

TCC

CENTRO ESTADUAL DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA PAULA SOUZA
ETEC GUARACY SILVEIRA
ENSINO MÉDIO COM HABILITAÇÃO PROFISSIONAL DE TÉCNICO EM
ADMINISTRAÇÃO/PERÍODO INTEGRAL

Camila Pereira Lemos¹
Fernando Santana dos Santos²
Helena Pereira Santos Palmeira³
Matheus Sousa Marques Vilela⁴
Rafael Neves Matos de Araújo⁵
Vinicius Campos Magalhães⁶

NICHO BRASIL (NIBRA): Tecnologia e Logística na Recirculação de Alimentos

Plano de negócios apresentado ao curso de
Administração da Etec Guaracy Silveira, como
requisito parcial para o Título de Técnico em
Administração Período Integral
Orientadora: Profª Mestra Albina G Filipe

SÃO PAULO
2025

¹ Aluna do curso Técnico em administração, na Etec Guaracy Silveira – camila.lemxs@gmail.com

² Aluno do curso Técnico em administração, na Etec Guaracy Silveira – fernandosantanads07@gmail.com

³ Aluna do curso Técnico em administração, na Etec Guaracy Silveira – helenapalmeira6@gmail.com

⁴ Aluno do curso Técnico em administração, na Etec Guaracy Silveira – matheussmvilela@gmail.com

⁵ Aluno do curso Técnico em administração, na Etec Guaracy Silveira – rafael589ab@gmail.com

⁶ Aluno do curso Técnico em administração, na Etec Guaracy Silveira – vinipc111@gmail.com

**CAMILA PEREIRA LEMOS
FERNANDO SANTANA DOS SANTOS
HELENA PEREIRA SANTOS PALMEIRA
MATHEUS SOUSA MARQUES VILELA
RAFAEL NEVES MATOS DE ARAÚJO
VINICIUS CAMPOS MAGALHÃES**

NICHO BRASIL (NIBRA): Tecnologia e Logística na Recirculação de Alimentos

Trabalho de Conclusão de Curso de Plano de Negócios apresentado ao curso de Administração da Etec Guaracy Silveira, como requisito parcial para o Título de Técnico em Administração.

Orientadora: Prof^a Mestra Albina Gonçalves Filipe

SÃO PAULO

2025

DEDICATÓRIA

Dedicamos este trabalho às nossas famílias, pelo apoio, compreensão e incentivo que sustentaram nossa trajetória ao longo destes três anos.

Aos professores da Etec Guaracy Silveira, que compartilharam conhecimento com dedicação e formaram a base técnica essencial para a realização deste TCC.

Aos integrantes do grupo, pelo empenho, responsabilidade e colaboração que tornaram possível a concretização deste projeto.

A todos que estiveram ao nosso lado nessa jornada, deixamos nossa sincera gratidão.

AGRADECIMENTOS

Aos nossos familiares, pelo amor, apoio incondicional e paciência em cada etapa deste trabalho. Por compreenderem nossas ausências, nos motivarem nos momentos difíceis e acreditarem em nosso potencial mesmo quando nós mesmos duvidamos. Cada palavra de incentivo, gesto de carinho e demonstração de compreensão foi essencial para que conseguíssemos concluir este projeto.

À nossa orientadora, cuja dedicação, paciência e conhecimento foram fundamentais para guiar cada passo deste trabalho. Seu olhar atento, suas sugestões precisas e o incentivo constante não apenas aprimoraram este TCC, como também nos ensinaram a pensar de forma crítica e a desenvolver maior autonomia acadêmica.

Aos professores da ETEC Guaracy Silveira, por todo o conhecimento compartilhado, pelas aulas inspiradoras e pelo apoio contínuo. Em especial, à Professora Fabiana Dantas, do curso técnico em Administração, por sua proximidade, incentivo e ensinamentos práticos, fundamentais para nosso crescimento acadêmico e profissional.

Aos amigos, colegas e parceiros de equipe da NiBra, que contribuíram com dedicação, criatividade e comprometimento. A união de todos tornou possível transformar ideias em soluções concretas, consistentes e com impacto social.

Por fim, agradecemos a todos que, de alguma forma, contribuíram para a realização deste trabalho (entrevistados, colaboradores e parceiros) por acreditarem na proposta de um futuro mais sustentável e socialmente responsável.

“A sustentabilidade é a capacidade de atender às necessidades do presente sem comprometer a capacidade das futuras gerações de atenderem às suas.”
Brundtland Report (1987)

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Estrutura Organizacional.....	19
Figura 2- Volume por Tipo de fornecedor.....	37
Figura 3 - Fórmula utilizada.....	57
Figura 4 - As Cinco Forças de Porter.....	67
Figura 5 - Análise SWOT.....	73
Figura 6 - Balanced Scorecard.....	75
Figura 7 - Embalagem.....	80
Figura 8 - Divulgação por Propaganda.....	88
Figura 9 e 10 - Layout da sede.....	93
Figura 11 - Processo Operacional da NiBra.....	95
Figura 12 e 13 - Interface do Aplicativo NiBra.....	98

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Aplicação das fontes de recursos da NiBra.....	23
Tabela 2 - Demonstração de Investimento Inicial.....	101
Tabela 3 - Receitas da NiBra.....	108
Tabela 4 - DRE.....	112

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ANVISA	Agência Nacional de Vigilância Sanitária
APP	Aplicativo
APPCC	Análise de Perigos e Pontos Críticos de Controle
B2B	Business to Business (empresa para empresa)
B2C	Business to Consumer (empresa para o consumidor)
BSC	Balanced Scorecard (indicadores Balanceados de Desempenho)
CAC	Cooperativa Agrícola de Cotia
CEAGESP	Companhia de Entrepósitos e Armazéns Gerais de São Paulo
CEASA	Centrais de Abastecimento
CFC	Conselho Federal da Contabilidade
COVID-19	Doença do coronavírus
COFINS	Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social
CONAB	Companhia Nacional de Abastecimento
CNAE	Classificação Nacional de Atividades Econômicas
CSLL	Contribuição Social sobre o Lucro Líquido
DAS	Documento de Arrecadação do Simples Nacional
DRE	Demonstração do Resultado do Exercício
EMBRAPA	Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária
EPI	Equipamento de Proteção Individual
ESG	Ambiental, Social e Governança
ETEC	Escola Técnica Estadual
FAO	Organização das Nações Unidas para Agricultura e Alimentação
FPA	Frente Parlamentar da Agropecuária
FGTS	Fundo de Garantia do Tempo de Serviço
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
ICMS	Imposto sobre Operações relativas à Circulação de Mercadorias
INSS	Instituto Nacional do Seguro Social
IOT	Internet das Coisas
IPEA	Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada
IPI	Imposto sobre Produtos Industrializados
IPTU	Imposto Predial e Territorial Urbano
IPVA	Imposto sobre a Propriedade de Veículos Automotores

IRPJ	Imposto sobre a Renda da Pessoa Jurídica
IRRF	Imposto de Renda Retido na Fonte
ISS	Imposto Sobre Serviços
KPI	Indicador Chave de Desempenho
LTDA	Sociedade Limitada
MAPA	Ministério da Agricultura e Pecuária
MDA	Ministério do Desenvolvimento Agrário
MDS	Ministério do Desenvolvimento e Assistência Social
NBC TG	Normas Brasileiras de Contabilidade, Técnica Geral
NIBRA	Nicho Brasil
NBR	Norma Brasileira
ODS	Objetivos de Desenvolvimento Sustentável
OKR	Objetivos e Resultados-Chave
ONG	Organização Não Governamental
ONU	Organização das Nações Unidas
PAA	Programa de Aquisição de Alimentos
PENSSAN	Rede Brasileira de Pesquisa em Soberania e Segurança Alimentar
PEST	Político, Econômico, Social e Tecnológico
PESTEL	Políticos, Econômicos, Sociais, Tecnológicos, Ambientais e Legais
PIS	Programa de Integração Social
PNRS	Política Nacional de Resíduos Sólidos
POP	Procedimento Operacional Padronizado
QR CODE	Código de Resposta Rápida
RBBA	Rede Brasileira de Bancos de Alimentos
RDC	Resolução da Diretoria Colegiada
RFID	Identificação por Radiofrequência.
RH	Recursos Humanos
RMSP	Região Metropolitana de São Paulo
RSC	Responsabilidade Social Corporativa
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SP	São Paulo
SWOT/FOFA	Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats (Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças)

TCU	Tribunal de Contas da União
TI	Tecnologia da Informação
TIC	Tecnologia da Informação e Comunicação
TFE	Taxa de Fiscalização de Estabelecimento
TMS	Sistema de Gestão Logística
VIP	Pessoa muito importante
WMS	Sistema de Gestão de Armazém

LISTA DE SÍMBOLOS

R\$ Real (moeda corrente brasileira)

% Porcentagem

CO₂ Dióxido de carbono

SUMÁRIO

1. SUMÁRIO EXECUTIVO.....	15
2. A EMPRESA.....	16
2.1 Justificativa.....	16
2.2 Dados dos empreendedores, experiência profissional e atribuições.....	17
2.3 Equipe dirigente.....	18
2.3.1 Organograma.....	19
2.4 Forma jurídica.....	20
2.5 Enquadramento tributário.....	21
2.6 Capital social.....	21
2.7 Fonte de recursos.....	22
2.7.1 Fontes próprias (Patrimônio Líquido).....	22
2.7.2 Fontes de Terceiros (Passivo).....	23
2.7.3 Aplicação dos recursos.....	23
3. PESQUISA DE MERCADO.....	25
3.1 Segmento de mercado.....	25
3.2 Estudo dos clientes e consumidores.....	26
3.2.1 Segmentação e perfil do público-alvo.....	26
3.2.2 Comportamento de consumo e motivação.....	27
3.2.3 Valor agregado e oportunidades de mercado.....	28
3.3 Estudo dos concorrentes.....	29
3.3.1 Participação de mercado: panorama e estimativas internas.....	29
3.3.2 Classificação da concorrência.....	29
3.3.3 Análise das práticas concorrenciais e diferenciação.....	30
3.3.4 Implicações estratégicas.....	31
3.4 Estudo dos fornecedores.....	32
3.4.1 Estrutura e importância dos fornecedores.....	32
3.4.2 Tipologia dos fornecedores e volume redistribuído.....	33
3.4.3 Processos de gestão e segurança alimentar.....	36
3.4.4 Sustentabilidade logística e impacto ambiental.....	37
3.4.5 Contexto institucional e legislações aplicáveis.....	37
3.5 O negócio e as tendências de mercado.....	38
3.5.1 Análise das transformações e contexto atual.....	38
3.5.2 Comportamento do consumidor e sustentabilidade.....	39
3.5.3 Inovação tecnológica e eficiência logística.....	39
3.5.4 Políticas públicas e economia circular.....	40
3.5.5 Sustentabilidade logística como diferencial competitivo.....	40
3.6 Percurso metodológico da pesquisa.....	41
3.6.1 Localização da Área em Estudo.....	41
3.6.2 Problema e Objetivo do Projeto.....	42

3.6.2.1 Objetivo Geral.....	43
3.6.2.2 Objetivos Específicos.....	43
3.6.3 Tipos de Pesquisa.....	44
3.6.3.1 Pesquisa de mercado (aplicada).....	44
3.6.3.2 Pesquisa secundária (consultada).....	46
3.6.3.3 Pesquisa de concorrência.....	46
3.6.3.4 Pesquisa de público-alvo (Persona): aplicada e elaborada.....	47
3.6.3.5 Grupos focais.....	48
3.6.4 Cálculo amostral.....	48
3.6.5 Pré-teste.....	49
3.6.6 Coleta de Dados.....	50
3.6.7 Análise e Interpretação dos Dados.....	51
4 GESTÃO ESTRATÉGICA.....	55
4.1 Missão da empresa.....	55
4.2 Visão da empresa.....	55
4.3 Valores da empresa.....	56
4.4 Negócio da empresa.....	56
4.4.1 Necessidade atendida.....	56
4.4.2 Público-alvo.....	57
4.4.3 Canais de distribuição.....	57
4.4.4 Impacto e proposta de valor.....	57
4.5 Setor de atividade.....	58
4.6 Análise estratégica.....	59
4.6.1 Modelo das Cinco Forças de Porter.....	59
4.6.2 Estudo PESTEL.....	60
4.6.3 Análise da Matriz SWOT.....	63
4.6.4 Balanced Scorecard.....	66
5 PLANO DE MARKETING.....	69
5.1 O composto de marketing.....	69
5.1.1 Produto serviço.....	69
5.1.1.1 A Marca.....	70
5.1.1.2 Embalagem e Rotulagem.....	71
5.1.1.3 Garantia.....	73
5.1.1.4 Posicionamento.....	74
5.1.2 Preço.....	74
5.1.3 Praça.....	76
5.1.3.1 Localização do Negócio.....	77
5.1.3.2 Forma de Comercialização.....	79
5.1.4 Promoção.....	79
5.1.4.1 Propaganda/Mídias.....	80
5.1.4.2 Promoção de Vendas.....	81

5.1.4.3 Merchandising.....	81
5.1.4.4 Marketing de Relacionamento.....	81
5.1.5 Posicionamento de Mercado.....	82
5.2 Vantagem competitiva.....	83
6 PLANO OPERACIONAL.....	84
6.1 Layout ou arranjo físico.....	84
6.2 Capacidade Produtiva/Comercial/Serviços.....	85
6.3 Processos Operacionais.....	86
6.3.1 Fluxograma.....	86
6.3.2 Tecnologia.....	87
6.3.3 Aplicativo Nibra.....	88
6.4 Necessidade de pessoal.....	90
6.4.1 Terceirização.....	91
6.4.2 Parcerias.....	92
6.5 Modelo de gestão.....	93
7 PLANO FINANCEIRO.....	94
7.1 Demonstrativo de investimento.....	94
7.2 Estrutura do capital – capital próprio e capital de terceiros.....	95
7.3 Dimensionamento da mão de obra.....	96
7.3.1 Diretoria/Administração e Mão de Obra Indireta.....	97
7.3.2 Produção ou Mão de Obra Direta.....	98
7.3.3 Terceirização ou Profissionais Autônomos.....	98
7.4 Receitas.....	99
7.5 Custos e despesas.....	101
7.6 Rateio (quando necessário).....	102
7.7 Impostos e taxas.....	103
7.8 Demonstrativo de resultado.....	104
7.9 Análise do investimento.....	105
7.9.1 Análise do Ponto de Equilíbrio.....	106
7.9.2 Pay-Back.....	106
7.9.3 Rentabilidade.....	106
7.9.4 Lucratividade.....	107
7.10 Caixa operacional mínimo.....	108
7.11 Capital de giro.....	108
7.12 Margem de contribuição.....	109
7.13 Reserva legal.....	109
8. CONSIDERAÇÕES FINAIS DO PLANO DE NEGÓCIO.....	110
9. AÇÕES A CURTO PRAZO.....	111
REFERÊNCIAS.....	112
APÊNDICES.....	116
ANEXOS.....	119

1. SUMÁRIO EXECUTIVO

A Nicho Brasil (NiBra) é uma foodtech de impacto socioambiental orientada à redução do desperdício de alimentos e ao fortalecimento da segurança alimentar por meio de uma plataforma digital que conecta fornecedores de excedentes a consumidores e instituições sociais. Seu modelo de negócio integra tecnologia e logística sustentável para possibilitar o reaproveitamento de alimentos ainda próprios para consumo, contribuindo para a economia circular e para a diminuição de perdas ao longo da cadeia.

Diante do cenário nacional, marcado por elevado volume de desperdício e crescente demanda por soluções sustentáveis, a NiBra se propõe como um empreendimento capaz de unir eficiência operacional e responsabilidade ambiental. O plano de negócios desenvolvido apresenta a estrutura, o posicionamento e o potencial de atuação da empresa, bem como sua capacidade de estabelecer parcerias estratégicas e gerar impacto socioeconômico.

Como orientação geral do trabalho, a análise busca compreender de que maneira práticas sustentáveis podem ser incorporadas ao setor logístico, tomando a NiBra como referência para essa reflexão no contexto do mercado brasileiro.

Palavra-chave: Food Tech; Modelo de Negócio; Sustentabilidade; Logística Reversa; Desperdício de Alimentos.

2. A EMPRESA

Conforme o Código Civil, "considera-se empresário quem exerce profissionalmente atividade econômica organizada para a produção ou a circulação de bens ou de serviços" (Brasil, 2002, art. 966).

Complementando essa visão, Coelho⁷ (2024) define a empresa como a própria atividade econômica organizada com esse fim. Nesse sentido, a NiBra é caracterizada como uma unidade econômica com fins lucrativos, cujo objetivo é gerar impacto socioambiental positivo através da produção, gestão e redistribuição de alimentos, unindo eficiência operacional e responsabilidade social.

⁷ Fábio Ulhoa Coelho - jurista

2.1 Justificativa

O desperdício de alimentos no Brasil configura um dos principais entraves para o desenvolvimento sustentável da cadeia de abastecimento, gerando prejuízos econômicos, impactos sociais e efeitos ambientais significativos. De acordo com o Relatório Final de Perdas e Desperdício de Alimentos no Brasil, elaborado pelo Ministério da Agricultura em parceria com a EMBRAPA e a FGV, as famílias brasileiras desperdiçam, em média, 128,8 kg de alimentos por pessoa ao ano, o que revela a dimensão do problema em nível doméstico e reforça sua relevância estrutural.

Além disso, estimativas amplamente utilizadas em pesquisas acadêmicas e amparadas em dados de organismos internacionais, como ONU e FAO, apontam que o Brasil pode chegar a 27 milhões de toneladas de alimentos desperdiçados por ano em diferentes etapas da cadeia produtiva. Esse cenário se agrava diante do quadro de insegurança alimentar que atinge milhões de brasileiros. De acordo com a Rede Brasileira de Pesquisa em Soberania e Segurança Alimentar (Rede Penssan), mais de 30 milhões de pessoas convivem com restrições de acesso à alimentação adequada.

A relevância deste trabalho se fundamenta justamente nesse contraste entre abundância e escassez: grandes volumes de alimentos são descartados enquanto parte expressiva da população não consegue garantir sua alimentação de forma regular. Essa contradição evidencia a necessidade de soluções que articulem logística eficiente, inovação tecnológica e práticas sustentáveis.

A escolha da Nicho Brasil (NiBra) como objeto de estudo se justifica pela pertinência do modelo de negócio proposto, que integra redistribuição de excedentes, otimização logística e responsabilidade socioambiental. Ao analisar a viabilidade de uma foodtech com esse propósito, o trabalho contribui para o debate acadêmico sobre economia circular, sustentabilidade logística e gestão eficiente de recursos, temas esses cada vez mais presentes nas discussões de Administração.

A abordagem adotada pela empresa possibilita avaliar a aplicabilidade dessas ferramentas no contexto nacional, bem como seu potencial de impacto econômico e social. Assim, a justificativa deste trabalho se sustenta na necessidade de compreender como modelos de negócios inovadores podem contribuir para a

redução do desperdício de alimentos, para a ampliação do acesso à alimentação e para a construção de sistemas logísticos mais responsáveis. O desenvolvimento do plano de negócios da NiBra permite articular essas dimensões, oferecendo uma análise que dialoga com os desafios contemporâneos da gestão e com as demandas socioambientais da sociedade brasileira

2.2 Dados dos empreendedores, experiência profissional e atribuições

A corporação é composta por seis sócios que se encontram em fase de conclusão do curso Técnico em Administração pela ETEC Guaracy Silveira. Embora não sejam profissionais formados, a experiência adquirida ao longo do curso, somada à realização de projetos práticos, os confere um conjunto de competências que possibilita a construção de uma gestão sólida, inovadora e integrada.

A sócia Camila Lemos exerce a função de gestora de Operações e Logística e coordenou o fluxo de insumos e produtos, bem como o planejamento operacional, assegurando eficiência e qualidade nos serviços prestados pela organização.

O sócio Fernando Santana ocupou-se da pesquisa de mercado e do desenvolvimento de projetos, identificando oportunidades e tendências que orientaram as decisões estratégicas.

A sócia Helena Palmeira responsabilizou-se pela gestão de Recursos Humanos e pela Estratégia e Inovação, implementando políticas de desenvolvimento de pessoas e liderando iniciativas voltadas à melhoria contínua dos processos e à introdução de soluções inovadoras.

O sócio Rafael Neves responsabilizou-se pelas áreas de Marketing e Comunicação e pelo Desenvolvimento Digital, englobando a criação e a manutenção do aplicativo e do site institucional, o que permitiu o fortalecimento da identidade da Nicho Brasil e assegurou presença competitiva nos meios digitais.

Os sócios Matheus Vilela e Vinícius Campos atuaram de forma conjunta na Gestão Financeira, controlando receitas, despesas e investimentos, o que garantiu sustentabilidade e equilíbrio econômico à empresa.

Essa estrutura organizacional, ao aliar competências técnicas adquiridas na formação em Administração com a prática aplicada no desenvolvimento do plano de negócios, representou uma vantagem estratégica para a empresa. A diversidade de

competências entre os membros de uma equipe empreendedora ampliou a capacidade de inovação e favoreceu a adaptabilidade às mudanças do mercado.

