

CENTRO PAULA SOUZA  
Faculdade de Tecnologia de Praia Grande  
Curso Superior de Tecnologia em Gestão Empresarial

ALEXANDRE RIBEIRO DOS SANTOS  
ANA CAROLINA QUARESMA JOHNER  
ERIKA APARECIDA REIS DE OLIVEIRA  
FÁBIO SILVA DE ABREU RODRIGUES

## **PLANO DE NEGÓCIOS: LISBOA GARDEN**



Praia Grande – SP

JUNHO/2025

ALEXANDRE RIBEIRO DOS SANTOS  
ANA CAROLINA QUARESMA JOHNER  
ERIKA APARECIDA REIS DE OLIVEIRA  
FÁBIO SILVA DE ABREU RODRIGUES

## **PLANO DE NEGÓCIOS: LISBOA GARDEN**

Trabalho de conclusão de curso, com foco em negócios, apresentado à Faculdade de Tecnologia de Praia Grande, como exigência parcial para obtenção do título de Tecnólogo em Gestão Empresarial.

Orientador: Professor Dr. Carlos Eduardo Dezan Scopinho

Praia Grande – SP

JUNHO/2025

Ribeiro, Alexandre; Johner, Ana; Oliveira, Erika; Rodrigues, Fábio.

Plano de negócios: Lisboa Garden / Ribeiro, Alexandre; Johner, Ana; Oliveira, Erika; Rodrigues, Fábio – Praia Grande. - 2024.  
999f.: il.

Plano de negócios (Curso Superior de Tecnologia em Gestão Empresarial) – Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza - Faculdade de Tecnologia de Praia Grande (FATEC Praia Grande), 2024.

Orientador: Professor Dr. Carlos Eduardo Dezan Scopinho

1. Jardim; 2. Paisagismo; 3. Sustentabilidade; 4. Cuidado; 5. Empreendedorismo. I Lisboa Garden II Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza – FATEC Praia Grande.

ALEXANDRE RIBEIRO DOS SANTOS  
ANA CAROLINA QUARESMA JOHNER  
ERIKA APARECIDA REIS DE OLIVEIRA  
FÁBIO SILVA DE ABREU RODRIGUES

## **PLANO DE NEGÓCIOS: LISBOA GARDEN**

Trabalho de Conclusão de curso, com foco em negócios, apresentado à Faculdade de Tecnologia de Praia Grande, como exigência parcial para obtenção do título de Tecnólogo em Gestão Empresarial.

Praia Grande, \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_.

### **Banca Avaliadora**

Orientador: Professor Dr. Carlos Eduardo Dezan Scopinho

FATEC de Praia Grande

Presidente

Professor Título e nome completo

FATEC de Praia Grande

Professor Título e nome completo

FATEC de Praia Grande

Dedicamos esse trabalho, aos nossos familiares, que sempre incentivaram a buscar nossos sonhos e proporcionaram as condições para alcançarmos os objetivos. Agradecemos aos professores, que transmitiram conhecimentos valiosos e nos inspiraram a seguir a carreira de gestores.

## **AGRADECIMENTOS**

Aos nossos pais, que nos educaram com muito carinho e dedicação.

Aos nossos professores, que nos auxiliaram na formação profissional.

Ao nosso orientador, pela excelente contribuição para este trabalho.

Aos nossos familiares, esposo(a) e filhos que nos incentivaram a seguir nossos objetivos.

*(epígrafe)*

*“A melhor maneira de prever o futuro é criá-lo.”*

*(Peter Drucker)*

## RESUMO

Este plano de negócios apresenta a proposta de criação de um *garden* que, além da venda de plantas e acessórios, se tornará um ponto de encontro para realização de cuidados, prevenção e cursos relacionados à jardinagem e ao paisagismo. A empresa será um centro dinâmico e inovador, promovendo atividades educativas como workshops, palestras e oficinas, com o intuito de compartilhar conhecimentos e fomentar a interação entre os entusiastas do verde e da natureza. Alinhada aos princípios de empreendedorismo sustentável, a empresa se posicionará como um centro de referência em jardinagem, proporcionando um atendimento personalizado e criando um ambiente agradável e acolhedor. O foco será a promoção de práticas que respeitam e preservam o meio ambiente, com a utilização de técnicas inovadoras e ecologicamente responsáveis. A oferta de produtos será diversificada, com um catálogo que prioriza as espécies nativas, além de espécies exóticas que atendem a diferentes gostos e necessidades. A sustentabilidade será um valor central, tanto na seleção das plantas quanto nos acessórios e serviços oferecidos, sempre com o objetivo de reduzir impactos ambientais e promover a preservação do ecossistema local. Por meio de uma loja física e virtual, a empresa buscará atender um público apaixonado pela natureza e pela decoração sustentável, oferecendo produtos de alta qualidade e um atendimento especializado. A proposta também incluirá a personalização de espaços verdes, atendendo à crescente demanda por áreas verdes nas cidades, ao mesmo tempo em que se comprometerá com a preservação e o uso responsável dos recursos naturais.

**Palavras-chave:** Inovação. Sustentabilidade. Meio-ambiente. Empreendedorismo.

## ABSTRACT

*This business plan presents the proposal for creating a garden that, in addition to selling plants and accessories, will become a meeting point for care, prevention and courses related to gardening and landscaping. The company will be a dynamic and innovative center, promoting educational activities such as workshops, lectures and workshops, with the aim of sharing knowledge and fostering interaction between nature and green enthusiasts. Aligned with the principles of sustainable entrepreneurship, the company will position itself as a reference center for gardening, providing personalized service and creating a pleasant and welcoming environment. The focus will be on promoting practices that respect and preserve the environment, with the use of innovative and ecologically responsible techniques. The product offering will be diversified, with a catalog that prioritizes native species, as well as exotic species that meet different tastes and needs. Sustainability will be a central value, both in the selection of plants and in the accessories and services offered, always with the aim of reducing environmental impacts and promoting the preservation of the local ecosystem. Through a physical and virtual store, the company will seek to serve a public passionate about nature and sustainable decoration, offering high-quality products and specialized service. The proposal will also include the customization of green spaces, meeting the growing demand for green areas in cities, while committing to the preservation and responsible use of natural resources.*

*Keywords: Innovation. Sustainability. Environment. Entrepreneurship.*

## RESUMEN

*Este plan de negocio presenta la propuesta de crear un jardín que, además de vender plantas y accesorios, se convertirá en un punto de encuentro para el cuidado, la prevención y la impartición de cursos relacionados con la jardinería y el paisajismo. La empresa será un centro dinámico e innovador que promoverá actividades educativas como talleres, charlas y talleres, con el objetivo de compartir conocimientos y fomentar la interacción entre la naturaleza y los amantes de la naturaleza. Alineada con los principios del emprendimiento sostenible, la empresa se posicionará como un centro de referencia en jardinería, ofreciendo un servicio personalizado y creando un entorno agradable y acogedor. Se centrará en promover prácticas que respeten y preserven el medio ambiente, mediante el uso de técnicas innovadoras y ecológicamente responsables. La oferta de productos será diversificada, con un catálogo que prioriza tanto las especies autóctonas como las exóticas que satisfacen diferentes gustos y necesidades. La sostenibilidad será un valor central, tanto en la selección de plantas como en los accesorios y servicios ofrecidos, siempre con el objetivo de reducir el impacto ambiental y promover la preservación del ecosistema local. A través de una tienda física y virtual, la empresa buscará atender a un público apasionado por la naturaleza y la decoración sostenible, ofreciendo productos de alta calidad y un servicio especializado. La propuesta también incluirá la personalización de espacios verdes, satisfaciendo la creciente demanda de áreas verdes en las ciudades, a la vez que se compromete con la preservación y el uso responsable de los recursos naturales.*

*Palabras clave: Innovación. Sostenibilidad. Medio ambiente. Emprendimiento.*

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – <i>Business Model Canva</i> .....	28
Figura 2 – Organograma.....	37
Figura 3 – Jornada do Cliente .....	40
Figura 4 – Radar de Inovação.....	43
Figura 5 – Persona.....	54
Figura 6 – Mapa de Empatia .....	55
Figura 7 – 5 Forças de Porter.....	56
Figura 8 – Análise Pestel .....	58
Figura 9 – Análise SWOT.....	61
Figura 10 – Mapa Local.....	66
Figura 11 – <i>Layout</i> Físico .....	67

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Estratégias Promocionais.....	67
Tabela 2 – Capacidade Produtiva .....	72
Tabela 3 – Estimativa de Investimento fixo.....	77
Tabela 4 – Capital de Giro.....	78
Tabela 5 – Investimento Pré-Operacional .....	79
Tabela 6 – Investimento Total .....	80
Tabela 7 – Estimativa de Faturamento.....	81
Tabela 8 – Estimativa de Custo Unitário de Matéria Prima .....	82
Tabela 9 – Serviços de Terceiros.....	82
Tabela 10 – Estimativa de Custos de Comercialização .....	83
Tabela 11 – Apuração de Custos.....	84
Tabela 12 – Estimativa de Custos com Mão de Obra .....	85
Tabela 13 – Estimativa de Custos com Depreciação .....	86
Tabela 14 – Estimativa de Custos Fixos .....	87
Tabela 15 – Demonstrativo de Resultados.....	88
Tabela 16 – Ponto de Equilíbrio .....	90
Tabela 17 – Lucratividade .....	91
Tabela 18 – Rentabilidade .....	91
Tabela 19 – Prazo de Retorno .....	92

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Dados do Empreendimento .....	34
Quadro 2 – Dados dos Empreendedores, Experiencias profissionais e Atribuições.....	34
Quadro 3 – Dimensões do Radar.....	41
Quadro 4 – Dimensão da Análise VRIO.....	44

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – O que você deseja encontrar em um <i>Garden</i> ? .....	45
Gráfico 2 – Gosta de Plantas?.....	50
Gráfico 3 – Como costuma adquirir suas plantas? .....	51
Gráfico 4 – Quanto você costuma investir em plantas e acessórios? .....	51
Gráfico 5 – Qual frequência você costuma adquirir plantas e acessórios? .....	51
Gráfico 6 – Você se considera colecionador de plantas?.....	52
Gráfico 7 – Você deixaria suas plantas para cuidados em caso necessário? .....	52
Gráfico 8 – Indicador de Viabilidade.....	82

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABNT	Associação Brasileira de Normas Técnicas
ONU	Organização das Nações Unidas
IBRAFLO	Instituto Brasileiro de Floriculturas
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
CNA	Confederação Nacional de Agricultura

# SUMÁRIO

<b><u>SUMÁRIO EXECUTIVO</u></b> .....	15
<b><u>1 INTRODUÇÃO</u></b> .....	16
<u>1.1 JUSTIFICATIVA</u> .....	16
<u>1.2 ESTRUTURA DO TRABALHO</u> .....	16
<b><u>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</u></b> .....	16
<b><u>3 MODELO DE NEGÓCIO</u></b> .....	16
<u>3.1. PROPOSTA DE NEGÓCIO E SUA VIABILIDADE</u> .....	16
<u>3.2. BUSINESS MODEL CANVAS</u> .....	17
<u>3.2.1 Proposta de valor</u> .....	17
<u>3.2.2 Segmento de clientes</u> .....	17
<u>3.2.3 Canais de distribuição</u> .....	18
<u>3.2.4 Relacionamento com clientes</u> .....	18
<u>3.2.5 Fluxo de receitas</u> .....	18
<u>3.2.6 Recursos Chave</u> .....	18
<u>3.2.7 Atividades chave</u> .....	19
<u>3.2.8 Parcerias chave</u> .....	19
<u>3.2.9 Estrutura de custos</u> .....	19
<b><u>4 PLANO DE NEGÓCIOS</u></b> .....	20
<u>4.1 DADOS DO EMPREENDIMENTO</u> .....	20
<u>4.1.1 Dados dos empreendedores, experiência profissional e atribuições</u> .....	20
<u>4.1.2 Organograma da empresa</u> .....	22
<u>4.1.3 Descrição das funções exercidas pelos sócios</u> .....	23
<u>4.1.4 Fluxograma das principais atividades do negócio</u> .....	23
<u>4.2 INOVAÇÃO</u> .....	23
<u>4.2.1 Radar de inovação</u> .....	24
<u>4.2.2 Análise VRIO</u> .....	26
<u>4.3 ESTRUTURA DO NEGÓCIO</u> .....	26
<u>4.3.1 Missão, Visão e Valores da empresa</u> .....	26
<u>4.3.2 Setores de atividades</u> .....	26
<u>4.3.3 Forma jurídica</u> .....	27
<u>4.3.4 Enquadramento Tributário</u> .....	27
<u>4.3.5 Capital Social</u> .....	27
<u>4.3.6 Fontes de Recursos</u> .....	27

<b><u>4.4 ANÁLISE DE MERCADO</u></b> .....	27
<b><u>4.4.1 Pesquisa de mercado</u></b> .....	27
<b><u>4.4.2 Estudo dos clientes</u></b> .....	28
4.4.2.1 Mapa de empatia .....	28
<b><u>4.4.3 Estudo dos concorrentes</u></b> .....	29
<b><u>4.4.4 As 5 forças de Porter</u></b> .....	29
<b><u>4.4.5 Análise PESTEL</u></b> .....	30
4.4.5.1 Fatores Políticos .....	30
4.4.5.2 Fatores Econômicos .....	30
4.4.5.3 Fatores Sociais .....	31
4.4.5.4 Fatores Tecnológicos .....	31
4.4.5.5 Fatores Ambientais .....	31
4.4.5.6 Fatores Legais .....	31
<b><u>4.4.6 Análise SWOT</u></b> .....	32
<b><u>4.5 PLANO DE MARKETING</u></b> .....	32
<b><u>4.5.1 Descrição dos principais produtos e serviços</u></b> .....	32
<b><u>4.5.2 Preço e precificação</u></b> .....	33
<b><u>4.5.3 Estratégias Promocionais</u></b> .....	33
<b><u>4.5.4 Estrutura de Comercialização e Logística de distribuição</u></b> .....	33
<b><u>4.6 PLANO OPERACIONAL</u></b> .....	33
<b><u>4.6.1 Localização do negócio</u></b> .....	34
<b><u>4.6.2 Layout ou arranjo físico</u></b> .....	34
<b><u>4.6.3 Capacidade produtiva, comercial e de prestação de serviços</u></b> .....	34
<b><u>4.6.4 Processos operacionais</u></b> .....	34
<b><u>4.6.5 Necessidades de pessoal</u></b> .....	35
<b><u>4.7 PLANO FINANCEIRO</u></b> .....	35
<b><u>4.7.1 – Estimativa dos investimentos fixos</u></b> .....	35
<b><u>4.7.2 – Capital de giro</u></b> .....	36
<b><u>4.7.3 – Investimentos pré-operacionais</u></b> .....	36
<b><u>4.7.4 – Investimento total</u></b> .....	36
<b><u>4.7.5 – Estimativa do faturamento mensal</u></b> .....	36
<b><u>4.7.6 – Estimativa do custo unitário de matéria-prima, materiais diretos e terceirizações</u></b> .....	37
<b><u>4.7.7 – Estimativa dos custos de comercialização</u></b> .....	37
<b><u>4.7.8 Apuração do custo dos materiais diretos e/ou mercadorias vendidas</u></b> .....	37
<b><u>4.7.9 Estimativa dos custos com mão de obra</u></b> .....	38

<b><u>4.7.10 Estimativa do custo com depreciação</u></b> .....	38
<b><u>4.7.11 Estimativa dos custos fixos operacionais mensais</u></b> .....	38
<b><u>4.7.12 Demonstrativo de resultados</u></b> .....	38
<b><u>4.7.13 Indicadores de viabilidade</u></b> .....	39
<u>4.7.13.1 Ponto de equilíbrio</u> .....	39
<u>4.7.13.2 Lucratividade</u> .....	39
<u>4.7.13.3 Rentabilidade</u> .....	39
<u>4.7.13.4 Prazo de retorno do investimento</u> .....	40
<b><u>5 SUBPROJETO DE RESPONSABILIDADE SOCIAL E/OU SUSTENTABILIDADE</u></b> .....	40
<b><u>6 CONSIDERAÇÕES FINAIS</u></b> .....	40
<b><u>REFERÊNCIAS</u></b> .....	41
<b><u>APÊNDICE A – Caso tenha feito pesquisa de campo</u></b> .....	42

## SUMÁRIO EXECUTIVO

O presente plano de negócios descreve a criação de um *garden* inovador, que além da comercialização de plantas e acessórios, se dedica à promoção de cursos, workshops e palestras especializados em jardinagem e paisagismo. Com um enfoque em sustentabilidade e inovação, a proposta visa criar um espaço de aprendizado e interação entre os amantes da natureza, integrando a preservação ambiental às práticas de jardinagem e decoração.

O modelo de gestão empresarial é estruturado para garantir eficiência operacional, excelência no atendimento e constante adaptação às demandas do mercado. A gestão estará focada na promoção de uma experiência diferenciada ao cliente, com atendimento personalizado e uma oferta de produtos e serviços de alta qualidade, além de um forte compromisso com o meio ambiente. A empresa se posicionará como um centro de referência em jardinagem na região, destacando-se pela utilização de técnicas inovadoras e sustentáveis na produção e manutenção de espaços verdes, com ênfase em plantas nativas e exóticas.

A importância deste plano de negócios reside na sua capacidade de atender a uma crescente demanda por espaços verdes urbanos, além de contribuir diretamente para a preservação do meio ambiente. A empresa se propõe a ser um agente de mudança no mercado, promovendo práticas de consumo mais conscientes e sustentáveis, e oferecendo aos clientes não apenas produtos, mas uma verdadeira educação ambiental. Através de sua gestão estratégica, a empresa visa construir uma marca sólida e reconhecida, com uma atuação responsável e alinhada aos princípios de empreendedorismo sustentável.

Além disso, a criação de uma plataforma digital (loja virtual) amplia o alcance da empresa, permitindo atender a um público diversificado que busca qualidade, personalização e compromisso com a sustentabilidade. A combinação de um atendimento especializado e um portfólio de serviços inovadores coloca a empresa em uma posição estratégica para liderar o mercado local, promovendo a integração de espaços verdes nas áreas urbanas de forma harmoniosa e ecológica.

Em suma, este plano de negócios é uma proposta estratégica e viável, que não só visa a rentabilidade, mas também o fortalecimento da educação ambiental e a criação de soluções sustentáveis que atendem às necessidades e expectativas de um público cada vez mais consciente e exigente. A gestão empresarial aqui proposta será um

pilar fundamental para o sucesso do empreendimento, garantindo o cumprimento de seus objetivos e a promoção de um legado ambiental positivo para as futuras gerações.

## 1 INTRODUÇÃO

A Lisboa Garden nasce da paixão por ambientações e plantas da família Lisboa (de um dos componentes do grupo) que acompanha e desenvolve a ideia de criação da Lisboa Garden colocando em prática os conhecimentos adquiridos ao longo do curso de Gestão Empresarial.

A empresa será especializada em criar espaços verdes inspiradores, oferecendo serviços de design com projetos voltados à necessidade de cada cliente, com uma variedade de espécies de plantas que se adequará ao espaço, criação e manutenção de jardins, além da comercialização de vasos e arranjos exclusivos para um jardim residencial, comercial ou público.

Idealizamos um local para cuidados especiais na recuperação das espécies onde os clientes poderão fazer manutenções preventivas ou não, no local, ou ainda, na residência do cliente para os cuidados, todo material utilizado para manutenção e cuidados com as plantas será planejado para estoque, desde terras, nutrientes, vasos e toda mão de obra especializada para acompanhar a evolução.

Entre os serviços, estará à disposição dos clientes peças artesanais como *Kokedamas*, *Ikebanas* entre outras, vasos pintados à mão, arranjos prontos e alguns exemplares de plantas comestíveis, frutíferas, ervas ou decorativas. Planejamos um espaço com vitaminas, nutrientes, produtos especializados para os cuidados e manutenção bem como sementes para cultivo em hortas e jardins. Personalização de projetos exclusivos para cada tipo de cliente e qualquer tamanho de espaço, sempre pensando no equilíbrio entre necessidade, tempo e disponibilidade.

### 1.1 JUSTIFICATIVA

A cadeia produtiva da floricultura no Brasil vem se consolidando como um setor economicamente relevante e promissor, evidenciando condições favoráveis para a viabilidade de novos empreendimentos. Dados recentes da Confederação da Agricultura e Pecuária (CNA, 2022) apontam para um crescimento consistente ano após ano, com um expressivo incremento de 15% no mercado nacional entre 2020 e 2021, conforme registrado pelo Instituto Brasileiro de Floricultura (Ibraflor, 2022). Esse

avanço resultou em um faturamento de R\$ 10,9 bilhões em 2022, frente aos R\$ 9,6 bilhões do ano anterior, evidenciando a vitalidade do setor.

Os segmentos de maior destaque incluem a decoração, responsável por 30% do faturamento (R\$ 3,2 bilhões), o autosserviço (21%, R\$ 2,2 bilhões) e o paisagismo (20%, R\$ 2,1 bilhões), refletindo uma ampla diversidade de nichos que fortalecem o mercado interno. Além disso, cerca de 8 mil produtores cultivam mais de 2,5 mil espécies de flores e plantas ornamentais no país, gerando aproximadamente 209 mil empregos diretos, com expressiva participação no varejo (53,59%) e na produção (38,76%).

