimento. Os kits também são personalizáveis, atendendo a diferentes gostos e preferências

Para eventos, oferecemos kits festa em tamanhos de 50 ou 100 unidades, adaptáveis às necessidades e gostos dos clientes

A parceria com o Empório da Juh envolve o aluguel de um espaço dedicado dentro da loja, onde uma geladeira expositora será instalada para comercialização de bebidas. Isso aumenta a visibilidade da marca e oferece uma experiência conveniente e de qualidade ao público.

Além disso, destacamos os negócios locais, promovendo uma conexão mais estreita com a comunidade e criando um ambiente de colaboração mútua

As embalagens personalizadas da Litoral Pack agregam valor à apresentação dos produtos, refletindo a identidade visual da marca e tornando o produto mais atraente para o consumidor. Esse toque personalizado é essencial para fortalecer a diferenciação da marca no mercado local.

A diversidade, personalização e praticidade dos nossos produtos, junto com a inovação constante, posicionam a empresa como uma opção atrativa e competitiva no mercado de alimentos e bebidas.

Atualmente, os produtos encontram-se no estágio introdutório do ciclo de vida, com a empresa buscando estabelecer sua marca e conquistar uma base de clientes. A combinação de conveniência, qualidade e inovação posiciona a empresa como uma

opção atraente no mercado, com o potencial de fidelizar clientes e aumentar sua presença no setor de alimentos e bebidas.

3.4 LOCALIZAÇÃO E ABRANGÊNCIA

A operação será em Ilhabela, com o ponto físico localizado em bairros estratégicos como Perequê, Vila ou Barra Velha, escolhidos pela alta visibilidade e grande fluxo de pessoas. Esses bairros garantem fácil acesso para os clientes e atraem um público diversificado.

A área de atuação abrangerá toda a cidade de Ilhabela. Os clientes poderão consumir os produtos no local ou utilizar o serviço de entrega, viabilizado tanto por meio da parceria com o iFood quanto pelo sistema próprio de delivery da empresa.

3.5 PARCEIROS CHAVES

A rede de parceiros da empresa é essencial para garantir a eficiência operacional e a qualidade dos produtos. Os parceiros foram agrupados por função para facilitar a compreensão:

- **Ingredientes:** O Supermercado Pão de Açúcar assegura o fornecimento de ingredientes de alta qualidade, fundamentais para manter os padrões da marca. O Atacadão em São Sebastião oferece condições vantajosas para compras em maior volume, garantindo eficiência de custos.
- **Logística e Entrega:** A plataforma iFood e o sistema próprio de *delivery* garantem a entrega rápida dos produtos, ampliando o alcance da marca.
- **Equipamentos e Embalagens:** A Refrigeração São Paulo fornece os equipamentos necessários para preservar a qualidade dos salgados. As embalagens personalizadas da Litoral Pack não só protegem os produtos, mas também reforçam a identidade da marca, oferecendo um diferencial competitivo.

Esses parceiros são fundamentais para garantir a qualidade e eficiência da operação, fortalecendo a presença da marca e oferecendo aos clientes uma experiência satisfatória e de alta qualidade.

4 MERCADO E COMPETIDORES

A análise de mercado é crucial para o sucesso estratégico de qualquer empresa. Philip Kotler afirma que "analisar o mercado é o primeiro passo para entender onde se encaixa e como se pode competir", destacando a importância de compreender as necessidades dos consumidores e as dinâmicas do setor. Michael Porter, especialista em estratégia, complementa que "a competição é a essência do mercado", indicando que conhecer os concorrentes permite à empresa ajustar suas estratégias para obter uma vantagem competitiva. A análise de mercado proporciona insights sobre tendências e oportunidades, ajudando a empresa a adaptar suas ofertas e otimizar suas operações para se destacar no mercado competitivo.

4.1 ANÁLISE DO SETOR

O setor de salgados no Brasil é uma parte importante da cultura gastronômica nacional, com raízes que se estendem por décadas. Desde padarias e lanchonetes de bairro até grandes redes de *fast-food*, os salgados como coxinhas, risoles, empadinhas e pastéis são itens indispensáveis no dia a dia dos brasileiros. Ao longo dos anos, o mercado de salgados se expandiu, especialmente com o aumento da demanda por alimentos prontos para consumo, impulsionada pela urbanização e pela rotina acelerada das grandes cidades.

As projeções para o mercado de salgados são positivas, com um crescimento contínuo esperado nos próximos anos. Esse crescimento é impulsionado pela praticidade dos produtos, pela expansão do *delivery* e pela inovação constante no setor. Os consumidores estão cada vez mais exigentes e buscam produtos que ofereçam não apenas sabor, mas também opções saudáveis e sustentáveis. Assim, a saudabilidade e a sustentabilidade são tendências que estão moldando o futuro do setor, com empresas investindo em ingredientes mais saudáveis, práticas de produção responsáveis e embalagens ecológicas.

O mercado de salgados se mostra promissor por diversas razões. A ampla aceitação cultural e a conveniência dos produtos fazem com que eles sejam procurados em diversas ocasiões, desde lanches rápidos até festas e eventos. Além

disso, o setor está em constante adaptação às novas tendências e preferências dos consumidores, o que garante sua relevância no mercado.

O setor de salgados no Brasil é amplamente consolidado culturalmente, apresentando alta demanda devido à conveniência e versatilidade de seus produtos. Segundo a Associação Brasileira da Indústria de Alimentos, em 2023, o mercado de alimentação fora do lar movimentou cerca de R\$ 350 bilhões, sendo uma parcela significativa atribuída ao consumo de salgados. Essa popularidade reflete o forte hábito cultural dos brasileiros de consumir alimentos rápidos e saborosos.

Praticamente toda a população urbana brasileira, cerca de 170 milhões de pessoas, pode ser considerada cliente em potencial para o setor de salgados, refletindo o forte hábito cultural de consumir esses produtos. O mercado, porém, é altamente competitivo, com milhares de padarias, lanchonetes, quiosques, *food trucks* e franquias atuando em todo o país.

O setor de salgados oferece diversas oportunidades para empreendedores. O crescimento do mercado de *delivery*, por exemplo, representa uma grande chance de aumentar as vendas e alcançar novos clientes. A diversificação de produtos, com a criação de salgados voltados para dietas especiais, também pode atrair novos segmentos de mercado. Além disso, a expansão por meio de franquias e a entrada em regiões menos exploradas, como o interior do país, oferecem potencial para um crescimento expressivo.

No entanto, o setor enfrenta desafios como margens de lucro pressionadas, flutuações no custo de insumos e a necessidade de adaptação às novas demandas do mercado. Entre essas demandas estão a valorização de práticas sustentáveis e o aumento do interesse por produtos saudáveis. Para se destacar, empresas precisam não apenas acompanhar essas tendências, mas também investir em inovação, personalização e estratégias que promovam experiências diferenciadas para os consumidores.

Portanto, o mercado de salgados no Brasil é extenso e cheio de oportunidades, mas também exige uma adaptação constante às tendências e desafios para manter sua relevância e lucratividade.

4.2 MERCADO ALVO

Para entender o segmento ou nicho de mercado, é fundamental aprofundar a análise em torno de alguns aspectos chave que moldam o comportamento e as preferências desse público-alvo.

O público-alvo da Salgados Tia Bel é composto por mulheres de 25 a 35 anos, residentes em Ilhabela, com renda de nível médio a médio-alto. Essas consumidoras valorizam produtos que combinam qualidade, sustentabilidade e sofisticação, além de buscarem experiências que unam gastronomia e socialização em ambientes convidativos.

A persona "Sophia Souza", uma publicitária de 28 anos, exemplifica esse público-alvo. Sophia prefere locais que ofereçam um ambiente agradável para encontrar amigos, que respeitem valores como o uso de materiais recicláveis e que proporcionem experiências únicas, como degustações ou eventos temáticos, ideal para fotos que ela possa compartilhar em suas redes sociais.

Figura 4 Representação da persona



Fonte: Freepik

Atualmente, esse público está interessado em produtos que oferecem uma combinação de alta qualidade, sustentabilidade e *design* sofisticado. Quando se trata de alimentação, essas mulheres preferem frequentar estabelecimentos de *Fast Food*, mas não qualquer tipo de *Fast Food*. Elas buscam lugares que ofereçam não apenas refeições rápidas, mas uma experiência completa que inclui uma atmosfera convidativa e uma oportunidade de socialização. Isso significa que a decoração, o design do espaço, a apresentação dos alimentos e até mesmo o atendimento ao cliente são fatores críticos para garantir que essas consumidoras retornem. Além

disso, há uma clara preferência por lugares que tenham uma forte presença digital e que sejam conhecidos por serem fotogênicos, o que aumenta seu valor como destino social.

Essas mulheres compram porque estão em busca de mais do que apenas saciar a fome; elas estão em busca de experiências. A alimentação, nesse contexto, é apenas uma parte da equação. O verdadeiro motivador é a criação de memórias, a socialização com amigos ou colegas, e a possibilidade de immortalizar essas experiências através de fotos e publicações em redes sociais. Lugares que oferecem uma combinação de boa comida, ambiente agradável e elementos visuais atraentes têm uma vantagem significativa. Além disso, a sustentabilidade e a responsabilidade ambiental são valores importantes para esse público, influenciando suas escolhas de compra. Elas preferem apoiar negócios que demonstram um compromisso com o meio ambiente, seja através do uso de ingredientes orgânicos, de embalagens sustentáveis, ou de práticas empresariais ecologicamente corretas.

Os fatores que influenciam a compra desse público são múltiplos e interligados. Primeiramente, a confiabilidade dos produtos oferecidos é essencial; eles devem não apenas ser saborosos, mas também esteticamente agradáveis. Em segundo lugar, a sustentabilidade desempenha um papel importante, com uma preferência por estabelecimentos que adotam práticas verdes e usam materiais ecologicamente corretos. Outro fator crucial é o ambiente do local, que deve ser moderno, descontraído e visualmente atraente, o que contribui para uma experiência mais rica e compartilhável. Finalmente, a experiência social oferecida pelo estabelecimento, incluindo a possibilidade de se reunir com amigos ou trabalhar em um ambiente agradável, é um fator determinante na decisão de compra.

Esse público está concentrado em Ilhabela e arredores, mas é importante notar que elas são bastante ativas *online*, especialmente em plataformas de redes sociais como Instagram e Pinterest, que valorizam a estética e a apresentação visual. Para alcançar essas consumidoras, precisamos investir em marketing digital que destaque a experiência completa que o estabelecimento oferece. Isso inclui a criação de conteúdo visual de alta qualidade que mostre o ambiente, a apresentação dos pratos, e o compromisso com a sustentabilidade. Parcerias com influenciadores locais que compartilhem dos mesmos valores podem ajudar a atrair esse público-alvo. Além disso, eventos temáticos que alinhem com as preferências desse segmento, como *brunches* sustentáveis ou noites de fotografia, podem ser eficazes em atrair essa

clientela. Promoções e programas de fidelidade também podem incentivar visitas frequentes, especialmente se forem alinhados com os interesses e o estilo de vida dessas mulheres.

Entender profundamente esse segmento permitirá a oferta de produtos e experiências que realmente ressoem com o público-alvo, aumentando a fidelidade e a retenção dos clientes.

4.3 ANÁLISE DA CONCORRÊNCIA

A análise da competitividade no mercado de salgados em Ilhabela revela um cenário marcado por uma forte rivalidade entre os concorrentes. Empresas como Tio Coxinha e Doceria da Nadir já estão bem estabelecidas, sendo amplamente reconhecidas como líderes de mercado. Esses concorrentes conseguem atender a uma parcela significativa do público, o que evidencia a alta competitividade do setor. Além disso, há uma disputa explícita entre as empresas, todas competindo pela preferência dos consumidores locais.

Ao entrar nesse mercado, a Salgados Tia Bel enfrentará concorrentes com posições consolidadas. Contudo, ao se diferenciar por meio de uma proposta de valor única, que inclui uma experiência sensorial completa e produtos gourmet de alta qualidade, a empresa poderá atrair um público específico, disposto a pagar mais por qualidade e inovação, em vez de apenas buscar o menor preço.

A diversidade de concorrentes também é notável, com empresas oferecendo desde salgados tradicionais até doces e outros lanches. Essa variedade acirra ainda mais a competitividade e, em alguns casos, resulta em uma guerra de preços, especialmente entre as empresas menores que buscam se destacar. No entanto, a Salgados Tia Bel deve concentrar seus esforços em oferecer produtos de alta qualidade, evitando a competição apenas pelo preço.

O poder de negociação dos clientes é outro fator relevante. Em um mercado tão competitivo, os consumidores tendem a ser sensíveis a variações de preço. No entanto, a Salgados Tia Bel pretende atrair clientes dispostos a pagar por uma experiência diferenciada e por produtos premium. Esse público valoriza não apenas o produto, mas também a experiência proporcionada pelo ambiente da loja.

Fidelizar esses clientes pode ser desafiador, mas a proposta única da empresa, que combina um ambiente acolhedor, música agradável e produtos gourmet, tem o potencial de fortalecer a lealdade dos consumidores e garantir um fluxo constante de clientes satisfeitos. Com essa abordagem, a Salgados Tia Bel pode se posicionar estrategicamente para conquistar um nicho específico de mercado, destacando-se em meio à concorrência.

Quadro 1 Rivalidade entre os concorrentes

1. RIVALIDADE ENTRE OS CONCORRENTES			
Na indústria que você pretende entrar/já atua existem concorrentes estabelecidos?	Concordo totalmente	Muito importante	10
O(s) concorrente(s) atuais já conseguem atender a totalidade do mercado?	Concordo parcialmente	Muito importante	8
Já existe uma competição explícita entre os concorrentes?	Concordo parcialmente	Importante	6
Você vai entrar no mesmo mercado que eles?	Concordo totalmente	Muito importante	10
A diversidade desses concorrentes é alta?	Discordo totalmente	Muito importante	0
Existe uma guerra de preço ou de qualidade no setor pretendido?	Concordo totalmente	Importante	7,5

Fonte: Adaptado pelos autores

A análise da ameaça de entrada de novos concorrentes no setor de salgados em Ilhabela revela alguns pontos importantes. O custo de iniciar um novo negócio nesse setor não é baixo, o que dificulta a entrada de novos concorrentes. Isso é positivo para empresas já consolidadas, como a Salgados Tia Bel, que enfrentam menos ameaças imediatas de novos entrantes.

Por outro lado, há espaço para mais concorrentes no mercado, especialmente aqueles que tragam propostas diferenciadas ou inovações. Isso indica que, apesar de ser um mercado competitivo, ainda existem oportunidades para novas empresas se destacarem, principalmente se conseguirem oferecer algo único ou de maior valor agregado.

A indústria de salgados em Ilhabela é de pequena escala, o que limita o alcance e a capacidade de crescimento rápido para novas empresas. Esse fator pode representar uma barreira para aqueles que buscam operar em maior escala.

Os custos de troca para os clientes são baixos, o que significa que os consumidores podem facilmente mudar de fornecedor se encontrarem uma opção melhor ou mais conveniente. Isso reforça a necessidade de fidelizar os clientes, oferecendo uma oferta diferenciada e de alta qualidade.

Embora não haja escassez de pontos de venda em Ilhabela, o que poderia facilitar a entrada de novos concorrentes, superar outras barreiras de entrada será um desafio.

Além disso, novas tecnologias podem reduzir as barreiras de entrada, permitindo que novos concorrentes ingressem no mercado com maior facilidade. Isso sugere que a Salgados Tia Bel deve estar atenta às inovações tecnológicas e ao surgimento de novas formas de operação e entrega de valor, a fim de se manter competitiva.

Embora algumas barreiras de entrada dificultem a chegada de novos concorrentes, o mercado ainda oferece oportunidades para aqueles que conseguem inovar ou se diferenciar. Assim, é essencial que a Salgados Tia Bel continue a focar em sua proposta única para manter e expandir sua posição no mercado.

Quadro 2 Ameaça de entrada de novos concorrentes

4. AMEAÇA DE ENTRADA DE NOVOS CONCORRENTES			
O custo para começar um novo negócio dentro da sua indústria é baixo?	Discordo parcialmente	Muito importante	4
Existe espaço para mais concorrentes fora os já estabelecidos?	Concordo totalmente	Importante	7,5
A indústria é de pequena escala?	Discordo parcialmente	Muito importante	4
Os custos de troca para os clientes são baixos?	Concordo totalmente	Muito importante	10
Existe escassez de pontos de vendas para esse tipo de negócio?	Discordo totalmente	Importante	0
Existe o risco de novas tecnologias derrubarem as barreiras de entradas?	Concordo totalmente	Muito importante	10

Fonte: Adaptado pelos autores

As Cinco Forças de Porter são um modelo fundamental para avaliar a competitividade de um setor. Elas incluem: a rivalidade entre concorrentes, que mede a intensidade da competição; a ameaça de novos entrantes, que analisa o risco de novos competidores; a ameaça de produtos substitutos, que examina o impacto de alternativas no mercado; o poder de negociação dos fornecedores, que avalia a influência dos fornecedores sobre os custos; e o poder de negociação dos compradores, que considera o impacto dos clientes nas condições de mercado. Essas forças ajudam a entender a dinâmica do setor e a desenvolver estratégias competitivas.