2.3 Equipe dirigente

A empresa adotou um modelo de gestão participativa e colaborativa, o que se evidenciou pela promoção de reuniões periódicas destinadas à avaliação de indicadores de desempenho, à definição de metas estratégicas e ao acompanhamento das operações. A liderança configurou-se como compartilhada entre os sócios, e cada área contou com um responsável direto, mecanismo que assegura agilidade, foco e coordenação entre os departamentos. Tal gestão integrada favoreceu a comunicação entre os setores de administração, logística, tecnologia, marketing e finanças, promovendo a eficiência e o alinhamento estratégico da disposição.

2.3.1 Organograma

O organograma apresenta-se a disposição dos cargos, a hierarquia interna e as relações formais entre os setores da empresa. Sua função é tornar visível a estrutura organizacional, facilitando o entendimento das responsabilidades e o alinhamento das atividades internas. Como afirma Lacombe (2011), trata-se de "a representação gráfica da estrutura organizacional que mostra os seus órgãos, níveis hierárquicos e as principais relações formais entre eles." Essa definição sintetiza o papel do organograma no modelo de negócio da empresa, evidenciando sua importância para a coordenação das funções e o fluxo adequado de informações. No contexto da empresa, sua utilização contribui para a organização interna e para a definição clara das responsabilidades que sustentam o funcionamento eficiente do empreendimento.

Figura 1 - Estrutura Organizacional



Fonte: Elaborado pelos autores (2025)

2.4 Forma jurídica

A empresa foi constituída na forma de Sociedade Limitada (LTDA). Essa modalidade jurídica mostrou-se adequada para empreendimentos com múltiplos sócios, pois permitiu a organização da gestão e a definição clara das responsabilidades e dos direitos de cada membro por meio do contrato social. A LTDA também limitou a responsabilidade de cada sócio ao valor de suas quotas, oferecendo maior segurança patrimonial.

O modelo conferiu credibilidade perante parceiros comerciais, instituições financeiras e órgãos regulatórios e facilitou o planejamento estratégico, o acesso a linhas de crédito e o cumprimento das exigências legais e fiscais.

2.5 Enquadramento tributário

A empresa será enquadrada no regime do Simples Nacional, por ser o mais adequado ao seu porte e faturamento anual de R\$4.527.473,93, ficando abaixo do limite máximo permitido para adesão a esse regime (R\$4,8 milhões anuais).

O Simples Nacional oferece unificação e simplificação do recolhimento de tributos, reduzindo a carga burocrática e facilitando a gestão fiscal. Nesse regime, os principais impostos são recolhidos em guia única, incluindo Imposto de Renda da Pessoa Jurídica (IRPJ), a Contribuição Social sobre o Lucro Líquido (CSLL), o Programa de Integração Social (PIS), a Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social (COFINS), o Imposto sobre Serviços (ISS) e o Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços (ICMS) e INSS patronal, conforme o tipo de atividade exercida.

Além disso, o Simples é vantajoso para empresas com estrutura societária como a da Nicho Brasil, pois proporciona melhor planejamento financeiro, redução de custos tributários e maior regularidade fiscal, o que contribui para a competitividade no mercado. A empresa está cadastrada no CNAE 4729-6/99, Comércio varejista de produtos alimentícios em geral, com Inscrição Estadual sob o número 145.963.879.114, habilitada para emissão de Nota Fiscal e sujeita às normas fiscais e sanitárias municipais e estaduais.

2.6 Capital social

O capital social é de R\$ 600.000,00, distribuído entre seis sócios, cada um detentor de 16,66% de participação, totalizando 99,96% do quadro societário. Os 0,4% remanescentes permanecem reservados para a possível entrada de um investidor estratégico ou para a futura recomposição societária, conforme previsto no contrato social e alinhado ao planejamento de expansão da empresa. A definição desse valor foi deliberada pelos gestores financeiros, que estabeleceram que, no primeiro mês de operação, seriam realizados todos os investimentos necessários para colocar a empresa em pleno funcionamento e gerar receita desde o início, além de assegurar recursos suficientes para, em um momento posterior, adquirir um imóvel que serviria como sede própria e permanente da organização.

Os investimentos concentraram-se em áreas essenciais ao funcionamento do negócio, incluindo a implantação da sede operacional, a aquisição das vans destinadas à logística e às entregas, a instalação de câmaras frias e painéis solares, além do desenvolvimento do aplicativo próprio e dos servidores responsáveis pela hospedagem e segurança dos dados. Também foram contempladas a compra de

mobiliário, equipamentos e diversos materiais de escritório necessários ao cotidiano administrativo.

Adicionalmente, parte do capital foi destinada aos custos de formalização da empresa, contemplando taxas de registro, obtenção de licenças obrigatórias, implementação de sistemas administrativos e ações iniciais de marketing digital. Esses investimentos asseguraram tanto a infraestrutura física quanto a base tecnológica indispensáveis para iniciar as atividades com eficiência, atingir o público-alvo com assertividade e posicionar a marca no mercado já nos primeiros meses de operação.

2.7 Fonte de recursos

As fontes de recursos representam as origens financeiras que sustentam as operações da NiBra, viabilizam seus investimentos e apoiam a expansão constante do negócio. No âmbito contábil, essa lógica se aproxima da estrutura do Balanço Patrimonial, em que o Ativo reflete as aplicações realizadas, enquanto o Passivo e o Patrimônio Líquido indicam de onde esses recursos se originam. Essa relação evidencia não apenas o equilíbrio financeiro que orienta a empresa, mas também os mecanismos que garantem sua estabilidade operacional e sua capacidade de evoluir de forma planejada e consistente.

2.7.1 Fontes próprias (Patrimônio Líquido)

As fontes próprias referem-se aos recursos pertencentes aos sócios ou gerados pelas operações da corporação. Estes recursos constituem a base financeira do empreendimento e possibilitam investimentos estratégicos sem dependência externa. Entre essas fontes, destacam-se:

Capital Social: investimento inicial dos fundadores, destinado à implementação da infraestrutura da empresa, aquisição de equipamentos, veículos, softwares e outros ativos essenciais. Esse capital é fundamental para permitir a operação inicial da empresa e estabelecer as bases para um crescimento sustentável.

Receita das operações: proveniente da venda direta de alimentos excedentes e produtos redistribuídos. A reinversão dessa receita permite manutenção das

operações, expansão da logística e desenvolvimento de novos projetos, garantindo a continuidade do serviço e o atendimento das demandas do público-alvo.

Clube NiBra (VIP): programa de assinatura mensal que oferece benefícios aos clientes, como cupons de desconto, promoções exclusivas e frete gratuito. Além de proporcionar receita previsível, fortalece o relacionamento com clientes mais engajados e permite planejar estrategicamente ações de marketing e logística.

Publicidade: monetização dos canais de comunicação da empresa e do aplicativo, possibilitando que marcas parceiras realizem anúncios pagos.

2.7.2 Fontes de Terceiros (Passivo)

A NiBra não trabalha, nesta fase, com recursos provenientes de terceiros. A empresa opera exclusivamente com capital próprio, o que elimina a necessidade de empréstimos, financiamentos e aportes externos. Essa opção simplifica a estrutura financeira, reduz riscos e preserva o controle integral sobre as decisões estratégicas.

Embora o passivo possa, em muitos negócios, representar uma via de expansão, sua ausência aqui não compromete o desenvolvimento. Ao contrário, reflete uma gestão inicial cautelosa, fundamentada na estabilidade operacional e na utilização equilibrada dos recursos internos.

A ausência de obrigações financeiras externas permite que a instituição concentre seus esforços na consolidação do modelo de negócio, garantindo maior previsibilidade e autonomia na alocação dos investimentos.

2.7.3 Aplicação dos recursos

A tabela a seguir resume as principais aplicações das fontes de recursos da NiBra, evidenciando como cada recurso é direcionado para garantir sustentabilidade financeira e operacional:

Tabela 1 - Aplicação das fontes de recursos da NiBra

Fonte de recurso	Aplicação principal
Capital Social	Estrutura física, veículos, câmaras frias, painéis solares, aplicativo, servidores, móveis e equipamentos, além de licenças e sistemas administrativos
Receita de operações	Reinvestimento em logística, tecnologia, expansão e manutenção operacional, desenvolvimento de novos projetos e aquisição de insumos
Clube NiBra (assinaturas)	Benefícios aos clientes, campanhas de fidelização, marketing digital e suporte operacional
Publicidade	Operações comerciais, reforço de receita adicional e marketing estratégico
Linhas de crédito e financiamentos	Aquisição de ativos estratégicos, ampliação de capacidade logística e tecnológica sem comprometer capital próprio
Parcerias e investidores estratégicos	Otimização do fluxo de caixa, expansão operacional, implementação de soluções sustentáveis e inovação tecnológica

Fonte: Elaborado pelos autores (2025)

A diversificação das fontes de recursos garante à Nicho Brasil um modelo de negócio robusto e escalável, permitindo o crescimento contínuo em consonância com a missão institucional. Empreendimentos de impacto socioambiental tendem a apresentar maior resiliência quando estruturam modelos que ampliam suas formas de captação e geração de receita, uma vez que essa prática reduz a vulnerabilidade a oscilações de mercado e fortalece a sustentabilidade das iniciativas no longo prazo. Nesse sentido, Furquhiery (2025) aponta que a dependência de uma única fonte de receita aumenta a exposição das organizações a crises, enquanto a diversificação amplia seu potencial de estabilidade e sustentabilidade. Além disso, a gestão estratégica das fontes de recursos permite planejar investimentos em

inovação tecnológica, sustentabilidade operacional e melhoria da experiência do cliente, garantindo que a NiBra se posicione como referência em seu setor.

3. PESQUISA DE MERCADO

A pesquisa de mercado, também denominada inteligência de marketing, constitui um processo sistemático voltado à coleta, análise e interpretação de informações relevantes para a compreensão do ambiente em que a organização atua. Seu objetivo é apoiar a tomada de decisões gerenciais, reduzir incertezas e orientar estratégias de posicionamento, expansão ou adaptação do negócio. Como destaca Kotler (2006), a pesquisa de marketing fornece subsídios essenciais tanto para a criação de novos empreendimentos quanto para o fortalecimento de empresas já estabelecidas, ao oferecer uma visão estruturada do cenário competitivo e do comportamento do consumidor.

Nesse mesmo sentido, Kotler e Keller (2012) afirmam que a pesquisa de marketing possibilita às organizações fundamentarem suas decisões em dados confiáveis, o que se torna ainda mais relevante em mercados dinâmicos, nos quais preferências e tendências se transformam rapidamente. Assim, compreender o público-alvo, identificar oportunidades e reconhecer possíveis barreiras contribui diretamente para o desenvolvimento de estratégias mais eficientes e alinhadas às demandas reais do mercado.

No contexto brasileiro, a relevância desse processo se intensifica quando se observa o cenário do desperdício de alimentos, que representa um dos principais desafios do setor alimentício. Segundo dados divulgados pela CNN Brasil (2023), estimativas setoriais apontam que o país desperdiça cerca de 54 milhões de toneladas de alimentos por ano, gerando perdas econômicas superiores a R\$60 bilhões. Cada brasileiro descarta, em média, 77 kg de alimentos por ano, valor próximo à média global. Esses indicadores reforçam a necessidade de compreender hábitos de compra, consumo e descarte, de modo a identificar oportunidades para modelos de negócios que contribuam para uma cadeia mais eficiente e sustentável.

Dessa forma, a pesquisa de mercado utilizada neste plano de negócios busca oferecer um diagnóstico claro do ambiente em que a Nicho Brasil está inserida. Seu papel é fornecer informações estruturadas sobre perfil do público, aceitação da proposta, necessidades do setor e potenciais de crescimento, contribuindo para o

desenvolvimento de estratégias coerentes com o objetivo da empresa de reduzir o desperdício e promover práticas sustentáveis na logística de alimentos.

3.1 Segmento de mercado

A NiBra integrou-se ao segmento de alimentos sustentáveis ao adotar um modelo baseado nos princípios da economia circular. Essa abordagem permitiu a reintrodução de alimentos excedentes na cadeia produtiva, estendendo seu ciclo de vida e reduzindo os impactos ambientais decorrentes do descarte prematuro. A empresa estruturou processos de coleta, triagem e redistribuição que otimizam o aproveitamento de recursos, transformando potenciais resíduos em produtos novamente disponíveis para consumo.

Ao operar dessa forma, a NiBra fortalece práticas de circularidade que minimizem perdas ao longo da cadeia de suprimentos, contribuindo para maior eficiência logística e para a mitigação de emissões associadas ao desperdício de alimentos. A estratégia adotada demonstrou alinhamento às tendências contemporâneas de sustentabilidade empresarial e evidenciou a capacidade de geração de valor econômico, social e ambiental, consolidando a posição da empresa dentro do setor.

3.2 Estudo dos clientes e consumidores

O estudo dos clientes e consumidores constitui um elemento central da estratégia de marketing, pois permite compreender os fatores que influenciam a decisão de compra, o comportamento de consumo e as expectativas do público-alvo. De acordo com o SEBRAE (2022), “entender o consumidor é essencial para identificar necessidades, preferências e padrões de comportamento que orientam a criação de soluções mais eficientes e competitivas.” Essa análise é fundamental para direcionar o desenvolvimento de produtos, serviços e estratégias de comunicação de forma alinhada às demandas reais do mercado.

No caso da NiBra, essa compreensão torna-se ainda mais relevante, considerando que a empresa se posiciona com uma proposta voltada à redistribuição sustentável de alimentos e ao incentivo ao consumo consciente. Compreender o perfil do consumidor permite identificar motivações, barreiras e

percepções relacionadas à adoção de práticas socioambientais, contribuindo para estratégias que, além de atender à demanda, promovem engajamento e conscientização.

3.2.1 Segmentação e perfil do público-alvo

A segmentação do público-alvo da NiBra foi estruturada a partir de critérios demográficos, socioeconômicos e comportamentais, permitindo compreender de forma mais precisa os grupos que apresentam maior afinidade com a proposta da empresa. No aspecto demográfico, o foco concentra-se em adultos entre 18 e 50 anos, residentes em áreas urbanas da Região Metropolitana de São Paulo, especialmente em bairros caracterizados por presença significativa de população de classe média e média alta. Esse recorte reflete regiões com maior acesso a serviços digitais e maior familiaridade com soluções inovadoras no setor alimentício.

Sob o ponto de vista socioeconômico, observou-se um perfil composto por consumidores com renda mensal entre aproximadamente R\$3.000 e R\$8.000 e escolaridade média ou superior. Esse grupo tende a apresentar maior adesão a plataformas digitais, além de disposição para experimentar modelos de consumo alternativos, como a redistribuição de alimentos frescos a preços reduzidos. Em termos comportamentais, destacam-se consumidores engajados em práticas sustentáveis, interessados na origem e qualidade dos alimentos e inclinados a adotar soluções que promovam impacto socioambiental positivo, especialmente quando associadas à transparência e à rastreabilidade.

A relevância desse público é evidenciada pelo comportamento recente do consumidor brasileiro em relação à sustentabilidade. Segundo a pesquisa Ecolab Watermark (2024), 78% dos consumidores no Brasil afirmam estar dispostos a pagar ao menos 1% a mais por produtos ecológicos. De acordo com o relatório Voz do Consumidor da PwC (2024), 47% dos entrevistados declaram estar adquirindo mais produtos sustentáveis para reduzir seu impacto ambiental, apresentando ainda uma disposição média de pagar 9,7% a mais por soluções produzidas de forma sustentável. Complementarmente, o estudo Future Consumer Index da EY indica que 32% dos consumidores estão dispostos a pagar um valor adicional por produtos ou serviços sustentáveis, reforçando a tendência de crescimento do consumo orientado por valores socioambientais.

3.2.2 Comportamento de consumo e motivação

O comportamento de consumo no mercado de alimentos sustentáveis e na redistribuição de excedentes no Brasil é moldado por fatores sociais, econômicos e perceptivos que interferem diretamente na aceitação de modelos baseados em reaproveitamento. Para compreender como esses elementos influenciam a adesão a iniciativas como a plataforma da NiBra, é necessário analisar três dimensões complementares: confiança na qualidade dos produtos, sensibilidade ao preço e valorização de impactos socioambientais.

A confiança na procedência e na segurança dos alimentos permanece como uma das principais preocupações dos consumidores brasileiros. O Relatório Anual do Instituto Brasileiro de Defesa do Consumidor (IDEC, 2022) aponta que a falta de informações claras sobre rastreabilidade, validade e conservação é um dos fatores que mais geram insegurança na compra de alimentos. Esse contexto evidencia que soluções baseadas em transparência, como rastreabilidade digital, informações de origem e comunicação detalhada, não apenas reduzem barreiras, mas se tornam pré-requisitos para o engajamento do público em modelos de reaproveitamento de excedentes.

Paralelamente, o preço continua sendo o critério mais determinante no comportamento de compra. A pesquisa Vida Saudável e Sustentável 2023, divulgada pela CNDL/Varejo S.A com base nos dados do Instituto Akatu, mostra que o preço é apontado como a principal barreira para a adoção de hábitos sustentáveis no Brasil, mesmo entre consumidores conscientes. De acordo com o relatório, muitos consumidores desejam consumir de forma mais responsável, mas encontram limitações econômicas para fazê-lo. Assim, no caso de alimentos excedentes, que naturalmente precisam de forte incentivo econômico para competir com o varejo tradicional, estratégias baseadas em descontos, promoções ou modelos de assinatura tornam-se fundamentais para estimular a experimentação e a recorrência.

Outro elemento que influencia as decisões de compra é a valorização crescente da sustentabilidade como atributo de consumo. Estudo divulgado pela Fundação Getulio Vargas (FGV CEV, 2023) mostra que consumidores brasileiros valorizam a sustentabilidade nas decisões de compra em proporção superior à média global, demonstrando maior disposição para apoiar marcas que apresentam

impacto socioambiental tangível. A pauta ambiental, aliás, tem provocado mudanças práticas: segundo levantamento reportado pelo Correio Braziliense (2024), cerca de 23% dos brasileiros afirmam ter modificado seus padrões de consumo por preocupação com o meio ambiente. Essa mudança de percepção reforça o papel da redistribuição de alimentos como prática alinhada às expectativas contemporâneas de responsabilidade social.

Além disso, há uma dimensão cultural importante relacionada ao consumo consciente, especialmente em regiões urbanas. Estudos acadêmicos, como o de Reis, Massardi e Neves (2023), indicam que os consumidores brasileiros associam consumo sustentável à redução do desperdício e ao uso mais racional dos recursos, valorizando iniciativas capazes de conectar economia doméstica com benefícios coletivos. Isso fortalece a adesão a plataformas que demonstrem impacto mensurável, como quantidade de alimentos reaproveitados, redução de resíduos e apoio a comunidades vulneráveis.

Somado a esses fatores, o ambiente digital favorece a adoção de novos modelos de consumo. A pesquisa TIC Domicílios (CETIC.br, 2023) mostra que 84% da população brasileira usa internet e que uma parcela significativa realiza compras online com frequência, indicando que aplicativos e plataformas digitais já fazem parte da rotina de consumo. Esse comportamento cria condições propícias para a difusão de soluções inovadoras baseadas na economia circular e na redistribuição de excedentes.

3.2.3 Valor agregado e oportunidades de mercado

O avanço das práticas de consumo consciente e das soluções tecnológicas aplicadas à cadeia alimentar no Brasil amplia significativamente o potencial de atuação da empresa. As mudanças de comportamento entre consumidores urbanos, cada vez mais atentos ao impacto socioambiental de suas escolhas, criam um ambiente favorável para modelos que combinem conveniência, preço acessível e responsabilidade ambiental. Nesse contexto, a empresa apresenta valor agregado ao integrar educação ambiental, engajamento digital e acesso facilitado a alimentos resgatados de forma segura e transparente. Consumidores com maior presença em plataformas digitais, especialmente jovens adultos, demonstram receptividade a

iniciativas que unem propósito social e experiência de uso intuitiva, o que fortalece a fidelização e expande o alcance da marca.

A estrutura operacional da NiBra também se destaca pela atuação simultânea nos modelos B2C e B2B, ampliando sua capilaridade e diversificando suas fontes de receita. No âmbito B2C, a empresa oferece ao consumidor final uma alternativa prática e econômica de acesso a alimentos de qualidade, enquanto no modelo B2B estabelece parcerias com supermercados, feirantes e pequenos produtores, reduzindo perdas financeiras e criando novos canais de monetização para os fornecedores. Esse arranjo operacional permite otimizar fluxos logísticos, aumentar a eficiência da coleta e redistribuição e ampliar a disponibilidade de produtos na plataforma.

Além disso, a empresa gera benefícios diretos aos parceiros institucionais, especialmente organizações sociais, ao facilitar o redirecionamento de excedentes e fornecer relatórios de impacto que apoiam ações de transparência e responsabilidade social. Tais elementos são estratégicos em um cenário no qual empresas brasileiras têm demonstrado crescente interesse em práticas de economia circular e redução de resíduos, conforme indicam estudos recentes do setor industrial (CNI, 2025).