O estado de São Paulo ocupa posição central, destacando-se como o maior produtor e consumidor nacional, além de ser o maior empregador de mão de obra familiar no setor, reforçando sua relevância estratégica. No mercado externo, o desempenho também se mostra positivo, com exportações que alcançaram US\$ 7,1 milhões no primeiro semestre de 2022, lideradas por mudas ornamentais, bolbos, tubérculos e folhagens.

Esse panorama revela um ambiente de oportunidades marcado por inovação, diversidade e crescente demanda, legitimando a viabilidade de novos investimentos no segmento. O setor não apenas gera impacto econômico relevante, mas também contribui para a sustentabilidade, o fortalecimento de cadeias produtivas locais e a promoção do bem-estar social por meio da geração de empregos e do incentivo à economia circular. Dessa forma, investir em um plano de negócios voltado para a floricultura significa posicionar-se em um mercado dinâmico, em expansão e alinhado às tendências contemporâneas de consumo e sustentabilidade.

### 1.1.1 CONSUMIDOR

Segundo Karsaklian (2011, p. 20), no início de qualquer estratégia de mercado, é fundamental compreender que os consumidores não apenas conseguem prever seus próprios comportamentos, mas também podem contribuir ativamente para a criação de estratégias empresariais. Esse entendimento abre espaço para práticas de cocriação, nas quais as empresas deixam de ser meras fornecedoras de produtos ou serviços para se tornarem parceiras ativas de seus consumidores, envolvendo-os

no desenvolvimento de soluções, fortalecendo vínculos e criando experiências mais personalizadas e significativas.

No contexto do mercado brasileiro de plantas e floricultura, essa lógica ganha especial importância. Dados secundários indicam um crescimento contínuo na demanda por plantas ornamentais, flores e serviços correlatos, impulsionado por consumidores atentos à qualidade, à responsabilidade ambiental e à personalização das ofertas. Contudo, para garantir que as estratégias do plano de negócios estivessem alinhadas às reais necessidades e desejos desse público, foi realizada uma pesquisa primária, envolvendo entrevistas e questionários aplicados a um grupo representativo de consumidores.

Os resultados dessa investigação de campo reforçaram dados previamente levantados: a maioria dos entrevistados relatou buscar não apenas produtos, mas também experiências associadas ao bem-estar, ao contato com a natureza e à possibilidade de personalizar ambientes. Além disso, foi identificado que consumidores valorizam marcas que praticam a sustentabilidade, que oferecem informações claras sobre cuidados e que mantêm canais abertos para diálogo e participação.

Esses *insights* permitiram ajustar as estratégias do plano de negócios, orientando-as para um modelo mais participativo, que contempla não apenas a oferta de produtos, mas também a construção de relacionamentos de longo prazo, pautados no respeito, na confiança e na relevância para o consumidor. Dessa forma, cocriação e fidelização deixam de ser conceitos abstratos e passam a ser elementos centrais para diferenciação no mercado, ajudando a empresa a se posicionar de forma sólida e competitiva frente à crescente concorrência.

## 1.2 ESTRUTURA DO TRABALHO

A estrutura de um plano de negócios desempenha um papel fundamental na criação e gestão de uma empresa, pois proporciona uma visão clara e estratégica do futuro do empreendimento, ajudando a identificar oportunidades e desafios. Segundo Dornelas (2018), o plano de negócios é um instrumento essencial para a definição das metas, estratégias e ações necessárias para alcançar o sucesso, além de ser um documento crucial para atrair investidores e parceiros. Ele permite uma análise

detalhada dos aspectos financeiros, operacionais e de mercado, oferecendo um diagnóstico completo sobre a viabilidade do negócio e os riscos envolvidos. A organização adequada do plano contribui para a tomada de decisões assertivas e para o alinhamento das expectativas de todos os stakeholders, sendo, portanto, uma ferramenta indispensável para a sustentação do crescimento e da competitividade da empresa (DORNELAS, 2018).

Desta forma, estruturamos este plano de negócios por etapas:

### 1.2.1. Proposta de Valor

O Lisboa visa não apenas comercializar plantas e acessórios, mas também promover um ambiente de aprendizado e práticas inovadoras de jardinagem e paisagismo, com ênfase na sustentabilidade e no empreendedorismo consciente. O diferencial está na oferta de um espaço físico e virtual que integra o atendimento personalizado com a educação ambiental, promovendo workshops, palestras, e cursos especializados que conectam os amantes da natureza e valorizam as plantas nativas. A empresa será uma referência em soluções verdes e decorativas, atendendo uma demanda crescente por espaços sustentáveis, com foco em técnicas inovadoras de cultivo e preservação do meio ambiente.

### 1.2.2 Criação de Valor

A criação de valor se dá pela combinação entre a educação ambiental, a oferta de produtos sustentáveis, e a experiência de atendimento diferenciada. O Lisboa Garden será um local de referência, tanto para aqueles que buscam decoração com plantas e acessórios, quanto para os que desejam aprender mais sobre cuidados com plantas, jardinagem e paisagismo sustentável. A criação de conteúdo educacional, em forma de workshops e cursos, agrega um valor significativo ao cliente, indo além da simples compra de produtos.

Além disso, a curadoria de plantas nativas e exóticas e a aplicação de técnicas ecológicas inovadoras nas práticas de cultivo e manutenção contribuem para a preservação do ecossistema, alinhando o negócio aos princípios de sustentabilidade

e preservação ambiental. A oferta de produtos exclusivos e personalizados também agrega valor, tornando a experiência do cliente única e exclusiva.

### 1.2.3. Produção de Valor

A produção de valor no Lisboa Garden envolve uma gestão eficiente da cadeia produtiva, que inclui a seleção de fornecedores, a escolha de plantas e produtos sustentáveis, o cultivo de espécies nativas e exóticas, e a realização de cursos e eventos educativos. A empresa investirá em técnicas agrícolas e de jardinagem de baixo impacto ambiental, com foco na agricultura regenerativa e no uso de insumos ecológicos.

A produção será realizada com base em práticas de responsabilidade social e ambiental, com destaque para a integração de técnicas inovadoras que promovem a preservação do meio ambiente. A implementação de soluções sustentáveis ao longo da cadeia produtiva, como a utilização de embalagens biodegradáveis e a promoção de produtos que respeitam os princípios da economia circular, contribuirá para a criação de valor de forma responsável.

### 1.2.4. Entrega de Valor

A entrega de valor será feita através de um atendimento altamente personalizado, no qual os clientes terão acesso não só aos produtos, mas também a um ambiente educativo e de conexão com o mundo da jardinagem sustentável. Isso será feito tanto em um espaço físico, como em uma plataforma digital, que permitirá a compra online e o acesso a conteúdos exclusivos sobre jardinagem e paisagismo.

O conceito de loja física e virtual permitirá atingir um público diversificado, de diferentes perfis e necessidades. As lojas estarão estrategicamente localizadas em áreas urbanas, com foco naqueles que buscam decorar seus espaços com plantas e acessórios sustentáveis. As vendas online, por sua vez, possibilitarão atingir clientes em regiões mais distantes.

### 1.2.5. Captura de Valor

A captura de valor para o Garden Sustentável será realizada por meio de diferentes fontes de receita. Além da venda de plantas e acessórios, a empresa também gerará receita a partir dos cursos, workshops, e palestras oferecidas, abordando temas como jardinagem, paisagismo e práticas sustentáveis. O modelo de assinatura para conteúdos exclusivos e consultorias personalizadas pode ser uma forma adicional de monetização.

A diversificação de produtos e serviços, juntamente com a fidelização de clientes por meio de um excelente atendimento e um compromisso com a educação ambiental, possibilitará um fluxo constante de receita. A expansão do portfólio com produtos exclusivos, que respeitam os princípios da sustentabilidade e da economia circular, também contribuirá para aumentar a margem de lucro e garantir a rentabilidade do negócio a longo prazo.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A estrutura do trabalho citada anteriormente tem como finalidade de conectar-se com a fundamentação teórica, pois a teoria serve como a base para a construção do modelo de negócios proposto e orienta a análise crítica dos dados e das estratégias adotadas. Afim de oferecer embasamento aos conceitos e as diretrizes necessárias para compreender os aspectos essenciais deste plano de negócios, como a análise de mercado, a gestão de riscos, e as práticas de sustentabilidade, essenciais para o sucesso do empreendimento.

Além disso, ao integrar as teorias de gestão empresarial e empreendedorismo sustentável, a fundamentação teórica proporciona o embasamento necessário para a aplicação prática das ideias e estratégias delineadas ao longo do trabalho, permitindo uma análise mais profunda e consistente da viabilidade do projeto. A partir dessa conexão, este estudo demonstra como os conceitos acadêmicos se traduzem em soluções práticas e inovadoras para a implementação do negócio, alinhando teoria e prática de forma estratégica e eficaz.

Para Mordor Intelligence (2022):

As mudanças demográficas e de estilo de vida estão criando oportunidades na indústria de jardinagem e paisagismo em todo o mundo. A urbanização e a tendência crescente de famílias nucleares e o aumento da população milenar levaram à jardinagem em pequenos espaços ao redor da residência, uma vez que a jardinagem é considerada um hobby. (Mordor Intelligence, 2022 s.d.)

### 2.1 A Indústria das Flores

O Instituto Brasileiro de Floriculturas (Ibraflor, 2022) cita que os três principais segmentos com maior faturamento foram: 1. Decoração, com R\$ 3,2 bilhões, que representa 30%; 2. Autosserviço com R\$ 2,2 bilhões, relativo a 21%; e 3. Paisagismo com 20%, totalizando R\$ 2,1 bilhões.

Para a Confederação da Agricultura e Pecuária do Brasil (CNA, 2022), cerca de 8 mil produtores de flores e plantas atuam no Brasil. Ao todo, cultivam mais de 2,5 mil espécies. O setor emprega 209 mil pessoas diretamente, sendo 38,76% das ocupações relativas à produção, 4,31% à distribuição, 53,59% no varejo e 3% em outras funções.

De acordo com a Ibraflor, São Paulo é o estado onde mais se produz flores e plantas (em vasos) com uma larga diferença para outras unidades da Federação, além de ser o maior consumidor. Por consequência, é onde mais se emprega mão de obra familiar.

Entre janeiro e julho de 2022 o Brasil exportou US\$ 7,1 milhões em produtos de floricultura, sendo a maior parte com ‘mudas de outras plantas ornamentais’, correspondendo a US\$ 2,9 milhões do faturamento. Seguida por bolbos, tubérculos, rizomas e similares’ que comercializou US\$ 2,6 milhões para fora do país. ‘Folhagens, folhas, ramos de plantas, secos e itens para buquê’ atingiu US\$ 1,1 milhão em vendas para o mercado externo.

Dentre os 14 estados exportadores dos produtos da floricultura brasileira em 2023, temos São Paulo, com US\$9,27 milhões (64,3% do total), Rio Grande do Sul, com US\$1,84 milhão (12,7% do total), Minas Gerais, com US\$1,59 milhão (11,1% do total), e Ceará, com US\$1,42 milhão. Esses quatro estados totalizaram 98,1% das exportações.

Este dado evidencia que o saldo da balança do setor de floricultura no Brasil está apresentando uma taxa de crescimento negativa, com tendência de agravamento. O Brasil, por meio do Ministério da Agricultura e Pecuária, possui condições de reverter essa tendência, estimulando os produtores a aumentarem sua produção, principalmente no que se refere aos grupos de mudas e de flores, os quais são responsáveis pelo saldo negativo do setor.

A análise da cadeia de flores e plantas ornamentais com informações atualizadas sobre a dimensão e o desempenho se torna essencial diante do dinamismo que esse setor possui na ocupação de mão de obra e na distribuição de renda. É um setor similar à de outros produtos considerados superiores ou de luxo (vinhos, frutas mais caras, alimentos *light*, orgânicos).

Além disso, apresenta grande variedade de agentes atuando no pós-porteira, formando uma complexa rede de inter-relações, como comércio atacadista, floriculturas, serviços de decoração, paisagismo, jardinagem, nos supermercados e hipermercados. Estes últimos vêm crescendo firme e de forma sustentável ao longo dos últimos anos, com a introdução constante de melhorias logísticas e operacionais. O bom desempenho do setor de flores e plantas ornamentais está intrinsecamente relacionado a estabilidade econômica do país.

De acordo com Evans e Pacifico (2020), o mercado de flores conta com 8,2 mil produtores, 15 mil hectares de área cultivada e mais de três mil variedades produzidas em todo o Brasil, este mercado é um setor bilionário, responsável por 200 mil empregos em toda a cadeia.

A Ibraflor (2022) demonstra que o setor movimentou R\$ 8,7 bilhões em 2019, com um consumo per capita de R\$ 42,00. “Um fator que tem impulsionado esse aumento é a maior disponibilidade de renda da população” (ROSA, 2020).

E esse mercado tem em São Paulo seu maior expoente. O Estado, impulsionado principalmente pela região de Holambra, é o maior produtor e o que mais consome flores e plantas ornamentais.

Há uma tendência de que o trabalho em *home office* e alguns hábitos de consumos adquiridos durante a pandemia perdurem, o que faz o setor investir em aumento de produção para os próximos anos.

Segundo Scholten (2020), produtor de dracenas<sup>1</sup> na região de Holambra, a ideia é otimizar a produção na estrutura que possui atualmente, de um hectare de estufa e meio de área viveiro (pelada), e dobrar a produção anual que atualmente é de 100 mil vasos de dracenas.

## 2.2 Cenário da Baixada Santista

Dados do Censo 2022, mostram que 111,28 milhões de pessoas vivem próximo ao litoral brasileiro, em uma faixa de território que inclui domicílios localizados a uma distância máxima de 150 quilômetros da costa. Isso representa 54,8% do total da população em 2022 (203,08 milhões), de acordo com o levantamento do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2022).

Ainda, o IBGE (2022) relata que a região da Baixada Santista tem 1.805.451 de habitantes. Em 2010, a população da região era de 1.664.136, ou seja, houve um aumento de cerca de 8,5%.

Para a Sociedade Brasileira do Varejo e Consumo (SBVC) indica que, no ano de 2019, o crescimento de varejistas que apostaram na transformação digital dentro

---

<sup>1</sup> Dracaena é um género botânico pertencente à família das Dracénaceas, cujas espécies integrantes são comumente conhecidas como dracenas. Na classificação taxonómica de Jussieu, Dracaena é um género botânico da ordem Asparagi, classe *Monocotyledones* com estames perigínicos.

das empresas foi de 21%. Em 2020, 42% dos entrevistados acreditavam que a transformação digital era prioridade na empresa, já no ano de 2021 o número subiu para 53%.

Novos modelos de trabalho como o *home office* impactaram, e continuam impactando diretamente o varejo e todas as características que o cercam. Por exemplo, a aceleração da era digital e o *e-commerce*.

O mercado de plantas na Baixada Santista possui características peculiares e promissoras, considerando a crescente demanda por jardinagem, paisagismo e decoração verde em espaços urbanos e domésticos. A região, que abrange cidades como Santos, São Vicente, Praia Grande e Guarujá, tem um perfil populacional diversificado, com moradores que valorizam o contato com a natureza, além de ser um polo turístico que atrai visitantes em busca de belezas naturais e ambientes agradáveis.

Com seu clima tropical, e proximidade com a natureza, a região é uma área propícia para a venda de plantas ornamentais, suculentas, flores e espécies para hortas domésticas. A combinação de clima favorável com um público urbano que busca integrar mais verde em seus lares, faz com que esse mercado tenha potencial de crescimento.

Nos últimos anos, a procura por acrescentar plantas nos interiores e montar pequenos jardins cresceu significativamente, especialmente com o aumento do *home office* e o desejo de tornar esses espaços mais agradáveis tanto para o trabalho como para convivência. Complementando, o turismo na região também oferece oportunidades para o segmento, principalmente para turistas que buscam levar lembranças ou decorar seus ambientes de temporada.

Segundo Souza (2021), pessoas que vivem em casas ou apartamentos e querem decorar seus lares com plantas ornamentais, suculentas, cactos ou flores tem crescido cada vez mais, juntamente com ocupação de espaços com plantas que ajudam a purificar o ar ou que são utilizadas em hortas caseiras. Nas empresas, muitos escritórios, restaurantes e comércios da região buscam trazer mais natureza para seus ambientes internos, investindo em paisagismo e plantas decorativas.

Para as empresas do varejo, os investimentos em ferramentas utilizadas para a contribuição na transformação digital nas lojas físicas têm se tornado essenciais. Isso porque, melhoram a experiência do consumidor e ajudam na sua tomada de decisão.

Sendo assim, muitas pessoas optaram por vir para a Baixada Santista e essa escolha se dá por inúmeros fatores, como a beleza dos municípios e até a própria qualidade de vida presente na região.

A chegada destes novos moradores é um dos motivos do grande número de projetos imobiliários com mais de dez andares ter mais que dobrado na cidade de Santos. As informações são do Departamento de Controle do Uso e Ocupação do Solo e Segurança de Edificações (Deconte, 2022).

Segundo dados do IBGE (2022) e de associações do setor de jardinagem, o mercado de plantas tem se expandido, especialmente nas regiões urbanas, onde as pessoas buscam alternativas para tornar seus lares e espaços de trabalho mais agradáveis e conectados à natureza. Portanto, na Baixada Santista, uma região com forte adensamento urbano e litoral, a demanda por plantas pode estar associada tanto a aspectos decorativos quanto ao cultivo em pequenos espaços a exemplo de hortas verticais.

A região tem oferecido grandes oportunidades como o turismo e o crescente interesse por sustentabilidade, que podem ser exploradas para impulsionar o sucesso de negócios do mesmo segmento.

### 3 MODELO DE NEGÓCIO

Para Osterwalder e Pigneur (2010), um modelo de negócio é "a maneira pela qual uma organização cria, entrega e captura valor". Os autores apresentam o *Business Model Canvas*, que estrutura o modelo de negócio em nove blocos essenciais: segmento de clientes, proposta de valor, canais, relacionamento com clientes, fontes de receita, recursos principais, atividades-chave, parcerias principais e estrutura de custos. Esse *framework* ajuda a simplificar e organizar as principais áreas de qualquer negócio.

#### 3.1. PROPOSTA DE NEGÓCIO E SUA VIABILIDADE

Kotler (2018) destaca que a proposta de valor deve ser clara, atraente e oferecer uma razão convincente para o cliente escolher um produto ou serviço em detrimento de outros. Além disso, uma proposta de negócio bem estruturada deve ser sustentável, ou seja, deve ser viável financeiramente e capaz de gerar receitas que cubram os custos de operação, garantindo lucratividade e continuidade do negócio a longo prazo.

#### 3.2. BUSINESS MODEL CANVAS

Ainda na abordagem de Osterwalder e Pigneur (2010), a loja de plantas e acessórios pode ser utilizada *Business Model Canvas* para identificar e alinhar os componentes necessários ao seu modelo de negócio, com destaque para a figura 1 que apresenta este modelo de negócio da empresa Lisboa Garden e suas especificações por bloco.

Figura 01: BMC – Lisboa Garden

## Lisboa Garden



Fonte: os autores, 2024.

### 3.2.1 Proposta de valor

Osterwalder e Pigneur (2010) descrevem que o conjunto de produtos e serviços que criam valor para um segmento de clientes específico como foco de uma proposta de valor. Para responder à pergunta: "Por que os clientes escolhem comprar da sua empresa, e não dos concorrentes?" é o diferencial competitivo do negócio, o que vai além do produto em si, pois envolve aspectos como atendimento, experiência do cliente, personalização, qualidade e até questões emocionais.

Oferecer plantas ornamentais, suculentas e flores cuidadosamente selecionadas, adaptadas ao clima tropical da Baixada Santista, proporcionando aos clientes uma experiência personalizada e sustentável, com produtos de alta qualidade, orientações de especialistas em jardinagem e paisagismo, e um ambiente acolhedor que conecta a natureza ao estilo de vida urbano. Além de vender plantas, a loja proporcionará um atendimento especializado, com dicas de cultivo e cuidado para cada tipo e espécie, tanto para iniciantes quanto para entusiastas experientes em jardinagem. Isso inclui recomendações sobre exemplares mais adequadas para o ambiente do cliente e como mantê-las nas melhores condições, promover práticas sustentáveis, como a oferta de produtos ecológicos (vasos biodegradáveis, adubos orgânicos etc.) e o incentivo à criação de hortas caseiras para atender a uma demanda crescente por práticas mais conscientes e ecológicas entre os consumidores da região.

Valoriza a personalização no atendimento, entendendo as necessidades de cada cliente e oferecendo soluções que alinham estética, funcionalidade e sustentabilidade, criando um ambiente que seja uma extensão do jardim para os frequentadores. A loja física será projetada para ser um espaço acolhedor, onde os clientes podem não apenas realizar compra, mas também relaxar, se inspirar e se conectar com a natureza, ter serviços de paisagismo, manutenção de plantas e entrega em domicílio, agregando valor ao produto básico e ampliando o engajamento com os clientes.

Assim, nossa proposta de valor é: Oferecer plantas e flores adaptadas ao clima tropical, com atendimento personalizado, sustentável e soluções ecológicas para um estilo de vida urbano.