Quadro 3 5 Forças competitivas de Porter

27%	Rivalidade entre os Concorrentes
24%	Poder de Barganha dos Clientes
15%	Poder de Barganha dos Fornecedores
23%	Risco de Novos Entrantes
10%	Ameaça de Substitutos

Fonte: Adaptado pelos autores

A análise estratégica baseada nas Cinco Forças de Porter revela informações cruciais sobre o cenário competitivo no qual a Salgados Tia Bel está inserida. A rivalidade entre concorrentes é a força que mais pode impactar o negócio, com um impacto significativo de 27%. Isso indica que o mercado é altamente competitivo, com várias empresas disputando a mesma base de clientes. Conseqüentemente, a Salgados Tia Bel deve estar atenta às ações da concorrência e buscar constantemente se diferenciar para manter e expandir sua fatia de mercado.

O poder de barganha dos clientes também exerce um impacto considerável, representando 24%. Isso sugere que os consumidores possuem uma certa influência sobre os preços e a qualidade dos produtos. Para mitigar essa influência, é crucial que a Salgados Tia Bel se posicione como uma marca de valor, oferecendo uma experiência superior e produtos de alta qualidade, o que pode reduzir a sensibilidade dos clientes ao preço.

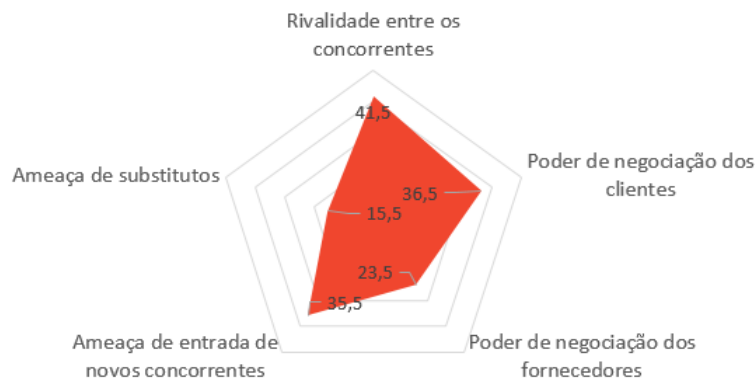
O risco de novos entrantes no mercado é de 23%, indicando que há potencial para novas empresas entrarem no setor e competirem pela fatia do mercado. Isso reforça a necessidade de a Salgados Tia Bel consolidar sua presença, criando barreiras de entrada, como uma forte identidade de marca e fidelização dos clientes.

O poder de barganha dos fornecedores, com um impacto de 15%, é relativamente menor, mas ainda assim significativo. Isso sugere que a empresa deve negociar de forma estratégica com seus fornecedores, garantindo custos competitivos e a qualidade dos insumos, sem comprometer suas margens de lucro.

Por fim, a ameaça de substitutos é a força com o menor impacto, com apenas 10%. Isso significa que, no momento, não há muitos produtos substitutos capazes de

atrair os clientes da Salgados Tia Bel, permitindo que a empresa se concentre em seu diferencial competitivo sem se preocupar com alternativas que possam desviar a atenção dos consumidores.

Gráfico 2 Radar de forças competitivas



Fonte: Adaptado pelos autores

Nesse contexto, vale ressaltar as fraquezas específicas dos concorrentes. Por exemplo, o Tio Coxinha, embora forte em localização e preço, apresenta lacunas em áreas como responsabilidade social e transparência nas informações, o que pode ser uma oportunidade para a Salgados Tia Bel explorar, reforçando sua comunicação com os clientes e destacando seu compromisso com práticas sustentáveis e uma operação transparente. Da mesma forma, a Doceria da Nadir, com sua boa estética e responsabilidade ambiental, pode melhorar a transparência e a inovação em sua oferta de produtos, áreas em que a Salgados Tia Bel pode se destacar.

O poder de negociação dos clientes é um fator importante, dado que em mercados competitivos os consumidores tendem a ser sensíveis a variações de preço. Contudo, a Salgados Tia Bel busca atrair um público que valoriza a experiência diferenciada e os produtos premium, o que reduz a sensibilidade ao preço.

A proposta de fidelização, com foco na oferta de uma experiência completa e diferenciada, pode ser um excelente caminho para fortalecer a lealdade do consumidor e garantir um fluxo constante de clientes. Isso exige, no entanto, não apenas qualidade nos produtos, mas também na criação de um ambiente envolvente e acolhedor que os faça retornar.

A Salgados Tia Bel, ao manter sua estratégia de diferenciação e alta qualidade, estará protegida de ameaças iminentes. Além disso, as tecnologias emergentes e as novas formas de operação podem alterar o mercado, tornando necessário que a Salgados Tia Bel permaneça atenta a essas mudanças para não perder sua posição competitiva.

A aplicação do Modelo das Cinco Forças de Porter complementa a análise da rivalidade, proporcionando uma visão mais clara de como as dinâmicas do setor afetam a Salgados Tia Bel. A rivalidade entre concorrentes, identificada como a força mais impactante, exige que a empresa busque constantemente maneiras de se diferenciar. Ao mesmo tempo, a análise das outras forças, como o poder de barganha dos compradores e a ameaça de novos entrantes, reforça a necessidade de proteger a posição da empresa no mercado por meio de uma proposta única de valor.

4.3.1 CURVA DE VALOR

A curva de valor é uma ferramenta essencial no livro “A Estratégia do Oceano Azul” (2005), de W. Chan Kim e Renée Mauborgne, para visualizar a estratégia de uma empresa em relação aos seus concorrentes.

"A curva de valor é um gráfico que representa o desempenho relativo de uma empresa em diversos fatores de concorrência. Ela expõe o perfil estratégico de uma empresa e mostra onde ela está posicionada no mercado em comparação com seus concorrentes. Através dessa análise, é possível identificar oportunidades para criar um 'oceano azul', onde a competição é irrelevante." (KIM E MAUBORGNE, 2005, p. 45).

Essa citação ilustra como a curva de valor pode ser usada para reformular a estratégia de uma empresa, buscando novos espaços de mercado inexplorados.

Na análise comparativa do mercado de salgados, a Salgados Tia Bel se destacou como líder, com uma média total de 4,14, superando seus concorrentes em várias categorias essenciais. A seguir, detalha-se como cada concorrente se posiciona em relação à Salgados Tia Bel, identificando seus pontos fortes e áreas de melhoria.

A Salgados Tia Bel demonstrou um desempenho excepcional, especialmente no atendimento ao cliente, responsabilidade ambiental e estética do produto, com notas 5 em cada um desses aspectos. O ambiente da loja é cuidadosamente projetado para ser acolhedor e visualmente atraente, refletindo a atenção aos detalhes oferecida

em todos os aspectos da operação. A localização conveniente e a agilidade na produção, ambas com nota 4, reforçam sua reputação como uma escolha confiável e eficiente para clientes que buscam salgados de alta qualidade. Embora a transparência nas informações tenha recebido nota 3, a empresa está empenhada em melhorar essa área, assegurando que todos os clientes tenham acesso claro e completo a todas as informações sobre seus produtos e serviços.

O Tio Coxinha obteve uma média de 3,50, destacando-se pela excelente localização, preço acessível, atendimento eficiente, delivery e formas de pagamento, todos avaliados com nota 5. Esses pontos fortes indicam que a empresa é uma opção atraente para clientes que buscam conveniência e valor. No entanto, áreas como transparência nas informações e responsabilidade social, ambas com nota 3, mostram que o Tio Coxinha ainda tem espaço para crescer, especialmente se quiser se posicionar como uma marca socialmente consciente e transparente.

Com uma média de 3,50, a Doceria da Nadir é outra concorrente que oferece uma proposta sólida, especialmente em responsabilidade ambiental e estética do lugar, ambas com nota 5. Isso sugere que a Doceria investe significativamente em criar um ambiente sustentável e visualmente agradável para seus clientes. No entanto, a transparência nas informações, que recebeu nota 2, é um ponto fraco evidente. Para melhorar sua competitividade, a Doceria da Nadir precisa trabalhar para garantir que seus clientes tenham uma compreensão clara de seus produtos e práticas empresariais.

Os Salgados da Tia Maria alcançaram uma média de 3,07, com destaque para o preço, higiene e segurança, e agilidade de produção, todos com notas 5. Esses fatores indicam que a empresa oferece produtos de qualidade com um bom custo-benefício, ao mesmo tempo em que mantém altos padrões de higiene. No entanto, a localização, que recebeu uma nota 0, representa um desafio significativo. Além disso, responsabilidade social e ambiental, assim como a estética do lugar, foram mal avaliadas, sugerindo que a empresa precisa repensar suas estratégias em relação a esses aspectos se quiser aumentar sua participação de mercado.

A Coxinha Ilhabela apresentou uma média de 2,50, mostrando um desempenho abaixo do esperado em várias categorias. A responsabilidade ambiental e a agilidade de produção, ambas com nota 5, são os únicos pontos fortes desta empresa, indicando que ela é rápida e consciente em suas operações. Entretanto, a empresa enfrenta desafios substanciais em áreas como responsabilidade social, transparência

nas informações e estética do lugar, todas com avaliações baixas. Para melhorar sua posição no mercado, a "Coxinha Ilhabela" precisará fazer mudanças significativas nessas áreas.

A Deka Salgados ficou com uma média de 2,86, destacando-se apenas no preço e responsabilidade ambiental, ambos com nota 5. Isso indica que a empresa oferece um bom valor e está comprometida com práticas ambientais sustentáveis. No entanto, sua localização e responsabilidade social, que não receberam notas positivas, são áreas críticas que precisam de atenção. Melhorias nesses aspectos, junto com um esforço para fortalecer a transparência nas informações, poderiam ajudar a Deka Salgados a aumentar sua competitividade no mercado.

A Salgados Tia Bel não só lidera em termos de média total, mas também demonstra um compromisso claro com a excelência em atendimento, sustentabilidade, e estética do produto. Embora alguns concorrentes apresentem pontos fortes individuais, como preço e responsabilidade ambiental, nenhum deles consegue igualar o desempenho equilibrado e consistente da "Salgados Tia Bel". A empresa está bem-posicionada para continuar crescendo e conquistando novos clientes, enquanto busca melhorias contínuas para se manter na vanguarda do setor de salgados.

Tabela 1 Curva de Valor

	Localização	Preço	Estética do produto	Atendimento	Delivery	Variedade de produto	Formas de pagamento	Redes sociais	Responsabilidade de social	Responsabilidade de ambiental	Higiene e segurança alimentar	Transparência em informação	Agilidade de produção	Estética do lugar	Média Total
Salgados Tia Bel	4	4	4	3	4	4	5	4	5	5	4	4	3	5	4,14
Tio Coxinha	5	5	3	3	5	5	5	3	1	3	3	0	5	3	3,50
Doceria da Nadir	4	4	4	4	0	5	5	5	0	3	5	2	3	5	3,50
Salgados da Tia Maria	0	3	5	3	5	3	5	5	1	1	4	5	3	0	3,07
Coxinha Ilhabela	4	4	3	3	0	3	5	1	0	1	3	2	3	3	2,50
Deka Salgados	3	3	3	4	5	5	5	0	0	1	3	2	3	3	2,86

Fonte: Adaptado pelos autores

No que diz respeito à Curva de Valor, é possível observar como a Salgados Tia Bel se destaca em categorias essenciais como atendimento ao cliente, responsabilidade ambiental e estética do produto, o que contribui para sua liderança no mercado. Para melhorar sua competitividade, a empresa pode aplicar esses insights de forma prática, reforçando suas fortalezas e trabalhando nas áreas que necessitam de melhorias, como higiene, segurança alimentar e agilidade de produção.

A conexão entre a Curva de Valor e a estratégia de negócios mostra que a diferenciação vai além da oferta de produtos de alta qualidade: ela também deve se refletir na experiência geral do cliente, desde o atendimento até a apresentação e o ambiente da loja.

Com base nessas análises, a Salgados Tia Bel tem a oportunidade de não só consolidar sua posição de liderança, mas também de expandir sua participação no mercado, aproveitando as fraquezas dos concorrentes e se adaptando às tendências de mercado, garantindo que sua proposta de valor única seja sempre percebida pelos consumidores.

4.3.2 PONTOS FORTES E ÁREAS DE MELHORIA

A Curva de Valor visualizou importantes perspectivas sobre as seis empresas de salgados avaliadas. A análise a seguir destaca os pontos fortes e as áreas de melhoria para cada empresa, com um foco especial na Salgados Tia Bel.

A Salgados Tia Bel se destaca em critérios como Preço e Estética do Produto, sugerindo uma estratégia de preços competitiva e um cuidado especial na apresentação dos salgados. No entanto, alguns aspectos, como Higiene e Segurança Alimentar e Agilidade de Produção, receberam notas mais baixas. Esses pontos podem ser considerados como áreas de melhoria, especialmente se o objetivo for aumentar a confiança do consumidor e a eficiência na operação. Além disso, melhorar a Estética do Lugar poderia oferecer uma experiência ainda mais completa para os clientes, alinhando com a proposta de valor de criar um ambiente acolhedor e sensorialmente agradável.

A Tio Coxinha mostrou força na Variedade de Produtos, sugerindo que sua estratégia inclui um menu diversificado para atrair diferentes tipos de clientes. Contudo, a empresa recebeu notas medianas em aspectos como Redes Sociais e Estética do Lugar, o que indica uma oportunidade para investir mais em marketing digital e na criação de um ambiente mais atraente e convidativo.

A Doceria da Nadir foi destacada pela Estética do Produto e pela Higiene e Segurança Alimentar, o que indica uma atenção especial aos detalhes e à qualidade dos produtos oferecidos. A empresa também se sai bem em Localização, tornando-a

uma opção acessível para os consumidores. Contudo, ela pode melhorar sua presença digital e as Formas de Pagamento para aumentar sua competitividade.

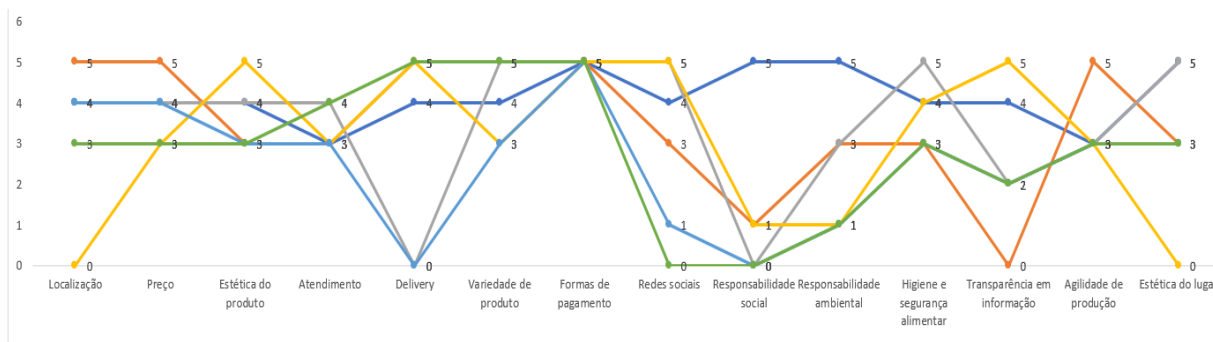
A Salgados da Tia Maria pontuou bem em Localização e Preço, mostrando que a empresa está em um local acessível e oferece preços atrativos. No entanto, sua performance em Responsabilidade Ambiental e Redes Sociais foi menos expressiva, o que sugere uma necessidade de investir em práticas mais sustentáveis e em uma presença digital mais forte para atrair um público mais consciente e conectado.

A Coxinha Ilhabela se destacou em Higiene e Segurança Alimentar e Agilidade de Produção, o que pode ser um diferencial em um mercado onde a rapidez e a confiança na qualidade dos alimentos são cruciais. No entanto, a empresa obteve uma nota baixa em Localização, o que pode limitar seu alcance de mercado. Além disso, melhorar sua presença em Redes Sociais poderia ajudar a aumentar a visibilidade e atrair mais clientes.