3.3 Estudo dos concorrentes

A análise da concorrência constitui um instrumento estratégico indispensável para compreender o ambiente competitivo no qual a Nicho Brasil está inserida. Mais do que identificar empresas que atuam com reaproveitamento de alimentos, esse estudo permite avaliar como diferentes modelos de negócio captam excedentes, estruturam operações logísticas, definem políticas de preço e mobilizam consumidores em torno da causa da sustentabilidade. Essa etapa orienta a formulação de diferenciais competitivos, auxilia na redução de riscos e contribui para o posicionamento adequado da empresa dentro de um mercado em expansão.

O ecossistema brasileiro de combate ao desperdício de alimentos ainda é relativamente recente, mas apresenta crescimento acelerado e diversidade de abordagens. Entre os concorrentes diretos, destacam-se plataformas digitais que conectam estabelecimentos com excedentes a consumidores finais, como o aplicativo SaveEat, que comercializa produtos próximos do vencimento com

desconto e atua principalmente em capitais brasileiras. Outras iniciativas, como o Desperdício Zero, concentram-se na redistribuição para instituições sociais e projetos comunitários, configurando concorrência indireta, mas impactando a percepção de valor do setor. A presença dessas iniciativas demonstra que o mercado já reconhece a demanda por soluções contra o desperdício, embora ainda existam lacunas significativas quanto à escala logística, rastreabilidade e integração entre consumidores, fornecedores e entidades sociais.

Além de startups, há concorrência institucional vinda de programas públicos e ações de organizações sociais, como o Mesa Brasil Sesc, responsável por captar e redistribuir toneladas de alimentos anualmente. Embora não operem como empresas, esses projetos competem por parcerias com doadores e influenciam padrões de confiabilidade no setor, uma vez que estabelecem parâmetros de segurança e qualidade no gerenciamento dos excedentes. Segundo relatório do Sesc (2023), o programa atendeu mais de 1,6 milhão de pessoas e distribuiu 40 mil toneladas de alimentos no Brasil.

A observação dos concorrentes também permite compreender desafios comuns enfrentados por plataformas de reaproveitamento de alimentos, como manutenção da cadeia de frio, logística de última milha, flutuação na oferta de excedentes e resistência de consumidores a produtos considerados “imperfeitos”. Estudos do Sebrae (2024) indicam que iniciativas desse segmento costumam enfrentar barreiras relacionadas à padronização de processos logísticos e comunicação efetiva sobre segurança alimentar. A análise desses pontos críticos orienta a NiBra a estruturar diferenciais competitivos, como uso de rastreabilidade digital, integração com fornecedores locais e indicadores transparentes de impacto socioambiental.

3.3.1 Participação de mercado: panorama e estimativas internas (Checkpoint)

A análise da participação de mercado da Nicho Brasil deve ser compreendida à luz do crescimento acelerado do setor de foodtechs e do avanço dos negócios de impacto socioambiental no Brasil. Embora o segmento de redistribuição de alimentos ainda seja emergente e pouco estruturado, o país apresenta um ambiente favorável para iniciativas que combinam tecnologia, sustentabilidade e redução do desperdício, elementos centrais ao modelo da companhia.

Segundo o Foodtech Report do Distrito (2023), o Brasil conta atualmente com mais de 330 foodtechs em operação, sendo que as vertentes de logística inteligente, rastreabilidade e redução de desperdício estão entre as que mais crescem no país. Esse movimento revela a maturação de um mercado que antes era dominado por soluções tradicionais de varejo e agora se expande para modelos mais sustentáveis e digitalizados.

Paralelamente, o ecossistema das empresas de impacto socioambiental também demonstra forte expansão. O Mapa de Negócios de Impacto do Pipe.Social (2021) identificou 1.272 negócios de impacto ativos no Brasil, dos quais 35% estão ligados às áreas de sustentabilidade, meio ambiente e economia circular. Essa representatividade aproxima o mercado brasileiro das tendências globais de ESG (Environmental, Social and Governance) e reforça o potencial de consolidação de iniciativas focadas em reaproveitamento de alimentos.

No que diz respeito à participação de mercado da NiBra especificamente, estima-se que a empresa detenha cerca de 3,5% do setor de redistribuição tecnológica de excedentes alimentares na Região Metropolitana de São Paulo. Esse percentual é proporcional à fase inicial do empreendimento e ao caráter fragmentado do mercado, que ainda é composto majoritariamente por plataformas de doação (aproximadamente 40% do segmento) e plataformas de venda de excedentes com maior presença no varejo (cerca de 30%). O restante encontra-se pulverizado entre bancos de alimentos, iniciativas comunitárias e projetos municipais de segurança alimentar.

Além disso, dados recentes fortalecem a perspectiva de expansão da NiBra. Segundo relatório da Confederação Nacional da Indústria (CNI, 2023), 70% das empresas brasileiras afirmaram que pretendem investir em práticas vinculadas à economia circular nos próximos anos. O que inclui redução de perdas, reaproveitamento de insumos e digitalização de processos logísticos. Esse cenário favorece parcerias institucionais e contratos B2B, ampliando o potencial de escalabilidade e da plataforma.

No âmbito do comportamento do consumidor, pesquisas como a Ecological Awareness Survey da Globo/MindMiners (2023) apontam que 77% dos brasileiros preferem marcas alinhadas a causas ambientais, e 64% afirmam que trocariam uma marca tradicional por outra mais sustentável. Esses dados reforçam a aderência

comercial da proposta da NiBra e indicam que empresas com impacto socioambiental apresentam maior atratividade de mercado.

3.3.2 Classificação da concorrência

Para efeitos analíticos, foi agrupado os concorrentes em três níveis, o que facilita a definição de estratégias específicas para cada tipo de ameaça ou oportunidade.

Concorrentes diretos

São organizações e plataformas que, como a NiBra, operam processos digitais de captação e redistribuição de excedentes.

Concorrentes indiretos

Incluem bancos de alimentos, ONGs e movimentos setoriais cujo foco principal é a doação, mas que disputam a mesma oferta de excedentes ou influenciam práticas do varejo e da indústria.

Concorrentes potenciais

Reúne startups e aplicativos emergentes que ainda operam em escala regional, mas que podem escalar rapidamente ao captar nichos específicos (por exemplo, segmentos B2B, hortifrúti ou CEASAs). A proliferação de soluções tecnológicas de nicho implica que devemos monitorar inovações logísticas, modelos de fidelização e propostas comerciais que atraiam doadores e consumidores finais. A adaptação ágil e a diferenciação por impacto mensurável são armas importantes contra a entrada desses concorrentes. (ABRAS, 2022).

3.3.3 Análise das práticas concorrenciais e diferenciação

O negócio atua em um mercado competitivo, no qual é essencial compreender não apenas quem são os concorrentes, mas também como suas práticas logísticas, estratégias de comunicação e modelos de negócio impactam a redistribuição de alimentos. A análise detalhada das práticas concorrenciais permite à empresa identificar oportunidades de diferenciação, reforçando sua posição estratégica e ampliando a eficiência operacional e social.

A seguir, destacam-se os principais aspectos que diferenciam a atuação da NiBra no mercado:

Integração tecnológica: A empresa opera sistemas digitais que conectam em tempo real fornecedores, feirantes e supermercados, permitindo rastrear lotes, volumes e validade de produtos excedentes, garantindo precisão logística e redução de perdas.

Logística eficiente: A triagem imediata, roteirização otimizada e armazenamento seguro asseguram redistribuição ágil, com minimização de desperdícios e aumento da confiabilidade do serviço.

Comunicação transparente: A empresa fornece relatórios detalhados sobre o impacto social e ambiental, incluindo quantidade de alimentos redistribuídos, pessoas beneficiadas e redução de desperdício, consolidando sua credibilidade junto a parceiros e consumidores.

Modelos de monetização diversificados: O negócio combina planos de assinatura para consumidores finais, taxa por transação e contratos B2B com grandes geradores de excedentes, criando múltiplas fontes de receita e adaptando-se a diferentes perfis de parceiros.

Benchmarking e certificações: Acompanhar práticas de storytelling, selos socioambientais e outras certificações utilizadas por concorrentes fortalece a reputação institucional e amplia a visibilidade no mercado.

3.3.4 Implicações estratégicas

A análise das práticas concorrenciais revela implicações diretas para a estratégia da empresa. A compreensão detalhada do comportamento de concorrentes, das demandas do mercado e das expectativas de consumidores e fornecedores permite à empresa ajustar suas operações, fortalecer vantagens competitivas e aumentar o impacto social.

A firma organiza suas ações estratégicas em pilares que norteiam a atuação diária e o planejamento de expansão:

Tecnologia como pilar estratégico: Sistemas digitais integrados automatizam notificações, rastreiam lotes e conectam fornecedores, garantindo transparência e previsibilidade operacional.

Logística otimizada: Triagem rápida, roteirização eficiente e armazenamento seguro permitem redistribuição ágil e minimizam perdas, garantindo consistência e confiabilidade do serviço.

Comunicação e impacto social: Relatórios detalhados de indicadores sociais e ambientais, combinados com certificações de sustentabilidade, aumentam a confiança de consumidores, fornecedores e investidores.

Parcerias estratégicas: Conexões com supermercados, produtores locais, feiras e organizações sociais ampliam o volume de captação, diversificam a oferta de produtos e consolidam a reputação institucional da empresa.

Consolidação de vantagem competitiva: A integração desses pilares permite fidelização de parceiros e consumidores, aumento da captação de excedentes e posicionamento da NiBra como referência em redistribuição de alimentos com impacto social real.

3.4 Estudo dos fornecedores

3.4.1 Estrutura e importância dos fornecedores

Os fornecedores da NiBra constituem a base de seu modelo de negócio, sendo a fonte primária dos alimentos que serão redistribuídos. A empresa estabelece parcerias com uma gama diversificada de fornecedores, agricultores familiares, feirantes, supermercados e atacadistas, selecionados por sua capacidade de gerar excedentes alimentares por motivos de sazonalidade, padrão estético, embalagens danificadas ou proximidade da data de validade. A seleção e a gestão desses fornecedores são pautadas por critérios técnicos e sanitários, de modo a garantir a qualidade, a segurança dos alimentos e a conformidade com a legislação vigente, além de promover relações duradouras e alinhadas aos princípios da sustentabilidade.

Considerando que a empresa tem sua sede operacional na Vila Olímpia, prioriza-se a aproximação com fornecedores situados no entorno (raio urbano imediato), estratégia que reduz tempos de coleta, custos logísticos e emissões de carbono, além de aumentar a previsibilidade de fluxos e a capacidade de resposta a demandas emergenciais.

3.4.2 Tipologia dos fornecedores e volume redistribuído

Atualmente, a empresa mantém 30 fornecedores ativos distribuídos pela Região Metropolitana de São Paulo (RMSP), divididos em três grupos:

a) Supermercados e atacadistas: 20 fornecedores (67%)

As parcerias com redes varejistas e atacadistas tornaram-se o eixo central do sistema de abastecimento da organização. A seleção das unidades considera fatores como a proximidade geográfica com a sede, o volume médio de excedentes gerados e o compromisso das empresas com políticas de sustentabilidade e doação responsável de alimentos. Entre os principais parceiros da empresa destacam-se:

1. St. Marche – Rua Gomes de Carvalho, 551, Vila Olímpia – São Paulo/SP;
2. Minuto Pão de Açúcar – Rua Fidêncio Ramos, 81, Vila Olímpia – São Paulo/SP;
3. Minuto Pão de Açúcar – Av. Dr. Cardoso de Melo, 482, Vila Olímpia – São Paulo/SP;
4. Hirota Supermercados – Rua do Rócio, 450, Vila Olímpia – São Paulo/SP;
5. Carrefour Express (Berrini) – Av. Eng. Luís Carlos Berrini, São Paulo/SP;
6. Dia % – Av. Santo Amaro, 2310, Vila Olímpia – São Paulo/SP;
7. Extra Supermercados – Rua João Cachoeira, 899, Itaim Bibi – São Paulo/SP;
8. Oba Hortifruti – Av. Santa Catarina, 1415, Jabaquara – São Paulo/SP;
9. Oba Hortifruti – Av. Angélica, 635, Higienópolis – São Paulo/SP;
10. Natural da Terra – Av. Santo Amaro, 6682, São Paulo/SP;
11. Natural da Terra – Rua Manoel da Nóbrega, 209, Paraíso – São Paulo/SP;
12. Assaí Atacadista – Av. dos Autonomistas, 1687, Osasco/SP;
13. Assaí Atacadista – Av. São Miguel, 962, São Paulo/SP;
14. Assaí Atacadista – Rua Ulisses Cruz, 993, Tatuapé – São Paulo/SP;
15. Atacadão – Av. Morvan Dias de Figueiredo, 6169, Vila Maria – São Paulo/SP;
16. Atacadão – Estrada do M'Boi Mirim, 380, Santo Amaro – São Paulo/SP;
17. Makro Atacadista – Rua Carlos Lisdegno Carlucci, 519, Vila Leopoldina – São Paulo/SP;
18. Roldão Atacadista – Rua Brentano, 537, Vila Leopoldina – São Paulo/SP;
19. Carrefour Hiper – Av. Santo Amaro, 4815, Brooklin – São Paulo/SP;
20. Sonda Supermercados – Av. Francisco Matarazzo, 892, Água Branca – São Paulo/SP.

Esses estabelecimentos são responsáveis pela maior parte dos excedentes captados, compostos principalmente por frutas, legumes e verduras. O volume médio redistribuído por este grupo é de aproximadamente 165 kg de alimentos por fornecedor por semana, totalizando 3.300 kg/semana.

b) Feirantes e agricultores familiares: 8 fornecedores (27%)

Com o novo direcionamento estratégico, as parcerias com feirantes e produtores locais foram mantidas de forma mais seletiva, priorizando cooperativas e feiras que apresentem regularidade de fornecimento e localização estratégica. Entre os principais parceiros estão:

1. Feira Livre da Vila Madalena (Zona Oeste – São Paulo/SP);
2. Feira do Brás (Zona Central – São Paulo/SP);
3. Associação de Produtores do Cinturão Verde de Mogi das Cruzes/SP;
4. Cooperativa Agroecológica de Parelheiros (São Paulo/SP);
5. Produtores Familiares de Itapeverica da Serra e Embu das Artes/SP;
6. Cooperativa Agrícola de Cotia (CAC) – Cotia/SP.

Cada fornecedor contribui, em média, com 45 kg de alimentos por semana, totalizando cerca de 360 kg semanais para o grupo.

c) Indústrias alimentícias e processadoras: 2 fornecedores (6%)

Complementando a cadeia de suprimentos, as parcerias com indústrias alimentícias permitem o aproveitamento de produtos embalados que apresentam pequenas avarias, variações de lote ou proximidade da data de validade. As principais parceiras são:

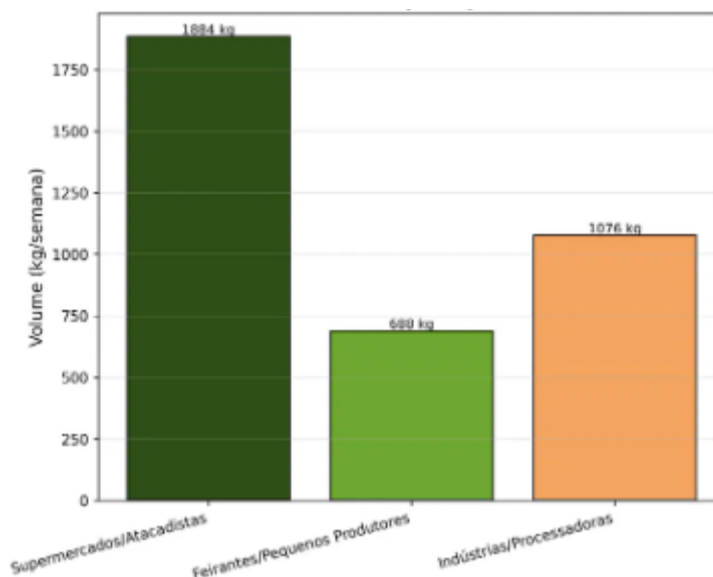
1. Companhia de Entrepósitos e Armazéns Gerais de São Paulo (CEAGESP) – Av. Dr. Gastão Vidigal, 1946, Vila Leopoldina – São Paulo/SP;
2. Hortifrúti Natural da Terra – Centro de Distribuição São Paulo.

O volume médio recebido deste grupo é de aproximadamente 350 kg por fornecedor por semana, totalizando 700 kg semanais.

Volume total e aproveitamento

A empresa redistribui aproximadamente 4.360 kg de alimentos por semana, abrangendo frutas, verduras e legumes em condições adequadas de consumo. Após o processo de triagem e classificação, cerca de 95% dos alimentos são aproveitados, assegurando a qualidade nutricional e a segurança alimentar dos beneficiários, além de contribuir significativamente para a redução do desperdício e das emissões associadas à decomposição de resíduos orgânicos.

Figura 2- Volume por Tipo de fornecedor



Fonte: Elaborado pelos autores (2025)

3.4.3 Processos de gestão e segurança alimentar

Os processos de gestão e segurança alimentar adotados pela NiBra foram estruturados para garantir a qualidade dos alimentos redistribuídos, a eficiência operacional e a conformidade com as legislações sanitárias vigentes. Esses processos integram práticas de controle interno, uso de tecnologias digitais, capacitação contínua dos fornecedores e mecanismos rigorosos de monitoramento, assegurando que cada etapa, da coleta ao destino final, ocorra com segurança e rastreabilidade.

A gestão inicia-se no ponto de coleta, onde equipes treinadas realizam triagem imediata, seguindo critérios definidos em Procedimentos Operacionais Padronizados (POPs). Nessa etapa, os alimentos são categorizados conforme condições físicas, proximidade da validade, integridade da embalagem e possibilidade de consumo, em conformidade com os critérios da ANVISA (RDC nº 216/2004 e RDC nº 275/2002). A triagem precoce reduz perdas, agiliza o fluxo

logístico e assegura que apenas produtos adequados avancem para o armazenamento ou distribuição.

Após a triagem, cada lote é registrado digitalmente no sistema interno da empresa, que utiliza tecnologia de rastreabilidade para registrar peso, origem, fornecedor, horário de coleta, lote, classificação e prazo de validade. Esse sistema permite criar um histórico detalhado dos fluxos operacionais e possibilita o monitoramento em tempo real de anomalias, como variações abruptas na quantidade recebida ou inconsistências na qualidade. A rastreabilidade também permite auditorias completas e facilita a comprovação de conformidade documental junto a parceiros e autoridades sanitárias.

No centro operacional da NiBra, os alimentos passam por uma segunda etapa de conferência, na qual são aplicados critérios de APPCC (Análise de Perigos e Pontos Críticos de Controle). Os pontos críticos identificados incluem: condições de transporte no momento da chegada, temperatura das câmaras frias, higienização dos recipientes, contaminações físicas/biológicas e integridade das embalagens. Esses controles asseguram que o processo atenda às exigências de segurança alimentar, reduzindo riscos de contaminação e garantindo confiabilidade ao consumidor final e às entidades sociais atendidas.

As operações contam com auditorias internas trimestrais e auditorias externas anuais em redes varejistas e cooperativas, avaliando temperatura das áreas de armazenamento, condições de descarte, práticas de manipulação e padronização dos registros. Fornecedores que não atendem aos requisitos mínimos estabelecidos entram em processo de adequação acompanhados pela equipe técnica da NiBra, recebendo relatórios diagnósticos e orientações. A reincidência de não conformidades resulta em suspensão temporária da parceria.

Além disso, a unidade administrativa desenvolve programas de capacitação periódica direcionados aos fornecedores, abordando boas práticas de armazenamento, critérios de separação de excedentes, controle de validade, higienização de bancas e prevenção de contaminações cruzadas. O objetivo é fortalecer a cadeia como um todo, promovendo padronização e aumentando o índice de aproveitamento dos alimentos, atualmente estimado em 95% após triagem.

O modelo de gestão inclui ainda indicadores-chave de desempenho (KPIs), tais como taxa de aproveitamento, tempo médio entre coleta e redistribuição, ocorrência de não conformidades, volume semanal captado por categoria e

regularidade dos fornecedores. Esses indicadores são monitorados pelo setor de Operações e revisados em reuniões mensais, permitindo ajustes contínuos no planejamento logístico, na roteirização e na priorização de parcerias.

Por fim, para reforçar a transparência e o relacionamento de longo prazo, a NiBra envia periodicamente relatórios de impacto aos fornecedores, detalhando quantidade redistribuída, público beneficiado, índices de aproveitamento e previsões sazonais.

3.4.4 Sustentabilidade logística e impacto ambiental

A análise dos processos operacionais adotados pela NiBra demonstra que a sustentabilidade no setor logístico é plenamente alcançável quando se articulam eficiência, inovação tecnológica e práticas ambientais estruturadas. O índice de 95% de aproveitamento dos alimentos coletados após a triagem evidencia a eficácia dos mecanismos de controle interno, reduzindo perdas e mitigando impactos associados ao descarte inadequado de resíduos orgânicos, reconhecidos pela FAO (2023) como uma das principais fontes de emissões de metano em aterros sanitários.