### 3.2.2 Segmento de clientes

Kotler e Keller (2012), salientam que segmentar o mercado é fundamental para entender as necessidades específicas de cada grupo de clientes, permitindo que a empresa ofereça soluções mais eficazes e crie um relacionamento mais profundo com seu público.

Desta forma, residentes de apartamentos e casas na Baixada Santista que procuram trazer natureza para seus lares, muitas vezes optando por plantas de interior e pequenos jardins tem procurado por plantas de fácil manutenção, dicas de cuidados, e produtos que otimizem espaços pequenos, um jardineiro amador que deseja expandir seu conhecimento e adquirir novas espécies para seu jardim, ou ainda, um restaurante que deseja criar um espaço verde na área externa para atrair clientes, este é o segmento de cliente para a Lisboa Garden.

O público-alvo da Lisboa Garden, de acordo com pesquisa de campo realizada são pessoas de classe média, residentes na Baixada Santista, faixa etária entre 30 e 50 anos e que aos finais de semana gostam de passar tempo ao ar livre, conversando com familiares e amigos e cuidando das plantas nas suas residências ou locais específicos. São pessoas que estão dispostas a investir entre R\$50,00 e R\$ 100,00 na aquisição de novos exemplares para sua coleção ou produtos para cuidar dos que já tem.

### 3.2.3 Canais de distribuição

Philip Kotler (2005), destaca que "os canais de distribuição são o caminho pelo qual os produtos e serviços se movem do produtor para o consumidor." Ele enfatiza que escolher os canais certos é fundamental para o negócio, pois podem afetar a eficiência e a eficácia da entrega da proposta de valor ao mercado.

Para a Lisboa Garden, os canais de distribuição serão a loja física: Um espaço amplo onde os clientes poderão interagir diretamente com os produtos e receber aconselhamento dos especialistas; Redes Sociais: canais como Instagram e Facebook para promover produtos, educar clientes e engajar a comunidade; Eventos Locais: participação em feiras do mesmo segmento e eventos comunitários para aumentar a visibilidade e atrair novos clientes.

### 3.2.4 Relacionamento com clientes

Bernard Marr (2017), aborda a importância do relacionamento com o cliente e menciona que "a forma como uma empresa se relaciona com seus clientes pode ser um diferencial crítico em um mercado competitivo". Ele afirma que um relacionamento forte e bem gerido não apenas aumenta a satisfação do cliente, mas também pode levar a um aumento nas vendas e na reputação da marca.

Para a Lisboa Garden, os relacionamentos com os clientes podem incluir: Atendimento ao cliente em loja, onde os funcionários oferecem dicas sobre cuidados com plantas e seleção de produtos; Envio regular de e-mails com dicas de jardinagem, promoções e novos produtos; Engajamento ativo com os clientes através de postagens, comentários e mensagens, criando uma comunidade de entusiastas de plantas; Realização de eventos educacionais que não apenas vendem produtos, mas também constroem relacionamentos com os clientes.

### 3.2.5 Fluxo de receitas

Para Anthony Tjan (2018): "A receita é a vida de uma empresa, e é importante ter uma estratégia clara para garantir sua contínua geração". O autor destaca ainda a importância do fluxo de receita como um elemento vital para a empresa como sendo o crescimento e a sobrevivência. Ainda, ressalta a necessidade de uma estratégia bem definida para assegurar a geração constante de receita, o que está alinhado com a abordagem do *Business Model Canvas* em considerar o fluxo de receita como um dos aspectos fundamentais na construção de um modelo de negócios sustentável.

A Lisboa Garden utilizará de estratégias de vendas de produtos, serviços e projetos minuciosamente montado de acordo com as necessidades do cliente para manter seu fluxo de receita como viável financeiramente.

### 3.2.6 Recursos Chave

Um recurso-chave crucial para qualquer negócio, de acordo com o Business Model Canvas, pode ser a localização física estratégica do estabelecimento. Segundo

Alexander Osterwalder e Yves Pigneur (2010), a localização pode ser considerada um dos Recursos Chave mais importantes para negócios que dependem do tráfego de clientes em suas instalações. A otimização da localização como principal Recurso Chave para poder explorar melhor seu potencial de vendas, atrair constantemente novos clientes e agregar valor à experiência do consumidor ao tornar a visita mais conveniente e agradável. Disto isso, a localização se torna um elemento fundamental na construção de um modelo de negócios sólido e bem-sucedido para uma loja de plantas.

Para um empreendimento como a Lisboa Garden, estar situada em local estratégico com uma área acessível, bom fluxo de pedestres ou fácil estacionamento, pode atrair mais clientes em busca de produtos relacionados à jardinagem e decoração. Além disso, uma localização próxima a outros estabelecimentos comerciais populares ou em regiões residenciais com alto potencial de consumo, mão de obra especializada, recursos diferenciados e tecnológicos de apresentação de projetos e insumos ecologicamente corretos, pode aumentar as oportunidades de vendas e fortalecer a presença da loja no mercado.

### 3.2.7 Atividades chave

Para Johnson (2018) as atividades-chave para uma loja de plantas, dentro de um modelo de negócios são aquelas que são fundamentais para o sucesso e operação. As principais atividades incluem: Fornecimento de produtos: adquirir plantas e acessórios de fornecedores confiáveis; Manutenção da saúde das plantas: cuidar das plantas para mantê-las em boas condições até depois da venda; Marketing e publicidade: promover a loja e seus produtos por meio de canais digitais e físicos como feiras e workshops; Vendas e atendimento ao cliente: oferecer atendimento de qualidade e suporte sobre os cuidados com as plantas; Gestão operacional: garantir a eficiência no controle de inventário, finanças e operações diárias; Entrega e logística: gerenciar a distribuição de plantas para os clientes nos casos de necessidade desse serviço.

Para a Lisboa Garden a atividade chave será o cuidado e manutenção das plantas que o cliente já possui no espaço da loja ou ainda na residência ou comércio

do cliente, pois será disponibilizado atendimento com equipe especializada que poderá recuperar ou orientar os cuidados com as plantas que apresentem alguma necessidade e que possam ser recuperadas, montagem e entrega de projetos personalizados de acordo com espaço, tempo e iluminação do cliente, aquisição de produtos, acessórios ou peças artesanais para suas espécimes e contar com serviço de entrega a domicilio sem precisar se deslocar até a loja.

### 3.2.8 Parcerias chave

Segundo Ries (2011), parcerias-chave no *Business Model Canvas* são primordiais para destacar a eficiência e diminuir os riscos operacionais.

Em um negócio como a Lisboa Garden podem incluir: Produtores locais de plantas e fornecedores de suprimentos para garantir um constante fluxo de mercadorias; Empresas de transporte sustentável para uma entrega eficiente e ecologicamente responsável; Plataformas com *e-commerce* e *marketplaces* para ampliar o engajamento da loja; Instituições educacionais ou ONGs que promovam práticas de jardinagem sustentável, hortas comunitárias, eventos e *workshops*;

### 3.2.9 Estrutura de custos

Ainda por Johnson (2018), a estrutura de custos num negócio, abrange todos os custos necessários para manter a sua operação.

No caso de uma loja como a Lisboa Garden, os principais componentes dessa estrutura podem incluir: Custos de produção: aquisição de plantas, sementes e materiais de jardinagem, adubos, fertilizantes entre outros; Custos operacionais: aluguel do espaço, salários de funcionários e despesas sobre serviços bem como licenças de sistemas de venda, caixa e controle de estoque e apresentação de projetos aos clientes; Custos de distribuição: transporte e logística para manter as plantas em boas condições do fornecedor até a loja e da loja até o cliente; Marketing e vendas: despesas com publicidade e promoções para atrair mais clientes em potencial;

## 4 PLANO DE NEGÓCIOS

"Um plano de negócios não é apenas um documento; é um exercício de pensamento estratégico que molda o futuro de uma empresa." - Adaptado de Drucker (1954).

### 4.1 DADOS DO EMPREENDIMENTO

Os dados do empreendimento Lisboa Garden, como sua razão social, nome fantasia e composição de sócios, estão apresentados no Quadro 01.

**Quadro 1:** Dados do Empreendimento

<b>Razão Social: Lisboa Garden e Serviços LTDA</b>		
<b>Nome fantasia: Lisboa Garden</b>		
<b>Sócios</b>	<b>CPF</b>	<b>RG</b>
Alexandre Ribeiro dos Santos	532.945.238-40	55.452.478-8
Ana Carolina Quaresma Johner	062.084.624-01	5.334.20-4
Erika Aparecida Reis de Oliveira	169.561.858-06	20.590.000-8
Fábio Silva de Abreu Rodrigues	387.677.778-05	46.411.310-6

Fonte: Os autores, 2024.

#### 4.1.1 Dados dos empreendedores, experiência profissional e atribuições

**Quadro 2:** Dados dos Empreendedores

<b>1</b>	<b>Nome:</b>	Alexandre Ribeiro dos Santos
	<b>Formação:</b>	Tecnólogo em Gestão Empresarial - FATEC PG
	<b>Cursando:</b>	Gestão Empresarial

	<b>Idade:</b>	23
	<b>Naturalidade:</b>	Praia Grande/SP
	<b>Residência atual:</b>	Praia Grande/SP
2	<b>Nome:</b>	Ana Carolina Quaresma Johner
	<b>Formação:</b>	Tecnólogo em Gestão Empresarial - FATEC PG
	<b>Cursando:</b>	Gestão Empresarial
	<b>Idade:</b>	40
	<b>Naturalidade:</b>	Recife/PE
	<b>Residência atual:</b>	Praia Grande/SP
3	<b>Nome:</b>	Erika Aparecida Reis de Oliveira
	<b>Formação:</b>	Tecnólogo em Gestão Empresarial - FATEC PG
	<b>Cursando:</b>	Gestão Empresarial
	<b>Idade:</b>	49
	<b>Naturalidade:</b>	Campinas/SP
	<b>Residência atual:</b>	Praia Grande/SP
	<b>Nome:</b>	Fábio Silva de Abreu Rodrigues
	<b>Formação:</b>	Tecnólogo em Gestão Empresarial - FATEC PG
	<b>Cursando:</b>	Gestão Empresarial
	<b>Idade:</b>	35

<b>4</b>	<b>Naturalidade:</b>	São Vicente/SP
	<b>Residência atual:</b>	Praia Grande/SP

Fonte: Os autores, 2024.

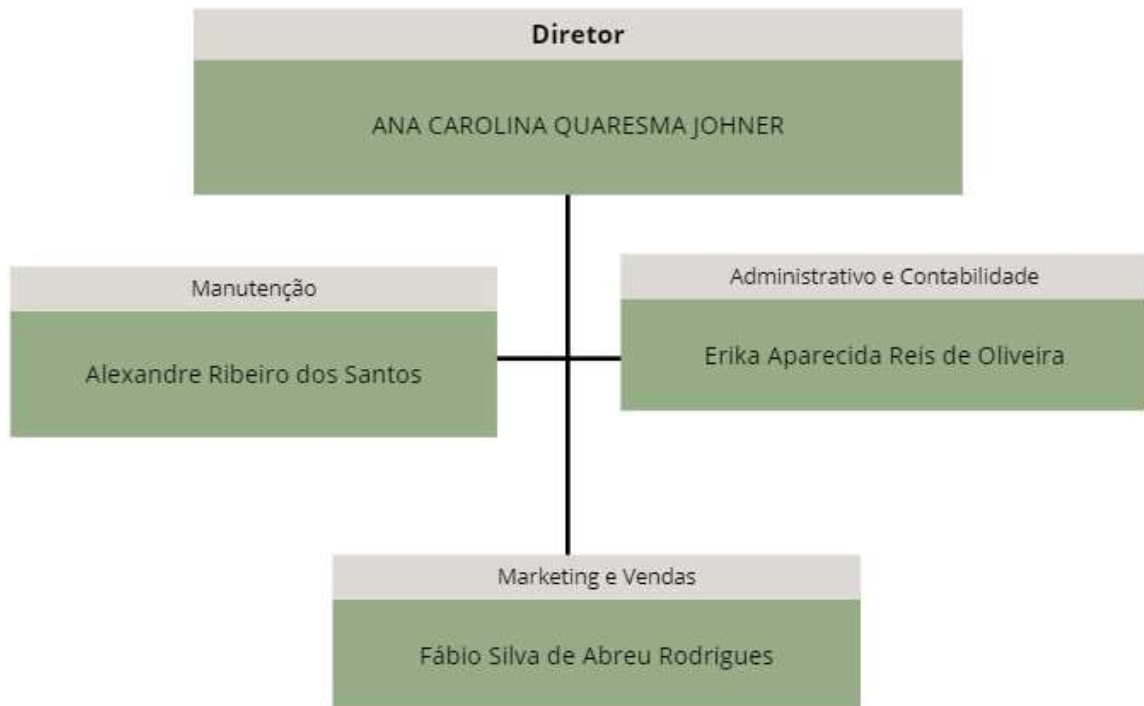
Alexandre Ribeiro, experiência com atendimento em lojas com formação em Técnico de Informática, Ana Carolina possui vasta experiência em gestão de vendas e equipe, 15 anos atuando no ramo comercial com vendas voltada para o segmento B2B. Erika Reis, empresária do ramo de transportes, 26 anos de experiência em administração de empresas e gerenciamento de equipes. Fábio Rodrigues, empresário, atuando há 5 anos no ramo de restaurante, gerenciando equipe, estoque, vendas e marketing do seu negócio.

#### 4.1.2 Organograma da empresa

Segundo Chiavenato (2014), o organograma é uma representação gráfica que reflete a estrutura formal de uma organização, mostrando os diferentes níveis hierárquicos e a relação de subordinação entre os diversos setores e colaboradores. O organograma auxilia no entendimento de como a empresa é dividida para facilitar a comunicação interna.

Para uma empresa de plantas, o organograma da figura 02 pode incluir: Diretoria: responsável pela tomada de decisões estratégicas; gerente de operações: coordena a produção, aquisição de mercadorias e estoque em geral; gerente de vendas e marketing: lida com a divulgação, estratégia de vendas e atendimento ao cliente; Setor financeiro: cuida das finanças, pagamentos e controle de custos e caixa; equipe especializada: profissionais encarregados de cuidar das plantas e da qualidade dos produtos e serviços;

No Organograma utiliza-se o modelo organizacional onde mostra qual a função de cada setor e a quem se reportar em cada setor. Ele exhibe as relações funcionais e hierárquicas entre os cargos, departamentos e unidades, representando como a autoridade e as responsabilidades são distribuídas.

**Figura 02:** Organograma Lisboa Garden

Fonte: Os autores, 2024.

O organograma apresentado na imagem acima, mostra a estrutura organizacional da empresa Lisboa Garden, com os cargos e os responsáveis por cada área específica:

**Diretor - Ana Carolina Quaresma Johner:** Responsável geral pela loja, com autoridade sobre todas as áreas e decisões estratégicas.

**Manutenção - Alexandre Ribeiro dos Santos:** Responsável por toda a manutenção da loja, o que pode incluir o cuidado com as plantas, organização do ambiente e a manutenção de equipamentos.

**Administrativo e Contabilidade - Erika Aparecida Reis de Oliveira:** Cuida das finanças e da contabilidade da loja, garantindo o controle financeiro e o cumprimento das obrigações fiscais. Também atuará na área administrativa, lidando com a gestão interna, documentação e suporte às operações diárias.

**Marketing e Vendas - Fábio Silva de Abreu Rodrigues:** Responsável pelo atendimento aos clientes, treinamento de equipe de vendas e auxiliar nas vendas garantindo uma boa experiência de compra, controle de estoque de produtos e

acessórios. Cuida da divulgação da loja, elaboração de estratégias de marketing e comunicação para atrair e fidelizar clientes.

Esse organograma reflete uma estrutura com funções bem definidas e distribuídas entre administração, operações e marketing, com algumas pessoas acumulando mais de um cargo para cobrir as diferentes necessidades da loja.

#### 4.1.3 Descrição das funções exercidas pelos sócios

##### 1. Diretor (CBO 1423-05 - Diretor de Empresa Comercial)

O sócio que ocupa o cargo de diretor é responsável por definir estratégias, planejar objetivos a longo prazo e supervisionar o desempenho geral da loja. Esse papel envolve a tomada de decisões de alto nível, como planejamento de expansão, parceria com fornecedores e decisões financeiras relevantes. Além disso, ele supervisiona o cumprimento das leis e regulações do setor.

Em um *Garden*, a visão estratégica é essencial para se adaptar a tendências que o mercado ocupa como demanda sazonal por diferentes tipos de plantas e produtos relacionados. O diretor irá também garantir que as operações estejam alinhadas com o propósito e objetivos de longo prazo do negócio, otimizando recursos e oportunidades de crescimento.

##### 2. Gerente de Contabilidade e Administrativo (CBO 2522-10 - Contador e CBO 3512-10 - Assistente Administrativo)

O sócio irá assumir a responsabilidade pela gestão financeira e administrativa. Na contabilidade, cuida de balanços financeiros, relatórios e controle de custos. Na área administrativa, lida com a organização interna, como gestão de pessoal, manutenção de documentos e processos internos.

Em um negócio de pequeno porte, a gestão cuidadosa das finanças é crucial para a sustentabilidade e seu crescimento. O controle das despesas, receitas e cumprimento de obrigações fiscais permite que o negócio seja financeiramente saudável. A função administrativa complementa com essa necessidade, garantindo que a operação diária seja eficiente e que os processos estejam organizados.

### 3. Gerente de Vendas (CBO 5211-10 - Gerente de Vendas) e Marketing (CBO 1423-05 - Diretor de Marketing)

O sócio responsável pelas vendas tem como principal tarefa o atendimento ao cliente, a gestão de estoque para garantir que os produtos estejam disponíveis para a venda e a supervisão de políticas comerciais. O papel também inclui a análise de relatórios de vendas para identificar produtos mais populares e suas sazonalidades.

Em uma loja de plantas, o atendimento ao cliente é fundamental para fidelizar os compradores e gerar boas avaliações. Ter um papel ativo em entender as preferências dos clientes, ajuda na escolha e na disposição dos produtos, controlando o estoque conforme a demanda e as tendências sazonais, como exemplo a venda de plantas ornamentais em datas específicas.

A função do marketing inclui planejamento e execução de campanhas de divulgação, gerenciamento das redes sociais, criação de promoções e a realização de eventos para atrair mais clientes. O gerente de marketing também monitora a presença online da loja e interage com clientes por meio de canais digitais.

O marketing é essencial para a visibilidade e o crescimento da loja. A comunicação digital permite que a loja alcance um público maior e se mantenha informada sobre novos produtos e promoções. O investimento em estratégias de marketing e a presença ativa nas redes sociais, são fundamentais para atrair clientes e mantém um bom relacionamento com o público-alvo.

### 4. Responsável pela Manutenção (CBO 6220-10 - Trabalhador na Cultura de Plantas Ornamentais)

Este sócio irá cuidar das plantas e do ambiente da loja. Ele realiza tarefas de manutenção, como rega, poda e limpeza de plantas, além de assegurar que as condições do ambiente como luz e umidade estejam adequadas para cada tipo de planta. Ele também pode coordenar a manutenção de equipamentos.

As plantas requerem cuidado constante para que estejam saudáveis e atraentes, o que impacta diretamente a experiência do cliente e a estética da loja. Manter um ambiente organizado e limpo é essencial para a saúde das plantas e para oferecer uma experiência de compra segura e agradável.

Cada sócio na estrutura organizacional assume papéis que cobrem áreas críticas do negócio: direção estratégica, finanças, atendimento ao cliente, marketing e manutenção. Essas funções são justificadas pela necessidade de garantir uma

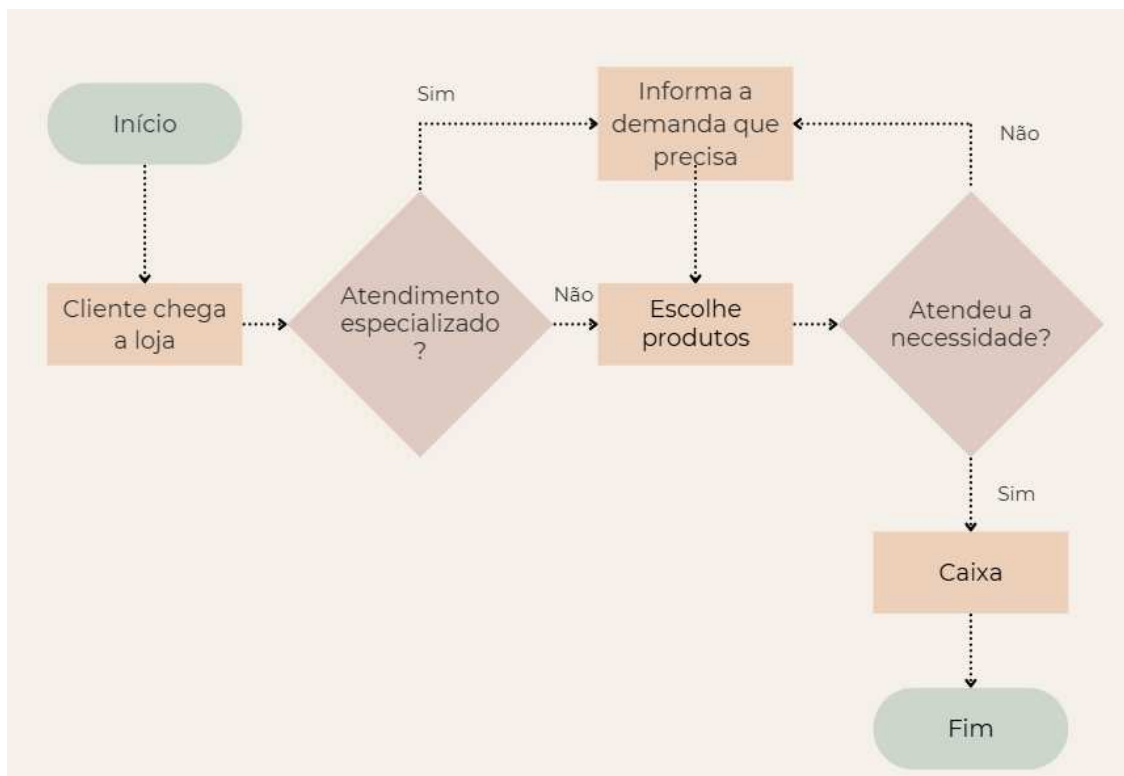
operação eficaz, com um atendimento ao cliente de qualidade, uma comunicação ativa com o público e uma gestão financeira sólida. Isso maximiza a eficiência, potencializa as vendas e ajuda a construir uma marca confiável no mercado.