A Deka Salgados é outra empresa que se destacou no critério Preço, sugerindo uma estratégia voltada para competitividade de custos. Apesar disso, há oportunidades de melhoria em áreas como Estética do Lugar e Variedade de Produtos, onde a empresa recebeu notas mais baixas. Focar em melhorar o ambiente e diversificar o menu pode ser uma boa estratégia para atrair um público mais amplo e aumentar a fidelização dos clientes.

Cada uma das empresas de salgados apresenta forças que as diferenciam no mercado, mas também áreas que podem ser aprimoradas para aumentar sua competitividade. Para a Salgados Tia Bel, que já se destaca em preço e estética dos produtos, investir em Higiene e Segurança Alimentar, Agilidade de Produção e na Estética do Lugar poderia criar uma vantagem ainda maior, alinhando a empresa com as expectativas do público-alvo e fortalecendo sua posição no mercado.

Gráfico 3 Curva de valor



Fonte: Adaptado pelos autores

5 EQUIPE DE GESTÃO

A equipe de gestão é crucial para o sucesso e a sustentabilidade de uma empresa. Como destacou Peter Drucker, "A gestão é a prática de tornar as coisas acontecerem", evidenciando o papel vital dos gestores na implementação de estratégias e tomada de decisões. Jim Collins, em "Empresas Feitas para Vencer", enfatiza que líderes eficazes criam uma cultura de excelência e realizam a visão da empresa. Segundo o Harvard Business Review, uma equipe de gestão eficiente deve ser adaptável, inovadora e habilidosa na execução de estratégias. Assim, a estrutura e a definição da equipe de gestão são fundamentais para garantir a competitividade e o crescimento da empresa.

Os dados sobre o piso salarial para cada cargo na equipe de gestão são baseados nas informações fornecidas pelo site VAGAS.COM. Esta plataforma oferece uma visão abrangente das faixas salariais para diversas funções, utilizando dados coletados de empresas e análises de mercado. O VAGAS.COM compila essas informações para refletir as práticas salariais atuais, considerando variações regionais e setoriais. Dessa forma, os dados apresentados são uma referência valiosa para entender as expectativas salariais e fazer comparações adequadas com o mercado de trabalho.

O negócio possui três sócios: Maria Eduarda, Marina Pires e Nathan Gomes, todos estudantes do último ano de Marketing e apaixonados por práticas esportivas, busca de conhecimento e teatro. Cada um deles tem experiência avançada em pesquisa de mercado, análise de dados e gestão de campanhas.

Maria Eduarda cuidará da parte administrativa. Portanto, ela será responsável pela gestão de processos administrativos, coordenação de atividades diárias, suporte a outras áreas e controle de documentos.

Quadro 5 Informações sócio 1

Sócio 1	
Nome	Maria Eduarda Severo Batista
Data de nascimento	21/05/2006
Formação	Técnico em Marketing Integrado ao Ensino Médio
Responsabilidade	Administrativo
Email	maria.severo@etec.sp.gov.br
Telefone	(12) 99666-0227
Porcentagem societária	33.3%

Fonte: Adaptado pelos autores

Marina será responsável pela parte financeira da empresa. Suas responsabilidades incluem o gerenciamento de contas, orçamento, planejamento financeiro e relatórios financeiros.

Quadro 4 Informações sócio 2

Sócio 2	
Nome	Marina de Araujo Pires
Data de nascimento	27/07/2006
Formação	Técnico em Marketing Integrado ao Ensino Médio
Responsabilidade	Financeiro
Email	marina.pires7@etec.sp.gov.br
Telefone	(12) 99612-7227
Porcentagem societária	33.3%

Fonte: Adaptado pelos autores

Nathan ficará responsável pelo marketing da empresa. Suas responsabilidades incluem o desenvolvimento e implementação de estratégias de marketing, gestão de campanhas publicitárias e análise de mercado e dados.

Quadro 6 Informações sócio 3

Sócio 3	
Nome	Nathan Gomes de Jesus
Data de nascimento	25/06/2006
Formação	Técnico em Marketing Integrado ao Ensino Médio
Responsabilidade	Marketing
Email	nathan.jesus@etec.sp.gov.br
Telefone	(12) 98857-7138
Porcentagem societária	33.3%

Fonte: Adaptado pelos autores

Essa divisão de responsabilidades contribuirá para o desenvolvimento e avanço do negócio. No entanto, ainda faltam responsáveis pelas áreas de Produção e Operações, e Vendas e Marketing.

A equipe de Produção e Operações da empresa precisa de três profissionais com salários iniciais de aproximadamente R\$ 1.300,00, R\$ 1.500,00 e R\$ 1.800,00 por mês, respectivamente. O entregador será responsável por coletar e verificar pedidos, transportá-los com segurança e pontualidade, interagir com clientes de forma profissional e resolver quaisquer problemas relacionados aos pedidos. Além disso, deve manter o veículo de entrega em boas condições, planejar rotas eficientes e registrar todas as entregas realizadas.

O auxiliar de limpeza realizará a limpeza diária das áreas designadas, manterá a organização dos materiais de limpeza e reporá suprimentos conforme necessário. Também será responsável pela coleta e descarte adequado de lixo e pela comunicação de problemas de manutenção. O profissional deve seguir práticas de segurança e higiene, usar equipamentos de proteção e participar de treinamentos sobre técnicas de limpeza e uso de produtos químicos.

O cozinheiro será encarregado de preparar e cozinhar alimentos conforme receitas e padrões estabelecidos, garantindo a qualidade e apresentação dos pratos. Também deverá manter a organização e limpeza da cozinha, gerenciar o estoque de ingredientes e seguir normas de segurança alimentar e procedimentos de higiene, colaborando com a equipe para assegurar um ambiente de trabalho eficiente e seguro.

A área de Vendas e Marketing também necessita de um profissional, com um salário inicial de aproximadamente R\$ 1.600,00 por mês. O vendedor atende clientes de forma cordial, oferece informações detalhadas sobre produtos e serviços, e realiza vendas, buscando sempre superar as metas estabelecidas. Deve manter o estoque organizado, operar o caixa com precisão e lidar com reclamações de clientes. Além de participar de campanhas promocionais e garantir que a área de vendas esteja limpa e atraente.

6 PRODUTOS E SERVIÇOS

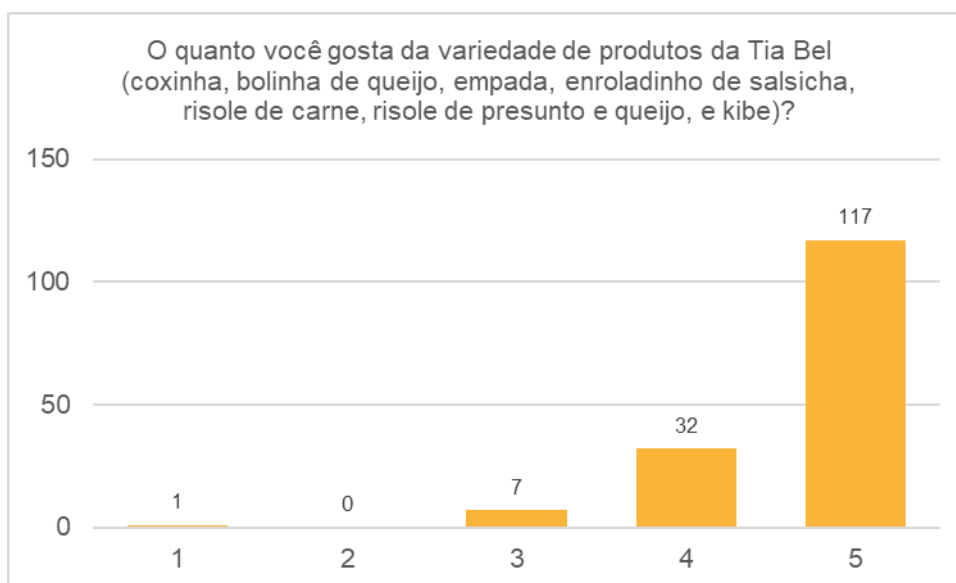
Em um contexto empresarial, a definição e a compreensão de produtos e serviços são essenciais para a formulação de estratégias eficazes e para a satisfação das necessidades dos consumidores. De acordo com Kotler e Keller (2012), um produto é qualquer coisa que possa ser oferecida ao mercado para satisfazer um desejo ou uma necessidade, englobando não apenas bens físicos, mas também serviços, ideias e experiências.

Por outro lado, serviços são definidos como "qualquer atividade ou benefício que uma parte pode oferecer a outra, que é essencialmente intangível e não resulta na posse de algo" (KOTLER; KELLER, 2012, p. 15). Assim, compreender essas definições é crucial para a elaboração de ofertas que atendam de maneira eficaz às expectativas dos clientes e para a criação de valor em um mercado competitivo.

Para a definição dos tipos de salgados a serem disponibilizados pela empresa, foi conduzida uma pesquisa primária, cujos resultados estão detalhadamente apresentados nos apêndice E deste relatório. A análise desses dados foi realizada com o intuito de compreender as preferências e comportamentos dos consumidores em relação aos produtos alimentícios oferecidos.

A partir da interpretação dos gráficos e das informações obtidas, foi possível identificar padrões e preferências predominantes entre os participantes da pesquisa. Com base nessa análise, decidiu-se por manter a base original de tipos de salgados, que se mostraram relevantes e bem aceitos pelo público-alvo. Contudo, em resposta às preferências identificadas, foram realizados ajustes no tamanho das porções dos salgados. Essas alterações visam atender de maneira mais precisa às expectativas e necessidades dos consumidores, proporcionando uma experiência mais satisfatória e alinhada com suas preferências de consumo.

Gráfico 4 Variedade de sabor de produtos



Fonte: Pesquisa de campo realizada pelos autores

Gráfico 5 Variedade de tamanho de salgados



Fonte: Pesquisa de campo realizada pelos autores

Portanto, a decisão de preservar os tipos de salgados enquanto se ajusta o tamanho das porções reflete um compromisso com a adaptação às preferências dos clientes, garantindo que os produtos oferecidos estejam em consonância com as demandas identificadas na pesquisa.

Segundo pesquisas, é comum que as pessoas consumam entre 12 e 15 salgados. Com base nessa informação, a empresa decidiu desenvolver um kit contendo 10 salgados, para ser consumido em sua loja física.

Essa decisão visa atender à demanda por porções práticas e rápidas, especialmente durante horários de pico. O formato do kit permite aos clientes experimentarem uma variedade de sabores em uma única compra, aumentando a satisfação e a probabilidade de retorno. Além disso, o tamanho reduzido dos salgados facilita o consumo em movimento, atraindo um público que busca conveniência sem renunciar à qualidade.

Os kits de salgados são flexíveis e podem ser configurados para atender às preferências dos clientes, seja para consumo na loja física ou para encomendas em eventos.

Para consumo imediato, os clientes podem optar pelo kit com 10 unidades, que oferece uma experiência uniforme com salgado único ou variada, com as seguintes opções:

- Coxinha de Frango;
- Coxinha de Frango com Catupiry;
- Bolinha de Queijo;
- Kibe Frito;
- Esfiha de Carne;
- Esfiha de Frango;
- Rissole de Presunto e Queijo;
- Rissole de Carne;
- Empada de Frango;
- Empada de Carne.

Já para encomendas de kits festa, estão disponíveis opções de 50 ou 100 unidades, com os mesmos sabores listados acima, permitindo combinações personalizadas para eventos e celebrações.

Figura 5 Cardápio de salgados

Instagram: @salgadostiabel
WhatsApp: 12 98852-6450

SALGADOS
TIA BEL

COPO DE SALGADOS

10 un R\$20,00
(Kit individual)

KIT FESTA

50 un R\$50,00
100 un R\$95,00

Encomende na loja ou entre em contato.

OPÇÕES:

- Coxinha de Frango
- Coxinha de Frango com Catupiry
- Bolinha de Queijo
- Kibe Frito
- Esfiha de Carne
- Esfiha de Frango
- Rissole de Presunto e Queijo
- Rissole de Carne
- Empada de Frango
- Empada de Carne

O sabor que transforma!

Fonte: Autoria própria

Em parceria com o Emporio da Juh, além dos salgados, serão disponibilizadas diversas opções de bebidas para consumo no local. Os clientes poderão escolher entre refrigerantes, sucos naturais, água mineral e outras bebidas refrescantes, todas selecionadas para complementar perfeitamente os salgados oferecidos.

Essa variedade de bebidas visa proporcionar uma experiência completa e agradável, atendendo às diferentes preferências e necessidades dos clientes. A combinação de salgados e bebidas de qualidade garante um momento de satisfação e conveniência para todos os visitantes.

Os clientes terão à disposição uma variedade de molhos *dips*, incluindo ketchup, mostarda, maionese, maionese temperada e barbecue. Além disso, será disponibilizado guardanapos, açúcar e palitos de dente para maior conveniência e conforto durante a sua refeição.

Figura 6 Cardápio de bebidas

EMPORIO DA JUH

BEBIDAS

ÁGUAS

Água mineral 500ml - R\$2,00
Água com gás 500ml - R\$3,00
Água de coco 200 ml - R\$4,00
Água de coco 1L - R\$12,00

SUCOS

Sucos integrais 300ml - R\$6,00
Sucos integrais 1L - R\$13
Sucos de caixinha 200ml - R\$4,00
Sucos de caixinha 1L - R\$10,00

REFRIGERANTES

600ml - R\$6,00
350 ml - R\$4,50/ 5,00
200ml - R\$2,00
Coca Cola 2l - R\$12,00
Guaraná 2l - R\$10,00
fanta 2l - R\$10,00
It 2l - R\$6,00
sukita 2l - R\$6,00
Guaraná 1L - R\$6,00

ENERGÉTICOS

Monster - R\$12,00
Redbull - R\$12,00

CHÁS GELADOS

Chás gelados 450ml - R\$6,00
1,5 L - R\$12,00

SALGADOS TIA BEL

Fonte: Autoria própria

Para estabelecer o preço unitário de cada salgado, foi elaborada a ficha técnica correspondente a cada produto. A ficha técnica, que contém informações detalhadas sobre ingredientes, quantidades, métodos de preparo e custos associados, desempenha um papel fundamental na determinação do custo de produção e na definição de preços (Silva, 2020; Souza, 2021). Com base na ficha técnica elaborada, o preço médio da matéria-prima utilizada na produção dos salgados é de R\$0,83.