Os 5% restantes, impróprios para consumo humano, são reinseridos no ciclo produtivo por meio da compostagem interna, realizada pela própria equipe da NiBra. O composto gerado alimenta a horta comunitária da empresa, mantida pelos colaboradores. Essa iniciativa integra-se às práticas de hortas corporativas, adotadas por organizações que buscam unir sustentabilidade, qualidade de vida e engajamento dos funcionários. Segundo Dias e Silva (2019), hortas corporativas fortalecem a cultura organizacional, promovem economia circular e ampliam o bem-estar no ambiente de trabalho. O SEBRAE (2021) reforça que hortas internas potencializam o reaproveitamento de resíduos e incentivam práticas coletivas sustentáveis. Na NiBra, os alimentos produzidos são disponibilizados gratuitamente aos funcionários, fortalecendo os benefícios sociais e assegurando o aproveitamento total dos resíduos orgânicos.

No âmbito operacional, a empresa utiliza sistemas de planejamento de rotas, rastreabilidade, controle de estoques e monitoramento em tempo real, reduzindo deslocamentos desnecessários, diminuindo o consumo de combustível e aumentando a eficiência energética. Tais ferramentas qualificam a tomada de decisão e consolidam uma gestão logística baseada em indicadores.

Considerando a dependência atual de motoboys terceirizados, a NiBra também implementa políticas ambientais voltadas ao transporte. A meta é alcançar uma frota com 96% de veículos elétricos, reduzindo significativamente as emissões provenientes das entregas. Durante o período de transição, a empresa adota um programa de compensação ambiental, fundamentado no reflorestamento de áreas degradadas no Estado de São Paulo, priorizando regiões com baixa capacidade de regeneração natural. Essa medida aumenta o sequestro de carbono, recupera ecossistemas e neutraliza emissões residuais da frota não elétrica. De acordo com a FAO (2020) e com o Programa de Hortas Urbanas da Prefeitura de São Paulo (2022), iniciativas de restauração vegetal urbana desempenham papel relevante na mitigação climática e na promoção da biodiversidade.

A combinação entre aproveitamento integral dos alimentos, compostagem interna, horta corporativa, inovação tecnológica, transição energética e reflorestamento demonstra que a sustentabilidade logística é alcançada por um conjunto de práticas complementares e interdependentes. A experiência da NiBra evidencia que a logística pode atuar como vetor de transformação socioambiental, convertendo resíduos em valor, reduzindo emissões e regenerando ecossistemas.

3.4.5 Contexto institucional e legislações aplicáveis

O ambiente institucional que regula a atuação da sociedade empresarial é composto por um conjunto amplo de legislações, programas federais e normas técnicas que orientam desde a segurança alimentar até o combate ao desperdício, passando pelas políticas de logística reversa e sustentabilidade. A seguir, são apresentados os principais marcos jurídicos e programáticos que fundamentam a operação da empresa.

O Programa de Aquisição de Alimentos (PAA), criado inicialmente pela Lei nº 10.696/2003, constitui um dos principais instrumentos nacionais de promoção da segurança alimentar. Segundo a Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (EMBRAPA, 2022) e o Ministério do Desenvolvimento Agrário (MDA, 2023), o programa movimentou aproximadamente R\$ 500 milhões em 2023 na compra de produtos da agricultura familiar destinados a populações em situação de vulnerabilidade. Em 2025, o Governo Federal ampliou o programa, fortalecendo a participação de estados e municípios e descentralizando a execução (AGÊNCIA

GOV, 2025), o que favorece iniciativas como a NiBra ao expandir a disponibilidade e o fluxo de alimentos destinados à doação.

No campo jurídico, destaca-se a Lei nº 14.628/2023, que regulamenta e estimula a doação de excedentes alimentares por supermercados, restaurantes e redes varejistas. A legislação estabelece diretrizes para que alimentos em condições seguras de consumo sejam destinados à doação, limitando o descarte e garantindo segurança jurídica a doadores e receptores (BRASIL, 2023). A norma é fundamental para reduzir o desperdício e ampliar o volume de alimentos disponíveis para organizações que atuam na redistribuição, como a Nicho Brasil.

Somam-se a essa lei outros marcos relevantes:

- Lei nº 12.305/2010: Política Nacional de Resíduos Sólidos (PNRS)

Define diretrizes de prevenção e redução de resíduos, estimulando o reaproveitamento, a logística reversa e a destinação ambientalmente adequada dos rejeitos. A atuação da marca está em convergência direta com os princípios da PNRS, especialmente no eixo de valorização de resíduos orgânicos.

- Decreto nº 10.936/2022: Regulamenta a PNRS

Reforça a necessidade de integração entre setores públicos e privados para a gestão de resíduos, estabelecendo responsabilidades compartilhadas.

- Lei nº 11.346/2006: Sistema Nacional de Segurança Alimentar e Nutricional (SISAN)

Institui a Política Nacional de Segurança Alimentar e Nutricional, destacando o direito humano à alimentação adequada (DHAA).

- Lei nº 14.273/2021: Incentivo às Práticas de Economia Circular e Sustentabilidade

Embora de caráter mais amplo, incentiva práticas empresariais de reaproveitamento e uso eficiente de recursos, associando-se com a compostagem e a horta corporativa da empresa.

No âmbito sanitário, destacam-se as normas da Agência Nacional de Vigilância Sanitária (ANVISA), fundamentais para garantir segurança no manuseio, armazenamento e distribuição de alimentos:

- RDC nº 216/2004: Boas Práticas para Serviços de Alimentação

Regula higiene, manipulação, controle de temperatura e procedimentos operacionais.

- RDC nº 275/2002: Procedimentos Operacionais Padronizados (POPs)

Estabelece diretrizes para inspeção e padronização de procedimentos em estabelecimentos da cadeia alimentar.

Esses regulamentos são essenciais para assegurar que toda a operação, da coleta à redistribuição, esteja em conformidade com padrões de segurança, qualidade e rastreabilidade.

Também compõem o contexto institucional diretrizes voltadas à sustentabilidade urbana e agricultura regenerativa, conforme discutido pela FAO (2020) e pelo Programa de Hortas Urbanas da Prefeitura de São Paulo (2022).

3.5 O negócio e as tendências de mercado

3.5.1 Análise das transformações e contexto atual

O estudo das tendências de mercado é fundamental para compreender as transformações sociais, econômicas, tecnológicas e ambientais que moldam o comportamento dos consumidores e a dinâmica competitiva. Segundo Porter (2008), mudanças estruturais no ambiente externo reconfiguram setores inteiros e determinam o surgimento de novas oportunidades e ameaças, exigindo das empresas capacidade contínua de adaptação estratégica. No cenário atual, em que crises climáticas, pressões regulatórias e novas demandas sociais aceleram a transição para modelos sustentáveis, a preparação para a COP30 representa um marco central desse movimento. A conferência, ao colocar o Brasil no foco global das discussões sobre clima, fortalece compromissos de descarbonização, estimula investimentos em inovação verde e pressiona cadeias produtivas a adotarem práticas mais responsáveis. Dessa forma, a sustentabilidade deixa de ser apenas um diferencial e passa a constituir elemento estruturante do posicionamento competitivo das organizações.

A economia global vem demonstrando uma convergência crescente para modelos mais inclusivos e ambientalmente responsáveis, impulsionada tanto por políticas públicas quanto por mudanças expressivas no comportamento dos consumidores. No Brasil, esse processo é intensificado por programas federais de combate ao desperdício, regulamentações orientadas à economia circular, metas climáticas ampliadas no contexto pré-COP30 e um aumento perceptível na demanda

por transparência, responsabilidade socioambiental e impacto positivo. A preocupação com o desperdício de alimentos, aliada ao reconhecimento dos efeitos ambientais do consumo, fortalece a busca por soluções que conciliem eficiência logística, inovação tecnológica e sustentabilidade. Compreender esse conjunto de dinâmicas é essencial para empresas como a NiBra, que operam diretamente no ecossistema da redistribuição de alimentos e do aproveitamento sustentável de excedentes, consolidando-se como agentes estratégicos em um mercado em transformação acelerada.

3.5.2 Comportamento do consumidor e sustentabilidade

Nos últimos anos, tem havido uma ampliação da consciência ambiental entre os consumidores brasileiros, o que se reflete nas decisões de compra. Conforme a pesquisa Voz do Consumidor 2024, da PwC, 46% dos brasileiros dizem que começaram a comprar produtos mais sustentáveis para reduzir seu impacto no meio ambiente, e muitos estão dispostos a pagar mais por essas escolhas. O estudo mostra que há uma propensão de pagar até 9,7% acima do preço médio para produtos produzidos de forma sustentável.

Esse movimento tem fomentado modelos de negócio orientados para a economia circular, o reaproveitamento de materiais e a minimização de desperdício, alinhando consumo consciente e práticas ambientalmente responsáveis.

Esse cenário abre espaço para empresas que aliam inovação tecnológica, propósito social e impacto ambiental positivo. A NiBra, ao oferecer uma plataforma que conecta fornecedores e consumidores de alimentos excedentes, posiciona-se de forma estratégica nesse novo perfil de mercado. Seu modelo operacional responde diretamente às expectativas de um público mais consciente, que busca consumir de forma ética e contribuir com a redução dos impactos ambientais da cadeia de abastecimento.

O comportamento do consumidor atua como força motriz da sustentabilidade logística, pois estimula empresas a desenvolver soluções que garantam eficiência operacional, responsabilidade social e transparência nas relações comerciais.

3.5.3 Inovação tecnológica e eficiência logística

O avanço das tecnologias digitais vem redefinindo os modelos de gestão logística, permitindo operações mais rápidas, eficientes e ambientalmente responsáveis. Na NiBra, esses recursos constituem a base das estratégias de otimização, contribuindo para a redução de perdas, para o aumento da precisão operacional e para o fortalecimento da sustentabilidade em toda a cadeia.

A empresa adota um conjunto de ferramentas tecnológicas que inclui um Sistema de Gestão Logística (TMS) para planejamento automatizado de rotas, um Sistema de Gestão de Armazém (WMS) para controle de estoque e validade, além de aplicativos de rastreabilidade em tempo real integrados aos pontos de coleta e distribuição. O uso de sensores de monitoramento de temperatura (termologgers) e etiquetas inteligentes (QR Codes e RFID) garante precisão nas informações registradas sobre cada lote de alimento, desde a origem até o consumidor final. Esses sistemas permitem registrar pesos, condições de conservação, horários de coleta e parâmetros de qualidade de forma digital, evitando erros manuais e assegurando rastreabilidade completa.

A automação parcial dos processos operacionais reduz deslocamentos desnecessários, otimiza o consumo de combustível, diminui o tempo de resposta às demandas e colabora para a mitigação das emissões de gases de efeito estufa. Além disso, a integração entre plataformas digitais e fornecedores favorece decisões mais rápidas e alinhadas aos princípios da logística verde, reforçando a responsabilidade socioambiental da empresa.

Com essa infraestrutura tecnológica, torna-se evidente que inovação e sustentabilidade não são elementos antagonistas. Pelo contrário, a modernização dos processos eleva o desempenho logístico, aprimora a qualidade da operação e fortalece o impacto ambiental positivo gerado pela NiBra.

3.5.4 Políticas públicas e economia circular

O ambiente institucional brasileiro tem desenvolvido políticas que incentivam práticas sustentáveis e modelos produtivos de menor impacto ambiental. O Plano Nacional de Economia Circular (PNEC) 2025–2034 estabelece diretrizes para

redução de resíduos, uso eficiente de recursos e estímulo a negócios sustentáveis. Somam-se a ele a Política Nacional de Resíduos Sólidos (Lei nº 12.305/2010) e normas de segurança alimentar, que reforçam a importância da destinação adequada de resíduos e da integração entre governos e organizações na construção de sistemas mais responsáveis.

A economia circular propõe a substituição do modelo linear de consumo por processos que mantêm materiais em uso pelo maior tempo possível. Segundo a Fundação Ellen MacArthur (2021), seus princípios centrais envolvem eliminar resíduos, manter produtos em circulação e regenerar sistemas naturais. A NiBra incorpora esses elementos ao redistribuir excedentes alimentares e ao transformar resíduos orgânicos remanescentes em composto utilizado na horta comunitária, demonstrando aplicação prática e viável da circularidade no setor logístico.

Ao alinhar suas práticas a essas diretrizes, a NiBra atua de forma coerente com políticas públicas contemporâneas de combate ao desperdício e promoção da segurança alimentar, consolidando-se como organização inovadora na transição para modelos de produção e consumo mais sustentáveis. Essa integração fortalece seu papel como referência em logística ambientalmente responsável e socialmente comprometida.

3.5.5 Sustentabilidade logística como diferencial competitivo

A sustentabilidade logística consolidou-se como um dos principais diferenciais competitivos da atualidade, especialmente em mercados onde consumidores, investidores e parceiros valorizam práticas éticas, transparentes e responsáveis. Empresas que conseguem reduzir desperdícios, otimizar fluxos operacionais e minimizar impactos ambientais passam a ocupar posições de destaque, pois agregam eficiência econômica ao cumprimento de demandas socioambientais crescentes. Em um cenário em que a reputação corporativa se tornou ativo estratégico, a capacidade de demonstrar práticas logísticas sustentáveis influencia diretamente a competitividade, a atratividade perante o mercado e a capacidade de estabelecer relações duradouras com fornecedores e instituições.

Nesse contexto, a NiBra exemplifica como a sustentabilidade logística pode ser traduzida em vantagem estratégica concreta. A empresa opera um modelo que combina alto índice de aproveitamento de alimentos (95%), rastreabilidade digital,

processos padronizados de triagem e integração tecnológica que reduz falhas e otimiza rotas. Tais práticas diminuem custos, ampliam a eficiência operacional e reforçam a credibilidade da organização perante fornecedores e consumidores. Além disso, ao incorporar práticas de economia circular (como a compostagem interna e a utilização do composto na horta comunitária) a empresa amplia seu impacto socioambiental, fortalecendo um diferencial competitivo baseado não apenas na eficiência, mas na criação de valor compartilhado.

A análise das tendências do setor demonstra que a sustentabilidade logística deixou de ser um atributo complementar para se tornar um critério decisivo na diferenciação entre empresas. A experiência da corporação comprova que tornar-se sustentável no meio logístico é não apenas possível, mas estrategicamente vantajoso.

3.6 Percurso metodológico da pesquisa

3.6.1 Localização da Área em Estudo

A pesquisa foi estrategicamente desenvolvida na Região Metropolitana de São Paulo (RMSP), uma das maiores e mais complexas aglomerações urbanas do mundo. Com uma população estimada em cerca de 21 milhões de habitantes, conforme dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2023), a RMSP se destaca não apenas por sua densidade demográfica, mas também por ser um polo de intensa produção, comercialização e consumo de alimentos. Essa região foi selecionada como campo de estudo por dois fatores principais, que a tornam um laboratório ideal para a avaliação da viabilidade de soluções.

Potencial estratégico: A área concentra uma vasta rede de feiras livres, supermercados e organizações sociais que lidam diariamente com volumes significativos de excedentes alimentares. Essa infraestrutura diversificada oferece um ambiente rico para a coleta de dados e a observação das dinâmicas de desperdício e redistribuição. A presença de múltiplos atores na cadeia alimentar permite uma análise abrangente dos desafios e oportunidades inerentes à gestão de excedentes.

Relevância social: Além de seu potencial econômico, o centro urbano abriga um grande número de famílias em situação de insegurança alimentar. De acordo com o

Inquérito Nacional sobre Insegurança Alimentar no Contexto da Pandemia de COVID-19 no Brasil, mais de 33 milhões de brasileiros viviam em situação de fome em 2022, e a região metropolitana de São Paulo reflete essa realidade em suas periferias e comunidades vulneráveis. Essa condição social torna a RMSP um local prioritário para a implementação de soluções sustentáveis que visem mitigar o desperdício e promover a segurança alimentar, conferindo ao estudo um caráter de urgência e relevância social.

A região, portanto, configura-se como o ambiente ideal para avaliar a viabilidade da NiBra, uma vez que reúne simultaneamente o problema latente do desperdício e da insegurança alimentar e a oportunidade de negócio para a redistribuição eficiente de alimentos. A complexidade e a escala da região permitem que os resultados da pesquisa sejam extrapolados e adaptados para outros grandes centros urbanos, conferindo ao estudo um valor prático e aplicável.

3.6.2 Problema e Objetivo do Projeto

O problema central que motivou o desenvolvimento deste projeto e a concepção da Nicho Brasil é a ineficiência sistêmica na redistribuição dos alimentos excedentes, um desafio global que se manifesta de forma aguda no Brasil. Essa ineficiência culmina em um paradoxo alarmante: por um lado, volumes massivos de alimentos perfeitamente consumíveis são descartados ao longo de toda a cadeia de produção e consumo; por outro, uma parcela significativa da população enfrenta a insegurança alimentar e a fome. Conforme dados da Organização das Nações Unidas para a Alimentação e a Agricultura (FAO), aproximadamente um terço de todos os alimentos produzidos globalmente para consumo humano é perdido ou desperdiçado anualmente, o que equivale a cerca de 1,3 bilhão de toneladas. No contexto brasileiro, essa realidade é ainda mais gritante, com o país figurando entre os maiores desperdiçadores de alimentos do mundo, conforme já mencionado.

O desperdício não se restringe apenas às perdas pós-colheita ou ao descarte por parte dos consumidores; ele ocorre em todas as etapas, desde a produção agrícola (devido a padrões estéticos, por exemplo), passando pelo processamento, transporte, comercialização (supermercados, feiras) e chegando ao consumo final (restaurantes, residências). As consequências dessa ineficiência são múltiplas e impactam diversas esferas: econômica (perdas financeiras para produtores e

comerciantes), ambiental (uso desnecessário de recursos naturais como água e solo, emissão de gases de efeito estufa pela decomposição de orgânicos em aterros) e social (agravamento da fome e da insegurança alimentar). Diante desse cenário complexo e multifacetado, o objetivo geral do projeto é desenvolver um modelo de negócio eficiente e sustentável para a redistribuição de alimentos, integrando tecnologia e parcerias estratégicas. A meta é criar uma solução que não apenas minimize o desperdício, mas que também contribua ativamente para a segurança alimentar, conectando o excedente de um lado com a necessidade do outro, de forma ágil, transparente e socialmente responsável.

3.6.2.1 Objetivo Geral

O objetivo geral deste projeto é analisar a viabilidade e o impacto do modelo de negócio da Nicho Brasil, avaliando sua capacidade de conectar de forma eficiente os elos da cadeia alimentar, desde os fornecedores de excedentes até os consumidores finais e as entidades sociais. Busca-se compreender como a plataforma pode otimizar a logística de redistribuição, gerar valor para todos os envolvidos e se consolidar como uma solução sustentável e escalável para o problema do desperdício de alimentos.

3.6.2.2 Objetivos Específicos

- Identificar os principais atores da cadeia produtiva envolvidos na redistribuição alimentar;
- Analisar o perfil dos consumidores e fornecedores;
- Avaliar a viabilidade tecnológica da plataforma;
- Propor estratégias de marketing e operação alinhadas à sustentabilidade.
- Compreender as oportunidades e ameaças do setor por meio de análise de mercado.

3.6.3 Tipos de Pesquisa

Ao elaborar um plano de negócios, a pesquisa é o que transforma uma ideia em um projeto sólido e viável. Ela fornece os dados necessários para tomar

decisões estratégicas, diminuindo riscos e aumentando as chances de sucesso. Existem vários tipos de pesquisa que a NiBra empregou, cada uma com finalidade específica.

3.6.3.1 Pesquisa de Mercado

A etapa de pesquisa de mercado foi realizada em duas frentes metodologicamente complementares: (a) um levantamento quantitativo por meio de questionário estruturado (Google Forms), composto por seis seções e dezessete perguntas; e (b) uma investigação de campo qualitativa e quantitativa realizada presencialmente com consumidores e fornecedores. As duas pesquisas foram conduzidas de forma integrada com o objetivo de identificar hábitos de consumo, percepções sobre desperdício alimentar, disposição ao uso de plataformas digitais e potenciais barreiras logísticas enfrentadas pelos fornecedores. De acordo com Apêndice 9: Pesquisa de mercado

a) Pesquisa 1: Levantamento Quantitativo (Google Forms)

Período de aplicação: 10 a 18 de julho de 2025.

Amostra: 30 respondentes.

O instrumento utilizado foi um questionário estruturado contendo 17 perguntas distribuídas em seis seções (perfil sociodemográfico; hábitos de compra; percepção sobre desperdício; critérios de qualidade; aceitação de aplicativo; comentários abertos):

1. Qual a sua faixa etária?
2. Gênero.
3. Cidade e bairro onde reside.
4. Nível de escolaridade.
5. Faixa de renda familiar mensal aproximada.
6. Onde você costuma comprar alimentos?
7. Com que frequência compra frutas, verduras e legumes?
8. Em média, quanto você gasta por mês com alimentação?
9. Com que frequência há desperdício de alimentos em sua residência?
10. Quais os principais motivos para o desperdício de alimentos?
11. Você se considera uma pessoa preocupada com desperdício de alimentos?