#### 4.1.4 Fluxograma das principais atividades do negócio

Para o mapeamento de processos, o fluxograma é uma ferramenta utilizada no mapeamento de processos, que consiste em identificar, representar e analisar todas as etapas de um processo de trabalho. Este por sua vez, apresentado na figura 03 permite visualizar de forma clara e objetiva as atividades envolvidas, as interações entre elas e a sequência em que ocorrem.

“O fluxograma é uma técnica de representação gráfica, pela qual é feita a utilização de símbolos previamente convencionados, permitindo a descrição clara e precisa do fluxo ou sequência de um processo, bem como sua interpretação e desenho” (D’ASCENÇÃO, 2001).

**Figura 03:** Jornada do Cliente



Fonte: Os autores, 2023.

A figura 03, apresentada a jornada do cliente dentro do estabelecimento Lisboa Garden. O início é quando o cliente chega no endereço e entra na loja, a atendente irá abordar para possíveis necessidades, o cliente escolhe qual produto ou serviço deseja, informa a quantidade e verifica se há mais alguma necessidade, se ele deseja continuar comprando é direcionado um acompanhamento do funcionário para suporte e dúvidas ou encomendas, se não o cliente é direcionado ao caixa para pagamento, e realizar a finalização da venda.

## 4.2 INOVAÇÃO

A inovação pode ser usualmente definida como a capacidade de desenvolver novos produtos, serviços, processos ou modelos de negócios que agreguem valor e promovam vantagem competitiva. Segundo Tidd, Bessant e Pavitt (2008), “inovação é o processo de transformar ideias e conhecimento em novos produtos e serviços que criam valor para a empresa e seus clientes”.

Ela pode se manifestar de várias formas, incluindo melhorias adicionais em processos existentes, inovações radicais ou o uso criativo de tecnologias para atender necessidades emergentes.

Drucker (1985) complementa que a ideia de afirmar que a inovação “é o meio pelo qual o empreendedor explora a mudança como uma oportunidade para um negócio ou serviço diferente”. Ou seja, a inovação não apenas oferece diferenciação no mercado, mas também atende às demandas em constante transformação dos consumidores.

### 4.2.1 Radar de inovação

O Radar de Inovação é uma ferramenta estratégica desenvolvida para identificar e avaliar oportunidades de inovação em várias dimensões do negócio. De acordo com Sawhney, Wolcott e Arroniz (2006 p. 76), que definiram esse conceito, o Radar de Inovação permite que as empresas identifiquem novas oportunidades ao longo de 12 dimensões diferentes, como oferta, plataforma, marca, clientes e

processos. Essas dimensões apresentadas no quadro 03, ajudam a organização a explorar áreas além dos produtos e serviços, incluindo mudanças nos processos, nos modelos de negócio e até no relacionamento com os clientes.

O conceito de Radar de Inovação permite ainda que as empresas olhem de forma ampla e sistemática, o que, segundo os autores, “ajuda as empresas a inovarem de maneira mais estruturada e menos intuitiva” Sawhney, Wolcott e Arroniz (2006 p. 76).

Em outras palavras, o Radar de Inovação funciona como uma bússola que orienta as empresas a identificarem e implementarem inovações que tragam valor de forma contínua e sustentável.

**Quadro 3:** Dimensões do Radar da Lisboa Garden

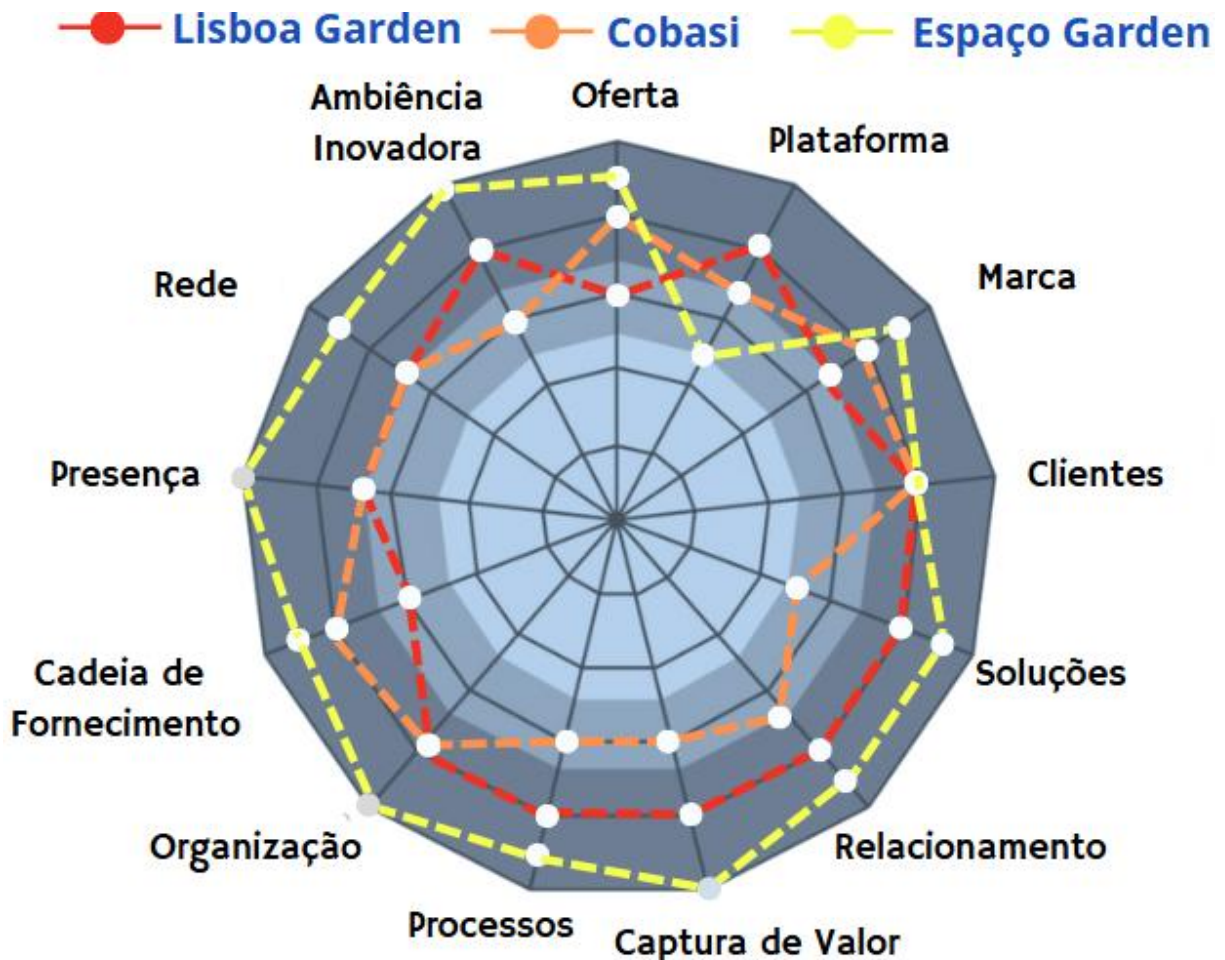
<b>Radar inovação</b>	
<b>Oferta</b>	<b>Expansão dos produtos ou serviços oferecidos</b>
	Oferecer novos tipos de plantas tais como exóticas, medicinais entre outras, kits de jardinagem e produtos personalizados.
<b>Plataforma</b>	<b>Reutilizar e padronizar componentes para criar consistência entre produtos e serviços</b>
	Ofertar linhas de produtos como vasos reutilizáveis, modulares e biodegradáveis.
<b>Marca</b>	<b>Reforçar e reposicionar a marca criando valor emocional e simbólico</b>
	Criar identidade de marca ecológica enfatizando a sustentabilidade e o cuidado ao meio ambiente.
<b>Clientes</b>	<b>Atender novos segmentos melhorando a experiência de compra</b>
	Realizar parcerias em feiras e workshops de jardinagem com público de diferentes faixas etárias e criar programas de fidelidade para compras recorrentes.
<b>Soluções</b>	<b>Oferecer soluções integradas que resolvam as dores do cliente de forma mais abrangente</b>
	Fornecer serviços completos de <i>design</i> com plantas e projetos personalizados e seus cuidados mensais.
	<b>Expandir a forma de comunicação e engajamento com o cliente</b>

<b>Relacionamento</b>	Utilizar plataformas virtuais, criar conteúdos educativos em redes sociais e atendimento <i>on-line</i>
<b>Agregação de Valor</b>	Desenvolver novas formas de gerar receitas e capturar valor.
	Oferecer assinaturas mensais de plantas, realizar projetos personalizados e exclusivos para os clientes e realizar alugueis de exemplares para eventos
<b>Processos</b>	<b>Aumentar a eficiência e reduzir custos</b>
	Fazer uso de sistemas integrados de gestão de estoque, vendas e cadastro de clientes bem como práticas de cultivo sustentável
<b>Organização</b>	Modificação da estrutura organizacional melhorando a adaptabilidade e flexibilidade
	Equipe capacitada para o atendimento consultivo e oferecer treinamentos constantes em cuidados de plantas e técnicas de venda.
<b>Cadeia de Fornecimento</b>	Colaboração entre empresas para fortalecimento do ecossistema de inovação
	Firmar parcerias com floriculturas, decoradores
<b>Presença</b>	<b>Expansão de canais de presença no mercado para atender um público maior</b>
	Abrir loja virtual com entregas rápidas e acessíveis.
<b>Rede</b>	Colaboração entre empresas para fortalecimento do ecossistema de inovação
	Firmar parcerias com floriculturas, decoradores
<b>Ambiência Inovadora</b>	Layout inovador, estrutura física da loja visando melhorar a experiência do cliente.
	Criação de espaços de convivência na loja com áreas verdes, demonstração de cuidados das plantas e uso de materiais.

Fonte: Os autores, 2024.

Para ilustrar as dimensões, a figura 04 visa representar os indicadores de inovação segundo as pesquisas de concorrências executadas para este plano de negócios.

**Figura 04:** Radar de inovação empresa Lisboa Garden



Fonte: Os autores, 2025.

#### 4.2.2 Análise VRIO

A análise VRIO apresentada no quadro 04, ajuda a identificar quais recursos e capacidades da empresa podem oferecer uma vantagem competitiva sustentável. Se um recurso ou capacidade atende a todos os quatro critérios, ele pode proporcionar uma vantagem competitiva significativa e duradoura para a organização.

Para Gonçalves et al (2017), o modelo VRIO, apresenta a gestão de projetos e suas capacidades dinâmicas, consideradas fatores mediadores do desempenho organizacional. A terceira seção é dedicada ao quadro conceitual, às proposições e aos argumentos de que a integração da gestão de projetos com o modelo VRIO, quando administrada de forma estratégica pelo gerente de projetos, resulta em desempenho organizacional.

A Lisboa Garden disponibilizará grande variedade de plantas, incluindo espécies exóticas ou de difícil acesso, consultoria especializada sobre cuidados com plantas, e parcerias com fornecedores confiáveis para garantir qualidade do produto, plantas raras e exclusivas da região sul e sudeste, serviços personalizados, como design de jardins, entrega de plantas com suporte técnico e uso de práticas sustentáveis, como venda de plantas cultivadas sem pesticidas, vasos biodegradáveis e acessórios reciclados. Focar na experiência e conhecimento técnico da equipe, relação sólida com fornecedores e produtores locais para se tornar uma marca reconhecida pela qualidade e cuidado com os clientes, bem como utilização de sistemas logísticos eficientes para estocar e entregar todo o material, estrutura adequada para o cultivo e manutenção de plantas saudáveis e estratégia de marketing eficiente, como presença em redes sociais e projetos personalizados.

**Quadro 4:** Dimensões da Análise VRIO da Lisboa Garden

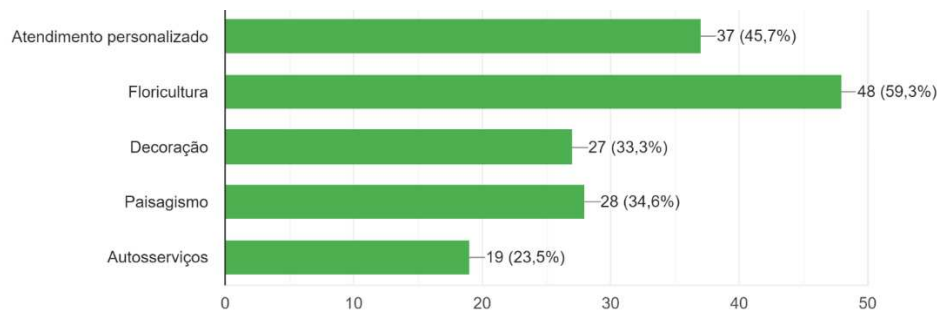
Empresa: Lisboa Garden			
É valioso?	É raro	É difícil de imitar?	A empresa está organizada para explorar?
Sim	Não	Não	Sim

Fonte: os autores, 2024

O quadro 04, demonstra que a Lisboa se encontra parcialmente sustentável, com estratégias que serão adaptadas ao longo de sua reputação.

Através das pesquisas realizadas pelo *Google Forms*, buscou-se entender o perfil de consumo, quais as maiores dores dos entrevistados e quais produtos ou serviços que gostariam de encontrar nos principais comércios do segmento, 45,7% dos entrevistados responderam que gostariam de ter um atendimento personalizado, conforme gráfico 01. Diante disso, verificamos que o produto da Lisboa Garden é valioso pois o público que a loja irá atender com serviços tende a não entender sobre o tratamento e manutenção das plantas e será ofertado produtos como vermífugos, pesticidas orgânicos e naturais, vasos biodegradáveis e consultoria de manutenção.

Gráfico 01 – O que você deseja encontrar em um Garden?



Fonte: os autores; 2024.

O serviço não é raro, afinal o mercado possui algumas empresas como a Cobasi e Orquidário Wusberg Fuzatti que oferecem serviços semelhantes ao da Lisboa Garden. A inovação pode ser o diferencial em determinada região, por isso não é difícil de imitar devido ao segmento ter concorrentes do mesmo setor como os citados acima, mas entregaremos soluções como projetos montados exclusivos e apresentados ao cliente com realidade virtual.

A empresa lida com uma boa organização dos sócios para explorar os melhores meios de administração para a empresa, pois os sócios têm uma larga experiência em gestão de negócios e equipe e com isso terá uma equipe treinada periodicamente e controle de custos, vendas e estoque.

## 4.3 ESTRUTURA DO NEGÓCIO

### 4.3.1 Missão, Visão e Valores da empresa

Missão, visão e valores são conceitos amplamente utilizados em administração e planejamento estratégico, especialmente para definir a identidade e direcionamento de uma organização. Esses três elementos foram abordados por Peter Drucker, Philip Kotler e Michael Porter, que enfatizam sua importância para o sucesso organizacional.

Missão: A missão é a razão do ser da organização. O propósito fundamental pelo qual ela existe. Segundo Peter Drucker (2020), a missão de uma organização deve responder à pergunta: "Qual é o nosso negócio?". Ou seja, uma missão bem definida serve como guia estratégico e operacional, proporcionando clareza tanto para

a organização quanto para os clientes. Também orienta trabalho e decisões diárias, ajudando a empresa a manter o foco em seus objetivos principais.

*Missão: Promover a conexão das pessoas com a natureza, oferecendo uma seleção de plantas e acessórios de qualidade, aliada a um atendimento especializado e sustentável.*

Visão: A visão representa o futuro desejado do empreendimento, um ideal que se espera alcançar. Philip Kotler (2012), destaca que a visão é uma projeção aspiracional que inspira e orienta o crescimento da empresa. Em outras palavras, a visão aponta o que a organização deseja se tornar em um determinado período, fornecendo um direcionamento claro para o futuro. Reforça ainda que, uma visão eficaz serve para mobilizar e engajar colaboradores, criando um senso de propósito comum.

*Visão: Ser reconhecida como a principal loja de plantas da região, referência em sustentabilidade, atendimento ao cliente e inovação, contribuindo para ambientes mais verdes e saudáveis.*

Valores: Os valores representam os princípios e crenças que guiam o comportamento organizacional, influenciando a cultura interna e as relações com stakeholders. Michael Porter (1979), aponta que os valores organizacionais são cruciais para estabelecer um ambiente de confiança e ética, elementos que fortalecem a reputação e a vantagem competitiva da empresa. Segundo Edgar Schein (1989), os valores são fundamentais para criar uma cultura forte e coesa, onde os colaboradores compartilham os mesmos princípios.

*Valores: Sustentabilidade: Compromisso com práticas ecologicamente corretas;*

*Excelência no Atendimento: Foco no bem-estar do cliente e na experiência de compra;*

*Qualidade: Produtos de alta qualidade e bem selecionados.*

#### 4.3.2 Setores de atividades

O setor de atividade econômica é tradicionalmente dividido em três grandes categorias: Primário, Secundário e Terciário. Cada um desempenhando seu papel na cadeia de produção e prestação de serviços. Ao analisar o setor a partir do fluxograma apresentado a frente, poderá entender como será o funcionamento do negócio a partir da identificação da demanda do cliente até a entrega final do serviço.

A Lisboa Garden, estará inserida no setor terciário, ou seja, prestará serviços abrangendo desde o comércio de produtos à montagem e execução de projetos de jardinagens, em outras palavras, o fluxo de atividades envolve a entrada do cliente na loja, identificação da sua demanda, verificação de estoque pela equipe, checagem de necessidade de acessórios ou insumos para o cliente, verificação de demanda de projeto, direcionamento a equipe especializada, esclarecimento de possíveis dúvidas, finalização da venda, efetivação do pagamento, produto final entregue.

Esse fluxo mostra a importância de cada etapa e se complementam a atender a demanda do cliente e sua interação é primordial para manter a qualidade e satisfação atendendo às expectativas do consumidor gerando valor ao negócio.

#### 4.3.3 Forma jurídica

Segundo Dolabela (2008), a escolha da forma jurídica impacta diretamente na responsabilidade dos sócios, no regime tributário e nas obrigações legais da empresa. Dornelas (2012), destaca que essa escolha deve ser estratégica, considerando o porte da empresa, a quantidade de sócios e a flexibilidade desejada. Cada forma jurídica possui vantagens e desvantagens que devem ser analisadas com base nas necessidades e nos objetivos de longo prazo do negócio. As formas jurídicas referem-se ao modelo legal que uma empresa pode adotar como: sociedade limitada, sociedade anônima ou empresário individual, entre outras.

Microempresa (ME): Registro como ME permite que a loja simplifique processos e beneficie-se de regimes tributários diferenciados, como o Simples Nacional.

O Simples Nacional é um regime tributário simplificado para microempresas e empresas de pequeno porte, que unifica vários impostos em uma única guia de recolhimento. Conforme Dornelas (2012), o Simples Nacional foi criado para facilitar o cumprimento das obrigações tributárias e reduzir a carga fiscal de pequenas empresas. Esse regime possibilita que empreendedores se concentrem mais no desenvolvimento do negócio, pois simplifica as burocracias fiscais. De acordo com o SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas, 2006), essa opção também favorece a competitividade das empresas menores no mercado.

A Lisboa Garden se enquadrará na forma jurídica de Microempresa com regime tributário de Simples Nacional.

#### 4.3.4 Enquadramento Tributário

O enquadramento tributário é a definição do regime de tributação que a empresa seguirá, podendo ser o Lucro Real, Lucro Presumido ou o Simples Nacional. De acordo com Marion (2014), o enquadramento tributário influencia o valor dos impostos a serem pagos e a complexidade da gestão fiscal. Escolher o regime correto é essencial para a viabilidade financeira do negócio, pois pode influenciar diretamente nos custos e na lucratividade. Hoji (2011) também aponta que a análise tributária deve levar em conta o tipo de atividade, a projeção de faturamento e as obrigações acessórias.