Tabela 2 Ficha técnica kibe

KIBE	Quantidade (em gramas)	Custo por kg	Custo do ingrediente
TRIGO PARA KIBE	16,6	10,83	R\$ 0,18
CARNE BOVINA	44	33,31	R\$ 1,47
HORTELÃ	1	58,38	R\$ 0,06
SOPA DE CEBOLA	7,5	32,22	R\$ 0,24
AZEITE	1,6	86,46	R\$ 0,14
MARGARINA	1,6	9,36	R\$ 0,01
PIMENTA DO REINO	0,27	181,62	R\$ 0,05
		-	R\$ -
		-	R\$ -
		-	R\$ -
Peso do ingrediente pronto (em kg)	3,75	R\$	2,15

Fonte: Adaptado pelos autores

Tabela 3 Ficha técnica bolinha de queijo

BOLINHA DE QUEIJO	Quantidade (em gramas)	Custo por kg	Custo do ingrediente
QUEIJO PARMESÃO	10	117,13	R\$ 1,17
FARELO DE TRIGO	1,87	30,28	R\$ 0,06
FERMENTO	0,12	31,21	R\$ 0,00
OVO	9	15,13	R\$ 0,14
QUEIJO PRATO	3,75	53,54	R\$ 0,20
FARINHA DE ROSCA	4,5	4,02	R\$ 0,02
		-	R\$ -
		-	R\$ -
		-	R\$ -
		-	R\$ -
Peso do ingrediente pronto (em kg)	10,2	R\$	1,59

Fonte: Adaptado pelos autores

Tabela 4 Ficha técnica coxinha

COXINHA	Quantidade (em gramas)	Custo por kg	Custo do ingrediente
LEITE	12	5,04	R\$ 0,06
ÁGUA	12	1,08	R\$ 0,01
CALDO DE FRANG	0,475	33,79	R\$ 0,02
ÓLEO	1,5	6,90	R\$ 0,01
MARGARINA	2,5	9,36	R\$ 0,02
CEBOLA	5	6,06	R\$ 0,03
ALHO	0,2	45,45	R\$ 0,01
FARINHA DE TRIGO	14,4	3,59	R\$ 0,05
FARINHA DE MILH	4,125	5,55	R\$ 0,02
OVO	9	15,13	R\$ 0,14
PEITO DE FRANG	2,5	24,24	R\$ 0,06
Peso do ingrediente pronto (em kg)	7,845	R\$	0,43

Fonte: Adaptado pelos autores

Tabela 7 Ficha técnica risole de carne

RISOLE DE CARNE	Quantidade (em gramas)	Custo por kg	Custo do ingrediente
CARNE PATINHO M	7,5	33,31	R\$ 0,25
FARINHA DE ROSCA	12,5	4,02	R\$ 0,05
FARINHA DE TRIGO	4,125	3,59	R\$ 0,01
OVO	3	15,13	R\$ 0,05
LEITE	6	5,04	R\$ 0,03
CALDO DE FRANGO	0,2	33,79	R\$ 0,01
MARGARINA	0,375	9,36	R\$ 0,00
MOLHO DE TOMAT	0,75	18,55	R\$ 0,01
CEBOLA	5	6,06	R\$ 0,03
CALDO DE CARNE	0,2	28,91	R\$ 0,01
SALSA	0,75	48,65	R\$ 0,04
ÓLEO	2,5	6,90	R\$ 0,02
		-	R\$ -
Peso do ingrediente pronto (em kg)			R\$ 0,50

Fonte: Adaptado pelos autores

Tabela 6 Ficha técnica coxinha com catupiry

COXINHA COM CATUPIRY	Quantidade (em gramas)	Custo por kg	Custo do ingrediente
ÁGUA	6	1,08	R\$ 0,01
ALHO	0,2	45,45	R\$ 0,01
AZEITE	0,375	86,46	R\$ 0,03
CALDO DE CARNE	0,475	28,91	R\$ 0,01
CEBOLA	0,375	6,06	R\$ 0,00
FARINHA DE ROSCA	2,5	4,02	R\$ 0,01
FARINHA DE TRIGO	10,3	3,59	R\$ 0,04
PEITO DE FRANGO	2,5	24,24	R\$ 0,06
LEITE	6	5,04	R\$ 0,03
MARGARINA	0,375	9,36	R\$ 0,00
ÓLEO	8,75	6,90	R\$ 0,06
CATUPIRY	2,5	112,12	R\$ 0,28
OVO	3	15,13	R\$ 0,05
Peso do ingrediente pronto (em kg)			R\$ 0,59

Fonte: Adaptado pelos autores

Tabela 5 Ficha técnica risole presunto e queijo

RISOLE PRESUNTO E QUEIJO	Quantidade (em gramas)	Custo por kg	Custo do ingrediente
CEBOLA	1,5	6,06	R\$ 0,01
FARINHA DE TRIGO	6,6	3,59	R\$ 0,02
LEITE EM PÓ	0,6	35,05	R\$ 0,02
CREME VEGETAL	0,6	8,99	R\$ 0,01
ORÉGANO	0,1	48,44	R\$ 0,00
PRESUNTO COZIDO D	6	33,33	R\$ 0,20
QUEIJO MUÇARELA	6	57,58	R\$ 0,35
OVO	2,4	15,13	R\$ 0,04
FARINHA DE ROSCA	1,5	4,02	R\$ 0,01
ÓLEO	0,1	6,90	R\$ 0,00
		-	
		-	
		-	R\$ -
Peso do ingrediente pronto (em kg)			R\$ 0,65

Fonte: Adaptado pelos autores

Tabela 10 Ficha técnica empada de frango

EMPADA DE FRANGO	Quantidade (em gramas)	Custo por kg	Custo do ingrediente
ÁGUA	1,25	1,08	R\$ 0,00
ALHO	0,3	45,45	R\$ 0,01
AZEITONA	1	27,78	R\$ 0,03
CALDO DE FRANGO	0,4	33,79	R\$ 0,01
CEBOLINHA	0,375	33,23	R\$ 0,01
FARINHA DE TRIGO	2,5	3,59	R\$ 0,01
OVO	4,5	15,13	R\$ 0,07
CREME VEGETAL	7,5	8,99	R\$ 0,07
ÓLEO	0,75	6,90	R\$ 0,01
TOMATE	5	6,04	R\$ 0,03
PEITO DE FRANGO	12,25	24,24	R\$ 0,30
Peso do ingrediente pronto (em kg)			R\$ 0,55

Fonte: Adaptado pelos autores

Tabela 8 Ficha técnica empada de palmito

EMPADA DE PALMITO	Quantidade (em gramas)	Custo por kg	Custo do ingrediente
MARGARINA	4,8	9,36	R\$ 0,04
OVO	2,4	15,13	R\$ 0,04
FARINHA DE TRIGO	16,5	3,59	R\$ 0,06
REFRIGERANTE GUARANA	2	3,23	R\$ 0,01
PALMITO	24	49,94	R\$ 1,20
CEBOLA	0,6	6,06	R\$ 0,00
TOMATE	5	6,04	R\$ 0,03
		-	R\$ -
		-	R\$ -
		-	R\$ -
Peso do ingrediente pronto (em kg)			R\$ 1,38

Fonte: Adaptado pelos autores

Tabela 9 Ficha técnica esfiha de frango

ESFIHA DE FRANGO	Quantidade (em gramas)	Custo por kg	Custo do ingrediente
FERMENTO	0,83	31,21	R\$ 0,03
PEITO DE FRANGO	16,6	24,24	R\$ 0,40
LEITE	12,5	5,04	R\$ 0,06
MARGARINA	0,83	9,36	R\$ 0,01
OVO	5	15,13	R\$ 0,08
SAL	0,2	2,92	R\$ 0,00
		-	R\$ -
		-	R\$ -
		-	R\$ -
		-	R\$ -
Peso do ingrediente pronto (em kg)			R\$ 0,58

Fonte: Adaptado pelos autores

Tabela 11 Ficha técnica esfiha de carne

ESFIHA DE CARNE	Quantidade (em gramas)	Custo por kg	Custo do ingrediente
LEITE	4,8	5,04	R\$ 0,02
AÇÚCAR	0,2	4,02	R\$ 0,00
MARGARINA	0,6	9,36	R\$ 0,01
FERMENTO	0,2	31,21	R\$ 0,01
OVO	1,2	15,13	R\$ 0,02
FARINHA DE TRIG	10	3,59	R\$ 0,04
TOMATE	2	6,04	R\$ 0,01
CEBOLA	2	6,06	R\$ 0,01
CARNE BOVINA	5	33,31	R\$ 0,17
SAL	0,2	2,92	R\$ 0,00
Peso do ingrediente pronto (em kg)			R\$ 0,28

Fonte: Adaptado pelos autores

Além dos serviços oferecidos, a empresa disponibiliza seu espaço para aluguel como expositor de bebidas, proporcionando uma plataforma *premium* para outras marcas promoverem seus produtos em um ambiente cuidadosamente ambientado. Para apoiar e divulgar os negócios locais parceiros, a empresa utilizará uma televisão para exibir anúncios e informações sobre as empresas colaboradoras, e realizará a entrega de cartões de visita e folders aos clientes. Essa abordagem não só oferece visibilidade adicional para os parceiros, como também enriquece a experiência dos clientes, criando um ambiente de colaboração e suporte mútuo que beneficia todos os envolvidos.

7 ESTRUTURA E OPERAÇÕES

Para que a empresa funcione plenamente, são necessários vários recursos, divididos entre materiais, humanos e financeiros. Em termos materiais, os ingredientes para a produção dos salgados são a base essencial. Isso inclui farinhas, carnes, laticínios, temperos e embalagens de alta qualidade, fornecidos por parceiros confiáveis, como supermercados e atacadistas locais. A qualidade dos ingredientes é um dos principais diferenciais do negócio, já que o foco é oferecer uma experiência gourmet que se destaca pela autenticidade dos produtos utilizados.

Além dos ingredientes, a estrutura material da empresa é composta por uma série de equipamentos e utensílios indispensáveis para a produção eficiente dos salgados. Entre os principais itens estão:

- Batedeira planetária industrial, que garante a homogeneidade das massas;
- Exaustor, que mantém o ambiente ventilado e livre de odores excessivos;
- Fritadeira elétrica industrial, que proporciona um cozimento uniforme e rápido;
- Freezer horizontal, essencial para a conservação adequada dos alimentos.

As prateleiras de armazenamento organizam os ingredientes de forma otimizada, enquanto o liquidificador industrial facilita a preparação de recheios e molhos. Por fim, utensílios menores, como espátulas e colheres de pau, também são parte integral do processo de produção, garantindo precisão e agilidade.

7.1 EQUIPE

A equipe da empresa é composta por profissionais qualificados e bem treinados. Entre os cozinheiros, contratados em diferentes anos (2025, 2026, 2027, 2028 e 2029), estão especialistas na preparação de salgados gourmet, responsáveis por garantir a execução perfeita das receitas. No setor de vendas e marketing, os vendedores, contratados nos mesmos anos, são responsáveis por promover a marca,

desenvolver estratégias de vendas e estabelecer um relacionamento próximo com os clientes. Os entregadores, também contratados entre 2025 e 2029, cuidam da logística de distribuição, assegurando que os salgados cheguem aos clientes no tempo certo e em perfeitas condições. Além disso, a equipe conta com auxiliares de limpeza, contratados em 2025, e auxiliares administrativos, que ingressaram no mesmo ano, ambos responsáveis por manter o ambiente organizado e as operações administrativas em dia.

Quadro 7 Cadastro de funcionários

Cadastro de Funcionários				Início do Custo		Final do Custo		Total gasto com salário
Cargo	Área	Salário	Quantidade de trabalhadores	Mês	Ano	Mês	Ano	
Vendedores	Vendas e marketing	R\$1.600,00	2	Jan	2025	Dez	2029	R\$192.000,00
Cozinheiro	Produção e operação	R\$1.800,00	1	Jan	2025	Dez	2029	R\$108.000,00
Entregador	Produção e operação	R\$1.500,00	1	Jan	2025	Dez	2029	R\$90.000,00
Auxiliar de limpeza	Produção e operação	R\$1.300,00	1	Jan	2025	Dez	2029	R\$78.000,00
Cozinheiro	Produção e operação	R\$1.800,00	1	Jan	2026	Dez	2029	R\$86.400,00
Auxiliar Administrativo	Produção e operação	R\$1.500,00	1	Jan	2026	Dez	2029	R\$72.000,00
Vendedores	Vendas e marketing	R\$1.600,00	1	Jan	2027	Dez	2029	R\$57.600,00
Entregador	Produção e operação	R\$1.500,00	1	Jan	2027	Dez	2029	R\$54.000,00
Vendedor	Vendas e marketing	R\$1.600,00	1	Jan	2028	Dez	2029	R\$38.400,00
Cozinheiro	Produção e operação	R\$1.800,00	1	Jan	2028	Dez	2029	R\$43.200,00
Cozinheiro	Produção e operação	R\$1.800,00	1	Jan	2029	Dez	2029	R\$21.600,00
Entregador	Produção e operação	R\$1.500,00	1	Jan	2029	Dez	2029	R\$18.000,00
Vendedor	Vendas e marketing	R\$1.600,00	1	Jan	2029	Dez	2029	R\$19.200,00

Fonte: Adaptado pelos autores

7.2 RECURSOS FINANCEIROS E OPERACIONAIS

Os recursos financeiros necessários para o funcionamento da empresa incluem custos fixos e variáveis, como aluguel do espaço físico, compra e manutenção de equipamentos, e despesas com serviços como energia, água, gás, telefonia e internet. Além disso, são essenciais materiais de gestão, seguros, contabilidade, embalagens e produtos de limpeza e higiene. Esses recursos poderão vir de investimentos próprios, empréstimos bancários ou parcerias estratégicas, agregando valor à operação.

7.3 LOCALIZAÇÃO ESTRATÉGICA E PRESENÇA ONLINE

A localização da loja desempenha um papel fundamental para o sucesso do negócio. O ponto físico deve estar em áreas de grande circulação de pessoas, como regiões centrais ou turísticas de Ilhabela, atraindo tanto moradores quanto visitantes em busca de uma refeição rápida e de qualidade. Estar próximo de centros comerciais, praias ou vias principais é uma estratégia que amplia a visibilidade e o alcance do público. Embora o foco principal seja a loja física, a presença *online* será um diferencial importante. A criação de um site para pedidos e a manutenção de perfis ativos nas redes sociais permitirão à empresa alcançar um público maior e atender clientes que valorizam a conveniência e a praticidade.

7.4 PRÁTICAS SUSTENTÁVEIS

A empresa também adota práticas sustentáveis em suas operações. Para reduzir o impacto ambiental, serão utilizadas embalagens recicláveis e biodegradáveis. Além disso, haverá um planejamento eficiente de compras e o reaproveitamento de insumos dentro das normas de segurança alimentar, minimizando o desperdício. Resíduos orgânicos serão destinados à compostagem ou redirecionados para parcerias com iniciativas locais de reaproveitamento sustentável.

Figura 7 Vista de cima da embalagem



Fonte: Autoria própria

Figura 8 Vista lateral da embalagem



Fonte: Autoria própria

7.5 ESTRUTURA E AMBIENTE

A infraestrutura do negócio será planejada para garantir a eficiência na produção e no atendimento. A cozinha industrial contará com fornos elétricos ou a gás, freezers para armazenamento de insumos e salgados prontos, estufas para manter os produtos quentes e frescos, além de bancadas e utensílios para a preparação dos alimentos. Já o espaço de atendimento ao cliente será funcional e acolhedor, com mesas e cadeiras confortáveis, um balcão bem-organizado e um sistema de pagamento eficiente. A limpeza e a organização do ambiente serão prioridades, refletindo a proposta gourmet do negócio.

7.6 PARCERIAS ESTRATÉGICAS

Os parceiros estratégicos também desempenham um papel essencial. Fornecedores confiáveis, como supermercados e atacadistas (Pão de Açúcar, Atacadão), serão fundamentais para garantir o abastecimento contínuo de ingredientes de alta qualidade. Além disso, parcerias com empresas locais de marketing e publicidade ajudarão a promover a marca e aumentar sua visibilidade. Em Ilhabela, colaborações com influenciadores digitais e organizadores de eventos podem atrair mais turistas e consumidores locais, ampliando o alcance do negócio e impulsionando as vendas.

Figura 9 Representação da fachada do ponto físico



Fonte: IA. Feito em 30/09/2024

7.7 CONFORMIDADE LEGAL

A conformidade legal é outro aspecto crucial para a operação. A obtenção de alvarás de funcionamento junto à prefeitura inclui a regularização sanitária, com vistoria de órgãos competentes para garantir que a cozinha e os processos de manuseio dos alimentos atendam às normas de segurança e higiene. A empresa deve seguir as regulamentações trabalhistas e tributárias, registrando-se como pessoa jurídica e formalizando contratos de trabalho que prevejam as condições legais para cada função.

Todos os trabalhadores terão direitos garantidos, como salário fixo, adicionais de insalubridade ou periculosidade quando aplicável, férias remuneradas, 13º salário e recolhimento mensal de FGTS (Fundo de Garantia do Tempo de Serviço). No âmbito tributário, a escolha entre regimes como Simples Nacional ou Lucro Presumido será feita para otimizar a carga tributária. A empresa também contratará seguros para proteger seus ativos e funcionários contra eventuais acidentes. Por fim, as diretrizes da ANVISA (Agência Nacional de Vigilância Sanitária) serão seguidas rigorosamente, assegurando a qualidade e segurança dos alimentos oferecidos.

8 MARKETING E VENDAS

8.1 PRODUTO

Os nossos produtos oferecem mais do que sabor, são uma experiência sensorial completa. O ambiente acolhedor da loja é projetado para despertar os sentidos, com som ambiente agradável, aromas convidativos e uma decoração que reflete conforto e simplicidade, é pensado para proporcionar uma experiência memorável e única.

Os atributos essenciais incluem um espaço físico bem estruturado, com móveis confortáveis e uma decoração visualmente cativante. O atendimento personalizado é uma prioridade, assim como o compromisso com um ambiente inclusivo, onde todos os clientes se sintam bem-vindos. A loja também será um ponto de encontro para o consumo presencial dos salgados e realização de eventos de degustação em datas comemorativas, enquanto a opção de *delivery* complementa o serviço diária do negócio, oferecendo flexibilidade e conveniência.

A imagem que queremos projetar é a de um local agradável e acolhedor, onde os clientes possam não apenas saborear nossos deliciosos salgados, mas também vivenciar momentos de conforto e bem-estar. A atmosfera convidativa será uma marca registrada de nossa loja e essa marca será trabalhada de forma consistente nas mídias sociais, com uma identidade visual forte e diferenciada. Nossas ações de marketing irão refletir um compromisso com a sustentabilidade e a responsabilidade social, promovendo uma comunicação clara, transparente e engajada com nosso público. Dessa forma, consolidamos nossa proposta de valor, entregando uma experiência que vai além do produto em si, mas que cria uma conexão emocional com o cliente.