12. Você compraria alimentos próximos da validade, porém ainda próprios para consumo, com desconto?
13. Qual seria o desconto mínimo para considerar a compra desses produtos?
14. Você utilizaria um aplicativo que oferecesse alimentos excedentes com desconto e possibilidade de doação?
15. Quais recursos você considera mais importantes em uma aplicativo como a NiBra?
16. O que mais influencia sua decisão de utilizar o aplicativo NiBra?
17. Deixe uma sugestão ou comentário sobre como reduzir o desperdício de alimentos.

O destaque principal deste levantamento recai sobre duas questões centrais, diretamente relacionadas ao modelo de negócios da empresa:

1. Preocupação com o desperdício de alimentos

A pergunta “Você se considera uma pessoa preocupada com o desperdício de alimentos?” apresentou predominância das notas mais altas da escala (3 a 5).

Os resultados foram os seguintes:

- 43,3% (13 respondentes) atribuíram nota 4;
- 33,3% (10 respondentes) atribuíram nota 3;
- 23,3% (7 respondentes) atribuíram nota 5.

Nenhum respondente marcou notas 1 ou 2.

Essa distribuição demonstra uma forte consciência socioambiental, formando um público mais receptivo a iniciativas de redução de desperdício e consumo sustentável.

2. Aceitação de uma plataforma de excedentes com desconto e possibilidade de doação

Na pergunta “Você utilizaria um aplicativo que oferecesse alimentos excedentes com desconto e possibilidade de doação?”, a distribuição foi:

- 60% responderam Sim;
- 20% responderam Talvez;
- 20% responderam Não.

A predominância da resposta afirmativa indica alto potencial de aceitação de um marketplace voltado à oferta de produtos próximos da validade ou excedentes de pequenos produtores e varejistas. A margem adicional de 20% que respondeu

“Talvez” reforça que a adesão pode aumentar mediante comunicação clara sobre qualidade, segurança do alimento e confiabilidade da plataforma.

Além das respostas fechadas, a última seção permitiu comentários e sugestões voluntárias. Entre os temas recorrentes (síntese): preocupação com higiene e armazenamento; interesse por avisos personalizados de oferta; prioridade pela proximidade geográfica; e pedidos de transparência sobre procedência e condições dos alimentos.

b) Pesquisa 2: Levantamento Presencial e Qualitativo (Simulado)

Período de realização: 05 a 22 de julho de 2025.

Locais: Região Metropolitana de São Paulo, Feira de Pinheiros, CEAGESP, Mercado Municipal e área externa do Pão de Açúcar Perdizes.

Amostra: 80 participantes totais, sendo 50 consumidores e 30 fornecedores/feirantes.

Instrumentos: Questionário semiaberto, entrevistas semiestruturadas (8 perguntas abertas) e grupos focais rápidos (~10 minutos).

Principais resultados quantitativos

- Preocupação com desperdício: 84% dos consumidores afirmaram “preocupar-se regularmente” com o desperdício de alimentos.
- Interesse no aplicativo: 64% demonstraram interesse em utilizar um marketplace de excedentes.
- Disposição a pagar: o desconto médio aceitável foi de 35% para produtos próximos da validade; 22% considerariam assinar um plano mensal para ofertas recorrentes.
- Selo socioambiental: 55% consideram “muito importante” que a plataforma apresente certificações ou indicadores claros de responsabilidade socioambiental.

Principais resultados qualitativos

Durante entrevistas e grupos focais, consumidores enfatizaram:

- a importância da transparência sobre origem, data de recolhimento e condições de armazenamento;
- preferência por filtros no app (distância, horário, tipo de alimento);
- receio moderado quanto à aparência dos produtos, embora aceitem imperfeições quando há informação clara.

Os fornecedores apontaram:

- dificuldade em destinar excedentes em pequenos volumes;
- interesse em relatórios que quantifiquem impacto social e sustentável (kg reaproveitados, estimativa de redução de desperdício, etc.);
- valorização da possibilidade de vender e doar excedentes de forma organizada.

Trechos representativos das entrevistas (identificação fictícia)

João Emanuel, feirante (41 anos):

“A gente às vezes joga fora sacos inteiros porque o cliente quer ‘bonito’. Ter uma saída rápida, segura e que renda algum, seria ótimo.”

Mariana Lopes, consumidora (29 anos):

“Se o aplicativo me avisar quando tiver frutas mais baratas perto de casa, eu vou comprar. Eu só preciso da certeza de que está em boas condições.”

Carlos Mendes, gerente de supermercado (38 anos):

“O relatório de impacto facilita a parceria. A rede consegue justificar melhor ações de responsabilidade social.”

Síntese Integrada das Duas Pesquisas

A combinação dos dois levantamentos, um quantitativo exploratório e outro de campo, com abordagem mista, reforça um padrão sólido:

1. Existe um público altamente consciente sobre desperdício (entre 80% e 90%).
2. Há forte aceitação prévia do conceito da plataforma, com predominância positiva nas duas pesquisas.
3. Consumidores demandam transparência e filtros.
4. Fornecedores enfrentam barreiras logísticas e valorizam uma solução estruturada de escoamento.
5. Ambos os grupos demonstram percepção de valor social, especialmente quando há relatórios de impacto.

3.6.3.2 Pesquisa secundária (consultada)

A pesquisa secundária consiste na coleta e análise de informações já publicadas por instituições governamentais, organizações do setor alimentício, consultorias especializadas e centros de pesquisa. Essa etapa teve como objetivo contextualizar o ambiente competitivo, compreender o comportamento do consumo urbano e identificar tendências relevantes para a atuação da NiBra no mercado de alimentos sustentáveis e redistribuição de excedentes.

Foram consultadas fontes oficiais como o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) e o Ministério da Agricultura e Pecuária (MAPA), que disponibilizam dados sobre produção agrícola, abastecimento alimentar, perdas pós-colheita e padrões de consumo nas áreas urbanas. As estatísticas analisadas evidenciam que os centros urbanos concentram mais de 85% da população brasileira e são responsáveis pela maior parte do consumo doméstico de alimentos, representando o principal ambiente de circulação e descarte de produtos hortifrutigranjeiros.

Além disso, os relatórios de mercado elaborados por instituições como Euromonitor, The Good Food Institute (GFI) e consultorias brasileiras do setor de alimentos e varejo reforçam que o mercado de produtos saudáveis está em plena expansão no Brasil, impulsionado por mudanças no estilo de vida, crescimento do consumo consciente e valorização de práticas sustentáveis. Estudos recentes apontam que consumidores urbanos têm demonstrado maior propensão a adquirir alimentos frescos, produtos com descontos decorrentes de logística reversa, além de maior abertura para plataformas digitais que ofereçam conveniência e responsabilidade socioambiental.

Para aprofundar o entendimento sobre o comportamento urbano, utilizou-se também pesquisas sobre consumo alimentar nas capitais brasileiras, que indicam forte preferência por compras rápidas, proximidade geográfica e preços acessíveis. Segundo o módulo de Orçamentos Familiares do IBGE (2023), os domicílios urbanos realizam compras de hortifrúti com maior frequência, porém em menor volume por visita, o que aumenta tanto a demanda por reposição constante quanto o descarte de itens próximos da validade no varejo cenário que favorece a atuação de empresas focadas em redistribuição de excedentes, como a NiBra.

3.6.3.3 Pesquisa de concorrência

Metodologia: mapeamento online e visitas simuladas a pontos de venda; análise de websites, apps e relatórios públicos das empresas concorrentes. Concorrentes diretos (avaliados):

- Connecting Food: modelo B2B para doação e redistribuição, integração com grandes geradores.

- Fruta Imperfeita: modelo B2C de comercialização de produtos “esteticamente imperfeitos”.
- Food To Save / Too Good To Go (referência internacional): soluções de venda de excedentes em modelos “surpresa” (caixa mídi-valor).

Aspectos observados e pontos de diferenciação:

- Preços: concorrentes cobram por caixa/caixa surpresa; NiBra pode oferecer assinatura, taxa por transação e modelos B2B para supermercados.
- Logística: concorrentes mais maduros têm integração com redes e roteirização; NiBra precisa priorizar rotas curtas e triagem rápida.
- Comunicação: transparência e narrativa de impacto social são estratégias eficazes (benchmark: Fruta Imperfeita usa storytelling e certificações locais).

3.6.3.4 Pesquisa de público-alvo (Persona): aplicada e elaborada

Com base nos dados primários e secundários simulados, foi elaborada a persona abaixo para orientar o desenvolvimento de produto, comunicação e marketing.

- Persona (perfil semi-ficcional, “Marina Souza”)
- Nome: Marina Souza
- Idade: 26 anos
- Localização: Perdizes, São Paulo (RMSP)
- Estado civil / Família: Solteira, mora com um colega de apartamento
- Profissão / Renda: Analista de Marketing - R\$6.500 / mês
- Hábitos de consumo: compra em feiras e mercados locais aos sábados; usa apps de delivery para conveniência; participa de grupos sobre sustentabilidade no Instagram
- Motivações: reduzir desperdício, economizar, consumir de forma consciente; gosta de saber o impacto social de suas compras
- Dores / necessidades: dificuldade em encontrar ofertas transparentes de excedentes próximos; quer garantia de qualidade e informações sobre procedência; valoriza embalagens sustentáveis
- Comportamento digital: usa Instagram e WhatsApp; está disposta a testar um app novo se houver avaliações e selos de confiança

- Mensagem-chave que a alcança: “Compre com impacto: alimentos frescos a preços justos, que reduzem o desperdício e ajudam sua comunidade.”

3.6.3.5 Grupos focais

Organização: dois grupos focais realizados em locais plausíveis da RMSP (simulação):

- Grupo Focal A: Consumidores conscientes: realizado em 12/09/2025, sala de eventos do Centro Cultural da Vila Madalena, 8 participantes (idade 24–39).

Principais insights (simulados): preferência por notificações geolocalizadas; expectativa por fotos e avaliações; desejo de escolha entre “desconto imediato” e “doação”.

- Grupo Focal B: Fornecedores e feirantes: realizado em 16/09/2025, sala de reunião da Associação de Feirantes da Lapa, 8 participantes.

Principais insights (simulados): necessidade de processo rápido de coleta; pedidos por compensação financeira simbólica ou benefício em divulgação; preocupações com custos logísticos.

3.6.4 Cálculo amostral

O cálculo amostral consiste em determinar o número mínimo de pessoas que devem ser entrevistadas ou pesquisadas para que os resultados obtidos possam ser considerados estatisticamente representativos da população-alvo. Trata-se de uma etapa fundamental do plano de negócios, pois garante que as análises de mercado utilizadas na formulação das estratégias tenham validade científica e reduzam o risco de vieses ou distorções.

Para a definição da amostra, foram considerados quatro fatores principais:

População (N): número total de pessoas na região metropolitana de São Paulo, estimada em aproximadamente 22 milhões de habitantes (IBGE, 2022). Como a população ultrapassa 100.000 pessoas, aplica-se a fórmula simplificada para populações infinitas.

Margem de erro (e): 5% (0,05), valor comumente adotado em pesquisas de mercado.

Nível de confiança (Z): 95%, equivalente a 1,96 na tabela de distribuição normal.

Proporção esperada (p): 50% (0,5), utilizado em casos em que não há estimativa prévia, garantindo maior rigor no cálculo.

Figura 3 - Fórmula utilizada

$$n = \frac{N \cdot Z^2 \cdot p(1-p)}{(N-1)e^2 + Z^2 \cdot p(1-p)} \quad n = \frac{22.000.000 \cdot 1,96^2 \cdot 0,25}{(22.000.000-1) \cdot 0,05^2 + 1,96^2 \cdot 0,25}$$

$$n \approx 384,16$$

Fonte: Elaborado pelos autores (2025)

O tamanho mínimo da amostra necessário para representar a população da Região Metropolitana de São Paulo, com 95% de confiança e 5% de margem de erro, é de 385 respondentes.

Esse valor garante que os resultados obtidos em entrevistas ou questionários sejam estatisticamente significativos, reforçando a credibilidade da pesquisa de mercado e das projeções apresentadas no plano de negócios.

3.6.5 Pré-teste

Antes da aplicação do questionário definitivo, realizou-se um pré-teste com 10 participantes (5 consumidores e 5 fornecedores). O objetivo foi identificar possíveis ambiguidades nas perguntas, avaliar o tempo médio de resposta e verificar a clareza da linguagem utilizada. Após o pré-teste, pequenos ajustes foram realizados para aprimorar a precisão e confiabilidade do instrumento de coleta.

3.6.6 Coleta de Dados

A coleta de dados da NiBra foi realizada entre março e abril de 2025, utilizando abordagem mista (quantitativa e qualitativa), integrando tecnologia e boas práticas de empresas do mesmo setor. O objetivo foi reunir informações confiáveis para fundamentar decisões estratégicas em todas as áreas do plano de negócios,

incluindo análise de mercado, concorrência, marketing, logística e projeções financeiras.

1. Dados Primários

Questionários eletrônicos via plataforma digital própria:

- Aplicados a 385 consumidores na Região Metropolitana de São Paulo, coletando informações sobre hábitos de consumo, interesse em produtos sustentáveis, disposição a pagar por alimentos redistribuídos e frequência de compras.

Diferencial: Sistema de coleta em tempo real com rastreabilidade, permitindo identificar padrões de consumo por horário, região e perfil socioeconômico.

Entrevistas semiestruturadas e grupos focais:

- Com 15 fornecedores, 5 ONGs e gestores de 10 feiras livres. Foram abordados volumes de excedentes, logística, prioridades de redistribuição, barreiras operacionais e oportunidades de parcerias.

Diferencial: Integração das respostas na plataforma digital, possibilitando cruzamento de dados e análise em tempo real.

Observação direta de campo:

- Acompanhamento em feiras, supermercados e pontos de coleta, registrando volumes de produtos descartados, comportamento de consumidores e condições de armazenamento.

2. Dados Secundários

- Relatórios setoriais e governamentais: FAO, CONAB, SEBRAE, IBGE, Instituto Akatu e ENGIE Brasil.
- Publicações acadêmicas e estudos de mercado: Análises sobre economia circular, desperdício de alimentos e comportamento do consumidor.

3. Organização e Tratamento dos Dados

- Limpeza, padronização e categorização das informações por público-alvo (consumidores, fornecedores, ONGs).
- Consolidação em dashboards digitais que permitem rastrear volumes, validar dados em tempo real e monitorar indicadores-chave.
- A coleta foi conduzida com ética, garantindo anonimato, consentimento informado e confidencialidade.

4. Benefícios desta abordagem

- Monitoramento contínuo de volumes de excedentes e demanda.

- Identificação rápida de gargalos logísticos e oportunidades de melhoria.
- Maior confiabilidade para decisões estratégicas e projeções financeiras.
- Facilita demonstração de impacto social e sustentabilidade para investidores e parceiros.

3.6.7 Análise e Interpretação dos Dados

A análise dos dados coletados permitiu transformar informações em insights estratégicos para a NiBra, integrando resultados quantitativos e qualitativos com métricas de impacto e simulações de cenários.

1. Perfil dos Consumidores

- Idade: 18–30 anos (40%), 31–45 anos (35%), 46–60 anos (20%), acima de 60 anos (5%).
- Renda mensal: até R\$2.500 (15%), R\$2.501 -- 5.000 (55%), acima de R\$5.000 (30%). Interesse em produtos sustentáveis: 62% dispostos a pagar valor adicional, 28% priorizam preço, 10% não demonstraram interesse.
- Frequência de compra: semanal (50%), quinzenal (30%), ocasional (20%).
- Insight: Jovens adultos urbanos com renda média são o público mais engajado, sugerindo planos de assinatura, promoções sazonais e campanhas educativas.

2. Perfil dos Fornecedores

- Supermercados e atacadistas: 165 kg/semana de excedentes, 95% aproveitáveis.
- Feirantes e produtores familiares: 45 kg/semana, priorizando hortaliças e frutas.
- Indústrias processadoras: 350 kg/semana, produtos com pequenas avarias.
- Insight: Há capacidade suficiente para o volume inicial da NiBra, com margem de expansão.
- Contratos formais e monitoramento digital aumentam a previsibilidade.

3. Preferências e Comportamento de Consumo

- Produtos mais procurados: hortaliças (45%), frutas (35%), legumes (20%).
- Horário de compra preferido: 18h–22h (60%), 12h–17h (30%), manhã (10%).

- Motivação principal: preço acessível (55%), sustentabilidade (70%), praticidade (15%). Insight: Marketing e comunicação devem enfatizar impacto social e sustentabilidade, com promoções nos horários de maior acesso.

4. Observações de Campo e Métricas de Impacto

- Volume de alimentos próximo à validade descartados: 48% do total coletado.
- Aceitação de produtos “imperfeitos”: 25% dos consumidores.
- Indicadores de impacto:
- Quantidade total redistribuída: 1.245 kg/mês.
- Pessoas beneficiadas: 620/mês.
- Redução estimada de desperdício: 18% do volume coletado.
- Insight: Educar o consumidor sobre qualidade e impacto social aumenta engajamento e permite demonstrar resultados concretos.

5. Análise Qualitativa

- ONGs: exigem rastreabilidade, pontualidade e relatórios de impacto claros.
- Fornecedores: desafios logísticos e necessidade de previsibilidade de demanda.
- Consumidores: valorizam plataformas intuitivas, informações sobre origem, validade e impacto ambiental.
- Insight: Transparência, relatórios digitais e comunicação clara são essenciais para consolidar confiança.

6. Simulações e Cenários

- Simulação de crescimento: aumento de 25% no volume de excedentes e consumidores no próximo semestre com campanhas educativas.
- Projeção logística: otimização de rotas com base nos horários de maior demanda, reduzindo custos em 12%.
- Análise preditiva: previsão de aumento de 15% na aceitação de produtos “imperfeitos” após ações de conscientização.

7. Síntese e Recomendações Estratégicas

- Investir em plataforma digital integrada para coleta de dados e rastreabilidade.
- Implementar programas educativos sobre desperdício de alimentos e sustentabilidade.
- Expandir parcerias com produtores locais e grandes empresas, diversificando oferta e aumentando capacidade de distribuição.

- Monitorar indicadores de impacto social e ambiental para comunicar resultados a stakeholders.

Utilizar análise preditiva e simulação de cenários para otimizar logística, marketing e oferta de produtos. (OBS: criar gráficos e tabelas simulados, como:

- Distribuição de idade e renda dos consumidores.
- Volume de excedentes por fornecedor.
- Preferência por produtos e horários de compra.
- Métricas de impacto social (kg redistribuídos, pessoas beneficiadas).

4 GESTÃO ESTRATÉGICA

4.1 Missão da empresa

A missão da NiBra consiste em reduzir o desperdício de alimentos e ampliar o acesso a produtos frescos e de qualidade para a população, mediante plataforma digital que conecta mercados, feirantes e produtores locais aos consumidores finais. O propósito institucional fundamenta-se na geração de impacto socioambiental positivo, atuando como elo entre excedentes alimentares e populações em situação de vulnerabilidade nutricional.

Segundo dados da Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (ESALQ-LOG, 2019), o Brasil desperdiça aproximadamente 27 milhões de toneladas de alimentos anualmente, o que representa cerca de 10% da produção nacional. Diante desse cenário de perdas significativas, a NiBra propõe-se a atuar oferecendo soluções tecnológicas inovadoras e acessíveis para mitigação do problema.

A missão fundamenta-se em três pilares estratégicos: sustentabilidade, inclusão social e inovação. Por meio dessa abordagem integrada, a organização visa simultaneamente reduzir os impactos ambientais decorrentes do desperdício alimentar, fortalecer a economia circular e promover hábitos de consumo mais conscientes e responsáveis na sociedade.

4.2 Visão da empresa

A visão organizacional consiste em tornar-se referência nacional em redistribuição de excedentes alimentares até 2030, contribuindo para a construção

de um cenário em que nenhum alimento em condições adequadas de consumo seja desperdiçado enquanto persistirem situações de insegurança alimentar na população.

Almeja-se o reconhecimento não apenas como plataforma de conexão entre agentes do sistema alimentar, mas como agente indutor de transformação socioambiental, capaz de inspirar empresas, consumidores e parceiros a repensarem suas práticas relacionadas ao manejo de alimentos. Conforme estabelecido pela Agenda 2030 da Organização das Nações Unidas (ONU), o Objetivo de Desenvolvimento Sustentável 12.3 (ODS 12.3) preconiza a redução pela metade do desperdício global de alimentos até 2030. A visão da NiBra alinha-se diretamente a esse compromisso internacional, atuando para que o Brasil avance de forma significativa no cumprimento dessa meta.