#### 4.3.5 Capital Social

O capital social é o valor investido pelos sócios no início das atividades da empresa, servindo como um recurso inicial para a operação. De acordo com Gitman e Zutter (2012), o capital social representa o compromisso dos sócios com a empresa e é uma base para financiar a operação até que a empresa atinja estabilidade financeira.

Dolabela (2008) explica que o capital social é importante não apenas para a estruturação inicial, mas também para estabelecer a capacidade de financiamento da empresa e sua credibilidade junto a parceiros e instituições financeiras.

A Lisboa Garden prevê um Capital Social de investimento para cada sócio de 25%. Esse valor estima cobrir os custos iniciais de instalação, estoque inicial, marketing e capital de giro.

#### 4.3.6 Fontes de Recursos

As fontes de recursos para um plano de negócio são os meios pelos quais a empresa obtém capital para financiar suas operações. Hoji (2011) classifica essas fontes em dois tipos principais: capital próprio, que são os recursos dos sócios, e capital de terceiros, como empréstimos e financiamentos bancários. Dornelas (2012) acrescenta que é importante avaliar cuidadosamente as opções de financiamento para evitar um endividamento que comprometa a saúde financeira da empresa. Além disso, existem outras fontes, como investidores-anjo e fundos de venture capital, que podem ser considerados conforme o porte e o potencial de crescimento do negócio.

A Lisboa Garden optará pelo investimento de: Capital dos sócios utilizado para abrir e sustentar a loja até o ponto de equilíbrio. Empréstimos Bancários para micro e pequenas empresas, utilizados para cobrir despesas operacionais, compra de equipamentos ou expansão. Linhas de Crédito para Pequenas Empresas onde irá explorar programas de financiamento governamentais ou de instituições financeiras voltados para o setor de agronegócio ou sustentabilidade. Parcerias com Fornecedores com possibilidade de condições de pagamento diferenciadas ou consignação de produtos, reduzindo o custo inicial de estoque, produção de peças artesanais exclusivas, projetos customizados e serviço de cuidado de plantas fará parte da composição do recurso do negócio.

## 4.4 ANÁLISE DE MERCADO

“A análise de mercado envolve o estudo detalhado das condições de um setor de atividades, incluindo o comportamento dos consumidores, a concorrência, as tendências de mercado, e as oportunidades e ameaças que possam impactar o negócio. Esse processo é essencial para a tomada de decisões estratégicas e para o posicionamento competitivo.” Kotler e Keller (2012 p. 8)

No contexto do plano de negócio da Lisboa Garden, a análise de mercado pode incluir: o perfil dos consumidores para entender quem são os clientes, suas preferências e comportamentos de compra em relação a plantas, acessórios, decoração e projetos; a concorrência: avaliar profundamente outras lojas do mesmo segmento e fornecedores locais, considerando qualidade, preços, variedade de produtos e serviços oferecidos; a tendências de mercado: analisar novas demandas por plantas específicas (como plantas ornamentais ou suculentas) e o impacto de movimentos de sustentabilidade e urbanismo sustentável; os fornecedores e parceiros: investigação das melhores distribuidores de plantas e insumos, assim como possíveis parceiros para a expansão do negócio.

Em seguida identificar quais são os da sua empresa.

### 4.4.1 Pesquisa de mercado

A pesquisa de campo tem como objetivo principal subsidiar o processo de tomada de decisão, fornecendo dados reais e atualizados para embasar ações e intervenções.

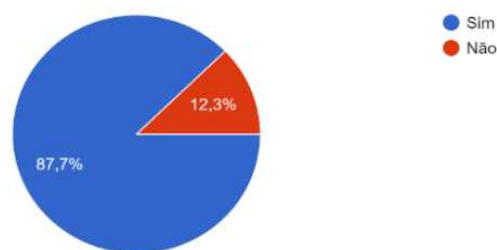
A pesquisa de campo é uma ferramenta essencial para o estudo de mercado e a obtenção de informações relevantes sobre os consumidores. Ela pode ser realizada através de diversas técnicas, como observação, entrevistas, questionários e experimentos. (KOTLER, 2015, p.106).

Desta forma, realizamos uma pesquisa de mercado com uma metodologia exploratória, com métodos quantitativos para a realização da pesquisa. Nossa amostragem foi de 171 entrevistas, aplicada de forma online no período agosto/2023 a maio/2024, as análises foram utilizadas para melhor compreensão do público-alvo e melhor desempenho da empresa.

A aplicação da pesquisa foi feita através da ferramenta *Google Forms*, onde perguntamos sobre preferências de consumo e irá servir para termos algumas informações e saber mais sobre os gostos do nosso público-alvo, termos uma base de dados e direcionarmos nosso desenvolvimento. Com isso, recebemos as seguintes respostas:

O gráfico 2 buscou-se conhecer qual é a identidade dos entrevistados em relação as plantas. Foi questionado se gostam ou não de ter plantas e seus cuidados.

Gráfico 02 – Gosta de Plantas?

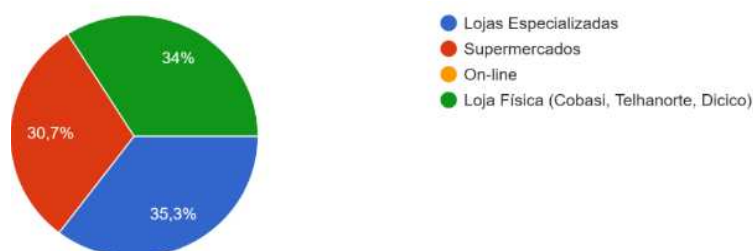


Fonte: os autores, 2023

O gráfico 02 apresenta que, 87,3% das pessoas responderam afirmativamente sobre Gostar de Plantas, demonstrando ser o público-alvo do negócio;

O gráfico 03, buscou-se conhecer o perfil de compra dos entrevistados, ou seja, qual segmento do varejo costumam adquirir os exemplares.

Gráfico 03 – Como você costuma adquirir suas plantas?

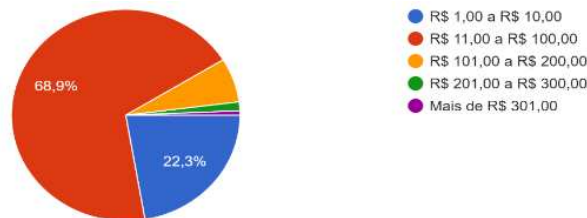


Fonte: os autores, 2023

Notou-se que houve poucas respostas válidas referente a compra por vendas online, apenas em lojas físicas ou especializadas, com isso, foi percebido que o e-commerce pode ser inviável no segmento de mercado. Lojas físicas, Supermercados e Lojas especializadas estiveram em equilíbrio devido a disponibilidade de mercadoria existente na região.

O gráfico 04, buscou entender qual o perfil financeiro dos entrevistados, ou seja, quanto eles geralmente investem na compra de seus produtos e serviços.

Gráfico 04 – Quanto você costuma gastar em plantas e acessórios?

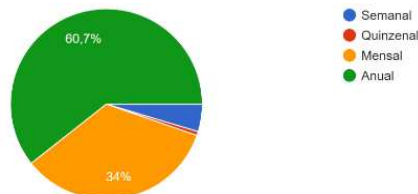


Fonte: os autores, 2023

Verificou-se que, o gasto médio com plantas e acessórios é de até R\$ 100,00, baseado no salário-mínimo atual, cerca de 10% do rendimento familiar.

O Gráfico 05, foi questionado qual a frequência que cada entrevistado adquire plantas para ele mesmo ou para parentes?

Gráfico 05 – Qual a frequência que você costuma adquirir plantas e acessórios?



Fonte: os autores, 2023

Constatou-se que 60,7% adquire plantas pelo menos uma vez por ano e o segundo maior público compra mensalmente em lojas especializadas do segmento.

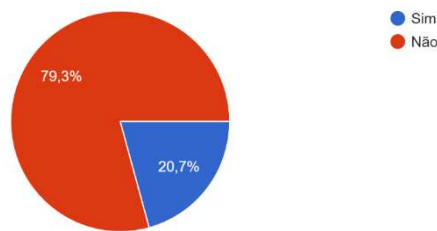
#### 4.4.2 Estudo dos clientes

O perfil de clientes de uma loja de plantas pode ser definido a partir do conceito de segmentação de mercado, que segundo Kotler e Keller (2012), envolve a divisão de um mercado amplo em subgrupos de consumidores com características ou necessidades semelhantes. Essa prática é fundamental para personalizar a oferta de produtos e serviços, melhorar o atendimento e desenvolver estratégias de marketing mais eficazes.

Em uma loja deste segmento, o perfil dos clientes pode variar, mas, em geral, inclui segmentos como:

Clientes que têm conhecimento em plantas e jardinagem e buscam produtos específicos e de alta qualidade para suas coleções. Este segmento valoriza a diversidade de espécies e o atendimento especializado conforme o gráfico 06;

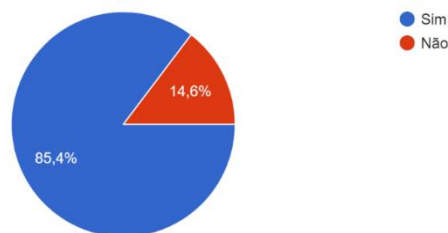
Gráfico 06 – Você se considera um colecionador de plantas?



Fonte: os autores; 2024

Grupo de pessoas que vivem em áreas urbanas e procuram plantas para melhorar a estética e a qualidade do ar em seus ambientes internos. A busca por plantas de fácil manutenção e dicas sobre cuidados básicos é comum nesse segmento como mostra o gráfico 07;

Gráfico 07 – Você deixaria suas plantas para cuidados em casos necessários?



Fonte: os autores; 2024

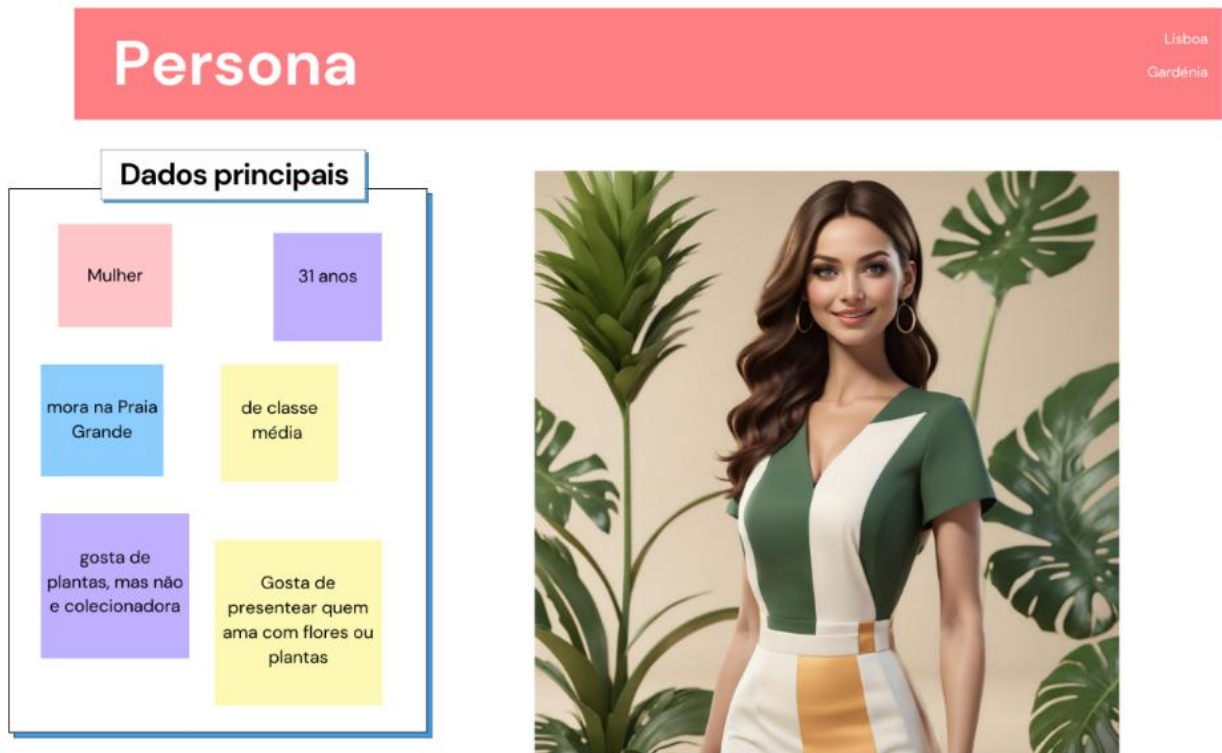
Empresas que adquirem plantas para melhorar o ambiente de trabalho e promover o bem-estar dos funcionários. Segundo Bitner (1992), ambientes organizacionais influenciam a experiência e a satisfação dos colaboradores, o que torna esse segmento relevante para o fornecimento de plantas para escritórios, áreas comuns e recepções;

Clientes que valorizam práticas ecológicas e sustentáveis, como o uso de vasos recicláveis e plantas que demandam pouca água. Esses consumidores são atraídos por marcas que possuem valores ambientais;

Importância do Perfil de Cliente é crucial para alinhar o mix de produtos, a estratégia de marketing e o atendimento às necessidades específicas de cada segmento. Conforme Lamb, Hair e McDaniel (2012), entender o comportamento e as preferências dos consumidores, permite criar uma proposta de valor mais alinhada, aumentando a satisfação e a fidelização do cliente. Para uma loja de plantas, isso significa ofertar produtos e serviços que atendam às expectativas de cada grupo de clientes, proporcionando uma experiência personalizada e aumentando as chances de repetição de compra e recomendações.

Conforme algumas características apresentadas na pesquisa, bem como, a busca por um público-alvo entendido como preferencial para este plano de negócios, configura-se como persona como demonstrado na figura 05: Uma Mulher de meia idade, residente na região da Praia Grande, de classe média que gosta muito de plantas, mas não se considera colecionadora. Acredita que os exemplares são excelentes presente para parentes e amigos e gosta muito da diversidade de espécimes.

Figura 05 – Persona da empresa Lisboa Garden



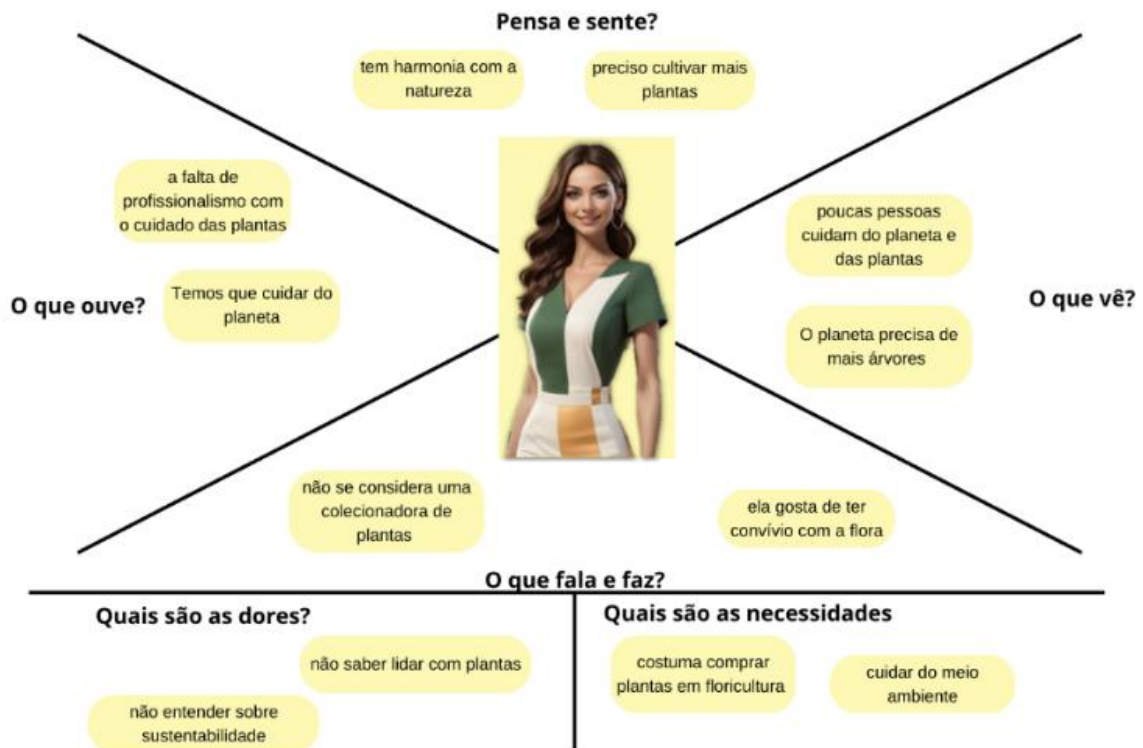
Fonte: os autores; 2023

#### 4.4.2.1 Mapa de empatia

O Mapa de Empatia na figura 06, é uma ferramenta visual e de gestão que permite conhecer a fundo o cliente de um negócio, através de um diagrama que estabelece perguntas e tópicos sobre diferentes áreas da vida de uma persona.

Para o SEBRAE (2021), é uma ferramenta que funciona como uma bússola para chegar ao cliente e às suas perspectivas. “Quando o empresário começa a pensar com a cabeça do cliente tem uma série de cliques. É uma troca de papéis”. Luís Eduardo de Carvalho (2011). Ou seja, essa troca precisa resultar na reflexão de diversas questões.

Figura 06 – Mapa de Empatia



Fonte: os autores, 2024.

Ainda para Carvalho (2011), “É preciso calçar as sandálias do cliente”. Mas para que as sandálias fiquem confortáveis, o empreendedor precisa descobrir o número do consumidor.

#### 4.4.3 Estudo dos concorrentes

O estudo de concorrentes é uma análise estratégica fundamental para compreender o posicionamento de outras empresas dentro do mercado e para ajustar a própria estratégia empresarial de forma competitiva. De modo geral, o estudo de concorrentes busca identificar as forças e fraquezas das organizações que oferecem produtos ou serviços semelhantes, investigando elementos como seu público-alvo, posicionamento, modelo de negócios, campanhas de marketing, inovação e desempenho financeiro.

Para Porter (1980) estabelecer o estudo da concorrência é uma das bases da vantagem competitiva. Porter (1980) propõe o modelo das Cinco Forças (competição no setor, ameaça de novos entrantes, poder de barganha dos fornecedores, poder de barganha dos clientes e ameaça de produtos substitutos) como ferramenta para avaliar o ambiente competitivo e posicionar uma empresa de forma estratégica.

Já Kotler (2012), discute em suas obras a importância de compreender o mercado e a concorrência para construir uma proposta de valor que atraia e retenha clientes. Ele reforça ainda que, o estudo dos concorrentes permite não só a identificação de tendências e necessidades do mercado, mas também a possibilidade de aprender com os erros e acertos dos concorrentes.

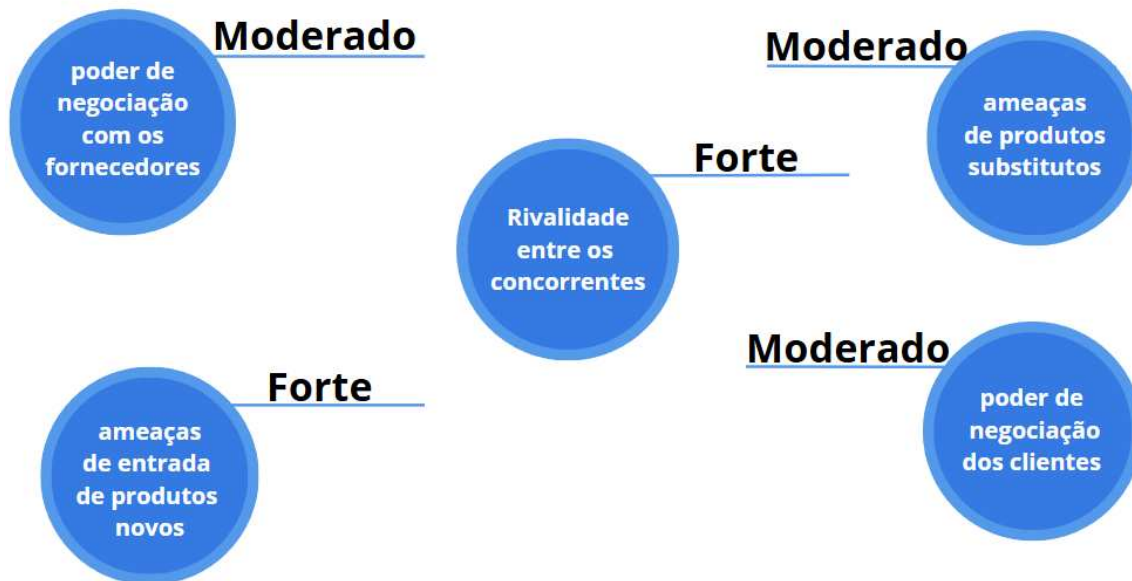
De forma geral, o estudo dos concorrentes pode incluir técnicas como análise SWOT (Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças), análise de benchmarking e análise de mercado para entender a percepção de valor dos consumidores e as tendências que estão moldando o setor.

Para a Lisboa Garden, há empresas do mesmo segmento de produtos de jardinagem tais como Cobasi e Orquidário *Wusberg Fuzatti* entre outras, porém nenhum deles oferece os serviços de cuidados e acompanhamento dos espécimes que será oferecido aos clientes como diferencial.