Figura 12 Capa do post



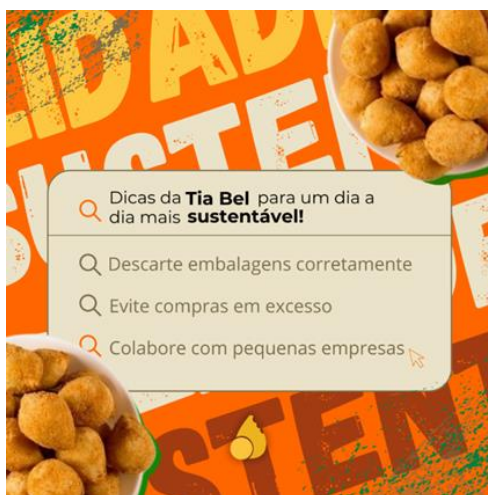
Fonte: Autoria própria

Figura 11 Meio do post



Fonte: Autoria própria

Figura 10 Post final



Fonte: Autoria própria

8.2 PREÇO

Nossa estratégia de preços, foi desenvolvida com o objetivo de equilibrar a qualidade superior dos nossos produtos com as expectativas e percepções dos consumidores. Embora nossa abordagem busque uma penetração significativa no mercado, o foco principal é garantir que os produtos sejam reconhecidos pela excelência, o que reflete diretamente nas nossas decisões de precificação. Com base nisso, optamos por uma estratégia de médio preço, que alinha o custo dos produtos

com sua qualidade. Dessa forma, não só garantimos uma participação relevante no mercado, como também proporcionamos aos consumidores a percepção de que estão obtendo um ótimo custo-benefício.

Entendemos que o preço é um fator determinante na decisão de compra, mas acreditamos que nossos clientes valorizam igualmente a qualidade. Embora o preço seja decisivo, a percepção de valor gerada pela qualidade dos nossos produtos tem sido crucial para atrair e fidelizar o público. Esse equilíbrio entre preço justo e qualidade superior é essencial para o sucesso contínuo da nossa marca.

Dentro dessa perspectiva, nossa estratégia de precificação se desdobra na abordagem principal da estratégia de Valor Supremo, que consiste em oferecer produtos de alta qualidade a preços mais acessíveis, com o objetivo de garantir uma rápida introdução no mercado. Essa estratégia é eficaz para competir diretamente com concorrentes já consolidadas, oferecendo aos consumidores a possibilidade de adquirir produtos de excelência sem pagar preços exorbitantes.

Essa estratégia de preço é flexível e inteligente, buscando entregar o máximo de valor aos consumidores através de preços acessíveis para conquistar volume de vendas. Nosso objetivo é criar uma relação de confiança e lealdade com os clientes, pois acreditamos que ao oferecer produtos que combinam qualidade superior com preços justos, estamos não apenas atendendo às expectativas do mercado, mas também construindo uma marca sólida, que entrega valor real em cada compra.

Quadro 8 Estratégia de Valor Supremo

A estratégia de preço definida foi a:		Estratégia de Valor Supremo	
Visão	Preço Alto	Preço Médio	Preço Baixo
Qualidade Alta	Estratégia Premium	Estratégia de Alto Valor	Estratégia de Valor Supremo
Qualidade Média	Estratégia de Alto Preço	Estratégia de Médio Preço	Estratégia de Valor Médio
Qualidade Baixa	Estratégia de Desconto	Estratégia de Falsa Economia	Estratégia de Economia

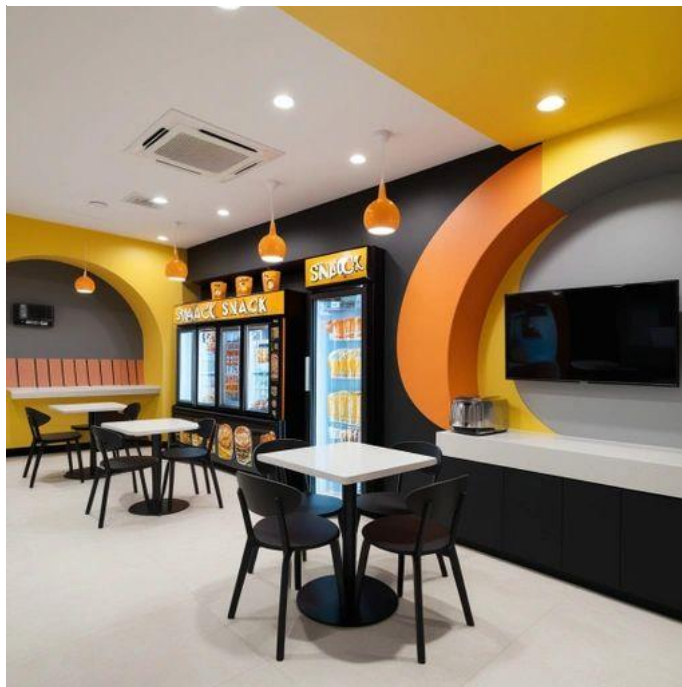
Estratégia Premium - Para produtos de alta qualidade. Nesse caso, pode-se praticar um preço alto, visando atingir a faixa alta do mercado com uma imagem de prestígio no mercado.
Estratégia de Alto Valor - Para produtos de alta qualidade. Pratica-se um preço médio tentando obter uma rápida penetração de mercado.
Estratégia de Valor Supremo - Produto de alta qualidade a preço baixo. Recomendado para se obter uma rápida introdução no mercado.
Estratégia de Alto preço - Produto de qualidade média e preço alto. É uma estratégia que valoriza o produto através do preço psicológico, visando lucratividade a curto prazo.
Estratégia de Médio Preço – Preço compatível com a qualidade do produto, objetivando uma participação aceitável do mercado.
Estratégia de Valor Médio - Produto de média qualidade a preço baixo. Recomendado para se obter uma rápida introdução no mercado.
Estratégia de Desconto – Preço alto com qualidade baixa. Tem-se uma vantagem inicial e há uma retirada rápida do mercado.
Estratégia de Falsa Economia – Preço médio para um produto de baixa qualidade. Pode-se com essa estratégia buscar tirar vantagem da marca ou de uma falsa imagem criada.
Estratégia de Economia – Preços baixos e baixa qualidade. Procura-se vender com esta estratégia grande quantidade.

Fonte: Adaptado pelos autores

8.3 PRAÇA

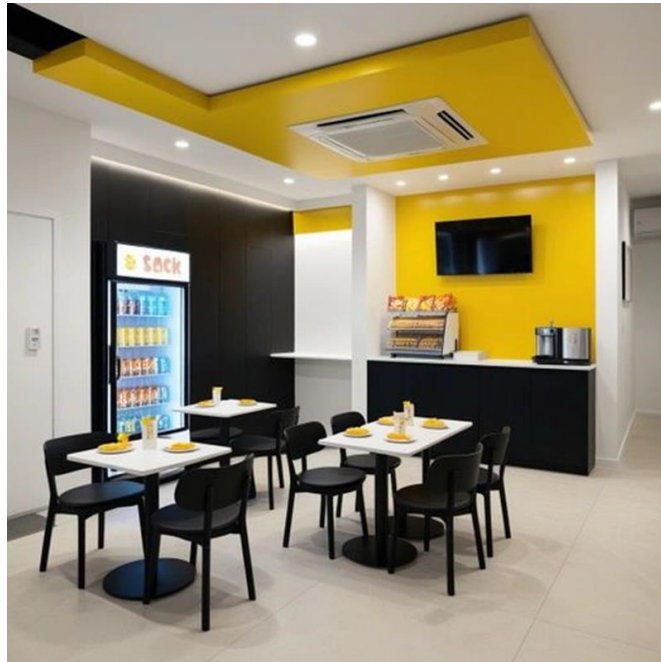
Nossa empresa foca em garantir que nossos produtos estejam acessíveis para os consumidores em diferentes canais e pontos de contato, tanto físicos quanto digitais. Com uma presença sólida em loja física e uma estrutura eficiente de *delivery*, estamos presentes nos principais canais onde nossos clientes buscam nossos produtos.

Figura 13 Representação do interior do ponto físico



Fonte: IA. Feita em 30/09/2024

Figura 14 Segunda representação do interior do ponto físico



Fonte: IA. Feita em 30/09/2024

Os consumidores poderão procurar nossos produtos na loja física, no Instagram, no Google, e por meio de recomendações de outras pessoas com os *feedbacks*. Esses são os pontos de contato mais importantes para alcançar nosso público-alvo, o que nos permite ajustar nossas estratégias de distribuição e comunicação de forma eficaz. Estar presente nessas plataformas garante que nossa marca seja facilmente encontrada por aqueles que já conhecem e confiam em nossos produtos, além de novos clientes que podem ser impactados através dessas fontes de pesquisa.

Para acessar novos canais de distribuição, adotamos campanhas de marketing digital e estratégias de *inbound* marketing, o que nos permite não só ampliar a visibilidade da marca, mas também captar leads qualificados e converter essas interações em vendas. A presença *online* é cada vez mais relevante, e utilizamos esses canais para reforçar a conexão com o público, oferecer conteúdo relevantes e facilitar o processo de compra, seja pelo sistema de pedido *online* ou por outros meios digitais.

Nossos principais canais de venda incluem *delivery*, sistema de pedido *online*, WhatsApp, loja física e Instagram. Com essa diversificação, buscamos atender nossos clientes da maneira mais conveniente possível, oferecendo opções flexíveis

para que eles escolham como preferem comprar nossos produtos. O sistema de *delivery* e o pedido *online* são especialmente eficazes para consumidores que buscam praticidade, enquanto a loja física continua sendo uma opção tradicional, que atrai aqueles que preferem a experiência presencial. Já o WhatsApp e o Instagram funcionam tanto como canais de venda quanto de relacionamento, permitindo uma comunicação direta e ágil com os clientes.

Nossos concorrentes estão localizados em Ilhabela, e estamos atentos a como eles operam no mercado, isso nos ajuda a identificar oportunidades e aprimorar nossa própria atuação nessas áreas, mantendo nossa competitividade.

Figura 15 Mapa de Ilhabela com destaque no Perequê, local onde está situada a empresa



Fonte: Ilhabela Reservas

8.4 PROMOÇÃO

A promoção do marketing da nossa empresa está estrategicamente dividida entre ações de Marketing *Offline* e Marketing *Online*, a fim de maximizar a visibilidade e o alcance da marca, tanto no ambiente físico quanto no digital.

No Marketing *Offline*, destacam-se iniciativas que visam impactar o público diretamente, criando conexões mais próximas e experiências tangíveis com nossos

produtos. Entre as ações planejadas temos os investimentos no cartão de visita na loja local, vitrine de produtos, *banners / outdoors*, degustações, sorteios em datas comemorativas, anúncios em rádio e feiras gastronômicas. Com todo o investimento no marketing *offline*, temos um total investido em uma projeção de 5 anos, de R\$ 19.900,00 sendo investido por ano valores estratégicos para cada ação. Para essa estratégia reflete uma forma acessível e direta de promover a marca de maneira personalizada.

Além disso, os investimentos em vitrines e outdoors são fundamentais para aumentar a visibilidade em pontos estratégicos da cidade, sendo uma solução de marketing de alto impacto visual.

A estratégia da realização de degustações, oferece ao público a oportunidade de experimentar nossos produtos diretamente, gerando uma relação de confiança e aumentando as chances de fidelização. Essa ação também reforça a presença da marca em eventos locais e feiras.

Complementando essa abordagem, os sorteios em datas comemorativas é uma maneira eficaz de fidelizar os clientes. Por fim, a participação em feiras gastronômicas aparece como uma oportunidade de expandir nossa presença e atingir novos públicos, pois pretendemos ampliar nossa rede de consumidores e aumentar a divulgação da marca em ambientes especializados.

No campo do Marketing *Online*, as ações são voltadas para o fortalecimento da presença digital da marca, especialmente nas redes sociais e plataformas de busca o que visa melhorar a atração de novos clientes e no aumento do tráfego *online*, essa ação é crucial para garantir que nossos produtos estejam sempre em destaque, alcançando novos públicos e ampliando nossa rede de consumidores, como pode ser observado através do apêndice B.

Os investimentos em impulsionamento de posts no Instagram, aplicativos de entrega, *Google Ads* e anúncios no Instagram são uma das principais estratégias para ampliar o alcance e gerar engajamento com o nosso público-alvo. Com um investimento total em uma projeção de 5 anos, temos um total investido em cada ação de R\$ 20.440,00 sendo investido por ano valores estratégicos para cada ação. Essa estratégia visa aumentar nossa visibilidade e interação com os seguidores, elas vão garantir que a marca seja encontrada nas principais pesquisas, atingindo públicos em diferentes plataformas.

O plano de promoção da nossa empresa é bem equilibrado, integrando as ações tradicionais de marketing *offline* com a presença digital, de forma a alcançar e envolver diferentes públicos. Ao combinar iniciativas presenciais, como degustações e feiras, com estratégias digitais, como anúncios e impulsionamento nas redes sociais,

Figura 17 Plano de marketing *online*

Plano de Marketing Online							
Descrição da mídia	Valor do investimento no lançamento	Investimento ano 1	Investimento ano 2	Investimento ano 3	Investimento ano 4	Investimento ano 5	Total do investimento
Aplicativos de entrega	R\$0,00	R\$0,00	R\$1.560,00	R\$1.560,00	R\$1.560,00	R\$1.560,00	R\$6.240,00
Impulsionamento de posts do Instagram	R\$100,00	R\$500,00	R\$500,00	R\$500,00	R\$500,00	R\$500,00	R\$2.600,00
Google Ads	R\$0,00	R\$1.800,00	R\$1.800,00	R\$1.800,00	R\$1.800,00	R\$1.800,00	R\$9.000,00
Anúncios no Instagram	R\$100,00	R\$500,00	R\$500,00	R\$500,00	R\$500,00	R\$500,00	R\$2.600,00

Fonte: Adaptado pelos autores

Figura 16 Plano de marketing *offline*

Plano de Marketing Offline							
Descrição da mídia	Valor do investimento no lançamento	Investimento ano 1	Investimento ano 2	Investimento ano 3	Investimento ano 4	Investimento ano 5	Total do investimento
Cartão de visita em lojas locais	R\$150,00	R\$150,00	R\$150,00	R\$150,00	R\$150,00	R\$150,00	R\$900,00
Vitrine de produtos	R\$700,00	R\$0,00	R\$700,00	R\$0,00	R\$1.500,00	R\$0,00	R\$2.900,00
Banners / outdoors	R\$500,00	R\$500,00	R\$500,00	R\$500,00	R\$500,00	R\$500,00	R\$3.000,00
Degustação	R\$1.000,00	R\$1.000,00	R\$0,00	R\$0,00	R\$0,00		R\$2.000,00
Sorteios em datas comemorativas	R\$0,00	R\$300,00	R\$300,00	R\$500,00	R\$500,00	R\$500,00	R\$2.100,00
Anúncio em rádio	R\$0,00	R\$300,00	R\$300,00	R\$300,00	R\$300,00	R\$300,00	R\$1.500,00
Feiras gastronômicas	R\$0,00	R\$1.500,00	R\$1.500,00	R\$1.500,00	R\$1.500,00	R\$1.500,00	R\$7.500,00

Fonte: Adaptado pelos autores

estamos criando uma marca que dialoga com o consumidor em múltiplos canais, garantindo uma experiência completa.

8.5 MERCADO

Nossa empresa identificou uma oportunidade de criar um ambiente onde os clientes possam desfrutar de um espaço agradável enquanto consomem salgados de qualidade. A proposta visa não apenas oferecer produtos saborosos, mas também proporcionar uma experiência completa, valorizando o conforto e o bem-estar do consumidor. Esse diferencial nos permitiria destacar no mercado local, em Ilhabela, uma região que atrai moradores e principalmente turistas.

O público-alvo desse negócio inclui tanto os residentes de Ilhabela quanto os visitantes, totalizando um mercado potencial de 734.934 pessoas. Nossa expectativa é atingir cerca de 60% desse público, o que representa aproximadamente 440.960 consumidores. Acreditamos que essa fatia do mercado poderá se beneficiar diretamente de nossa solução, pois estamos oferecendo mais do que salgados: estamos criando um espaço onde a experiência de consumo é valorizada.