O propósito institucional fundamenta-se no anseio de ser reconhecida como organização que, mediante integração entre tecnologia e colaboração intersetorial, transformou excedentes alimentares em oportunidades socioeconômicas, converteu situações de fome em acesso à nutrição adequada e ressignificou o desperdício como vetor de impacto socioambiental positivo.

4.3 Valores da empresa

Os valores constituem a essência organizacional e orientam o conjunto de decisões estratégicas e relações estabelecidas pela empresa.

A sustentabilidade fundamenta-se no compromisso com práticas empresariais responsáveis que respeitam o meio ambiente e promovem a economia circular. O impacto social materializa-se através de ações voltadas ao combate à fome e à redução de desigualdades, posicionando o bem-estar humano como elemento central da missão organizacional. A transparência manifesta-se por meio de comunicação clara e ética com todos os stakeholders, incluindo clientes, parceiros e colaboradores.

A inovação permeia a busca contínua por soluções tecnológicas e estratégias criativas direcionadas à redução do desperdício alimentar. Por fim, a colaboração reconhece que somente mediante articulação entre sociedade civil, setor empresarial e indivíduos torna-se possível enfrentar os desafios contemporâneos de forma efetiva.

Como destaca Chiavenato (2014), "os valores organizacionais determinam o caráter da empresa e são responsáveis por moldar sua identidade". Para a NiBra, os valores transcendem o discurso retórico e configuram-se como compromissos práticos que norteiam cada ação, desde a seleção de parceiros estratégicos até as modalidades de interação com o consumidor final.

4.4 Negócio da empresa

O negócio fundamenta-se na carência célere de reduzir o desperdício de alimentos no Brasil e, simultaneamente, oferecer produtos frescos e de qualidade a preços acessíveis para a população. Mais do que uma simples operação de compra e venda, a entidade atua como uma plataforma de redistribuição alimentar inteligente, que une tecnologia, logística e responsabilidade social para transformar excedentes em oportunidades de consumo consciente.

4.4.1 Necessidade atendida

A empresa atende à necessidade urgente de reduzir o desperdício de alimentos e democratizar o acesso à alimentação de qualidade no contexto nacional. O foco da organização transcende a simples comercialização de hortifruti: a empresa atua como agente transformador no sistema alimentar, conectando produtores rurais, feirantes e estabelecimentos varejistas a consumidores finais por meio de uma plataforma digital intuitiva. Essa intermediação tecnológica viabiliza a redistribuição eficiente de produtos que, embora próprios para consumo, seriam descartados por não atenderem aos padrões estéticos convencionais do mercado ou por questões logísticas. Dessa forma, a NiBra insere-se estrategicamente na cadeia de abastecimento alimentar como instrumento de racionalização de recursos, contribuindo simultaneamente para a segurança alimentar da população e para a sustentabilidade ambiental do setor.

4.4.2 Público-alvo

O público-alvo compõe-se de consumidores conscientes, famílias pertencentes às classes socioeconômicas de baixa e média renda, e indivíduos que

buscam alternativas econômicas e sustentáveis de abastecimento alimentar. Esse segmento caracteriza-se pela sensibilidade aos preços e pela valorização de práticas de consumo responsável, fatores que se alinham à proposta de valor da organização. Além do consumidor final, a empresa atrai parceiros institucionais e empresariais interessados em adotar práticas relacionadas aos princípios de responsabilidade ambiental, social e de governança corporativa (ESG). Tais parcerias revelam-se estratégicas na medida em que permitem aos fornecedores não apenas mitigar perdas operacionais e otimizar processos de descarte, mas também atender às crescentes demandas regulatórias e expectativas de mercado quanto à gestão sustentável de recursos e ao compromisso com a redução de externalidades negativas ao meio ambiente.

4.4.3 Canais de distribuição

A principal via de comercialização constitui-se na plataforma digital, que centraliza as transações entre fornecedores e consumidores finais, funcionando como marketplace especializado em produtos excedentes. As entregas realizam-se por meio de parcerias logísticas sustentáveis, com foco na otimização de rotas, na redução das emissões de carbono e na utilização de veículos elétricos, alinhando-se aos princípios da logística verde. Esse modelo operacional diferencia-se dos canais tradicionais de distribuição ao incorporar critérios ambientais e de eficiência energética em toda a cadeia de entrega, reduzindo significativamente a pegada de carbono das operações.

Segundo pesquisa realizada pelo Instituto Akatu (2022), 95% dos brasileiros consideram essencial a redução do desperdício de alimentos tanto em residências quanto em estabelecimentos comerciais. Esse dado reforça a relevância social e mercadológica do modelo de negócios da NiBra, que alia tecnologia, sustentabilidade e impacto social em uma proposta única de valor. A convergência entre a demanda social por soluções anti-desperdício e a oferta de uma plataforma tecnológica acessível posiciona a empresa estrategicamente no contexto das iniciativas de economia circular aplicadas ao setor alimentar brasileiro, evidenciando o potencial de escalabilidade e replicabilidade do modelo em outras regiões metropolitanas do país.

4.4.4 Impacto e proposta de valor

O foco da empresa transcende a comercialização de hortifruti com pequenas imperfeições estéticas ou excedentes de estoque. O verdadeiro core business da organização consiste em gerar impacto socioambiental positivo mediante a valorização de produtos que perderam valor de mercado convencional, mas preservam integralmente suas propriedades nutricionais e aptidão para consumo humano. Essa prática insere-se diretamente nos princípios da economia circular, modelo no qual o resíduo de um processo produtivo transforma-se em insumo de outro, reduzindo perdas sistêmicas e aumentando a eficiência no uso de recursos naturais (Ellen MacArthur Foundation, 2021).

A proposta de valor da empresa fundamenta-se, portanto, na ruptura com o paradigma linear de produção, consumo e descarte, característico do sistema alimentar tradicional, promovendo a extensão do ciclo de vida útil dos alimentos e a consequente mitigação de impactos ambientais associados ao desperdício. Ao reintegrar produtos economicamente desvalorizados no circuito de consumo, a NiBra opera na interface entre a gestão de resíduos orgânicos e a promoção da segurança alimentar, configurando um modelo híbrido que articula viabilidade econômica, responsabilidade ambiental e inclusão social.

4.5 Setor de atividade

O setor de atividade da NiBra está inserido na economia circular, dentro do mercado de sustentabilidade ambiental e inovação logística, com ênfase em serviços de redistribuição alimentar e tecnologias verdes. Este setor vem apresentando crescimento contínuo no Brasil e no mundo, impulsionado por políticas públicas, conscientização social e avanços tecnológicos voltados à redução do desperdício e à otimização de recursos.

De acordo com dados do IBGE (2023) e do SEBRAE (2023), as atividades relacionadas à sustentabilidade e economia verde representam uma das áreas de maior expansão econômica da atualidade. O mercado brasileiro de startups ambientais e negócios de impacto tem crescido a taxas superiores a 20% ao ano, especialmente em segmentos ligados à logística reversa, reciclagem e reaproveitamento de alimentos.

A organização posiciona-se de maneira estratégica nesse contexto, atuando em um setor híbrido, entre a tecnologia logística e o mercado de alimentos, e agregando valor por meio de soluções digitais sustentáveis. Ao integrar produtores, distribuidores e consumidores em uma mesma cadeia, a empresa contribui para a eficiência do fluxo logístico, reduz emissões de carbono e estimula práticas alinhadas aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS 2, 12 e 13).

O setor de redistribuição alimentar também reflete uma tendência global de inovação social. Segundo a FAO (2022), cerca de um terço de toda a produção de alimentos no mundo é desperdiçada, e iniciativas de reaproveitamento vêm se tornando pilares de políticas públicas e investimentos privados em sustentabilidade.

Em termos logísticos, a NiBra faz parte de um novo paradigma denominado “logística sustentável”, que busca equilibrar eficiência operacional, custos e responsabilidade ambiental. Esse conceito vai ao encontro do pensamento de Ballou (2006), que define logística como a gestão integrada do fluxo de bens e informações, sendo essencial para a competitividade das organizações modernas. A NiBra, portanto, não apenas opera nesse setor, mas o redefine ao aplicar a lógica da redistribuição alimentar dentro de um modelo sustentável e tecnológico.

O setor de atividade da NiBra pode ser classificado como pertencente à indústria de tecnologia e inovação em sustentabilidade, com atuação nos segmentos de logística verde, reaproveitamento alimentar e economia circular, posicionando-se como um agente de transformação dentro do mercado socioambiental brasileiro.

4.6 Análise estratégica

4.6.1 Modelo das Cinco Forças de Porter

De acordo com Victor Macambira, sócio-fundador da GASS Company, “(...) a taxa de mortalidade das empresas é muito alta, e a falta de conhecimento é um dos principais fatores que impactam esse cenário”. Nesse contexto, o domínio do modelo das cinco forças competitivas de Porter revela-se essencial para a compreensão da dinâmica concorrencial do mercado e para a identificação de estratégias que fortaleçam o posicionamento competitivo da organização.

Na empresa, as forças competitivas avaliam-se da seguinte forma:

Ameaça de novos entrantes: moderada, devido às barreiras tecnológicas e à necessidade de estabelecimento de parcerias estratégicas com fornecedores e canais de distribuição;

Poder de barganha dos fornecedores: baixo, em função da diversidade de fornecedores potenciais e da possibilidade de múltiplas fontes de abastecimento;

Poder de barganha dos clientes: moderado, uma vez que os consumidores buscam simultaneamente qualidade, confiabilidade e preços acessíveis;

Ameaça de produtos substitutos: baixa, dado o caráter especializado do serviço de redistribuição alimentar via plataforma digital;

Rivalidade entre concorrentes: moderada, com diferenciação competitiva baseada em sustentabilidade ambiental e impacto social.

Figura 4 - As Cinco Forças de Porter



Fonte: Elaborado pelos autores (2025)

4.6.2 Estudo PESTEL

O Estudo PESTEL consiste em analisar os fatores Políticos, Econômicos, Sociais, Tecnológicos, Ambientais e Legais que influenciam o ambiente externo de uma organização. Para a NiBra, que opera no setor de redistribuição de alimentos excedentes, compreender esses seis aspectos é essencial para alinhar estratégias,

reduzir riscos e identificar oportunidades, garantindo a sustentabilidade e a conformidade de seu modelo de negócio.

Fatores Políticos

O ambiente político brasileiro demonstra uma crescente convergência com as pautas de sustentabilidade e segurança alimentar, alinhadas aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da ONU, especialmente o ODS 2 (Fome Zero) e o ODS 12 (Consumo e Produção Responsáveis). Essa prioridade governamental, manifestada em programas e discursos de combate ao desperdício, cria um clima político favorável à atuação da NiBra. O engajamento com essa pauta legitima a empresa e facilita a articulação de parcerias com o setor público, além de reforçar a imagem corporativa de responsabilidade social junto aos stakeholders.

Fatores Econômicos

O desperdício de alimentos no Brasil alcança cerca de 26,3 milhões de toneladas anuais, quantidade suficiente para alimentar aproximadamente 13 milhões de pessoas (SENADO FEDERAL, 2022). Esse paradoxo revela um cenário de desperdício e insegurança alimentar que a empresa busca transformar em oportunidade de impacto socioeconômico.

Ainda que fatores como inflação e desemprego afetem o poder de compra da população, o crescimento do consumo consciente e a demanda por soluções sustentáveis favorecem a expansão da empresa. Com isso, a redistribuição de excedentes gera economia para comerciantes e produtores, criando um ciclo de benefícios financeiros.

Fatores Sociais

De acordo com o Atlas Global de Doação de Alimentos, 25% da população brasileira sofre com insegurança alimentar, ao mesmo tempo em que 42% dos alimentos produzidos são desperdiçados (FOODBANKING, 2022). Essa discrepância evidencia a relevância social de empresas como a NiBra.

A atuação se conecta ainda com iniciativas como a Rede Brasileira de Bancos de Alimentos (RBBA), que articula e capacita organizações de redistribuição em todo o país. Conforme o Ministério do Desenvolvimento e Assistência Social (MDS, 2025), a RBBA “contribui para a redução do desperdício e para o acesso à alimentação adequada por meio da mobilização de parceiros públicos e privados”.

Fatores Tecnológicos

A tecnologia é um pilar estratégico da NiBra. O modelo de economia circular, base da atuação da empresa, depende de inovações para garantir eficiência logística, rastreabilidade e otimização de processos. Segundo o Tribunal de Contas da União (TCU, 2021), a economia circular “pressupõe a incorporação de tecnologias que permitam manter materiais em uso e regenerar sistemas naturais”. Aplicativos de intermediação digital e ferramentas de gestão de dados permitem à NiBra não apenas redistribuir alimentos com maior agilidade, mas também antecipar demandas, reduzir perdas e melhorar a experiência dos usuários.

Fatores Ambientais

A dimensão ambiental é central para o modelo de negócio da NiBra. O desperdício de alimentos é um vetor significativo de impacto climático, uma vez que a matéria orgânica descartada em aterros sanitários é responsável pela emissão de gases de efeito estufa, como o metano. Ao interceptar e redistribuir excedentes, a NiBra atua diretamente na mitigação dessa pegada de carbono, alinhando-se à crescente demanda por práticas ESG (Ambiental, Social e Governança).

A pressão de consumidores e investidores por cadeias de suprimentos mais circulares e sustentáveis coloca o serviço da NiBra como uma solução estratégica para empresas que buscam reduzir seu impacto ecológico e atingir metas de desperdício zero. A atuação da empresa contribui para uma gestão de resíduos mais eficiente e para o uso mais racional de recursos naturais (água, solo e energia) envolvidos na produção de alimentos.

Fatores Legais

O marco regulatório é um pilar de sustentação para a operação da NiBra. A Lei nº 14.016, de 23 de junho de 2020, é fundamental, pois dispõe sobre a doação de excedentes alimentares para consumo humano, desonerando doadores e reforçando a importância de empresas que operam nesse setor: “Os alimentos considerados próprios para o consumo humano poderão ser doados, desde que sejam observadas as condições de conservação e prazo de validade, não oferecendo riscos à saúde” (BRASIL, 2020, p. 1).

Além disso, a tramitação do Projeto de Lei nº 2874/2019, que cria a Política Nacional de Combate à Perda e ao Desperdício de Alimentos, prevê incentivos fiscais significativos. Segundo a Agência FPA (2024), a proposta permite que empresas possam deduzir até 5% da base de cálculo da CSLL ao destinarem alimentos excedentes. Tais dispositivos criam condições legais e fiscais favoráveis para o

estabelecimento de parcerias estratégicas, enquanto a NiBra deve manter o rigoroso cumprimento das normas sanitárias (ANVISA) para transporte e manuseio dos alimentos.

Impacto humanizado

Cada ação da NiBra representa um impacto concreto na sociedade. Por exemplo, ao redistribuir apenas 100 kg de alimentos excedentes, é possível garantir refeições para uma comunidade em situação de vulnerabilidade por até uma semana. Esse impacto evidencia que a empresa não atua apenas como agente econômico, mas também como elo de transformação social.

Assim, a análise PESTEL reforça que a empresa se encontra em um ambiente favorável à inovação e à consolidação de sua proposta de valor. Os fatores políticos e legais legitimam e protegem sua atuação; os sociais garantem a demanda por impacto; os econômicos oferecem espaço de crescimento; os tecnológicos viabilizam sua expansão e eficiência; e os ambientais posicionam a NiBra como uma solução crucial para a crise climática. A integração dessas seis variáveis sustenta estratégias competitivas e fortalece a missão de combater o desperdício de alimentos no Brasil.

4.6.3 Análise da Matriz SWOT

A análise SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats), também conhecida como FOFA (Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças), constitui uma ferramenta estratégica que permite compreender, de forma integrada, os fatores internos e externos que influenciam a viabilidade do modelo de negócio proposto. Para a empresa essa análise é fundamental para avaliar a capacidade de conciliar eficiência logística e sustentabilidade ambiental, conforme proposto na pergunta-problema deste estudo.

A matriz SWOT, portanto, reflete os principais elementos que impactam essa relação e orienta a formulação de estratégias que assegurem a continuidade, a escalabilidade e a diferenciação competitiva da NiBra no mercado de redistribuição de alimentos excedentes.

Ambiente Interno

Forças

A NiBra apresenta como principais forças a integração de práticas sustentáveis à cadeia logística, com uso de tecnologia para otimização de rotas e redução do desperdício alimentar. O modelo de negócio é estruturado com base em princípios de logística verde, economia circular e inovação tecnológica, o que fortalece sua imagem de responsabilidade socioambiental e a diferencia no mercado.

O alinhamento aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) reforça o compromisso ético e institucional da empresa, agregando valor à marca e atraindo consumidores e parceiros conscientes.

Outro fator de destaque é a infraestrutura tecnológica avançada e a equipe qualificada e comprometida, que favorecem a execução eficiente dos processos e a capacidade de adaptação a mudanças no ambiente operacional. Essa combinação de recursos humanos e tecnológicos constitui um pilar essencial para a viabilidade logística e sustentável do modelo de negócio.

Fraquezas

Entre as principais fragilidades, evidenciam-se os custos iniciais elevados relacionados à implementação de tecnologias sustentáveis e à criação de uma rede logística eficiente. A dependência de parcerias para captação de alimentos e apoio institucional pode limitar a autonomia operacional da empresa, tornando-a suscetível a variações externas e a possíveis rupturas contratuais.

Outro desafio é a necessidade de educação e sensibilização de fornecedores e consumidores, uma vez que a cultura de reaproveitamento de alimentos ainda enfrenta resistência em determinados segmentos do mercado alimentício.

Há limitações na escalabilidade dos processos, especialmente em etapas que ainda não são totalmente automatizadas, o que pode impactar a eficiência operacional à medida que a demanda aumenta. Esses fatores demonstram a importância de um planejamento estratégico contínuo para o fortalecimento da base operacional e para a consolidação do posicionamento de mercado.

Ambiente Externo

Oportunidades

As principais ameaças estão associadas à concorrência com empresas que operam com custos reduzidos e que, por não adotarem padrões sustentáveis, conseguem ofertar preços mais baixos. Essa dinâmica pode impactar a competitividade da empresa no curto prazo.

Além disso, questões regulatórias, instabilidades econômicas e oscilações nos custos de transporte e energia representam riscos que podem afetar a viabilidade financeira do modelo.

Outro aspecto crítico é a saturação de iniciativas similares em grandes centros urbanos, o que exige constante inovação e diferenciação estratégica para manter a atratividade e o posicionamento da marca. Esses fatores reforçam a necessidade de monitoramento contínuo do ambiente externo e de estratégias que assegurem flexibilidade e resiliência operacional.

Ameaças

As principais ameaças estão associadas à concorrência com empresas que operam com custos reduzidos e que, por não adotarem padrões sustentáveis, conseguem ofertar preços mais baixos. Essa dinâmica pode impactar a competitividade da NiBra no curto prazo.

Questões regulatórias, instabilidades econômicas e oscilações nos custos de transporte e energia representam riscos que podem afetar a viabilidade financeira do modelo.

Outro aspecto crítico é a saturação de iniciativas similares em grandes centros urbanos, o que exige constante inovação e diferenciação estratégica para manter a atratividade e o posicionamento da marca.

Esses fatores reforçam a necessidade de monitoramento contínuo do ambiente externo e de estratégias que assegurem flexibilidade e resiliência operacional.

A análise SWOT corrobora a hipótese central deste Trabalho de Conclusão de Curso ao demonstrar que é possível estruturar um modelo de negócio viável que una eficiência logística e sustentabilidade ambiental na redistribuição de alimentos, consolidando a NiBra como uma foodtech de impacto socioambiental comprometida com a redução do desperdício, a inovação tecnológica e o desenvolvimento sustentável.

Figura 5 - Análise SWOT



Fonte: Elaborado pelos autores (2025).

4.6.4 Balanced Scorecard

O Balanced Scorecard (BSC) é uma ferramenta de gestão estratégica que permite traduzir a visão e a missão da empresa em objetivos concretos, indicadores de desempenho e metas mensuráveis. Criado por Kaplan e Norton (1992), o BSC propõe quatro perspectivas interdependentes: financeira, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento, garantindo que a empresa monitore tanto resultados financeiros quanto capacidades organizacionais, satisfação dos clientes e inovação.

O BSC é adotado pela empresa como estrutura de gestão estratégica para traduzir a missão de reduzir o desperdício e redistribuir alimentos excedentes em objetivos operacionais mensuráveis. Por meio do BSC, é possível equilibrar indicadores financeiros e não financeiros, alinhando processos, pessoas e tecnologia às metas de impacto social e sustentabilidade econômica da organização.

Na perspectiva financeira, a NiBra direciona seus esforços para garantir sustentabilidade econômica e ampliar sua atuação no setor de redistribuição de alimentos. O primeiro objetivo estratégico é aumentar a receita por meio da venda de excedentes, com a meta de alcançar R\$900.000 em faturamento mensal até o final do segundo ano de operação. Para atingir esse resultado, a empresa planeja expandir sua base de parceiros fornecedores, atualmente composta por 30 organizações, com a meta de alcançar 80 até o final de 2026. Outro ponto relevante é a redução de custos operacionais logísticos, buscando uma diminuição de 15% no prazo de 12 meses, por meio da otimização de rotas e implantação de um sistema de logística verde. Complementando essa perspectiva, a empresa visa assegurar a sustentabilidade financeira, com meta de atingir 12% de margem líquida no segundo ano, por meio de negociações de contratos de fornecimento mais vantajosos.