#### 4.4.4 As 5 forças de Porter

Para Nakagawa (1998), as Cinco Forças de Porter tem como finalidade analisar o ambiente competitivo onde a organização está posicionada e, determinar o melhor posicionamento da organização para os concorrentes, a figura 06 demonstra ao gestor empresarial um panorama do negócio.

Figura 07 – 5 Forças de Porter da empresa Lisboa Garden



Fonte: adaptado pelos autores - 2025.

As forças apresentadas na figura 06 são descritas como:

**Poder de negociação dos clientes:** os clientes são indispensáveis para a empresa focando não apenas nos produtos fornecidos, mas também nos serviços prestados, podendo abrir portas para negociações.

**Poder de negociação dos fornecedores:** um dos aspectos que destaca nesta força se refere a quantidade de fornecedores que a empresa necessita assim será criado um canal direto com os fornecedores para a negociação de produtos e garantia de entrega em tempo hábil.

**Ameaças de produtos substitutos:** para os clientes da Lisboa Garden, não serem especializados em plantas, o mercado de plantas naturais concorre com os produtos artificiais.

**Rivalidade entre os concorrentes:** esta força é uma preocupação mercadológica, a entrada de novos concorrentes traz investimentos e atualizações dos serviços ofertados dentro do próprio nicho de negócio da empresa.

**Ameaças de entradas de novos produtos:** A empresa sempre estará em risco constante, afetada por produtos inovadores ou substitutos, o que afeta a receita e estabilidade da empresa.

#### 4.4.5 Análise PESTEL

O PESTEL é um modelo analítico utilizado para avaliar o ambiente externo no qual uma organização opera, considerando fatores políticos, econômicos, sociais, tecnológicos, ambientais e legais. A importância do PESTEL reside em sua capacidade de fornecer uma visão abrangente e sistêmica das influências externas que podem impactar direta ou indiretamente a empresa.

Para Rohr (2023) a análise Pestel (figura 08) foca em analisar os fatores externos que impactam uma organização. Por outro lado, a análise SWOT analisa tanto fatores internos quanto externos. Ela avalia as forças e fraquezas internas da organização, bem como as oportunidades e ameaças externas que enfrenta. A Pestel tem uma perspectiva mais orientada para o futuro, buscando identificar tendências e mudanças no ambiente que podem afetar a empresa a longo prazo.

**Figura 08:** Análise PESTEL da empresa Lisboa Garden

P	E	S	T	E	L
Licença de Funcionamento	2,9% de crescimento econômico	Mudança no padrão de consumo	PSD (Pesquisa e desenvolvimento)	Reurbanização	Direito do Consumidor
Licença de Publicidade	Juros de 10,5%	Geração X e Milênios (Y e W)	IA (tendências)	Paisagismo	Segurança no Trabalho
Vigilância Sanitária	0,9% de taxa de desemprego (2024)	Críticas às crenças (público-alvo)	Realidade Aumentada	Consciência Sustentável	Impostos Simples Nacional
IPTU	3,8% de inflação (2024)	Distribuição de Renda (IPCA -3,93%)	Acesso às Redes Sociais		Leis Trabalhistas

**Fonte:** Os autores, 2025.

#### 4.4.5.1 Fatores Políticos

**Políticas ambientais:** Governos podem impactar diretamente práticas sustentáveis, como o uso de plantas nativas ou a proibição de espécies invasoras. Isso pode ditar regras do portfólio de produtos oferecidos pela loja.

**Subsídios e incentivos fiscais:** Depende diretamente das políticas locais, podendo haver incentivos para empresas que promovem a sustentabilidade ou atuam no setor de paisagismo.

**Estabilidade política:** A estabilidade do governo pode afetar a regulamentação e o mercado em geral, influenciando os custos operacionais e a demanda por produtos e serviços.

#### 4.4.5.2 Fatores Econômicos

**Crescimento econômico:** Em tempos de crise, a demanda por plantas decorativas pode cair, pois são produtos considerados não essenciais. Já em tempos de crescimento, o consumo desses itens pode aumentar, especialmente em áreas urbanas. Como verificado em 2023, um crescimento econômico de 2,9% segundo o site do Governo Federal (2024).

**Taxas de juros e financiamento:** O custo de capital pode afetar a expansão da loja ou a compra de grandes volumes de plantas.

**Taxa de desemprego e Inflação:** O aumento de preços de insumos, como fertilizantes e vasos, pode aumentar os custos da loja e ser repassado aos consumidores onde é verificado pela taxa de 5,55% em queda de desemprego.

#### 4.4.5.3 Fatores Sociais

**Mudança no padrão de consumo:** O aumento da conscientização da sobre os benefícios das plantas para a saúde mental e física pode aumentar consideravelmente a demanda do segmento de lojas com espécimes ornamentais ou de interiores.

Geração X e Milênios (Y e Z), críticas e crenças: A popularização no consumo de plantas que estão em alta como suculentas ou plantas exóticas gera diversidade e procura dos clientes nas lojas do segmento.

Distribuição de renda: em áreas mais populosas as pessoas tendem a buscar mais plantas para melhorar o ambiente criando pequenos jardins internos e externos e assim, aumentando a demanda.

#### 4.4.5.4 Fatores Tecnológicos

Pesquisa e desenvolvimento: Novas tecnologias como estufas inteligentes ou técnicas de cultivo em *hidroponia*<sup>2</sup> são cada vez mais estudadas em busca de melhoria de cultivo para oferecer vantagens competitivas para a loja.

Inteligência artificial, suas tendências e realidade aumentada: Tecnologias inovadoras integram novas formas de gerir a expectativa do cliente e melhorar a gestão de estoque e logística assim mantendo a qualidade do produto e serviço diferenciado até a entrega ao cliente.

Acesso as redes sociais: ferramentas utilizadas para expandir o alcance de público através de plataformas de vendas *on-line* impactando diretamente no modelo de negócio e possíveis necessidade de investimentos.

#### 4.4.5.5 Fatores Ambientais

Reurbanização: com o acúmulo de áreas superpopulosas e áreas pouco explorada há uma necessidade de perceber os impactos ambientais com alteração no clima que afetam diretamente as espécies influenciando a sazonalidade e estoque.

Paisagismo: Normas e tendências ecológicas podem incentivar a utilização de acessórios recicláveis ou biodegradáveis bem como seu descarte responsável.

Consciência sustentável: a busca cada vez maior por práticas ecologicamente correta como venda de acessórios reutilizáveis ou reciclados pode influenciar a percepção da loja e atrair mais consumidores preocupados com o meio ambiente.

---

<sup>2</sup> é a técnica de cultivar plantas sem solo, onde as raízes recebem uma solução nutritiva balanceada que contém água e todos os nutrientes essenciais ao desenvolvimento da planta. Na hidroponia as raízes podem estar suspensas em meio líquido ou apoiadas em substrato inerte. (Santos, Lopes et al, 2013)

#### 4.4.5.6 Fatores Legais

Regulamentações ambientais: A loja pode necessitar seguir normas de cultivo e venda de plantas, especialmente em relação ao comércio de espécies protegidas ou invasoras.

Legislação trabalhista: Alterações nas leis trabalhistas podem afetar os custos de contratação e benefícios oferecidos aos colaboradores.

Regulamentação de produtos: O uso de pesticidas, herbicidas e outros insumos pode ser regulamentado, o que influencia o controle de pragas e a qualidade das plantas vendidas.

#### 4.4.6 Análise SWOT

A análise SWOT demonstrada na figura 09, é uma ferramenta simples que auxilia no levantamento dos fatores internos e externos que afetam o seu negócio de modo positivo ou negativo. A análise organiza o pensamento e permite a tomada de decisões de melhor qualidade e com maior embasamento e assertividade.

Desta forma, a análise SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats) é uma ferramenta essencial para a compreensão estratégica de uma organização, pois permite identificar fatores internos e externos que influenciam diretamente em seu desempenho. Ao reconhecer suas forças e fraquezas, bem como as oportunidades e ameaças do ambiente, a organização se posiciona de maneira mais consciente e preparada para a tomada de decisões. Além de seu papel técnico, a análise SWOT contribui para uma gestão mais humanizada, ao envolver diferentes perspectivas e incentivar uma visão mais empática e colaborativa dos desafios organizacionais. Segundo Chiavenato (2005), a eficácia da administração está diretamente ligada à capacidade de adaptação às mudanças do ambiente, e a análise SWOT cumpre um papel central nesse processo ao promover o autoconhecimento organizacional e o alinhamento estratégico.

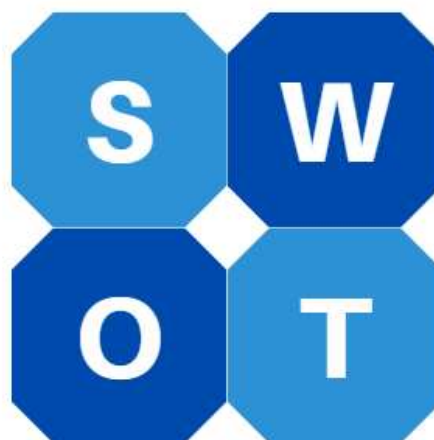
Figura 09 – Análise SWOT da empresa Lisboa Garden

## FORÇAS

- Experiência e conhecimento em jardinagem.
- Variedade de produtos e serviços oferecidos, como plantas, ferramentas, paisagismo e consultoria.
- Parcerias com fornecedores confiáveis
- Expansão para serviços de consultoria e design de paisagens sustentáveis.

## OPORTUNIDADES

- Crescente interesse em jardinagem e paisagismo como atividades de lazer.
- Aumento da demanda por plantas nativas e orgânicas.
- Expansão para serviços de consultoria e design de paisagens sustentáveis.
- Desenvolvimento de mercado imobiliário e de construção e manutenção para projetos de paisagismo.



## FRAQUEZAS

- Dependência sazonal: As vendas podem ser sazonais, com pico na primavera e no verão.
- Não ser reconhecido no mercado
- Localização estratégica, seja em uma área residencial ou comercial.
- Custos operacionais, de médio para alto, como manutenção de estoque e espaço físico.
- Falta de presença online ou estratégias de marketing digital.

## AMEAÇAS

- Mudanças climáticas e eventos climáticos extremos que podem afetar a disponibilidade de plantas e a demanda por serviços de jardinagem.
- Aumento da concorrência de varejistas online e grandes cadeias de jardinagem.
- Flutuações econômicas que podem afetar o poder de compra dos consumidores.
- Regulamentações governamentais sobre o uso de pesticidas, fertilizantes e conservação ambiental.

Fonte: os autores, 2024

## 4.5 PLANO DE MARKETING

Para Kotler (1992, p. 25) “O Marketing Social é uma estratégia de mudança de comportamento.” Para isso são inseridas ideias e práticas sociais na sociedade a fim de alterar crenças, atitudes, valores e comportamentos daqueles que dela fazem parte.

Assim como Lambin (2002), “*market driven management*”. O planejamento e Gestão Estratégica de Marketing é um processo de Planejamento Estratégico com forte orientação para o mercado. Também o processo deve ser gerido, por isto chamado de “planejamento e gestão”.

A Lisboa Garden é uma empresa dedicada à jardinagem, paisagismo e decoração verde, valorizando a conexão transformadora com a natureza. Juntamos sustentabilidade, ambientes encantadores que incentivam o bem-estar. Disponibilizamos uma ampla gama de produtos, incluindo plantas ornamentais, suculentas, cactos e flores, além de arranjos artesanais como *kokedamas*, *ikebanas* e vasos personalizados. Também ofereceremos itens para cultivo como sementes, vitaminas e nutrientes.

Proporcionamos um serviço personalizado de design e manutenção de jardins para residências, comércios e espaços públicos, sendo flexível ao perfil e a necessidade de cada cliente. a política de preços é flexível e acessível, com opções que vão desde itens populares até soluções premium exclusivas, desenvolvidas para a região da Baixada Santista. através de uma loja física, e atendimento em domicílio, trabalhos com arquiteturas, floriculturas e lojas de decoração. Nossas iniciativas promocionais incluem presença ativa nas redes sociais, promoções sazonais e participação em eventos e feiras, voltado pra consciência ambiental.

### 4.5.1 Descrição dos principais produtos e serviços

A Lisboa Garden oferece uma variedade de produtos e serviços relacionados à jardinagem, paisagismo e decoração verde. Entre os produtos, destacam-se Plantas ornamentais, suculentas, cactos, flores e plantas para hortas domésticas, vasos e arranjos exclusivos, incluindo itens artesanais como *Kokedamas*, *Ikebanas* e vasos pintados à mão.

Teremos uma variedade seleção de produtos e serviços para jardinagem, como vitaminas, nutrientes, sementes. Nosso serviço personalizado de design de jardins cobre a concepção e a manutenção de áreas verdes, com foco na sustentabilidade e ajustando-se às demandas de diferentes clientes, sejam eles residenciais, comerciais ou públicos.

O método diversificado da empresa atende tanto à estética quanto à funcionalidade. Isso engloba purificação do ar e criação de ambientes agradáveis para trabalho ou convivência. oferecemos produtos sustentáveis que acompanham a crescente valorização do verde e da natureza em contextos urbanos.

#### 4.5.2 Preço e precificação

O modelo de precificação da Lisboa Garden deve ser formulado levando em conta diversos fatores. Primeiro, é fundamental que os preços sejam competitivos no mercado de flores e plantas ornamentais, um setor que inclui segmentos como decoração e paisagismo.

A empresa pode optar por uma estratégia de preços diferenciados para acomodar variados perfis de clientes. Isso abrange desde opções mais econômicas até serviços exclusivos, como atendimentos personalizados para grandes espaços ou clientes com maior aquisitivo.

A qualidade e a personalização oferecidas justificam uma abordagem de preço premium para itens exclusivos ou com elevado valor agregado, como arranjos artesanais ou design de jardins personalizados.

Dada a crescente demanda e o consumo pelo capital de flores no Brasil, a Lisboa Garden tem a oportunidade de desenvolver uma estratégia de preços sustentável, ajustada à capacidade de compra dos consumidores locais e regionais, especialmente na Baixada Santista e em outras áreas com alta procura por produtos de jardinagem.






### 4.5.3 Estratégias Promocionais

A promoção é essencial para aumentar a visibilidade e atrair novos clientes. Na tabela 01, contextualiza as estratégias promocionais eficazes que serão utilizadas para este plano de marketing.

A utilização do marketing digital, especialmente em plataformas como Instagram, Facebook e Pinterest, para destacar os trabalhos da Lisboa Garden e divulgar seus projetos de paisagismo e arranjos personalizados. Isso é crucial, dado o aumento do uso digital e das compras online no setor de jardinagem. estabelecer parcerias estratégicas com influenciadores e empresas locais, como lojas de decoração, imobiliárias e arquitetos, para promover os serviços e produtos exclusivos da Lisboa Garden.

Serão ofertadas ações promocionais de forma sazonais e especiais em ocasiões comemorativas, como Dia Internacional das Mulheres, Dia das Mães, Dia dos Namorados, Natal, entre outras, com descontos em arranjos e produtos personalizados que atraem clientes durante períodos de alta demanda participar de feiras e eventos de jardinagem e paisagismo, tanto locais quanto regionais, para aumentar a exposição da marca e construir conexões com potenciais clientes e parceiros comerciais. desenvolver campanhas educativas e sustentáveis que destaquem a importância das plantas e da sustentabilidade. Isso alinha a Lisboa Garden às tendências ecológicas e ao interesse crescente por soluções como hortas urbanas e paisagismo sustentável.

Tabela 01 - Estratégias Promocionais – Lisboa Garden

Indicador	Ação Estratégica	Objetivo	Benefício Esperado
 Marketing Digital	Postagens regulares no Instagram, Facebook e Pinterest com fotos dos projetos e bastidores criativos.	Aumentar visibilidade e engajamento	Atração de novos clientes e fidelização dos atuais
 Parcerias Estratégicas	Colaboração com influenciadores, lojas de decoração, imobiliárias e arquitetos.	Ampliar alcance do público-alvo	Acesso a novos nichos e fortalecimento da imagem
 Promoções Sazonais	Descontos e ofertas personalizadas em datas comemorativas (Dia das Mães, Natal etc.).	Estimular vendas em épocas de alta demanda	Aumento do faturamento e maior giro de estoque
 Feiras e Eventos Setoriais	Participação ativa em feiras de jardinagem e paisagismo locais e regionais.	Exposição da marca e networking	Ampliação da rede de contatos e geração de oportunidades
 Campanhas Educativas Sustentáveis	Criação de conteúdos e ações sobre hortas urbanas, uso consciente de plantas e paisagismo ecológico.	Alinhar-se às tendências ecológicas	Engajamento com público consciente e valorização da marca

Fonte: os autores, 2025.

#### 4.5.4 Estrutura de Comercialização e Logística de distribuição

A área de atuação da Lisboa Garden abrange diversos canais, focando em atender tanto consumidores finais quanto empresas.

As opções disponíveis incluem: Venda direta por meio de lojas físicas e comércio eletrônico, ampliando o alcance do mercado, especialmente para aqueles que preferem compras online devido à rápida transformação digital e ao aumento do trabalho remoto. Participação em diferentes segmentos de mercado, como residencial, comercial e público. A Lisboa Garden oferece soluções de paisagismo para escritórios, restaurantes, hotéis, além de espaços públicos e áreas externas de condomínios. Parcerias com pontos de venda como supermercados, lojas de jardinagem e floriculturas, junto a parcerias com empresas de decoração e arquitetura para fornecer produtos e serviços para projetos exclusivos. Atendimento personalizado com serviços de consultoria e design de jardins, tanto no estabelecimento físico quanto na residência do cliente, incluindo manutenção especializada.

Essa abordagem diversificada garante à Lisboa Garden alcance tanto local quanto regional, especialmente na Baixada Santista e em outras regiões com alta demanda por jardinagem e decoração verde.

#### 4.6 PLANO OPERACIONAL

Segundo Peter Drucker (2020), planejar é antecipar decisões para minimizar riscos e maximizar resultados. No contexto da Lisboa Garden que tem enfoque na sustentabilidade e no atendimento personalizado, um plano operacional bem estruturado é essencial para garantir eficiência nas operações diárias, desde o abastecimento de produtos até o atendimento ao cliente. Esse planejamento envolve a definição de processos logísticos, gestão de estoque, organização do espaço físico e estratégias de venda, garantindo que a experiência do consumidor seja satisfatória e que o negócio seja sustentável a longo prazo.

#### 4.6.1 Localização do negócio

A escolha do local da loja é um fator determinante para o sucesso do negócio, e a Cidade de Praia Grande se mostra estrategicamente e mercadologicamente favorável devido a aspectos como:

Clima favorável: a cidade tem um clima tropical úmido, temperaturas amenas e umidade alta durante todo o ano favorecendo o cultivo e a conservação de diversas espécies de plantas como tropicais, ornamentais e hortaliças;

Crescimento urbano: em constante expansão, a Praia Grande conta com novos condomínios em diversos bairros residenciais sendo construídos;

Turismo e segunda residência: Além de muitos turistas que ocupam a cidade, há também muitas casas de veraneio. Os visitantes e proprietários buscam plantas ornamentais para uma decoração temporária em seus jardins e varandas;

Baixa concorrência especializada: em toda a cidade, o mercado é pouco explorado;

Logística acessível: acesso à três rodovias importantes como Rodovia Imigrantes, Padre Maniel da Nóbrega e Ancheita, facilita o transporte de exemplares e matéria prima;

Interesse crescente em sustentabilidade: atualmente há uma conscientização em massa em manter o bem-estar e conexão com a natureza e isso impulsiona cada vez mais o interesse por plantas para ambientar interna e externamente as residências;

Para garantir uma boa visibilidade e acessibilidade ao público-alvo, a loja será instalada em um bairro com alta circulação de pessoas.

Nosso estabelecimento será localizado no jardim gloria conforme mostrado na figura 10, com uma área de 300 m<sup>2</sup> com o valor de locação de R\$ 8.000,00.

Figura 10 – mapa local



Fonte: adaptação os autores, 2025

A cidade de Praia Grande é uma localização estratégica para a abertura de um *garden*, considerando o crescimento de floricultura no Brasil. Entre 2020 e 2021, o setor registrou um aumento de 15% no mercado. A cidade, por ser um destino litorâneo, apresenta uma alta demanda por serviços de paisagismo e decorações, incentivada pelo movimento de hotéis, pousadas e residências de veraneio.

Os segmentos mais rentáveis do mercado, como decoração, autosserviço e paisagismo, representam uma parcela expressiva do faturamento do setor. Um *garden* desempenha um papel significativo na geração de empregos, contribuindo diretamente para o fortalecimento da economia local, investir em um Garden em Praia Grande é uma oportunidade promissora e cheia de potencial lucrativo.

#### 4.6.2 Layout ou arranjo físico

Para uma organização é fundamental que haja unidade física, com isso, montamos uma planta da área onde iremos atuar, consideramos o espaço disponível para a facilidade das operações, quando bem planejado permite um bom fluxo dos clientes.