Atualmente, o mercado de salgados em Ilhabela conta com concorrentes como Tio Coxinhas, Kit Festa da Nadir, Deka Salgados, Salgados da Tia Maria e Coxinha Ilhabela. Esses concorrentes já exploram a oportunidade de oferecer um ambiente agradável, mas enfrentam o desafio da divisão de clientes entre si. Esse ponto fraco representa uma oportunidade para nós, pois podemos nos diferenciar ao investir em uma proposta mais única e atraente, fortalecendo a fidelidade dos consumidores ao nosso espaço.

Além dos concorrentes estabelecidos, novos entrantes no mercado, muitas vezes desempregados que iniciam negócios por necessidade, também oferecem salgados. Contudo, esses novos participantes enfrentam barreiras significativas, como a falta de investimento, conhecimento de gestão e dificuldade em manter consistência no mercado. Esses fatores criam um cenário onde empresas bem estruturadas, com um plano de negócio claro e recursos adequados, têm uma chance maior de se destacar e conquistar espaço.

Para que nossa proposta se concretize, precisamos garantir alguns recursos essenciais. No momento, estamos em falta com recursos financeiros, funcionários, eletrodomésticos, alvará, utensílios de cozinha e estrutura externa. Esses elementos são fundamentais para a criação de um ambiente que não apenas atenda às expectativas dos consumidores, mas também supere as experiências oferecidas pelos concorrentes.

Com a aquisição desses recursos e a implementação de nossa estratégia, acreditamos que podemos não apenas competir de forma eficaz, mas também nos tornar a principal escolha dos consumidores de Ilhabela e seus visitantes, ao oferecer mais do que apenas comida, oferecer uma experiência.

9 ESTRATÉGIA DE ENTRADA NO MERCADO E CRESCIMENTO

A estratégia de entrada no mercado para o negócio de salgados gourmet é essencial para garantir seu crescimento sustentável e a conquista de uma base sólida de clientes. O propósito do negócio é oferecer uma nova experiência gastronômica ao público, com salgados gourmet de alta qualidade, feitos com ingredientes frescos e selecionados, em um ambiente que combine modernidade e acolhimento.

O objetivo principal é proporcionar aos consumidores não apenas um produto de excelência, mas também um espaço em que possam se sentir à vontade para socializar e apreciar a refeição. Esse foco em uma experiência sensorial diferenciada, que vai além do simples consumo de alimentos, constitui o grande diferencial da marca.

9.1 MISSÃO, VISÃO E VALORES

A missão do negócio é transformar a maneira como as pessoas consomem salgados, oferecendo produtos gourmet que se destacam pela qualidade e inovação. Esse compromisso com a excelência permeia todas as etapas da operação, desde a seleção dos ingredientes até o atendimento ao cliente, com o intuito de construir um relacionamento duradouro e de confiança.

A visão é se tornar uma empresa de destaque nas vendas de salgados, atingindo a população de Ilhabela e de outras cidades, fidelizando clientes que valorizem a qualidade dos produtos e da marca. O objetivo é estabelecer um padrão de qualidade que diferencie a empresa da concorrência, posicionando-a como líder no segmento.

Os valores que orientam o negócio incluem a busca constante por qualidade, a inovação na criação de novos sabores e a modernidade em cada etapa da produção. O compromisso com a satisfação do cliente está alinhado à fidelização e à experiência única oferecida, sempre com respeito e honestidade. Além disso, a empresa valoriza

a responsabilidade social e o respeito ao meio ambiente, adotando práticas éticas nas relações com fornecedores, colaboradores e clientes, guiada pelo prazer em oferecer o melhor.

9.2 PLANO ESTRATÉGICO

O plano estratégico para o Salgados Tia Bel visa garantir o crescimento sustentável e o sucesso no mercado através de três pilares principais: aumento do alcance de mercado, incremento da transparência da empresa e elevação da receita.

As metas do plano estratégico para o negócio de salgados gourmet foram definidas de forma a garantir que as ações sejam atingidas dentro de prazos específicos e com resultados mensuráveis. A primeira meta é lançar o negócio em Ilhabela nos primeiros seis meses, com o objetivo de atingir 1.000 interações mensais nas redes sociais e criar uma base de clientes inicial de 500 consumidores. Para isso, a equipe de marketing será responsável pela criação de campanhas promocionais e o time de vendas pelo atendimento e fidelização dos clientes. O sucesso dessa meta será medido pelo número de interações nas redes sociais e pelas vendas realizadas, tanto em plataformas de delivery quanto no ponto físico.

A segunda meta é ampliar o portfólio de produtos no médio prazo, adicionando cinco novas opções de salgados até o final do 12º mês, sendo três vegetarianas e duas veganas. O objetivo é diversificar as opções e atrair um público maior. A equipe de criação será responsável pelo desenvolvimento das receitas, enquanto o time de marketing promoverá os novos itens. O sucesso será medido pelas vendas dos novos produtos, com acompanhamento constante da aceitação do público.

A terceira meta está voltada para a fidelização de clientes, com a criação de um programa de fidelidade que visa atrair 500 novos clientes cadastrados no primeiro semestre de operação, com um índice de retorno de 30% desses clientes. O time de marketing cuidará da divulgação do programa, enquanto o time de vendas garantirá a interação com os clientes. O progresso será monitorado através das inscrições no programa e o número de compras realizadas pelos clientes fidelizados.

A quarta meta foca na expansão geográfica do negócio, com o objetivo de abrir uma unidade em uma cidade vizinha até o final do 36º mês de operação. Essa expansão pode ocorrer por meio de uma unidade própria ou franquia. A equipe de

operações será responsável pela implementação da expansão, e o time de marketing trabalhará para conquistar o público local. O sucesso será medido pelo número de vendas mensais e pela aceitação do público na nova cidade.

A quinta meta visa implementar práticas de sustentabilidade no longo prazo, com a meta de reduzir o uso de plásticos e outras embalagens não sustentáveis em 80% até o 36º mês de operação, adotando 100% de embalagens recicláveis. A equipe de operações será responsável pela transição para embalagens ecológicas, enquanto o time de marketing promoverá a iniciativa. O sucesso dessa meta será medido pelo volume de embalagens recicláveis utilizadas e pelo impacto ambiental positivo gerado.

Essas metas foram estruturadas para serem específicas, mensuráveis, atribuíveis, realistas e temporais, com foco em garantir que o negócio cresça de forma sustentável, ampliando sua base de clientes, aumentando sua visibilidade e operando de forma responsável em relação ao meio ambiente.

9.2 ANÁLISE SWOT

A análise SWOT do negócio de salgados gourmet permite identificar as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças que impactam diretamente o sucesso e o crescimento da empresa.

Quadro 9 Matriz SWOT

Resumo da SWOT	
Principais forças	Principais fraquezas
O negócio pode crescer (escalável)	Há recursos financeiros disponíveis
Os meios para fazer as vendas são diversificados	O portfólio de produtos/serviços é variado
O custo é baixo e isso ajuda a obter maior lucro	A infraestrutura é adequada às necessidades
Principais oportunidades	Principais ameaças
Lançamentos de novas linhas de produtos	Vai ocorrer redução de taxas e impostos
Interesses por iniciativas socioambientais	Existem poucos concorrentes no mercado
Aproveita avanço tecnológico	Está em um ambiente colaborativo

Fonte: Adaptado pelos autores

Entre as forças, destaca-se o diferencial inovador do negócio, que oferece salgados gourmet de alta qualidade, um produto que atende a um público exigente e disposto a pagar por uma experiência gastronômica diferenciada. Outro ponto forte é

a escalabilidade do modelo de negócios, que oferece grande potencial de expansão, seja para outras cidades ou com novas formas de venda, como *delivery* ou parcerias com outros estabelecimentos. Além disso, a diversificação dos canais de venda, com presença tanto física quanto *online*, amplia as oportunidades de alcançar diferentes tipos de consumidores. A alta qualidade dos produtos, aliada a um ambiente acolhedor e moderno, são pontos que ajudam a atrair e fidelizar clientes.

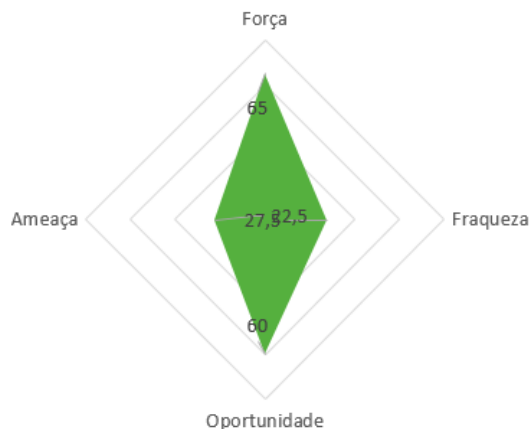
No entanto, algumas fraquezas também precisam ser trabalhadas ao longo do tempo. A principal limitação do negócio é a restrição de recursos financeiros, o que pode dificultar o crescimento rápido e a capacidade de investir em marketing, infraestrutura e ampliação do portfólio de produtos. Além disso, o portfólio inicial de produtos pode ser considerado restrito, o que pode afastar clientes que buscam maior diversidade no cardápio.

Entre as oportunidades mais promissoras para o negócio, está o lançamento de novas linhas de produtos, especialmente focadas em opções vegetarianas, veganas e saudáveis, para atender à crescente demanda por alimentos alternativos e sustentáveis. A adoção de práticas socioambientais, como o uso de embalagens biodegradáveis e a redução do desperdício, também é uma grande oportunidade, uma vez que consumidores estão cada vez mais conscientes e dispostos a apoiar empresas com práticas sustentáveis. Além disso, o mercado de alimentos gourmet continua em expansão, o que oferece espaço para inovações e a criação de novos produtos que atendam a um público cada vez mais exigente.

Por outro lado, o negócio enfrenta algumas ameaças que precisam ser gerenciadas para garantir sua longevidade. A concorrência no setor alimentício é intensa, e a entrada de novos concorrentes pode impactar a base de clientes. Para enfrentar essa ameaça, a estratégia será investir continuamente em inovação, mantendo o cardápio atualizado com novos sabores e opções e garantindo um atendimento ao cliente que se destaque pela qualidade e personalização. Outro risco relevante é a flutuação dos preços dos insumos, o que pode afetar diretamente a lucratividade. Para mitigar esse risco, será necessário firmar contratos de longo prazo com fornecedores e manter um controle rigoroso sobre o estoque para otimizar os custos operacionais. Além disso, as alterações nas leis tributárias, como aumento ou redução de taxas e impostos, representam um risco, mas a empresa se comprometerá a se manter atualizada e adotar medidas que garantam sua conformidade legal, aproveitando eventuais incentivos fiscais e evitando penalidades.

Essa análise SWOT fornece uma visão clara dos pontos fortes que podem ser explorados, das fraquezas a serem corrigidas, das oportunidades a serem aproveitadas e das ameaças que exigem atenção estratégica para garantir o sucesso contínuo do negócio.

Gráfico 6 Análise SWOT



Fonte: Adaptado pelos autores

9.3 METAS E OBJETIVOS

Quanto aos objetivos e metas do negócio, o planejamento é dividido em curto, médio e longo prazo. No curto prazo, a meta é estabelecer a marca como referência em salgados gourmet na cidade de Ilhabela, conquistando um volume constante de vendas e fidelizando a clientela local. No médio prazo, a empresa pretende expandir seu portfólio, incluindo novas linhas de produtos, e aumentar sua presença digital, com a implementação de um sistema de *delivery* eficiente. A longo prazo, o objetivo é expandir o negócio para outras localidades, seja por meio de filiais ou franquias, consolidando a marca em uma escala regional e tornando-se sinônimo de qualidade e inovação no setor de alimentos gourmet.

Para alcançar essas metas, diversas estratégias serão implementadas. A inovação constante no cardápio será uma prioridade, com o desenvolvimento de novos sabores e opções que atendam às necessidades e preferências do público. O marketing digital será uma ferramenta fundamental, com uma forte presença nas redes sociais para promover os produtos e engajar o público. Parcerias com

influenciadores locais e a realização de eventos promocionais serão parte importante da estratégia de divulgação da marca. Além disso, a empresa pretende investir em um programa de fidelidade para os clientes frequentes, oferecendo benefícios exclusivos e incentivando a recompra. Aprimorar o atendimento também será um foco, com a implementação de sistemas de gestão de vendas e estoque que garantam agilidade e eficiência, tanto no ponto físico quanto no *delivery*, garantindo que o cliente tenha uma grande experiência.

9.4 INDICADORES DE DESEMPENHO

Para monitorar o progresso das metas e o impacto das estratégias, serão acompanhados os seguintes indicadores:

1. Engajamento e Visibilidade

- Número de seguidores e taxa de engajamento nas redes sociais.
- Crescimento no tráfego do site ou aplicativo.
- Taxa de conversão de visitantes em clientes.

2. Desempenho Financeiro

- Crescimento mensal do faturamento.
- Taxa de lucro operacional.
- Redução dos custos por unidade vendida.

3. Satisfação e Fidelização

- Percentual de clientes recorrentes.
- Média de avaliações positivas nas plataformas digitais (meta: 4,8/5).
- Número de cadastros no programa de fidelidade.

4. Responsabilidade Social

- Percentual de embalagens recicláveis ou reutilizáveis.
- Impacto ambiental positivo (redução de resíduos).

10 FINANÇAS

10.1 PRECIFICAÇÃO

O pilar de precificação na nossa empresa é estruturado para garantir a sustentabilidade financeira e a competitividade no mercado. O cálculo do preço de venda final dos nossos produtos leva em consideração diversos fatores, como o custo da matéria-prima, mão-de-obra, embalagem, impostos e o *mark-up* necessário para alcançar uma margem de contribuição que sustente o negócio. Os custos com matéria-prima, mão-de-obra e embalagem são a base para determinar o custo total de produção. Isso inclui desde o preço dos ingredientes principais até o custo da embalagem utilizada para cada kit. O kit com 10 coxinhas tem um custo total de R\$ 5,80 (R\$ 4,30 de matéria-prima, R\$ 1,00 de mão-de-obra e R\$ 0,50 de embalagem).

Para cada produto, aplicamos um *mark-up* baseado no valor do custo de produção. Esse *mark-up* varia de acordo com o produto, o que reflete a nossa estratégia de mercado e a elasticidade de demanda. Produtos com maior procura ou menor custo de produção recebem um *mark-up* mais elevado, como é o caso do kit com 10 coxinhas, que tem um *mark-up* de 226%, resultando em um preço final de R\$ 19,90. Consideramos também os impostos sobre a receita (geralmente 5%) e os custos diretos unitários. Esses valores são adicionados ao custo total para assegurar que todas as despesas, inclusive as fiscais, estão sendo cobertas adequadamente.

A margem de contribuição é o valor que resta dos custos variáveis diretos de produção. Isso nos dá uma visão clara de quanto cada produto contribui para o pagamento dos custos fixos e geração de lucro. Como o kit com 50 coxinhas oferece uma margem de contribuição significativa de R\$ 24,18 evidenciando uma boa rentabilidade. Nossa estratégia de precificação é diversificada para atender diferentes perfis de consumo, desde kits menores como o de 10 coxinhas (R\$ 19,90) até opções maiores como o kit de 100 coxinhas (R\$ 94,74). Isso nos permite oferecer uma variedade de produtos que se encaixam em diferentes necessidades e orçamentos dos nossos clientes.