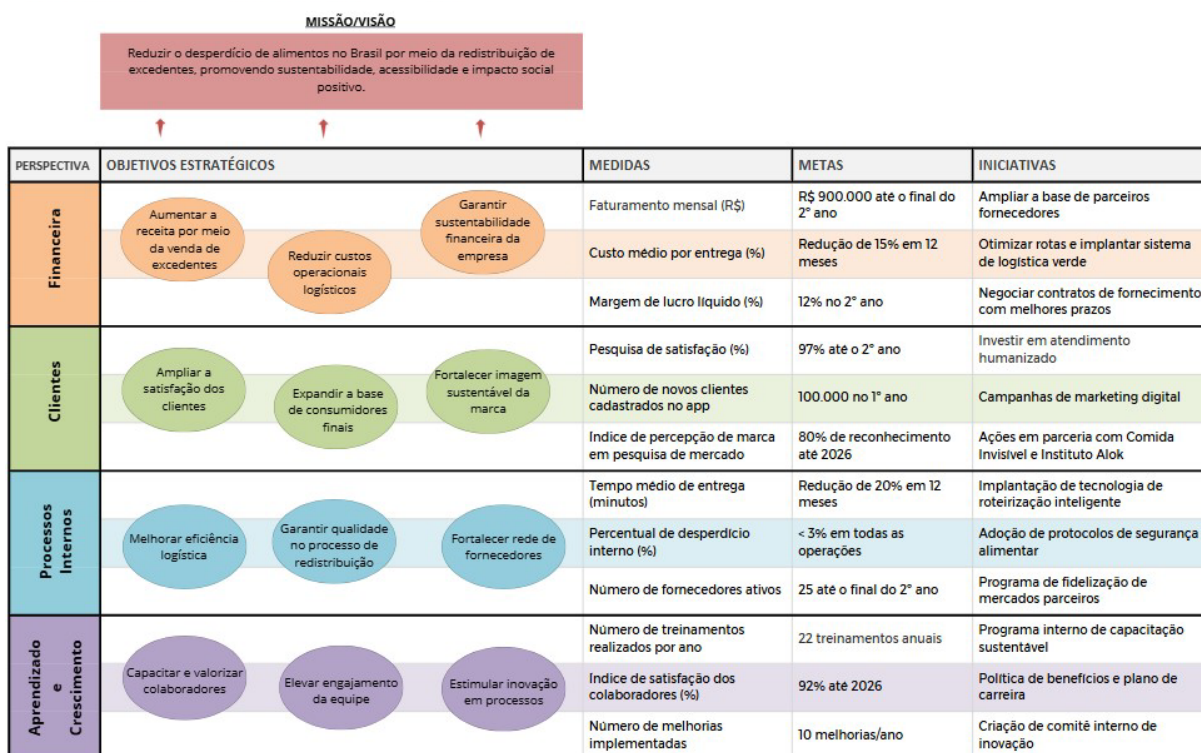
Na perspectiva de clientes, o foco está em fortalecer o relacionamento com consumidores finais e parceiros, reforçando a confiança e a credibilidade da marca. Um dos principais objetivos é ampliar a satisfação dos clientes, alcançando 97% de aprovação até o segundo ano, por meio de investimentos em atendimento humanizado e personalizado. Além disso, pretende-se expandir a base de consumidores finais, atingindo 100.000 novos cadastros no aplicativo no primeiro ano, apoiados em campanhas de marketing digital direcionadas. Também é estratégico fortalecer a imagem sustentável da marca, buscando alcançar 80% de reconhecimento em pesquisas de mercado até 2026, por meio de parcerias institucionais relevantes, como as realizadas com a Comida Invisível e o Instituto Alok, que reforçam o compromisso socioambiental da organização.

Na perspectiva de processos internos, a prioridade é garantir eficiência e qualidade em todas as etapas da redistribuição. O objetivo de melhorar a eficiência logística prevê uma redução de 20% no tempo médio de entrega em até 12 meses, com a implantação de tecnologia de roteirização inteligente. Já a meta de assegurar a qualidade no processo de redistribuição busca manter o desperdício interno abaixo de 3% em todas as operações, a partir da adoção de protocolos rigorosos de

segurança alimentar. Além disso, a NiBra pretende fortalecer sua rede de fornecedores, atingindo 25 parceiros ativos até o segundo ano, por meio da criação de um programa de fidelização para mercados e feirantes parceiros.

Na perspectiva de aprendizado e crescimento, a atenção volta-se para o desenvolvimento e valorização da equipe. O primeiro objetivo é capacitar e valorizar colaboradores, oferecendo seis treinamentos anuais com foco em práticas sustentáveis e inovação. Outro aspecto essencial é elevar o engajamento da equipe, com a meta de alcançar 92% de satisfação interna até 2026, por meio da implementação de uma política de benefícios e de plano de carreira. Complementando este eixo, busca-se estimular a inovação nos processos organizacionais, com a meta de implementar ao menos dez melhorias anuais, a partir da criação de um comitê interno de inovação que incentive novas ideias e soluções. Esse conjunto de indicadores, quando analisado de forma integrada, permite à empresa alinhar crescimento financeiro, impacto social positivo e excelência operacional. Assim, o BSC torna-se uma ferramenta não apenas de controle, mas também de fortalecimento da identidade organizacional, ampliando sua relevância no combate ao desperdício de alimentos e na promoção da economia circular.

Figura 6 - Balanced Scorecard



Fonte: Elaborado pelos autores (2025).

5 PLANO DE MARKETING

5.1 O composto de marketing

O composto de marketing foi planejado para atender de forma estratégica às necessidades de seus públicos-alvo, assegurando posicionamento competitivo e impacto socioambiental. Os elementos do mix de marketing (produto, preço, praça e promoção) adaptaram-se para refletir os valores organizacionais de sustentabilidade, inclusão social e inovação tecnológica. Essa configuração estratégica busca alinhar a proposta de valor da empresa às expectativas dos consumidores conscientes e às demandas dos parceiros institucionais, estabelecendo coerência entre o discurso corporativo e as práticas operacionais implementadas.

5.1.1 Produto serviço

A NiBra disponibiliza uma plataforma digital inovadora, concebida para conectar estabelecimentos comerciais detentores de excedentes alimentares a consumidores finais e instituições sociais demandantes desses produtos. O serviço principal fundamenta-se na redistribuição eficiente e segura de alimentos, contribuindo simultaneamente para a redução do desperdício, a promoção da segurança alimentar e nutricional e o fortalecimento da sustentabilidade socioambiental.

A plataforma caracteriza-se pela interface intuitiva e acessível, viabilizando que os usuários realizem consultas ágeis sobre produtos disponíveis, efetuem pedidos conforme suas demandas específicas e recebam notificações automatizadas sobre ofertas de alimentos próximos ao vencimento ou excedentes sazonais. No que concerne aos parceiros fornecedores, a empresa disponibiliza relatórios analíticos detalhados de impacto socioambiental, métricas quantitativas referentes ao volume de alimentos redistribuídos e oportunidades de visibilidade institucional por meio de campanhas educativas e ações de comunicação estratégica.

Complementarmente ao serviço central, a empresa disponibiliza planos premium destinados a empresas, instituições ou usuários que demandam recursos adicionais. Tais planos incluem:

- Consultoria especializada em logística e gestão de alimentos, auxiliando na otimização de estoques e mitigação de perdas;
- Relatórios personalizados de impacto, contendo dados sobre quantidade de alimentos redistribuídos, número de famílias beneficiadas e redução de emissões de gases associadas ao desperdício;
- Integração com programas educativos, mediante workshops e materiais de conscientização sobre alimentação saudável e economia circular;
- Alertas e priorização de produtos, assegurando que parceiros estratégicos tenham acesso antecipado às oportunidades de redistribuição.

A empresa transcende a função de plataforma digital de redistribuição de alimentos, propondo um modelo inovador de consumo consciente e acessível. O diferencial competitivo da organização reside na articulação integrada entre duas dimensões frequentemente dissociadas nas práticas empresariais: a redução do desperdício alimentar e a promoção da sustentabilidade socioambiental.

Enquanto outras iniciativas concentram-se em apenas uma dessas dimensões, a NiBra articula ambas de forma integrada, implementando práticas de logística sustentável: como utilização de veículos elétricos e energia solar em suas operações, concomitantemente à promoção da redistribuição de alimentos a preços acessíveis e substancialmente inferiores aos praticados pelo mercado.

Essa abordagem dual reforça o compromisso organizacional com o equilíbrio entre impacto social e responsabilidade socioambiental, evidenciando que a geração simultânea de valor econômico e propósito social constitui estratégia viável e sustentável. “Preferimos fazer o certo, mesmo que o caminho seja mais difícil e menos lucrativo. Prezamos pela saúde do meio ambiente e pelo bem-estar coletivo.”
- (Equipe NiBra, 2025)

5.1.1.1 A Marca

A marca NiBra foi desenvolvida para representar visual e simbolicamente a proposta central do negócio: a integração entre logística eficiente, sustentabilidade ambiental e responsabilidade social na redistribuição de alimentos. A denominação

"Nicho Brasil" expressa a noção de pertencimento e vínculo territorial com o contexto nacional, consolidando a identidade brasileira da organização e seu compromisso com soluções que valorizam a economia local, a inclusão social e a inovação orientada à sustentabilidade.

O termo "Nicho" remete tanto ao conceito de segmentação de mercado quanto ao espaço ecológico sustentável, articulando os campos da administração e da ecologia, pilares que sustentam a empresa. O complemento "Brasil", por sua vez, enfatiza o direcionamento estratégico às práticas alinhadas à realidade nacional, à diversidade cultural brasileira e à busca por desenvolvimento socioeconômico responsável.

A identidade visual foi concebida de modo a refletir esses valores fundacionais. A paleta cromática predominante, composta por bordô e amarelo, fundamenta-se em significados simbólicos específicos: o bordô representa solidez, comprometimento e impacto social, enquanto o amarelo transmite energia, vitalidade e prosperidade, associando-se à representação de alimento e abundância. A combinação cromática reforça o equilíbrio entre racionalidade administrativa e consciência socioambiental, conceito central da proposta de posicionamento da marca.

O símbolo da NiBra, inspirado em formas orgânicas, expressa o ciclo de reaproveitamento e a interconexão entre os diversos agentes da cadeia alimentar. Seu design minimalista e contemporâneo facilita o reconhecimento visual e consolida a marca como referência em inovação sustentável. A tipografia adotada no logotipo caracteriza-se pela legibilidade e contemporaneidade, alinhando-se à estética predominante em startups e foodtechs, o que reforça o caráter tecnológico e inovador da organização.

A marca Nicho Brasil transcende a dimensão nominal ou gráfica, constituindo-se como identidade institucional estratégica que sintetiza os valores organizacionais e traduz visualmente o propósito de articular sustentabilidade socioambiental, eficiência operacional e impacto social positivo.

5.1.1.2 Embalagem e Rotulagem

As embalagens utilizadas pela organização serão desenvolvidas de modo a equilibrar sustentabilidade, funcionalidade e viabilidade logística, atendendo às

exigências ambientais sem comprometer a eficiência operacional. Serão empregados materiais biodegradáveis, recicláveis e reutilizáveis, tais como papel kraft, bioplástico à base de amido e recipientes retornáveis produzidos a partir de polímeros de origem vegetal. A seleção desses materiais visa reduzir o impacto ambiental decorrente do descarte de embalagens convencionais e otimizar o processo de transporte, considerando que apresentam características de leveza, resistência e adaptabilidade ao empilhamento, o que contribui para a redução de custos operacionais e de emissões de gases de efeito estufa no processo logístico.

O design das embalagens fundamenta-se no princípio da logística reversa, estabelecido pela Política Nacional de Resíduos Sólidos (Lei nº 12.305/2010), viabilizando que recipientes retornáveis sejam recolhidos, higienizados e reinseridos no ciclo produtivo. Essa prática consolida o compromisso organizacional com a economia circular e promove a utilização consciente e responsável dos recursos naturais.

Os rótulos seguirão a Resolução RDC nº 275/2002 da Anvisa, apresentando informações sobre procedência, datas de recolhimento e validade, lote, e recomendações de armazenamento e consumo, garantindo transparência e segurança alimentar. Complementarmente, conterão selos de impacto socioambiental e QR Codes direcionando a uma página digital com dados atualizados sobre resultados das ações da NiBra: quantidade de CO₂ evitado, volume de alimentos reaproveitados, número de famílias beneficiadas e percentual de redução de resíduos. Essa estratégia amplia o engajamento dos consumidores e reforça o posicionamento como empresa de impacto transparente e mensurável.

Além das informações obrigatórias, as embalagens conterão selos de impacto socioambiental e QR Codes interativos que direcionarão o usuário a uma página digital da empresa, onde será possível visualizar dados atualizados sobre os resultados das ações da NiBra, como a quantidade de CO₂ evitado, o volume de alimentos reaproveitados, o número de famílias beneficiadas e o percentual de redução de resíduos. Essa estratégia amplia o engajamento dos consumidores e reforça o posicionamento da marca como uma empresa de impacto socioambiental transparente e mensurável.

O projeto de rotulagem também segue critérios de design acessível, adotando tipografia legível, ícones informativos e contraste adequado, conforme as recomendações da Norma Brasileira NBR 15599/2008, que trata da acessibilidade à

comunicação. A intenção é garantir que todas as informações possam ser compreendidas por diferentes públicos, incluindo pessoas com deficiência visual parcial.

As soluções de embalagem e rotulagem foram planejadas de modo a integrar-se à estratégia logística da empresa, permitindo rastreamento, controle de qualidade e otimização dos processos de distribuição. Assim, a embalagem deixa de ser apenas um invólucro e passa a atuar como um elemento estratégico no equilíbrio entre eficiência logística e sustentabilidade ambiental, confirmando a viabilidade técnica e conceitual do modelo de negócio proposto pela empresa.

Figura 7 - Embalagem



Fonte: Elaborado pelos autores (2025)

5.1.1.3 Garantia

A empresa adota um sistema de garantia de qualidade e segurança alimentar fundamentado em normas técnicas e boas práticas de manipulação, transporte e armazenagem, assegurando que todos os produtos redistribuídos estejam em conformidade com os padrões exigidos pela legislação sanitária vigente. O compromisso com a qualidade faz parte da identidade da empresa e está diretamente ligado à viabilidade do modelo de negócio, que depende da confiança dos consumidores, fornecedores e parceiros institucionais.

Para isso, todos os alimentos recebidos e redistribuídos passam por um processo rigoroso de triagem, higienização e controle de temperatura, conforme as diretrizes da Resolução RDC nº 216/2004 e da RDC nº 275/2002 da Anvisa, que regulamentam o funcionamento de estabelecimentos alimentícios e seus procedimentos operacionais padronizados (POP). Essas medidas asseguram que apenas produtos em condições adequadas de consumo sejam destinados aos beneficiários ou parceiros comerciais.

A empresa também implementou o Sistema APPCC (Análise de Perigos e Pontos Críticos de Controle), metodologia reconhecida internacionalmente para prevenção de riscos à saúde do consumidor. Esse sistema possibilita monitorar continuamente cada etapa da operação logística e garantir a rastreabilidade total dos alimentos, desde o recolhimento até a entrega final.

Além do controle técnico, a empresa oferecerá garantias administrativas e de transparência, como relatórios periódicos de desempenho e impacto socioambiental, acessíveis por meio da plataforma digital e dos QR Codes presentes nas embalagens. Essa prática fortalece a confiança do público e demonstra o compromisso da empresa com a ética, a sustentabilidade e a eficiência operacional.

A garantia de qualidade da NiBra também se estende à responsabilidade socioambiental, assegurando que todas as etapas do processo, coleta, transporte, armazenamento e redistribuição, sejam realizadas com o mínimo impacto ambiental possível. Assim, a garantia não se restringe ao produto final, mas abrange a integridade de todo o sistema logístico e sustentável, consolidando o equilíbrio entre eficiência, segurança e responsabilidade, em consonância com o propósito central deste plano de negócios.

5.1.1.4 Posicionamento

O posicionamento estratégico da NiBra configura-se como organização inovadora, confiável e socialmente responsável, que articula tecnologia, sustentabilidade socioambiental e impacto comunitário. A empresa se diferencia no mercado ao oferecer uma solução completa e escalável, que conecta logística eficiente, relatórios de impacto, engajamento comunitário e educação alimentar.

A empresa não atua apenas como intermediária de alimentos excedentes, mas como parceira estratégica de empresas, instituições e consumidores,

promovendo a economia circular e contribuindo para um sistema alimentar mais justo, sustentável e consciente.

5.1.2 Preço

A estratégia de preços da empresa foi cuidadosamente estruturada para conciliar sustentabilidade financeira e impacto social, garantindo que a plataforma seja acessível a todos os públicos, ao mesmo tempo em que permite a manutenção e o crescimento do negócio.

A política de precificação adota o modelo de valor percebido, no qual o preço é definido com base nos benefícios tangíveis e intangíveis oferecidos aos usuários. Essa abordagem reconhece que o valor do serviço não está apenas na entrega de alimentos, mas também nos impactos sociais, ambientais e educacionais proporcionados pela plataforma.

A NiBra oferece diferentes níveis de acesso e serviços, permitindo atender perfis variados de usuários:

- Acesso gratuito para pessoas em situação de vulnerabilidade social;
- Garantia de inclusão e atendimento a indivíduos e famílias que dependem do acesso a alimentos excedentes;
- Possibilidade de contribuir para a redução do desperdício sem comprometer a renda pessoal;
- Estrutura simples e intuitiva, sem custos adicionais, mantendo todos os padrões de qualidade e segurança alimentar.

Planos pagos para empresas e usuários premium:

- Destinados a parceiros comerciais, instituições e usuários que buscam serviços adicionais e maior personalização;
- Incluem benefícios como relatórios de impacto detalhados, priorização no acesso a alimentos específicos e participação em programas educativos;
- Valores escalonados de acordo com a abrangência dos serviços e o volume de transações, garantindo justiça no preço e transparência;
- O modelo permite que empresas parceiras demonstrem seu compromisso com sustentabilidade e responsabilidade social, agregando valor à imagem institucional;

- Usuários premium se beneficiam de dados e métricas que ajudam na gestão de estoque e planejamento de consumo responsável;

Segundo Kotler e Keller (2016), o preço baseado em valor percebido é altamente eficaz em mercados onde o consumidor valoriza aspectos sociais e ambientais, além do produto em si. Essa abordagem também fortalece a percepção de marca da NiBra como uma foodtech confiável, inovadora e comprometida com a justiça alimentar.

A política de preços da NiBra também reflete seu compromisso com a inclusão e a acessibilidade. A empresa acredita que a sustentabilidade precisa ser acessível a todos, independentemente da renda.

Por isso, a precificação segue um modelo baseado em valor social percebido, oferecendo alimentos e serviços a preços inferiores ao mercado tradicional, sem comprometer a qualidade. Essa política garante que consumidores de diferentes classes possam contribuir com o meio ambiente e participar da economia circular.

5.1.3 Praça

A atuação da empresa concentra-se na Região Metropolitana de São Paulo, onde se encontra um dos maiores polos de produção, consumo e desperdício de alimentos do país. Essa localização estratégica favorece a implementação de um modelo de redistribuição sustentável, pois permite o aproveitamento de excedentes de feiras, mercados e pequenos comércios, reduzindo a distância entre os pontos de coleta e os destinatários finais.

O projeto adota um sistema de logística urbana sustentável, planejado para minimizar deslocamentos e otimizar o transporte dos alimentos. A utilização de rotas inteligentes, definidas por meio de ferramentas de geolocalização e análise de dados, possibilita reduzir o tempo de entrega, o consumo de combustível e as emissões de CO₂. Essa abordagem reforça o compromisso da iniciativa com a eficiência operacional e a responsabilidade ambiental.

A operação combina presença física e digital. A plataforma online funciona como um ponto de encontro entre fornecedores, parceiros e consumidores, permitindo a realização de cadastros, agendamentos e acompanhamento de entregas em tempo real. Já os centros de triagem e distribuição, localizados em

áreas estratégicas de fácil acesso, garantem a agilidade nas etapas de recebimento, separação e redistribuição dos alimentos.

A proposta de praça também envolve parcerias com instituições públicas e privadas, como cooperativas, ONGs, mercados municipais e programas governamentais de segurança alimentar, a exemplo do Programa de Aquisição de Alimentos (PAA). Essas alianças fortalecem a capilaridade da operação e ampliam o alcance social do projeto, permitindo atender tanto consumidores individuais quanto entidades assistenciais. A atuação da NiBra é estruturada de modo a aproximar o alimento de quem precisa dele, utilizando tecnologia e inteligência logística para reduzir distâncias e otimizar entregas.