Havendo diferentes áreas dentro da planta onde cada uma delas terá uma função como: Venda, estufa, e áreas para ferramentas entre outras, também contendo a área onde é possível fazer a contagem de mercadorias da loja.

A figura 11 apresenta o design do layout físico da Lisboa Garden.

Figura 11: Layout físico da empresa Lisboa Garden



Fonte: Os autores, 2023.

Segundo Kotler (2010) é uma estratégia de organização do espaço físico de um estabelecimento comercial, que visa proporcionar uma experiência de compra mais eficiente e agradável para os clientes. Kotler (2010), defende a importância da disposição estratégica dos produtos, corredores, prateleiras e demais elementos da loja, de forma a influenciar o comportamento do consumidor e estimular as vendas.

#### 4.6.3 Capacidade produtiva, comercial e de prestação de serviços

A Lisboa Garden possui uma estrutura produtiva e operacional, com destaque em sustentabilidade e qualidade no atendimento. Esse potencial foi estrategicamente desenvolvido para dotar a demanda crescente por jardinagem, paisagismo e soluções verdes urbanas, na região da Baixada Santista.

#### 4.6.3.1 Capacidade Produtiva

A loja física da Lisboa Garden é estruturada de acordo com os princípios de um layout funcional, facilitando o fluxo eficiente de pessoas, produtos e serviços. A loja está formada por setores distintos que são eles: área de vendas, estufa para cultivo e exibição, depósito de ferramentas, área de estoque e espaço administrativo.

A produção e comercialização são fundamentadas por parcerias estratégicas com fornecedores locais e sustentáveis, garantindo um abastecimento constante de insumos de qualidade, como: Plantas ornamentais cultivadas de forma ecológica. Fertilizantes e adubos orgânicos. Vasos recicláveis e biodegradáveis. Substratos, ferramentas e acessórios para jardinagem.

O controle de estoque será gerenciado por um sistema de gestão integrada, que permitirá a reposição eficiente e alinhada à sazonalidade das espécies e à demanda do mercado, reduzindo perdas e otimizando os recursos.

A tabela 02 tem como objetivo oferecer uma visão clara e integrada da capacidade operacional da loja Lisboa Garden, contemplando três frentes: produto, estimativa de venda mensal e preço unitário.

Tabela 02 – Capacidade produtiva

Produto	Estimativa de venda Mensal	Preço de Venda Unitário
Arvores Frutíferas	20	R\$ 200,00
Fertilizantes	50	R\$ 80,00
Flores para Vasos e jardins	100	R\$ 6,00
Kokedamas	50	R\$ 100
Cuidados para as Plantas	30	R\$ 10,00
Plantas	220	R\$ 40,00
Plantas Medicinais	25	R\$ 20,00
Plantas Ornamentais	40	R\$ 80,00
Regadores e Pulverizadores	25	R\$ 30,00
Terra Vegetal	50	R\$ 25,00
Tesoura de Poda	20	R\$ 30,00
Vaso de Cimento	65	R\$ 35,00
Vaso de Plástico	70	R\$ 25,00
Vaso de cerâmica	70	R\$ 40,00

Fonte: Dados PNBOX, 2025

#### 4.6.3.2 Capacidade Comercial

A estratégia comercial da empresa é multicanal e visa maximizar o alcance da marca e dos produtos: Venda direta por meio de loja física e e-commerce, com logística regional para entregas. Parcerias com pontos de venda como supermercados, floriculturas, lojas de decoração e arquitetos.

Atuação em diversos segmentos, como residencial e comercial, com fornecimento de soluções para escritórios, hotéis, condomínios e espaços públicos. Essa abordagem amplia o alcance da marca e permite a personalização da oferta conforme o perfil do cliente.

#### 4.6.3.3 Capacidade de Prestação de Serviços

A prestação de serviços é um dos diferenciais da Lisboa Garden. A empresa oferecerá: Consultoria e design de jardins personalizados, com foco em sustentabilidade e estética; Manutenção especializada de jardins e áreas verdes, incluindo poda, irrigação, controle de pragas e revitalização; Atendimento técnico presencial, tanto no ponto de venda quanto no local do cliente.

A equipe será composta por profissionais qualificados, organizados da seguinte forma: Gerente: responsável pela gestão da loja, fornecedores e estratégias comerciais; Vendedores/Atendentes: capacitados para orientação técnica e atendimento ao cliente; Jardineiro/Paisagista: execução de projetos de jardinagem e paisagismo; Caixa: responsável por operações financeiras e fechamento de vendas; Auxiliar de Estoque: controle e organização do inventário; Equipe de Cuidados: responsável por manter as plantas saudáveis e bem cuidadas.

A capacitação contínua da equipe será um investimento essencial, garantindo qualidade no atendimento e um alto nível de conhecimento técnico.

#### Promoção e Relacionamento com o Cliente

A promoção da Lisboa Garden será estruturada com foco em visibilidade, engajamento e construção de marca. As principais ações incluem: marketing digital em redes sociais (*Instagram* e *Facebook*), com conteúdo educativo, arquiteturas e lojas de decoração; promoções sazonais e comemorativas, como kits e arranjos

personalizados no Natal, Dia das Mães e Primavera; Participação em eventos e feiras do setor de jardinagem e paisagismo.

Campanhas de educação ambiental, reforçando o compromisso com práticas sustentáveis e o cultivo consciente. essas ações visam não apenas atrair novos clientes, mas também fortalecer o relacionamento com o público, criando uma base fiel e conectada aos valores da marca.

#### 4.6.4 Processos operacionais

A gestão do fornecimento será realizada por meio de parcerias estratégicas com produtores locais, priorizando fornecedores que adotam práticas sustentáveis. O controle de estoque será feito por meio de um sistema de gestão integrada, garantindo que a oferta de produtos esteja sempre alinhada à demanda dos clientes.

Os principais insumos a serem comercializados incluem: Plantas saudáveis e cultivadas de forma sustentável; Adubos e fertilizantes ecológicos; Vasos biodegradáveis e recicláveis; Ferramentas e substratos de alta qualidade.

A logística de abastecimento será estruturada para evitar desperdícios e minimizar impactos ambientais, com reposições periódicas de acordo com a sazonalidade das espécies.

O atendimento ao cliente será um dos pilares do negócio, priorizando a experiência personalizada e a fidelização do público. Para isso, será implementado um treinamento contínuo da equipe, capacitando os colaboradores a oferecerem informações detalhadas sobre os cuidados com as plantas.

Além do atendimento presencial, a loja contará com um sistema de vendas online, proporcionando maior comodidade ao cliente. Os perfis em redes sociais serão utilizados para divulgar informações sobre os produtos, além de oferecer conteúdo educativo sobre cultivo e manutenção de plantas.

#### 4.6.5 Necessidades de pessoal

A definição da equipe é um dos pilares fundamentais para o sucesso do negócio, pois influencia diretamente a qualidade do atendimento, a organização da loja e a eficiência operacional. A quantidade e o perfil dos funcionários devem ser planejados de acordo com o porte do negócio, a demanda esperada e os serviços oferecidos.

Para nosso negócio a equipe será composta por:

**Gerência:** O cargo dos quatro sócios, Alexandre Ribeiro responsável pelo setor de marketing com a remuneração de R\$ 2.000,00; Erika Reis ficara responsável pelo setor de finanças com a remuneração de R\$ 2.000,00; Fabio Rodrigues ficara responsável pelo setor de vendas com a remuneração de R\$ 2.000,00; Carol Johner ficara responsável pela gerência geral com a remuneração de R\$ 2.000,00.

**Atendentes/Vendedores:** Profissionais capacitados para auxiliar os clientes na escolha das plantas, insumos e acessórios, além de oferecer orientações sobre cultivo e cuidados, com uma remuneração de R\$ 1.518,00, sendo 1 pessoa para essa função. Vendedor CBO 5211-10.

**Jardineiro/Paisagista:** Dependendo do escopo do negócio, pode ser necessário um profissional para serviços de plantio, montagem de vasos e projetos paisagísticos. Jardineiro CBO 6220-10, com a remuneração de R\$ 2.000,00, sendo contratado 2 pessoas.

**Caixa:** Encarregado do fechamento das vendas, recebimentos e organização financeira do ponto de venda. Com o CBO 4211-25 e remuneração R\$ 1.518,00, sendo contratado 1 pessoa.

**Auxiliar de Estoque:** Responsável pelo recebimento de mercadorias, organização do estoque e manutenção dos produtos em boas condições. Com o CBO 4141-25 e remuneração de R\$ 1.518,00, sendo contratado 1 pessoa.

**Equipe de Manutenção e Cuidados:** Pode incluir profissionais dedicados à rega, poda e controle de pragas, garantindo que as plantas estejam sempre saudáveis para a venda. Será contratado uma empresa terceirizada com o valor de pagamento de R\$ 6.000,00, referente a contratação de 2 colaboradores.

Além do número de funcionários, é essencial investir na capacitação da equipe, pois o conhecimento sobre plantas e atendimento ao cliente é um diferencial

competitivo. A distribuição das funções e a definição de horários também devem ser planejadas para atender bem os clientes e garantir a operação eficiente do Garden.

#### 4.7 PLANO FINANCEIRO

O planejamento financeiro é uma ferramenta essencial para a viabilidade e sustentabilidade de qualquer empreendimento, incluindo um Garden. Segundo Gitman (2010), a administração financeira eficiente envolve a gestão de recursos para garantir liquidez, rentabilidade e segurança no longo prazo. Um plano financeiro estruturado para um Garden deve considerar investimentos iniciais, custos operacionais, estratégias de precificação e projeções de retorno, garantindo que o espaço verde seja autossustentável e economicamente viável.

DENELAS (2005), diz que a parte do plano financeiro é onde aparecerão os números, incluindo investimentos, gastos com marketing, despesas com vendas, análise de rentabilidade do negócio, é a parte mais trabalhosa do plano de negócios.

Segundo DORNELAS (2005), o plano financeiro compreende em: balanço patrimonial, demonstração de resultados, fluxo de caixa, ponto de equilíbrio, índice financeiro, técnica de análise de investimentos e técnicas de fluxos de caixa descontado.

##### 4.7.1 – Estimativa dos investimentos fixos

O investimento fixo inclui todos os recursos necessários para a estruturação da Lisboa Garden, como ferramentas de jardinagem, sistemas de irrigação, mobiliário e materiais de construção. Estes itens são essenciais para a funcionalidade e estética do espaço verde.

Tabela 03 - Estimativa dos investimentos fixos

Descrição	Quant.	Valor unitário (R\$)	Valor total (R\$)	%
Armários	1	700,00	700,00	4.05
Balcões de atendimento	1	500,00	500,00	2.89
Carrinhos de mão	1	130,00	130,00	0.75
Celular	1	1.000,00	1.000,00	5.79
Computadores	2	2.000,00	4.000,00	23.15
Estufa	1	2.000,00	2.000,00	11.57
Impressoras	1	1.500,00	1.500,00	8.68
Mesas e cadeiras para clientes	2	700,00	1.400,00	8.10
Prateleiras e expositores	8	200,00	1.600,00	9.26
Sistema de segurança (alarmes, câmeras)	1	150,00	150,00	0.87
Sistema de ventilação e ar condicionado	2	2.000,00	4.000,00	23.15
Tesouras de poda e facas	6	50,00	300,00	1.74
<b>Total</b>			<b>17.280,00</b>	<b>100.00</b>

Fonte: os autores segundo Dados PNBOX, 2025

Na tabela 03, estima-se os investimentos fixos do montante R\$ 17.280,00 ressaltasse que os maiores investimentos recaem sobre a aquisição de computadores 23,15% e sistemas de ventilação ar-condicionado 23,15%.

#### 4.7.2 – Capital de giro

O capital de giro envolve os recursos financeiros necessários para manter a Lisboa Garden funcionando, cobrindo despesas como reposição de insumos, manutenção e pagamento de funcionários. Garantir um capital de giro adequado evita problemas financeiros no curto prazo.

Segundo SEBRAE (2013) O capital de giro é o montante de recursos necessários para o funcionamento normal da empresa, compreendendo a compra de matérias primas ou mercadorias, financiamento das vendas e o pagamento das despesas.

Para (MARTINS & ASSAF NETO, p. 276) O capital de giro representa o valor total dos recursos demandados pela empresa, para financiar seu ciclo operacional, que engloba as necessidades circulantes identificadas desde a aquisição de matéria-prima até a venda de produtos elaborados.

Tabela 04 - Capital de giro

Prazos Médios de Recebimento

Prazo	Média ponderada (dias)	%
À vista	0	35.00
30 dias	19.5	65.00
<b>Total</b>	<b>19.5</b>	<b>100.00</b>

Prazos Médios de Pagamento

Prazo	Média ponderada (dias)	%
15 dias	6	40.00
30 dias	18	60.00
<b>Total</b>	<b>24</b>	<b>100.00</b>

Resultados

<b>Ciclo Financeiro</b>	<b>5.5 dias</b>
Prazo Médio de Estoque	10 dias
Prazo Médio de Recebimento	19.5 dias
Prazo Médio de Pagamento	24 dias

Fonte: os autores segundo Dados PNBOX, 2025

Com a tabela 04, identifica-se que o prazo médio de recebimento é 19,5 dias e o prazo de pagamento é de 24 dias, então terá 4,5 dias de prazo de sobra. Esse intervalo pode permitir que a empresa utilize os insumos ou comercialize os produtos antes de quitar suas obrigações financeiras.

#### 4.7.3 – Investimentos pré-operacionais

Para a abertura do Lisboa Garden, é necessário investir em consultorias, licenças, treinamentos e marketing inicial. Esses investimentos ajudam a estabelecer um negócio sólido desde o início.

Segundo o SEBRAE (2013), os investimentos pré-operacionais são os gastos que a instituição terá, antes mesmo de abrir suas portas, como despesas de legalização, divulgação, material didático e outros.

Tabela 05 - Investimento pré-operacional

Descrição	Valor total (R\$)	%
Criação e registro da marca	600,00	13,36
Gastos de legalização	1.450,00	32,29
Sistema de Irrigação	700,00	15,59
Taxas e licenças	240,00	5,34
Treinamento da equipe	1.000,00	22,27
Uniformes e crachás	500,00	11,14
<b>Total</b>	<b>4.490,00</b>	<b>100,00</b>

Fonte: os autores segundo Dados PNBOX, 2025

Como apresentado na tabela 05, entendeu-se que os maiores investimentos são com Gastos de legalização 32,29% e treinamento com equipes 22,27%, essa fase é essencial para garantir que todas as condições necessárias para o funcionamento estejam preparadas, reduzindo riscos e aumentando as chances de sucesso.

#### 4.7.4 – Investimento total

A soma dos investimentos fixos e pré-operacionais resulta no investimento total da Lisboa Garden. Esse valor é essencial para avaliar a viabilidade financeira do projeto.

Tabela 06 - Investimento total

## Fontes de Recursos

Descrição	Valor (R\$)	%
Fabio Rodrigues	24.963,24	25.00 %
Alexandre Ribeiro	24.963,27	25.00 %
Ana Carolina	24.963,24	25.00 %
Erika Reis	24.963,24	25.00 %
<b>Total</b>	<b>99.852,99</b>	<b>100.00</b>

Fonte: os autores segundo Dados PNBOX, 2025

A tabela 06, apresenta que os maiores investimentos são com Gastos de legalização 32,29% e treinamento com equipes 22,27%, essa fase é essencial para garantir que todas as condições necessárias para o funcionamento estejam preparadas, reduzindo riscos e aumentando as chances de sucesso

#### 4.7.5 – Estimativa do faturamento mensal

O faturamento mensal deve considerar todas as fontes de receita da Lisboa Garden, como venda de plantas, serviços de jardinagem e venda de produtos.

Tabela 07 - Estimativa do Faturamento

Descrição	Categoria	Quant.	Preço de venda (R\$)	Valor total	%
Arvores Frutíferas	Produto de revenda	60	220,00	13.200,00	14,34
Fertilizantes	Produto de revenda	80	80,00	6.400,00	6,95
Flores para vasos e jardins	Produto de revenda	300	7,00	2.100,00	2,28
Home care	Serviço	100	130,00	13.000,00	14,12
Jardim verticais	Serviço	10	500,00	5.000,00	5,43
kokedamas	Produto de fabricação própria	100	120,00	12.000,00	13,04
Medicamentos para Plantas	Produto de revenda	65	12,00	780,00	0,85
Plantas	Produto de revenda	100	50,00	5.000,00	5,43
Plantas medicinais	Produto de revenda	50	25,00	1.250,00	1,36
Plantas ornamentais	Produto de revenda	80	85,00	6.800,00	7,39
Poda de Arvore	Serviço	12	320,00	3.840,00	4,17
Regadores e pulverizadores	Produto de revenda	50	30,00	1.500,00	1,63
Terra vegetal	Produto de revenda	90	25,00	2.250,00	2,44
Tesoura de poda	Produto de revenda	20	30,00	600,00	0,65
Vaso Cimento	Produto de revenda	60	87,00	5.220,00	5,67
Vaso Plástico	Produto de revenda	100	65,00	6.500,00	7,06
vasos de cerâmica	Produto de revenda	60	110,00	6.600,00	7,17
<b>Total</b>			<b>-</b>	<b>92.040,00</b>	<b>100,00</b>

Fonte: os autores segundo Dados PNBOX, 2025

Nota-se na tabela 07 que as três maiores fontes de receita do Lisboa Garden são arvores frutíferas 14,34%, *Home Care* 14,12% e *Kokedamas* 13,04%. A Tesoura de Poda 0,65% representa a menor participação nas receitas, o que pode indicar baixa procura ou um produto com margens reduzidas.

#### 4.7.6 – Estimativa do custo unitário de matéria-prima, materiais diretos e terceirizações

Tabela 08 - Estimativa de custo unitário de matéria prima

##### Produtos de Fabricação Própria

kokedamas					Preço de venda: R\$ 120,00	
Nome do insumo	Quant.	Unidade de medida	Valor unitário (R\$)	%	Valor total (R\$)	
Barbante	10	metros	0,50	22.22	5.00	
Planta	1	unidade	15,00	66.67	15.00	
Terra	0.5	kilo	5,00	11.11	2.50	
<b>Total</b>				<b>100</b>	<b>22,50</b>	

Fonte: os autores segundo Dados PNBOX, 2025

Com a tabela 08, compreende-se que a *Kokedama* tem um valor de venda R\$ 120,00 e um custo de produção R\$ 22,50. retorno de R\$ 97,50 do nosso produto vendido com uma margem de lucro elevada, pois o custo de produção representa apenas 18,75% do preço final. Isso sugere uma boa viabilidade financeira do produto.

Na Tabela 09 visualiza-se o custo com a empresa terceirizada, que disponibiliza 2 colaboradores responsáveis pela manutenção e cuidados.

Tabela 09 - Serviços de terceiros

Serviços de terceiros	6.000,00	16.78
-----------------------	----------	-------

Fonte: os autores segundo Dados PNBOX, 2025

#### 4.7.7 – Estimativa dos custos de comercialização

A Estimativa dos custos de comercialização define a projeção dos gastos que têm ligação direta com as operações de comercialização de um item ou serviço. logo

são considerados variáveis, já que flutuam de acordo com a quantidade de vendas. A sua previsão é essencial para a criação de um plano de negócios sólido, pois possibilita determinar um preço de venda apropriado e analisar o lucro da empresa.

Tabela 10 - Estimativa dos custos de comercialização

Produtos de Revenda

Descrição	Valor de aquisição (R\$)	Preço de venda (R\$)
Arvores Frutíferas	100,00	220,00
Fertilizantes	35,00	80,00
Flores para vasos e jardins	1,50	7,00
Medicamentos para Plantas	4,00	12,00
Plantas	15,00	50,00
Plantas medicinais	7,00	25,00
Plantas ornamentais	40,00	85,00
Regadores e pulverizadores	12,00	30,00
Terra vegetal	12,00	25,00
Tesoura de poda	15,00	30,00
Vaso Cimento	35,00	87,00
Vaso Plástico	25,00	65,00
vasos de cerâmica	45,00	110,00

Fonte: os autores segundo Dados PNBOX, 2025

Com base na tabela 10 as árvores frutíferas e os vasos cerâmicos são os produtos com maiores valores a serem adquiridos.

#### 4.7.8 Apuração do custo dos materiais diretos e/ou mercadorias vendidas

É um processo fundamental para calcular os gastos envolvidos na venda de um produto ou serviço. Abrange todas as despesas necessárias para levar o item ao consumidor final, garantindo que a precificação seja adequada e que a operação seja sustentável.

Tabela 11 - Apuração dos Custos

**Custo dos Produtos, Mercadorias e Serviços Vendidos**

Descrição	Custo un. (R\$)	Quant.	Custo total (R\$)	%
Arvores Frutíferas	100,00	60	6.000,00	18.28
Fertilizantes	35,00	80	2.800,00	8.53
Flores para vasos e jardins	1,50	300	450,00	1.37
Home care	40,00	100	4.000,00	12.18
Jardim verticais	250,00	10	2.500,00	7.61
kokedamas	22,50	100	2.250,00	6.85
Medicamentos para Plantas	4,00	65	260,00	0.79
Plantas	15,00	100	1.500,00	4.57
Plantas medicinais	7,00	50	350,00	1.07
Plantas ornamentais	40,00	80	3.200,00	9.75
Poda de Arvore	20,00	12	240,00	0.73
Regadores e pulverizadores	12,00	50	600,00	1.83
Terra vegetal	12,00	90	1.080,00	3.29
Tesoura de poda	15,00	20	300,00	0.91
Vaso Cimento	35,00	60	2.100,00	6.40
Vaso Plástico	25,00	100	2.500,00	7.61
vasos de cerâmica	45,00	60	2.700,00	8.22
<b>Total</b>			<b>32.830,00</b>	<b>100.00</b>

Fonte: os autores segundo Dados PNBOX, 2025

Pode-se visualizar na tabela 11 que árvores frutíferas 18,28% e Fertilizantes 8,53% são os maiores custos de aquisição de mercadorias.