Tabela 12 Primeira parte da precificação

Descrição	Custo com Matéria-prima	Custo com Mão-de-obra	Custo com Embalagem	Custo com o produto	Mark-up	Preço com markup	Impostos sobre a receita	Preço Final	Custos Diretos Unitários	Impostos	Margem de Contribuição
Kit com 10 coxinhas	R\$4,30	R\$1,00	R\$0,50	R\$5,80	226%	R\$18,91	5,00%	R\$19,90	R\$5,80	R\$1,00	R\$13,11
Kit com 50 coxinhas	R\$21,50	R\$1,00	R\$0,75	R\$23,25	104%	R\$47,43	5,00%	R\$49,93	R\$23,25	R\$2,50	R\$24,18
Kit com 100 coxinhas	R\$43,00	R\$1,00	R\$1,00	R\$45,00	100%	R\$90,00	5,00%	R\$94,74	R\$45,00	R\$4,74	R\$45,00
Kit com 10 kibe	R\$7,90	R\$1,00	R\$0,50	R\$9,40	102%	R\$18,99	5,00%	R\$19,99	R\$9,40	R\$1,00	R\$9,59
Kit com 50 kibe	R\$39,50	R\$1,00	R\$0,75	R\$41,25	15%	R\$47,44	5,00%	R\$49,93	R\$41,25	R\$2,50	R\$6,19
Kit com 100 kibe	R\$79,00	R\$1,00	R\$1,00	R\$81,00	11%	R\$89,91	5,00%	R\$94,64	R\$81,00	R\$4,73	R\$8,91
Kit com 10 bolinha de queijo	R\$7,90	R\$1,00	R\$0,50	R\$9,40	102%	R\$18,99	5,00%	R\$19,99	R\$9,40	R\$1,00	R\$9,59
Kit com 50 bolinha de queijo	R\$39,50	R\$1,00	R\$0,75	R\$41,25	15%	R\$47,44	5,00%	R\$49,93	R\$41,25	R\$2,50	R\$6,19
Kit com 100 bolinha de queijo	R\$79,00	R\$1,00	R\$1,00	R\$81,00	11%	R\$89,91	5,00%	R\$94,64	R\$81,00	R\$4,73	R\$8,91
Kit com 10 coxinha com catupiry	R\$5,90	R\$1,00	R\$0,50	R\$7,40	156%	R\$18,94	5,00%	R\$19,94	R\$7,40	R\$1,00	R\$11,54
Kit com 50 coxinha com catupiry	R\$29,50	R\$1,00	R\$0,75	R\$31,25	52%	R\$47,50	5,00%	R\$50,00	R\$31,25	R\$2,50	R\$16,25
Kit com 100 coxinha com catupiry	R\$59,00	R\$1,00	R\$1,00	R\$61,00	47%	R\$89,67	5,00%	R\$94,39	R\$61,00	R\$4,72	R\$28,67
Kit com 10 rissole de presunto e queijo	R\$6,50	R\$1,00	R\$0,50	R\$8,00	137%	R\$18,96	5,00%	R\$19,96	R\$8,00	R\$1,00	R\$10,96
Kit com 50 rissole de presunto e queijo	R\$32,50	R\$1,00	R\$0,75	R\$34,25	38%	R\$47,27	5,00%	R\$49,75	R\$34,25	R\$2,49	R\$13,02
Kit com 100 rissole de presunto e queijo	R\$65,00	R\$1,00	R\$1,00	R\$67,00	34%	R\$89,78	5,00%	R\$94,51	R\$67,00	R\$4,73	R\$22,78

Fonte: Adaptado pelos autores

Tabela 13 Segunda parte da precificação

Descrição	Custo com Matéria-prima	Custo com Mão-de-obra	Custo com Embalagem	Custo com o produto	Mark-up	Preço com markup	Impostos sobre a receita	Preço Final	Custos Diretos Unitários	Impostos	Margem de Contribuição
Kit com 10 rissole de carne	R\$5,00	R\$1,00	R\$0,50	R\$6,50	191%	R\$18,92	5,00%	R\$19,91	R\$6,50	R\$1,00	R\$12,42
Kit com 50 rissole de carne	R\$25,00	R\$1,00	R\$0,75	R\$26,75	77%	R\$47,35	5,00%	R\$49,84	R\$26,75	R\$2,49	R\$20,60
Kit com 100 rissole de carne	R\$50,00	R\$1,00	R\$1,00	R\$52,00	73%	R\$89,96	5,00%	R\$94,69	R\$52,00	R\$4,73	R\$37,96
Kit com 10 empada de frango	R\$5,50	R\$1,00	R\$0,50	R\$7,00	171%	R\$18,97	5,00%	R\$19,97	R\$7,00	R\$1,00	R\$11,97
Kit com 50 empada de frango	R\$27,50	R\$1,00	R\$0,75	R\$29,25	61%	R\$47,09	5,00%	R\$49,57	R\$29,25	R\$2,48	R\$17,84
Kit com 100 empada de frango	R\$55,00	R\$1,00	R\$1,00	R\$57,00	58%	R\$90,06	5,00%	R\$94,80	R\$57,00	R\$4,74	R\$33,06
Kit com 10 empada de palmito	R\$6,70	R\$1,00	R\$0,50	R\$8,20	131%	R\$18,94	5,00%	R\$19,94	R\$8,20	R\$1,00	R\$10,74
Kit com 50 empada de palmito	R\$33,50	R\$1,00	R\$0,75	R\$35,25	34%	R\$47,24	5,00%	R\$49,72	R\$35,25	R\$2,49	R\$11,99
Kit com 100 empada de palmito	R\$67,00	R\$1,00	R\$1,00	R\$69,00	30%	R\$89,70	5,00%	R\$94,42	R\$69,00	R\$4,72	R\$20,70
Kit com 10 esfiha de frango	R\$5,80	R\$1,00	R\$0,50	R\$7,30	159%	R\$18,91	5,00%	R\$19,90	R\$7,30	R\$1,00	R\$11,61
Kit com 50 esfiha de frango	R\$29,00	R\$1,00	R\$0,75	R\$30,75	54%	R\$47,36	5,00%	R\$49,85	R\$30,75	R\$2,49	R\$16,61
Kit com 100 esfiha de frango	R\$58,00	R\$1,00	R\$1,00	R\$60,00	50%	R\$90,00	5,00%	R\$94,74	R\$60,00	R\$4,74	R\$30,00
Kit com 10 esfiha de carne	R\$2,80	R\$1,00	R\$0,50	R\$4,30	341%	R\$18,96	5,00%	R\$19,96	R\$4,30	R\$1,00	R\$14,66
Kit com 50 esfiha de carne	R\$14,00	R\$1,00	R\$0,75	R\$15,75	201%	R\$47,41	5,00%	R\$49,90	R\$15,75	R\$2,50	R\$31,66
Kit com 100 esfiha de carne	R\$28,00	R\$1,00	R\$1,00	R\$30,00	200%	R\$90,00	5,00%	R\$94,74	R\$30,00	R\$4,74	R\$60,00

Fonte: Adaptado pelos autores

10.2 PROJEÇÃO DE RECEITA

A projeção de receitas é fundamental para o planejamento financeiro de nossa empresa, pois nos fornece uma visão detalhada sobre os kits de produtos oferecidos, suas precificações, custos diretos e as expectativas de receita, com isso, nós

desenvolvemos uma projeção de 5 anos com os gastos que teremos para fabricação de cada kit em específico.

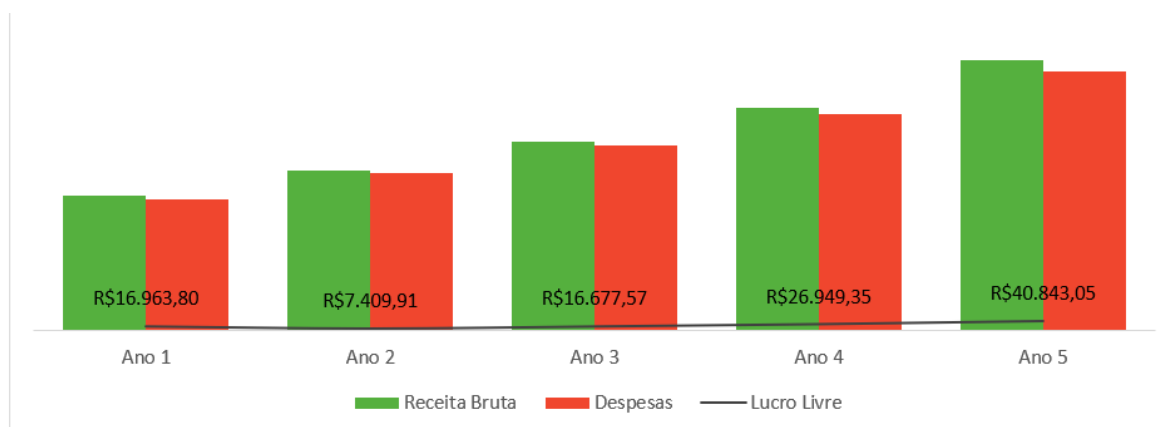
Os produtos disponíveis incluem kits variados, como o Kit com 10 Coxinhas, ainda temos os kits com 50 e 100 unidades de cada produto. As projeções de receita para esse kit (10 unidades) indicam um crescimento constante, começando em R\$10.648,19 no primeiro ano e alcançando R\$21.674,54 no quinto ano, totalizando R\$78.358,73.

Uma outra amostra temos o Kit de 50 Coxinhas, com preço de venda de R\$49,93 e custo direto de R\$23,25, cuja projeção total atinge R\$143.687,94. O Kit com 100 Coxinhas apresenta um preço de R\$94,74 e um custo direto de R\$45,00, resultando em uma projeção total de R\$217.705,26.

Além disso, o Kit com 10 Kibes, com preço de R\$19,99 e custo direto de R\$9,40, totaliza R\$78.690,27 em projeção de receita. Já o Kit com 50 Bolinhas de Queijo, com preço de venda de R\$49,93 e custo de R\$41,25, projeta R\$143.710,66.

Esses dados nos ajudam a entender o desempenho financeiro esperado e a identificar quais produtos têm maior aceitação no mercado, além de possibilitar ajustes nas estratégias de marketing e precificação, como segue um resumo na tabela abaixo:

Gráfico 7 Comparação das receitas e despesas



Fonte: Adaptado pelos autores

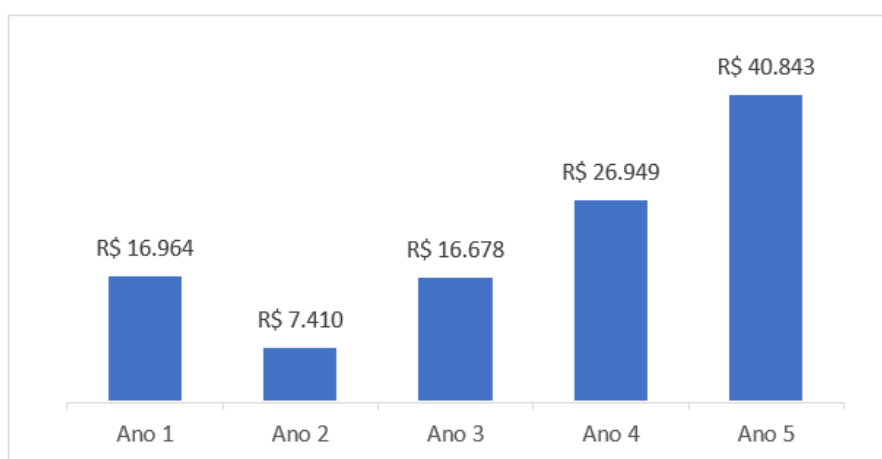
10.3 PROJEÇÃO DE VENDAS

Nossa projeção de vendas para o primeiro ano é de aproximadamente 12.530 unidades de salgados, incluindo todos os kits do cardápio. No segundo ano, estimamos um aumento para 14.890 unidades, devido ao maior reconhecimento da marca e consolidação no mercado, o que tende a impulsionar ainda mais as vendas. No terceiro ano, a expectativa é alcançar 17.630 vendas anuais, seguido de 20.900 unidades no quarto ano. Por fim, no quinto ano, projetamos a venda de 25.180 kits, totalizando 91.130 unidades vendidas ao longo dos cinco anos.

Com esse valor, teremos um *Payback* em 5 anos do valor investido, com a Taxa Interna de Retorno (TIR) projetada em 14,10% e com o Valor Presente Líquido (VPL), de R\$31.909,37, que reforça que o investimento inicial de R\$68.811,27 será recuperado ao longo do tempo, gerando valor ao longo dos cinco anos de projeção.

O Lucro Livre, apresenta uma projeção de crescimento ao longo dos cinco anos de operação. No primeiro ano, estima-se um lucro de R\$16.964, seguido por uma leve queda no segundo ano, com um valor de R\$7.410. No entanto, a partir do terceiro ano, o lucro volta a crescer, alcançando R\$16.678, e continua sua trajetória nos anos seguintes, com R\$26.949 no quarto ano e R\$40.843 no quinto ano. Ao final dos cinco anos, o lucro livre total projetado é de R\$108.844, demonstrando a capacidade da empresa de gerar resultados positivos e crescentes ao longo do tempo.

Gráfico 8 Lucro livre ao longo dos anos



Fonte: Adaptado pelos autores

A análise das projeções de receitas é uma ferramenta estratégica essencial para orientar nossas decisões financeiras e operacionais. otimizar nosso portfólio de produtos e garantir a sustentabilidade financeira a longo prazo.

Tabela 14 Relatório financeiro

Indicadores de Retorno		Resumo	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5	Total
Defina a taxa de desconto (ano)	2,0%	Receita bruta	R\$607.007	R\$718.922	R\$848.577	R\$1.003.743	R\$1.216.105	R\$4.394.354
VPL (Valor Presente Líquido)	R\$31.909,37	Custos Variáveis	R\$354.570	R\$419.561	R\$494.876	R\$585.027	R\$709.545	R\$2.563.578
TIR (Taxa Interna de Retorno)	14,10%	Impostos Diretos	R\$30.350	R\$35.946	R\$42.429	R\$50.187	R\$60.805	R\$219.718
Investimento inicial	R\$68.811,27	Margem de Contribuição	R\$222.087	R\$263.414	R\$311.272	R\$368.529	R\$445.755	R\$1.611.058
Payback	Em 5 anos	Despesas Fixas	R\$198.973	R\$247.694	R\$287.184	R\$330.320	R\$391.502	R\$1.455.674
		Despesas com Marketing	R\$6.150	R\$7.510	R\$7.010	R\$8.510	R\$7.010	R\$36.190
Ponto de equilíbrio	Em 1 ano	Depreciação	R\$168	R\$184	R\$192	R\$247	R\$375	R\$1.167
		Lucro/Prejuízo Líquido	R\$16.796	R\$8.026	R\$16.885	R\$29.452	R\$46.868	R\$118.027
		Investimento Bruto	R\$0	R\$800	R\$400	R\$2.750	R\$6.400	R\$10.350
		Lucro Livre	R\$16.964	R\$7.410	R\$16.678	R\$26.949	R\$40.843	R\$108.844
		EBITDA	R\$47.314	R\$43.356	R\$59.106	R\$77.137	R\$101.648	R\$328.561
		Percentual de Lucratividade	2,8%	1,0%	2,0%	2,7%	3,4%	2,5%

Fonte: Adaptado pelos autores

10.4 INVESTIMENTOS INICIAIS

Os investimentos iniciais são fundamentais para a construção e sustentabilidade da Salgados Tia Bel. Para garantir uma operação eficiente e de qualidade, elaboramos um plano que contempla a aquisição de diversos itens essenciais, assegurando que possamos oferecer os produtos necessários para atender à demanda do mercado.

A primeira etapa deste investimento inclui os equipamentos de cozinha, que são cruciais para nossa operação. Incluímos um fogão industrial de 4 bocas por R\$715,00 (1% de depreciação), um forno turbo elétrico por R\$1.627,00 (1% de depreciação), e uma fritadeira elétrica por R\$380,00 (1% de depreciação). Além disso, adquirimos uma geladeira comercial de médio porte por R\$2.077,52, um liquidificador de médio porte por R\$360,00, um processador de alimentos de pequeno porte por R\$1.100,00, e uma balança digital por R\$150,00, todos com depreciação de 1% ao ano. Também consideramos a compra de um micro-ondas doméstico por R\$300,00, cinco panelas por R\$250,00, três frigideiras por R\$90,00, cinco assadeiras por R\$150,00, cinco espátulas e colheres de pau por R\$50,00, quatro facas profissionais por R\$200,00, uma tábua de corte por R\$80,00, dois raladores por R\$40,00 e cinco potes de armazenamento por R\$100,00, todos com a mesma taxa de depreciação.

Em relação ao mobiliário, estamos investindo em cinco mesas por R\$1.500,00, vinte cadeiras por R\$2.000,00, dez bancos por R\$800,00 e duas prateleiras de armazenamento por R\$540,00 e R\$400,00, respectivamente, todos com depreciação de 1% ao ano.

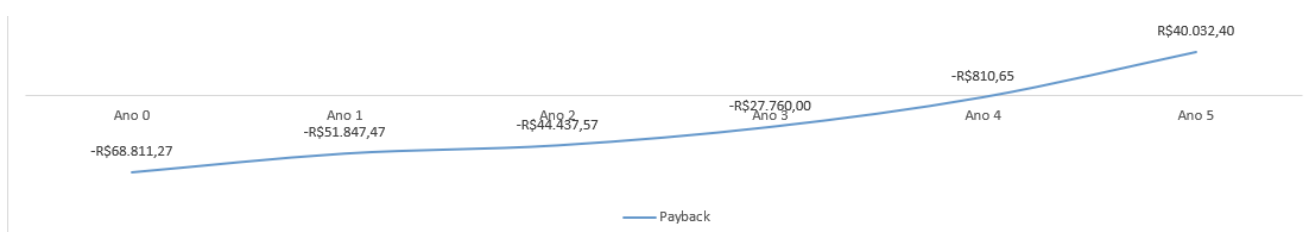
A parte de decoração e tecnologia inclui um investimento de R\$3.000,00 em decorações e um *Smart TV* TCL de 32' por R\$1.049,00, ambos com depreciação de 1%.

Por fim, reservamos R\$49.442,75 para três meses de despesas fixas, um valor essencial para cobrir despesas operacionais até que a receita comece a fluir. Esta reserva não possui depreciação.

A soma total dos investimentos iniciais é de R\$66.261,27. Cada item foi cuidadosamente selecionado para garantir que tenhamos as ferramentas e recursos necessários para proporcionar uma excelente experiência aos nossos clientes.

Os investimentos iniciais são, portanto, um passo crucial para dar início ao negócio. Com uma alocação estratégica de recursos, asseguramos uma base sólida para o nosso negócio. A combinação de equipamentos adequados, uma infraestrutura funcional e uma reserva financeira nos coloca em uma posição favorável para atender à demanda do mercado e nos destacar na concorrência. Acompanhar a depreciação dos ativos e otimizar nossos recursos será essencial para garantir a sustentabilidade e o crescimento a longo prazo da empresa.

Gráfico 9 Análise de retorno



Fonte: Adaptado pelos autores

10.5 OUTROS INVESTIMENTOS

Para consolidar o negócio no mercado, o planejamento financeiro de outros investimentos é essencial. Com isso investimos em equipamentos que garantem o bom funcionamento das operações, bem como a previsão de depreciação anual

desses ativos ao longo de cinco anos. Esses investimentos são cruciais para a modernização e manutenção dos recursos da empresa, assegurando a qualidade e a eficiência dos processos produtivos.

A Batedeira Planetária Industrial, por exemplo, apresenta uma depreciação anual de 2%, onde foi realizado um investimento de R\$600,00.

Já o Exaustor, também foi outro investimento, com depreciação anual de 2%, teve um investimento de R\$200,00 apenas no segundo ano. Esse equipamento garantirá a ventilação no ambiente de trabalho, melhorando as condições para os funcionários e preservando a qualidade dos alimentos.

O kit de facas foi um investimento de R\$400,00 no terceiro ano e a mesma taxa de depreciação. Não há novos investimentos previstos para os anos seguintes.

A Fritadeira Elétrica Industrial, com um investimento de R\$1200,00 no quarto ano seguindo a mesma taxa de depreciação, é fundamental para garantir a produção rápida e uniforme dos salgados.

Os utensílios como espátulas e colheres de pau tiveram um investimento inicial de R\$50,00 no quarto ano, também com depreciação de 2%. Esses itens, apesar de simples, são indispensáveis para a produção e contribuem significativamente para a eficiência na hora do preparo.

O Freezer Horizontal, essencial para o armazenamento de ingredientes e produtos prontos, teve um investimento de R\$1.800,00 no quinto ano, com depreciação anual de 2%. Equipamento que é crucial para garantir que os produtos se mantenham frescos por mais tempo, ajudando a otimizar a logística de armazenamento.

As Prateleiras de Armazenamento, com o mesmo percentual de depreciação, receberam um investimento de R\$400,00 no quinto ano. Elas são fundamentais para organizar os insumos e otimizar o espaço, melhorando a logística interna do ambiente de trabalho.

Por fim, o Liquidificador Industrial teve um investimento de R\$1000,00 no quinto ano, seguindo a mesma taxa de depreciação. Equipamento qual é essencial para o preparo de recheios e misturas, agilizando a produção e garantindo a consistência necessária para os produtos.

No total, os investimentos somam R\$10.350,00 ao longo dos cinco anos, considerando todos os equipamentos e utensílios necessários para o crescimento da empresa. A depreciação anual de 2% aplicada a cada um desses ativos permite prever a substituição e manutenção dos itens no decorrer do tempo, assegurando a longevidade dos equipamentos e a qualidade contínua da produção.

Tabela 15 Outros Investimentos

Descrição	Depreciação anual	Investimento ano 1	Investimento ano 2	Investimento ano 3	Investimento ano 4	Investimento ano 5	Total do investimento
<i>Ex.: Terrenos</i>	10%	R\$0,00	R\$0,00	R\$50.000,00	R\$0,00	R\$0,00	R\$50.000,00
Batedeira Planetária Industrial	2,00%	R\$0,00	R\$600,00	R\$0,00	R\$0,00	R\$0,00	R\$600,00
Exaustor	2,00%	R\$0,00	R\$200,00	R\$0,00	R\$0,00	R\$0,00	R\$200,00
Fracas Profissionais (kit avançado)	2,00%	R\$0,00	R\$0,00	R\$400,00	R\$0,00	R\$0,00	R\$400,00
Fritadeira Elétrica Industrial	2,00%	R\$0,00	R\$0,00	R\$0,00	R\$1.200,00	R\$0,00	R\$1.200,00
Espátulas e Colheres de Pau	2,00%	R\$0,00	R\$0,00	R\$0,00	R\$50,00	R\$0,00	R\$50,00
Batedeira Planetária Industrial (r	2,00%	R\$0,00	R\$0,00	R\$0,00	R\$1.500,00	R\$0,00	R\$1.500,00
Freezer Horizontal	2,00%	R\$0,00	R\$0,00	R\$0,00	R\$0,00	R\$1.800,00	R\$1.800,00
Prateleiras de Armazenamento	2,00%	R\$0,00	R\$0,00	R\$0,00	R\$0,00	R\$400,00	R\$400,00
Liquidificador Industrial	2,00%	R\$0,00	R\$0,00	R\$0,00	R\$0,00	R\$1.000,00	R\$1.000,00
Freezer Horizontal	2,00%	R\$0,00	R\$0,00	R\$0,00	R\$0,00	R\$1.800,00	R\$1.800,00
Prateleiras de Armazenamento	2,00%	R\$0,00	R\$0,00	R\$0,00	R\$0,00	R\$400,00	R\$400,00
Liquidificador Industrial	2,00%	R\$0,00	R\$0,00	R\$0,00	R\$0,00	R\$1.000,00	R\$1.000,00

Fonte: Adaptado pelos autores

10.6 CUSTOS FIXOS

Já a gestão de custos fixos para a saúde financeira da Salgados da Tia Bel, garante o controle do negócio. Os salários dos colaboradores representam uma das principais despesas da empresa, refletindo nosso compromisso com a equipe. Os valores projetados para os próximos anos são: R\$93.600,00 no Ano 1, R\$133.200,00 no Ano 2, R\$170.400,00 no Ano 3, R\$211.200,00 no Ano 4 e R\$270.000,00 no Ano 5. Ao longo de cinco anos, o total gasto com salários será de R\$878.400,00, o que reflete tanto a expansão da equipe quanto as adequações necessárias às demandas do mercado.

Além dos salários, outras despesas fixas incluem o Pró-Labore de R\$3.000,00, com reajuste de 2% anualmente, de janeiro de 2025 a dezembro de 2029; energia a R\$700,00 mensais, também com reajuste de 2%; água a R\$250,00 mensais, com a mesma taxa; gás a R\$350,00 mensais; telefone/internet a R\$150,00 mensais; e um sistema de gestão a R\$100,00 mensais, com início do custo em janeiro de 2026. A

manutenção de equipamentos custará R\$200,00 mensais, começando em junho de 2025, e máquinas de cartão R\$100,00 mensais. Além disso, teremos seguro a R\$300,00 mensais, contabilidade a R\$500,00 mensais (com início em janeiro de 2026), e material de limpeza a R\$200,00 mensais. Outros itens incluem material de escritório a R\$50,00 mensais, material de embalagem a R\$150,00 mensais, condimentos a R\$200,00 mensais, material de higiene pessoal a R\$100,00 mensais e aluguel a R\$3.000,00 mensais, todos com reajustes anuais de 2%.

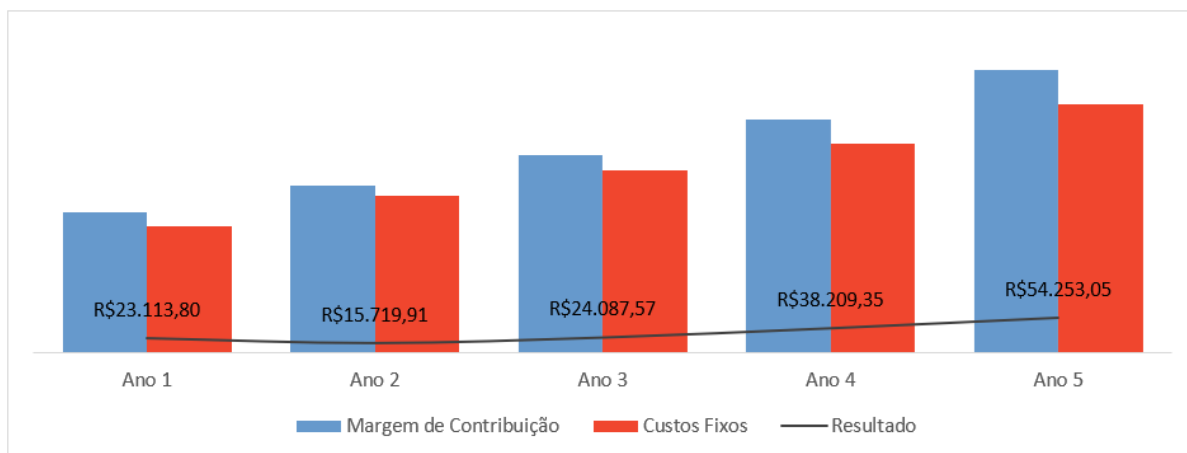
Tabela 16 Custos Fixos

Total Gasto Com salários	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5	Total	
Valor	R\$93.600,00	R\$133.200,00	R\$170.400,00	R\$211.200,00	R\$270.000,00	R\$878.400,00	
Custos fixos			Início do Custo			Final do Custo	
Descrição	Valor	Taxa de reajuste	Período	Mês	Ano	Mês	Ano
Pró - Labore	R\$3.000,00	2,00%	Anual	Jan	2025	Dez	2029
Energia	R\$700,00	2,00%	Anual	Jan	2025	Dez	2029
Água	R\$250,00	2,00%	Anual	Jan	2025	Dez	2029
Gás	R\$350,00	2,00%	Anual	Jan	2025	Dez	2029
Telefone/Internet	R\$150,00	2,00%	Anual	Jan	2025	Dez	2029
Sistema de Gestão	R\$100,00	2,00%	Anual	Jan	2025	Dez	2029
Manutenção de Equipamentos	R\$200,00	2,00%	Anual	Jun	2025	Dez	2029
Máquinas de Cartão	R\$100,00	2,00%	Anual	Jan	2025	Dez	2029
Seguro	R\$300,00	2,00%	Anual	Jan	2025	Dez	2029
Contabilidade	R\$500,00	2,00%	Anual	Jan	2026	Dez	2029
Material de limpeza	R\$200,00	2,00%	Anual	Jan	2025	Dez	2029
Material de escritório	R\$50,00	2,00%	Anual	Jan	2025	Dez	2029
Material de embalagem	R\$150,00	2,00%	Anual	Jan	2025	Dez	2029
Condimentos	R\$200,00	2,00%	Anual	Jan	2025	Dez	2029
Material de Higiene pessoal	R\$100,00	2,00%	Anual	Jan	2025	Dez	2029
Aluguel	R\$3.000,00	2,00%	Anual	Jan	2025	Dez	2029

Fonte: Adaptado pelos autores

Os custos fixos nos permitem um melhor entendimento das despesas que impactam diretamente a nossa operação. Com um total de R\$391.502,00 em custos fixos para o quinto ano e um montante acumulado de R\$1.455.674,00 ao longo de cinco anos, estamos cientes da importância de gerenciar esses gastos de forma eficiente. A aplicação de reajustes anuais, aliada a uma estratégia de crescimento sustentado, garantirá que continuemos a oferecer produtos de alta qualidade enquanto mantemos a saúde financeira da empresa. Essa abordagem não apenas assegura a viabilidade do nosso negócio, mas também prepara o terreno para futuras expansões e inovações.

Gráfico 10 Margem de contribuição e despesas fixas



Fonte: Adaptado pelos autores

11 BIBLIOGRAFIA

AGÊNCIA NACIONAL DE VIGILÂNCIA SANITÁRIA (ANVISA). Disponível em: <https://www.gov.br/anvisa/pt-br>. Acesso em: 17 ago. 2024.

ATELIER SABOREAR. Como calcular a quantidade de salgados. Disponível em: <https://www.ateliersaborear.com.br/como-calculer-a-quantidade-de-salgados>. Acesso em: 06 ago. 2024.

BRALYX. Por que investir no mercado de salgados? Disponível em: <https://bralyx.com/blog-bralyx/artigos/negocios/por-que-investir-no-mercado-de-salgados/>. Acesso em: 09 ago. 2024.

BRASIL. Decreto-Lei n.º 5452, de 1º de maio de 1943. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del5452.htm. Acesso em: 17 ago. 2024.

CONFEDERAÇÃO NACIONAL DE DIRIGENTES LOJISTAS (CNDL). Alimentação fora do lar fecha 2022 com crescimento de 16,6%. Disponível em: <https://cndl.org.br/varejosa/alimentacao-fora-do-lar-fecha-2022-com-crescimento-de-166/#:~:text=O%20segmento%20de%20alimentação%20fora,o%20mesmo%20período%20de%202021>. Acesso em: 09 ago. 2024.

FERNANDES, A. E. Estratégias de Localização e Distribuição em Mercados Competitivos. São Paulo: Editora Negócios, 2021. Acesso em 05 ago. 2024.

KIM, W. Chan; MAUBORGNE, Renée. A estratégia do oceano azul: como criar novos mercados e tornar a concorrência irrelevante. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. Administração de marketing. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2012.

MORDOR INTELLIGENCE. Savory snacks market. Disponível em:

<https://www.mordorintelligence.com/pt/industry-reports/savory-snacks-market>. Acesso em: 09 ago. 2024.

MUNDO DAS FESTAS. Você sabe calcular a quantidade de doces e salgados para a sua festa? Disponível em: <https://www.mundodasfestaspp.com.br/blog/voce-sabe-calculer-a-quantidade-de-doces-e-salgados-para-a-sua-festa-nos-do-mundo-das-festas-vamos-te-ajudar#:~:text=No%20caso%20de%20salgados%2C%20o,entre%205%20a%207%20unidades>. Acesso em: 06 ago. 2024.

SEBRAE. Como saber qual o enquadramento tributário para minha empresa?

Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/ap/artigos/como-saber->

qual-o-enquadramento-tributario-para-minha-empresa,2ae2ace85e4ef510VgnVCM1000004c00210aRCRD. Acesso em: 17 ago. 2024.

SILVA, J. R. Gestão de custos e preços em restaurantes: a importância da ficha técnica. Editora Alimentar, 2020.

SOUZA, A. M. O impacto da ficha técnica na precificação de produtos alimentícios. Editora Gastronomia, 2021.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ (UFC). Repositório institucional. Disponível em: <https://repositorio.ufc.br/handle/riufc/73507>. Acesso em: 09 ago. 2024.

VAGAS.COM. Vagas de finanças. Disponível em: <https://www.vagas.com.br/vagas-de-finan%C3%A7as>. Acesso em: 09 ago. 2024.

APÊNDICE A - PLANILHA PLANO DE NEGÓCIOS DA EMPRESA

SALGADOS TIA BEL



Plano de negócios.xlsx

[Plano de negócios.xlsx](#)

APÊNDICE B - PLANILHA PLANO DE MARKETING DA EMPRESA

SALGADOS TIA BEL



PLANO DE MARKETING.docx

[PLANO DE MARKETING.docx](#)

APÊNDICE C - CRONOGRAMA DO PLANO DE MARKETING DA

EMPRESA SALGADOS TIA BEL



Cronograma Plano de Comunicação .xlsx

[Cronograma Plano de Comunicação .xlsx](#)

APÊNDICE D - PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA EMPRESA

SALGADOS TIA BEL



Planejamento
Estratégico.xlsx

[Planejamento Estratégico.xlsx](#)

APÊNDICE E - PLANILHA DO CUSTO UNITÁRIO DOS SALGADOS

DA EMPRESA SALGADOS TIA BEL



Planilha custo
unitário.xlsm

[Planilha custo unitário.xlsm](#)

APÊNDICE F - RESULTADOS DA PESQUISA DE MERCADO

<https://docs.google.com/forms/d/1gy3dZeMFHt4N5O6CB73asnKwQbho16OByWuOm3kQ4as/viewanalytics>