#### 4.7.9 Estimativa dos custos com mão de obra

Essencial para determinar os gastos relacionados à força de trabalho na empresa, esses custos envolvem tanto os salários diretos dos funcionários quanto encargos trabalhistas, benefícios e despesas operacionais associadas.

Tabela 12 - Estimativa dos custos com mão obra

**Custos com Pessoal**

Cargo	Nº Emprega-dos	Salário Mensal (R\$)	Custo com Salários (R\$)	Encargo Social (%)	Custo com Encargos (R\$)	Benefícios (R\$)	Custo Total (R\$)
Atendente	1	1.518,00	1.518,00	40,00	607,20	120,00	2.245,20
Auxiliar de Estoque	1	1.518,00	1.518,00	40,00	607,20	120,00	2.245,20
Caixa	1	1.518,00	1.518,00	40,00	607,20	120,00	2.245,20
Jardineiro	1	2.000,00	2.000,00	40,00	800,00	150,00	2.950,00
<b>Total</b>							<b>9.685,60</b>

Fonte: os autores segundo Dados PNBOX, 2025

Na tabela 12 apresentamos a estimativa de custo com mão de obra com um total de R\$ 9.685,00, sendo o maior valor investido com o jardineiro totalizando R\$ 2.950,00.

#### 4.7.10 Estimativa do custo com depreciação

Esse processo permite alocar o custo dos ativos ao longo de sua vida útil, facilitando o planejamento de substituições e reinvestimentos futuros. Tem um papel crucial no planejamento de um negócio, consegue fazer previsão de custos, planejamento de substituição, redução de carga tributária, tomada de decisão tributária, tomada de decisão estratégica e valorização do patrimônio.

$$\text{Depreciação Anual} = (\text{Valor de Aquisição} - \text{Valor Residual}) \div \text{Vida Útil}$$

A depreciação é um conceito essencial na contabilidade e na economia, utilizado para medir a perda de valor dos bens ao longo do tempo devido ao uso, desgaste ou obsolescência. Na tabela abaixo mostramos a previsão dos nossos dados.

Tabela 13 - Estimativa dos custos com depreciação

Descrição	Vida útil	Val. residual (R\$)	Val. total (R\$)	Depreciação anual (R\$)	Depreciação mensal (R\$)
Armários	10 anos	150,00	700,00	55,00	4,583
Balcões de atendimento	10 anos	120,00	500,00	38,00	3,167
Carrinhos de mão	10 anos	50,00	130,00	8,00	0,667
Celular	5 anos	320,00	1.000,00	136,00	11,333
Computadores	5 anos	1.800,00	4.000,00	440,00	36,667
Estufa	10 anos	320,00	2.000,00	168,00	14,00
Impressoras	10 anos	420,00	1.500,00	108,00	9,00
Mesas e cadeiras para clientes	10 anos	340,00	1.400,00	106,00	8,833
Prateleiras e expositores	10 anos	420,00	1.600,00	118,00	9,833
Sistema de segurança (alarmes, câmeras)	5 anos	20,00	150,00	26,00	2,167
Sistema de ventilação e ar condicionado	10 anos	20,00	4.000,00	398,00	33,167
Tesouras de poda e facas	10 anos	80,00	300,00	22,00	1,833
<b>Total</b>				<b>1.623,00</b>	<b>135,25</b>

Fonte: os autores segundo Dados PNBOX, 2025

Na tabela 13 compreendemos que o maior custo de depreciação é computadores com R\$ 36,667 mensal e o menor é Tesouras de poda e facas com R\$ 1,833 mensal.

#### 4.7.11 Estimativa dos custos fixos operacionais mensais

A Estimativa dos Custos Fixos Operacionais Mensais refere-se à projeção dos gastos recorrentes que uma empresa deve arcar mensalmente para manter suas operações, independentemente do volume de produção ou vendas. Esses custos são essenciais para a elaboração de um plano de negócios sólido, pois ajudam a determinar o ponto de equilíbrio e a viabilidade financeira do empreendimento.

Tabela 14 - Estimativa dos custos fixos

Descrição	Valor total	Porcentagem
Água	300,00	0.84
Aluguéis, condomínio e IPTU	8.000,00	22.37
Depreciação	135,25	0.38
Encargos sociais sobre pró-labore	1.600,00	4.47
Encargos sociais sobre salários	2.621,60	7.33
Honorários contábeis	500,00	1.40
Luz	700,00	1.96
Materiais de limpeza	300,00	0.84
Material de escritório	400,00	1.12
Pró-labore	8.000,00	22.37
Salários e Benefícios	7.064,00	19.76
Serviços de terceiros	6.000,00	16.78
Tarifas bancárias	35,00	0.10
Telefone e internet	100,00	0.28
<b>Total</b>	<b>35.755,85</b>	<b>100.00</b>

Fonte: os autores segundo Dados PNBOX, 2025

Observando a tabela 14, verifica-se que os maiores custos fixos são aluguéis, condomínio e IPTU com 22,37%, Pró-labores com 22,37% e Salários e benefícios com 19,76%.

#### 4.7.12 Demonstrativo de resultados

Demonstração do Resultado do Exercício (DRE), é um instrumento contábil crucial que mostra de maneira organizada a performance financeira de uma organização durante um tempo determinado. Este documento destaca como é constituído o resultado líquido, comparando as receitas com os custos e despesas calculados com base no regime de competência.

Tabela 15 – Demonstrativo de resultado

## 1. Receita Total

Descrição	Valor (R\$)	%
Vendas à Vista	32.214,00	35.00
Vendas à Prazo	59.826,00	65.00
<b>Total</b>	<b>92.040,00</b>	<b>100.00</b>

## 2. Custos Variáveis Totais

Descrição	Valor (R\$)	%
CPV - Custos dos Produtos de Vendidos	2.250,00	2.44
CMV - Custos das Mercadorias Vendidas	23.840,00	25.90
CSV - Custos dos Serviços Vendidos	6.740,00	7.32
Impostos Federais	7.998,28	8.69
Taxas de cartões	1.840,80	2.00
<b>Total</b>	<b>42.669,08</b>	<b>46.36</b>

## 3. Margem de Contribuição

	Valor (R\$)	%
<b>Total</b>	<b>49.370,92</b>	<b>53.64</b>

Fonte: os autores segundo Dados PNBOX, 2025

Com base nos dados apresentados na Tabela 15, projetamos uma receita mensal de R\$ 92.040,00 para o empreendimento, visando refletir uma expectativa realista e alinhada com as metas do plano de negócios e observa-se que tem uma margem de contribuição 53,64%.

## 4.7.13 Indicadores de viabilidade

Os indicadores financeiros ajudam a analisar a viabilidade do negócio e incluem métricas como ponto de equilíbrio, lucratividade e prazo de retorno do investimento.

Os indicadores de viabilidade financeira são ferramentas essenciais para avaliar a sustentabilidade e o retorno de um projeto ou investimento. Eles permitem

que empreendedores e investidores determinem se um negócio é financeiramente viável, auxiliando na tomada de decisões estratégicas.

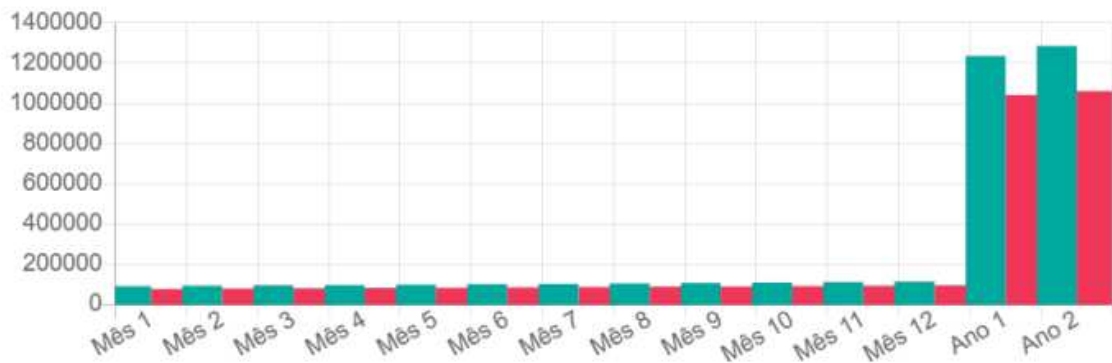
Gráfico 08 - Indicadores de viabilidade

Gráficos

Indicador de Lucratividade



Receitas x Custos



Fonte: os autores segundo Dados PNBOX, 2025

Com base nos dados apresentados no Gráfico 08, observa-se que os custos variáveis são de 45,51%, custos fixos são de 38,848% e dando um resultado de 15,651%, isso indica que a lucratividade está acima da taxa de juros atual.

#### 4.7.13.1 Ponto de equilíbrio

O ponto de equilíbrio é o momento em que as receitas totais de uma empresa são exatamente iguais aos seus custos e despesas totais. Em outras palavras, é o valor mínimo de vendas necessário para que a empresa cubra seus custos fixos e variáveis, sem gerar lucro nem prejuízo.

Ponto de equilíbrio = custos fixo total ÷ Índice da margem de contribuição

Índice da margem de contribuição = (margem de contribuição ÷ preço de venda) x 100

Tabela 16 – Ponto de equilíbrio

Lucro Desejado: R\$ 50.000,00

Descrição	
PE Contabil	R\$ 879.927,83
PE Financeiro	R\$ 876.949,85
PE Econômico	R\$ 971.670,95

Fonte: os autores segundo Dados PNBOX, 2025

Na tabela 16 visualizamos os pontos de equilíbrio e verificamos que a partir do ponto de equilíbrio financeiro de R\$ 971.670,95 a empresa está gerando a rentabilidade aceitável e acima deste valor gera lucro mais que o esperado.

#### 4.7.13.2 Lucratividade

Lucratividade é a capacidade de uma empresa gerar lucro em relação ao seu volume de vendas ou investimento. Ela pode ser medida por meio de indicadores como a margem de lucro, que relaciona o lucro líquido com o faturamento da empresa, mostrando o quanto da receita se transforma em lucro.

$$\text{Lucratividade (\%)} = (\text{Receita Total} \div \text{Lucro Líquido}) \times 100$$

Tabela 17 – Lucratividade

Descrição	
Receita Anual	R\$ 1.234.448,74
Custos Variáveis	-R\$ 561.689,45
Margem de Contribuição	R\$ 672.759,29
Custos Fixos	-R\$ 479.560,67
Resultado	R\$ 193.199,00
Lucratividade Anual	15,65 %

Fonte: os autores segundo Dados PNBOX, 2025

De acordo com a Tabela 17, quer dizer que sob os R\$ 1.234.448,74 de receita total “sobram” R\$ 193.199,00 na forma de lucro, depois de pagas todas as despesas e impostos, o que indica uma lucratividade de 15,65 % ao ano.

#### 4.7.13.3 Rentabilidade

Rentabilidade é o retorno obtido em relação ao capital investido na empresa ou em um projeto específico. Ao contrário da lucratividade, que está focada na relação entre lucros e vendas, a rentabilidade envolve a análise do lucro obtido com base no valor do investimento feito.

$$\text{Rentabilidade (\%)} = (\text{lucro líquido} \div \text{investimento total}) \times 100$$

Tabela 18 - Rentabilidade

Rentabilidade Anual	193,48 %
---------------------	----------

Fonte: os autores segundo Dados PNBOX, 2025

Na tabela 18, é possível verificar que a cada ano, o empresário recupera 193,48% do valor investido através dos lucros obtidos no negócio.

#### 4.7.13.4 Prazo de retorno do investimento

O prazo de retorno do investimento (*payback*) é o período necessário para que o investimento inicial feito em um projeto ou empresa seja recuperado por meio dos fluxos de caixa gerados por esse investimento. Quanto menor o prazo de *payback*, mais rápido a empresa recupera o valor investido e começa a gerar lucro.

Tabela 19 – Prazo de retorno

Descrição	
Payback Simples	7 meses
Rentabilidade Anual	193.48 %

Fonte: os autores segundo Dados PNBOX, 2025

Pelo que consta na Tabela 19, apresentamos que 7 meses após o início das atividades da empresa o empreendedor terá recuperado sob a forma de lucro tudo o que gastou com o investimento no negócio.

## 5 SUBPROJETO DE RESPONSABILIDADE SOCIAL E/OU SUSTENTABILIDADE

A Lisboa Garden tem a intenção de promover educação ambiental, inclusão social e práticas sustentáveis por meio da disseminação do cultivo de plantas e da jardinagem urbana, fortalecendo o vínculo da comunidade com o meio ambiente.

O empreendimento não será apenas um ponto de venda, mas um centro de referência em sustentabilidade urbana, educação ambiental e responsabilidade social, conectando seu propósito comercial com impacto positivo, oferecerá as seguintes atividades:

1. Oficinas Gratuitas de Cultivo Sustentável: compostagem doméstica, hortas urbanas, plantas medicinais, reciclagem de vasos voltadas aos moradores locais, escolas públicas, idosos e pessoas em situação de vulnerabilidade. Buscará parcerias com escolas, ONGs e centros comunitários.
2. Programa “Adote uma Planta”: Doação de mudas cultivadas com reaproveitamento de substratos e embalagens recicladas para incentivar os cuidados com o meio ambiente desde a infância. Oferecerá, para cada compra feita na loja, uma muda será doada a uma escola ou instituição.
3. Reciclagem e Reutilização de Materiais: Aceitação de vasos usados, substratos orgânicos, e embalagens plásticas para reuso voltado aos clientes que, ao participar ganham descontos em compras futuras.
4. Emprego Inclusivo e Formação: Contratação e capacitação de jovens em situação de vulnerabilidade ou com deficiência para atuar na produção, atendimento e logística. Incentivará a formação em jardinagem, sustentabilidade e atendimento ao cliente.
5. Jardins Comunitários em Espaços Públicos: Apoio a mutirões para criação de hortas e jardins em praças, escolas e terrenos ociosos. Oferecerá plantas, sementes e suporte técnico.

Espera-se impactar nos cenários abaixo:

Ambientais: Redução de resíduos, áreas verdes urbanas, aumento da biodiversidade local.

Sociais: Geração de renda, inclusão social, educação ambiental acessível.

Comerciais: Fortalecimento da imagem da loja, fidelização de clientes conscientes, diferencial competitivo.

## **6 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Com base na análise de mercado, estrutura operacional, projeções financeiras e estratégias de marketing apresentadas, conclui-se que a abertura da Lisboa Garden é uma iniciativa economicamente viável e promissora. O crescente interesse por ambientes verdes, jardinagem e práticas sustentáveis cria um cenário favorável ao empreendimento, que se diferencia ao oferecer uma experiência completa, combinando produtos, serviços personalizados e um espaço acolhedor que aproxima o cliente da natureza. As projeções financeiras indicam equilíbrio entre investimento e retorno, reforçando o potencial de lucratividade a médio prazo.

Além disso, a utilização de metodologias estratégicas como a análise SWOT, as Cinco Forças de Porter, o modelo VRIO e o Radar de Inovação desempenha papel fundamental na viabilização e no sucesso deste plano de negócios. Essas ferramentas proporcionam uma compreensão aprofundada do ambiente competitivo, das capacidades internas e das oportunidades de inovação, permitindo que a Lisboa Garden se posicione de forma assertiva e sustentável no mercado. Ao integrar essas metodologias, o empreendimento fortalece sua capacidade de adaptação e crescimento, consolidando-se como referência local para um público cada vez mais consciente e conectado ao bem-estar e à preservação ambiental.

## REFERÊNCIAS

- AGÊNCIA BRASIL. *Mais da metade da população brasileira vive no litoral*. 2024. Disponível em: <https://agenciabrasil.ebc.com.br/geral/noticia/2024-03/mais-da-metade-da-populacao-brasileira-vivem-no-litoral#:~:text=Isso%20representa%2054%2C8%25%20do,improvisado%2C%20ocupado%20ou%20vago>). Acesso em: 11 set. 2024.
- BITNER, Mary Jo. *Servicescapes: the impact of physical surroundings on customers and employees*. Journal of Marketing, v. 56, n. 2, p. 57-71, 1992.
- CARVALHO, Luís Eduardo de. *Empreendedorismo e pensamento do cliente*. São Paulo: Editora Empreender, 2011.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Introdução à teoria geral da administração*. 9. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações*. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- CNA (Confederação da Agricultura e Pecuária do Brasil):  
CONFEDERAÇÃO DA AGRICULTURA E PECUÁRIA DO BRASIL (CNA). *Dados sobre o crescimento do setor agropecuário*. Brasília, 2022.
- D'ASCENÇÃO, Carlos. *Técnicas de representação gráfica: fluxogramas e processos*. São Paulo: Editora Técnica, 2001.
- DOLABELA, Fernando. *O segredo de Luísa: uma ideia, uma paixão e um plano de negócios: como nasce um empreendedor*. São Paulo: Cultura Editores Associados, 2008.
- DORNELAS, José Carlos Assis. *Empreendedorismo: transformando ideias em negócios*. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.
- DORNELAS, José Carlos Assis. *Empreendedorismo: transformando ideias em negócios*. 6. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2018.
- DRUCKER, Peter F. *Administração para o futuro: práticas essenciais para o sucesso organizacional*. São Paulo: Companhia das Letras, 2020.
- DRUCKER, Peter F. *Administração eficaz: princípios e práticas para organizações modernas*. São Paulo: Editora Gestão, 2020.
- DRUCKER, Peter F. *Inovação e espírito empreendedor: prática e princípios*. São Paulo: Pioneira, 1985.

- GITMAN, Lawrence J.; ZUTTER, Chad J. **Princípios de administração financeira**. 13. ed. São Paulo: Pearson, 2012.
- GONÇALVES, Marcos; SILVA, Ana; PEREIRA, João. **Gestão de projetos e capacidades dinâmicas: o modelo VRIO como fator mediador do desempenho organizacional**. Revista Brasileira de Administração, v. 54, n. 2, p. 123-135, 2017.
- G1. **Mercado de flores renasce durante pandemia e projeta faturamento 5% maior em 2020**. 2020. Disponível em: <https://g1.globo.com/sp/campinas-regiao/noticia/2020/11/08/mercado-de-flores-renasce-durante-pandemia-e-projeta-faturamento-5percent-maior-em-2020.ghtml>. Acesso em: 18 set. 2024.
- IBRAFLOR (Instituto Brasileiro de Floricultura): INSTITUTO BRASILEIRO DE FLORICULTURA (IBRAFLOR). **Relatório anual do mercado de flores**. Holambra, 2022.
- INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). **Censo Demográfico 2022: resultados preliminares**. Rio de Janeiro: IBGE, 2022.
- INSTITUTO DE ECONOMIA AGRÍCOLA (IEA). **Exportações de flores e plantas ornamentais brasileiras crescem 12,7% em 2021**. Disponível em: [http://www.iea.agricultura.sp.gov.br/out/TerTexto.php?codTexto=16207#:~:text=Dentre%20os%2014%20estados%20exportadores,milh%C3%A3o%20FOB%20\(12%2C7%25](http://www.iea.agricultura.sp.gov.br/out/TerTexto.php?codTexto=16207#:~:text=Dentre%20os%2014%20estados%20exportadores,milh%C3%A3o%20FOB%20(12%2C7%25). Acesso em: 18 set. 2024.
- JOHNSON, Mark. **Atividades-chave para o sucesso de negócios: uma abordagem prática**. São Paulo: Editora Negócios, 2018.
- JOHNSON, Mark. **Estrutura de custos em modelos de negócio: fundamentos para a operação eficiente**. São Paulo: Editora Negócios, 2018.
- KARSAKLIAN, Eliane. **Comportamento do consumidor: uma abordagem prática**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2011.
- KOTLER, Philip. **Administração de marketing**. 15. ed. São Paulo: Pearson Education, 2018.
- KOTLER, Philip; ROBERTO, Eduardo L. **Marketing social: estratégias para alterar o comportamento público**. Tradução de José Ricardo Azevedo e Elizabete Maria Braga. Rio de Janeiro: Campus, 1992.
- LAMBIN, Jean-Jacques. **Marketing estratégico**. 4. ed. Lisboa: McGraw-Hill, 2000.
- MORDOR INTELLIGENCE. **Serviços de paisagismo e jardinagem - Análise de mercado**. Disponível em: <https://www.mordorintelligence.com/pt/industry-reports/landscaping-and-gardening-service-market>. Acesso em: 16 abr. 2024.

SEBRAE. **Como elaborar um plano de negócios.** Disponível em

<https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae>: SEBRAE, 2025. Acesso em: 28 jun. 2025.