Na Região Metropolitana de São Paulo, ponto inicial das operações, a empresa adota um sistema de logística urbana sustentável, utilizando rotas inteligentes, veículos elétricos e energia solar em seus centros operacionais. Essa estrutura reduz custos, emissões e garante maior eficiência.

A integração entre a plataforma digital e os pontos físicos de triagem permite rastrear todo o ciclo do alimento, do recolhimento à redistribuição, assegurando transparência e controle de qualidade.

5.1.3.1 Localização do Negócio

A definição do espaço físico organizacional constitui etapa fundamental no processo de planejamento estratégico, uma vez que exerce influência direta sobre a eficiência operacional, a gestão logística, a experiência dos usuários e a consolidação da identidade da marca. No caso da NiBra, a seleção da localização foi fundamentada em critérios técnicos, econômicos e estratégicos, assegurando que o ambiente físico esteja alinhado às necessidades do modelo de negócio proposto.

O processo de seleção teve início com a análise da natureza das atividades da empresa. Considerando-se tratar de uma organização voltada à alimentação sustentável e consciente, tornou-se imprescindível identificar um espaço capaz de possibilitar o armazenamento, a manipulação e a redistribuição de alimentos de forma segura, atendendo às normas da legislação sanitária vigente. Dessa forma, o imóvel deveria dispor de áreas bem delimitadas para recepção, triagem e separação de alimentos, além de ambientes destinados ao setor administrativo e ao atendimento.

Para definir as dimensões mínimas necessárias ao funcionamento adequado, os sócios realizaram reuniões internas nas quais foram avaliados fatores como:

- O volume estimado de entrada e saída de alimentos;
- O número de colaboradores e o fluxo diário de pessoas;
- A necessidade de áreas de estoque refrigerado e seco;
- A disponibilidade de espaços para reuniões e suporte administrativo.

Após essa etapa, foram levantadas alternativas de imóveis que atendessem aos requisitos estabelecidos. O processo incluiu pesquisas de mercado, visitas técnicas e consultas a profissionais especializados no setor imobiliário, além da análise comparativa dos custos de locação, da acessibilidade e da infraestrutura disponível.

Entre as opções analisadas, destacou-se um prédio comercial localizado na Rua Ribeirão Claro, 646 Vila Olímpia – São Paulo/SP, que atende às necessidades estruturais e estratégicas da empresa. O imóvel possui terreno de 170 m² (10 x 17 m), com três pavimentos de 120 m² cada (total aproximado de 360 m² construídos), poço para instalação de elevador, além de um pavimento superior descoberto que pode ser adaptado para futuras expansões ou atividades de convivência. O pé-direito do térreo é de 6 m e o dos demais pavimentos é de 2,80 m, características que possibilitam maior versatilidade de uso. O imóvel conta ainda com 3 vagas de garagem. O valor de locação está fixado em R\$25.000 mensais, com Imposto Predial e Territorial Urbano (IPTU) de R\$1.800, compatível com a infraestrutura e a localização privilegiada da Vila Olímpia, um dos polos empresariais mais importantes da cidade.

Além da locação inicial, a empresa possui como objetivo estratégico a aquisição definitiva do imóvel. Para assegurar esse propósito, foi estabelecida a inclusão de cláusula contratual que congela o valor do aluguel durante o período de uso em regime de arrendamento, até a formalização da compra. O imóvel, avaliado em R\$4.000.000, será adquirido após os seis primeiros meses de operação da empresa. A negociação prevê o pagamento de uma entrada de R\$270.000, seguida do parcelamento do valor remanescente em 72 prestações mensais. Essa medida garante segurança financeira à empresa, estabilidade de custos fixos e a consolidação patrimonial no médio prazo, fortalecendo o vínculo da marca com sua localização estratégica.

A escolha do espaço físico não se restringiu apenas à metragem necessária, mas decorreu de um processo coletivo e reflexivo, que contemplou tanto as demandas atuais quanto a perspectiva de expansão futura. Esse planejamento criterioso garante que a estrutura física da empresa esteja alinhada aos seus objetivos estratégicos, favorecendo a eficiência operacional e consolidando seu posicionamento como uma empresa inovadora e comprometida com práticas sustentáveis.

5.1.3.2 Forma de Comercialização

A comercialização dos alimentos redistribuídos ocorre predominantemente por meio de canais digitais, com integração entre aplicativo móvel, website e canais de atendimento ao usuário, oferecendo suporte técnico e central de esclarecimento de dúvidas. Essa abordagem proporciona agilidade operacional, rastreabilidade logística e controle de estoque em tempo real.

Complementarmente à operação digital, a NiBra implementa ações presenciais estratégicas, tais como participação em feiras e eventos comunitários; estabelecimento de parcerias com instituições educacionais, organizações não governamentais e centros comunitários; e desenvolvimento de programas educativos e de sensibilização sobre desperdício alimentar e economia circular.

Essa integração entre estratégias digitais e presenciais permite que a organização alcance públicos diversos, desde consumidores conectados digitalmente até comunidades locais territorializadas, fortalecendo vínculos sociais e ampliando a visibilidade institucional da marca.

5.1.4 Promoção

A NiBra entende que comunicar é mais do que vender, é conscientizar e aproximar. A comunicação da marca foi desenvolvida para refletir sua essência: sustentabilidade acessível, proximidade e leveza.

O slogan “Nicho Brasil: a resposta para alimentar um futuro mais saudável” resume essa proposta e orienta toda a estratégia de marketing. Ele reforça a ideia de que qualquer pessoa, independentemente da idade ou classe social, pode contribuir para o meio ambiente por meio de pequenas ações cotidianas.

A comunicação é feita de forma amigável, moderna e inclusiva, com presença nos principais canais onde o público está:

- WhatsApp: canal de contato direto e suporte, fortalecendo a confiança e o relacionamento individualizado;
- Instagram: espaço dinâmico com dicas de reaproveitamento, receitas, conteúdos educativos e histórias reais de impacto;
- Site oficial: plataforma de transparência, onde o público pode consultar relatórios, metas e resultados socioambientais.

Esses canais operam de forma integrada, constituindo rede de engajamento contínuo e participativo. A linguagem adotada caracteriza-se pela acessibilidade e proximidade, tornando a sustentabilidade socioambiental elemento atrativo e integrado ao cotidiano dos públicos-alvo.

Complementarmente à comunicação digital, a organização participa de eventos, feiras e palestras, promovendo educação alimentar e consumo consciente em comunidades e instituições educacionais. Essa presença física complementa o contato virtual, consolidando vínculos emocionais e a credibilidade institucional da marca.

A NiBra evidencia seu diferencial competitivo ao articular sustentabilidade socioambiental e tecnologia. A utilização de veículos elétricos e energia solar transcende a dimensão meramente logística, configurando-se como demonstração tangível de coerência entre discurso institucional e práticas operacionais. Dessa forma, cada ação de comunicação mercadológica reforça o propósito organizacional: prover segurança alimentar de modo sustentável e responsável.

Figura 8 - Divulgação por Propaganda



Fonte: Elaborado pelos autores (2025)

5.1.4.1 Propaganda/Mídias

A divulgação da NiBra será implementada mediante estratégia multicanal, com ênfase em plataformas digitais, redes sociais e marketing de conteúdo. Vídeos institucionais, publicações educativas, estudos de caso de impacto e boletins informativos serão produzidos para comunicar a missão organizacional, gerar engajamento e incentivar a participação ativa de parceiros e usuários. Complementarmente, a organização estabelecerá parcerias estratégicas com formadores de opinião digital, veículos de comunicação e organizações vinculadas a causas socioambientais, ampliando o alcance das campanhas e consolidando a percepção de credibilidade e responsabilidade institucional da marca.

5.1.4.2 Promoção de Vendas

A organização implementará estratégias de promoção de vendas voltadas ao incentivo do uso contínuo da plataforma e à fidelização de usuários. Entre essas

estratégias destacam-se períodos de experimentação gratuita, descontos progressivos em planos premium, programas de reconhecimento para parceiros que atingirem metas de impacto socioambiental e campanhas de incentivo para novos cadastros. Essas ações visam gerar valor percebido, consolidar a confiabilidade da plataforma e engajar a comunidade em práticas de consumo responsável e sustentável.

5.1.4.3 Merchandising

O merchandising e a identidade visual desempenham papel fundamental na consolidação da marca. A NiBra aplica sua identidade visual de forma consistente em embalagens, materiais educativos, eventos comunitários e feiras locais, assegurando que a missão institucional esteja permanentemente evidenciada e promovendo reconhecimento e fixação da marca junto aos diferentes públicos-alvo.

5.1.4.4 Marketing de Relacionamento

O marketing de relacionamento é outra peça central da estratégia promocional da empresa. A empresa mantém contato contínuo com fornecedores, usuários e parceiros institucionais por meio de programas de fidelidade, pesquisas de satisfação, atendimento personalizado e relatórios de impacto socioambiental. Essa abordagem fortalece a confiança, cria vínculos duradouros e transforma cada interação em oportunidade de engajamento e colaboração, promovendo a construção de uma rede sustentável de redistribuição alimentar.

5.1.5 Posicionamento de Mercado

A NiBra se posiciona como uma foodtech de impacto socioambiental, dedicada a promover a economia circular, a segurança alimentar e a redução do desperdício de alimentos no Brasil.

A empresa atua em um segmento ainda pouco explorado, no qual combina tecnologia, inovação, propósito social e responsabilidade ambiental para criar soluções de valor tanto para consumidores quanto para parceiros institucionais.

O posicionamento da marca é sustentado por três pilares principais:

- Inovação tecnológica;
- Impacto social;
- Sustentabilidade ambiental.

A plataforma digital oferece uma solução prática e eficiente para redistribuição de excedentes alimentares, enquanto os planos premium e recursos adicionais garantem valor agregado para empresas e usuários que buscam serviços personalizados e métricas de impacto detalhadas. Ao mesmo tempo, a NiBra educa e sensibiliza a sociedade sobre consumo consciente, reforçando seu papel como agente de transformação social.

A escolha do público-alvo e da localização inicial das operações, concentradas na Região Metropolitana de São Paulo, contribui para um impacto imediato e mensurável. Essa decisão estratégica permite atender a um grande número de beneficiários e estabelecer parcerias com fornecedores e instituições que compartilham os mesmos valores de sustentabilidade e justiça alimentar.

A empresa se diferencia de concorrentes que atuam apenas com doações pontuais ou venda de excedentes isolados ao estruturar uma rede integrada e escalável de redistribuição alimentar. Essa rede combina logística eficiente, acompanhamento de impacto socioambiental e engajamento contínuo de parceiros e usuários, criando uma proposta de valor robusta, confiável e reconhecida no mercado.

Por meio desse posicionamento, a empresa consolida-se como uma empresa referência em inovação social e ambiental, capaz de gerar resultados tangíveis tanto para a comunidade quanto para o ecossistema de parceiros, reforçando a credibilidade, a confiança e o reconhecimento da marca.

5.2 Vantagem competitiva

A vantagem competitiva da NiBra fundamenta-se na articulação entre propósito social, inovação tecnológica e modelo de negócio escalável, elementos que a diferenciam de outras iniciativas no setor de redistribuição alimentar. Enquanto concorrentes frequentemente operam mediante doações pontuais ou comercialização fragmentada de excedentes, a NiBra estrutura rede sustentável e coordenada, capaz de atender simultaneamente consumidores, instituições sociais e parceiros fornecedores.

O diferencial organizacional reside na capacidade de gerar valor agregado para todos os agentes envolvidos. Para os parceiros fornecedores, a organização disponibiliza métricas de impacto, visibilidade institucional e otimização do fluxo de excedentes, viabilizando que suas operações tornem-se mais eficientes e socialmente responsáveis. Para os consumidores e instituições beneficiadas, a plataforma assegura acesso seguro, confiável e regular a alimentos de qualidade, concomitantemente à promoção de educação alimentar e conscientização sobre desperdício.

Outro fator estratégico constitui-se na utilização da tecnologia como facilitadora da logística e do engajamento. O aplicativo móvel e a plataforma web permitem rastrear produtos em tempo real, planejar entregas, gerar relatórios de impacto e estabelecer comunicação direta com usuários e parceiros. Essa inovação digital não apenas amplia a eficiência operacional, mas também consolida o posicionamento da NiBra como referência em foodtech de impacto social, capaz de oferecer soluções escaláveis e replicáveis em outras regiões do território nacional.

O foco em sustentabilidade socioambiental e responsabilidade social amplia a atratividade da marca no mercado. Empresas que se vinculam à NiBra fortalecem sua imagem institucional e demonstram compromisso com práticas sustentáveis, enquanto os usuários percebem a plataforma como confiável, ética e alinhada a valores socioambientais. Essa articulação entre propósito, tecnologia e engajamento comunitário constitui barreira de entrada para concorrentes e estabelece diferencial competitivo de difícil replicação.

6 PLANO OPERACIONAL

Mintzberg (2010) ressalta que a eficácia operacional depende do desenho organizado das rotinas e da coordenação entre unidades, de modo que o arranjo físico e os processos internos sejam concebidos para facilitar a execução diária das tarefas e a consecução dos objetivos estratégicos.

6.1 Layout ou arranjo físico

O layout de produção constitui-se como arranjo espacial que articula as características do espaço físico organizacional aos recursos humanos e

operacionais, visando maximizar a eficiência produtiva e operacional. De acordo com, Slack; Chambers; Johnston (2009, p. 181), “definir um arranjo físico é decidir onde colocar todas as instalações, máquinas, equipamentos e pessoal da produção”.

A seleção da localização e o arranjo físico da NiBra refletem não apenas demandas operacionais imediatas, mas também a visão estratégica organizacional de expansão futura e consolidação patrimonial, consolidando sua identidade como organização inovadora, sustentável e comprometida com a eficiência na redistribuição de alimentos.

A sede da empresa está situada na Rua Ribeirão Claro, 646, na Vila Olímpia, em São Paulo/SP, em uma localização estratégica que favorece o fácil acesso aos fornecedores de hortifrutis e mercados parceiros, além de otimizar a logística de distribuição dos kits alimentares. O espaço foi cuidadosamente selecionado com base em critérios técnicos, econômicos e estratégicos, garantindo que a estrutura física da empresa atenda às necessidades do modelo de negócio e possibilite impactos positivos na comunidade local.

Internamente, o espaço foi organizado para otimizar o fluxo operacional, garantindo eficiência, higiene e segurança alimentar. O térreo funciona como centro de triagem e armazenamento dos alimentos, incluindo áreas de estoque refrigerado e seco, enquanto os demais pavimentos abrigam setores administrativos, pontos de atendimento e suporte à logística de entregas. O layout foi planejado para permitir o fácil deslocamento da equipe, o cumprimento das normas sanitárias vigentes e a manutenção de condições ideais de conforto e produtividade.

Figura 9 e 10 - Layout da sede



Fonte: Elaborado pelos autores (2025)

6.2 Capacidade Produtiva/Comercial/Serviços

A capacidade da empresa será mensurada principalmente pela quantidade de alimentos que pode ser coletada, tratada e distribuída diariamente e semanalmente, bem como pelo número de assinaturas ativas na plataforma digital. No estágio inicial, essa capacidade será dimensionada para atender à demanda da Região Metropolitana de São Paulo, com projeções de expansão para outras localidades a médio e longo prazo. O foco estratégico da empresa é otimizar todo o processo logístico, minimizando o tempo entre a coleta e a entrega dos alimentos, de modo a assegurar a preservação da qualidade, a frescura dos produtos e a satisfação dos usuários.

Para atingir tais objetivos, a empresa apresenta uma capacidade produtiva e operacional voltada à logística sustentável e eficiente de alimentos. Sua estrutura é composta por veículos utilitários (vans) adaptados, câmaras frias para conservação, painéis solares que garantem o abastecimento energético limpo e servidores digitais de alto desempenho. Esses recursos asseguram condições adequadas para a coleta, o armazenamento e a redistribuição dos excedentes alimentares.

Além da infraestrutura física, a empresa investe no desenvolvimento de uma plataforma digital acessível e interativa, que amplia sua capacidade comercial ao conectar produtores, feirantes, estabelecimentos comerciais, consumidores e entidades sociais. Dessa forma, a NiBra combina ativos tangíveis (capacidade física) com ativos intangíveis (capacidade tecnológica), criando um modelo escalável de serviços de redistribuição de alimentos. Essa integração entre recursos físicos e digitais fortalece a atuação da empresa no combate ao desperdício e na promoção da segurança alimentar, ao mesmo tempo em que sustenta seu crescimento sustentável e a expansão para novos mercados.

6.3 Processos Operacionais

Os processos operacionais da empresa baseiam-se em três pilares:

Captação de alimentos excedentes junto a produtores locais, feirantes e estabelecimentos comerciais, realizada por meio de rotas logísticas próprias (utilizando vans equipadas com câmaras frias e kits de segurança para os colaboradores).

Armazenamento e conservação em condições adequadas, com apoio de infraestrutura de refrigeração e energia limpa proveniente de painéis solares, reduzindo o desperdício e assegurando a qualidade nutricional dos alimentos.

Distribuição eficiente para consumidores conscientes e entidades sociais, organizada através da plataforma digital da NiBra, que integra informações de disponibilidade, demanda e logística em tempo real.

Esses processos são monitorados e controlados pela área contábil e administrativa, que registra os custos, despesas e investimentos, permitindo a análise do fluxo de caixa e o acompanhamento do desempenho econômico-financeiro da operação.

6.3.1 Fluxograma

O fluxograma representa, de forma gráfica e sequencial, todas as etapas do processo operacional da NiBra, desde a coleta dos alimentos excedentes até a redistribuição final aos consumidores e instituições parceiras. Esse instrumento permite visualizar o fluxo de atividades, identificar gargalos, otimizar o tempo e

padronizar procedimentos, garantindo maior eficiência e controle sobre as operações logísticas.

Conforme Chiavenato (2014), o fluxograma é uma ferramenta visual essencial para mapear, analisar e aprimorar processos organizacionais; ele representa graficamente a sequência de atividades, mostrando entradas, saídas, decisões e responsáveis, o que facilita a análise sistêmica e a identificação de gargalos para a melhoria contínua. Assim, a representação a seguir demonstra a dinâmica operacional da NiBra, evidenciando a integração entre tecnologia, logística sustentável e impacto socioambiental.

Figura 11 - Processo Operacional da NiBra



Fontes: Elaborado pelos autores (2025)

6.3.2 Tecnologia

A NiBra faz uso estratégico da tecnologia como elemento central do seu modelo de negócio de impacto socioambiental. A empresa investiu cerca de R\$109.500 em painéis solares, reduzindo custos e tornando suas operações mais sustentáveis, aproveitando uma fonte limpa de energia que contribui para a diminuição da pegada de carbono e para maior autonomia energética. Para garantir a qualidade e prolongar a vida útil dos alimentos redistribuídos, a empresa aplicou R\$30.217,50 em câmaras frias, que permitem conservar os produtos por mais tempo, evitando perdas e assegurando que cheguem em boas condições até

consumidores e entidades sociais. Além disso, a empresa conta com R\$11.250 investidos em servidores, que sustentam sua plataforma digital, formada por site e aplicativo, garantindo estabilidade, segurança e eficiência no processamento de dados. Além desses investimentos já realizados, a empresa projeta aplicar mais R\$60.000 em novas tecnologias, focando em soluções como sensores IoT para monitoramento de estoque e transporte, softwares de automação de processos e gestão logística, e melhorias na experiência digital dos usuários, com o objetivo de tornar suas operações ainda mais eficientes, reduzir desperdícios e ampliar o impacto social e ambiental.

Essa infraestrutura tecnológica permite organizar estoques, monitorar pedidos em tempo real e otimizar a logística, ao mesmo tempo em que oferece uma experiência acessível e interativa para os usuários. Essa combinação de energia renovável, conservação térmica e digitalização está em consonância com achados recentes, pois Owolabi, Ogundipe e Makinde (2024) verificaram que sistemas de armazenamento refrigerado movidos por energia renovável, integrados a sensores IoT e gestão inteligente, podem reduzir perdas pós-colheita em média 43,5%, estender a vida útil de produtos agrícolas em até 300% e ainda diminuir significativamente as emissões de gases de efeito estufa.

A tecnologia aplicada pela empresa não é apenas suporte, mas parte essencial de seu modelo: reduz desperdício de alimentos, promove segurança alimentar e amplia o impacto social e ambiental de maneira efetiva e baseada em evidências científicas.

6.3.3 Aplicativo Nibra

O aplicativo NiBra é o coração da operação da empresa e o principal ponto de conexão entre tecnologia, sustentabilidade e impacto social. Mais do que uma ferramenta digital, ele representa o propósito da marca de tornar a sustentabilidade acessível, simples e parte da rotina das pessoas.

Desenvolvido com base em princípios de usabilidade e inclusão digital, o aplicativo foi projetado para ser intuitivo e agradável, permitindo que qualquer pessoa, independentemente da idade ou familiaridade com tecnologia, possa utilizá-lo com facilidade. Seu design limpo e moderno reflete os valores da empresa, priorizando a clareza das informações e a praticidade na navegação.

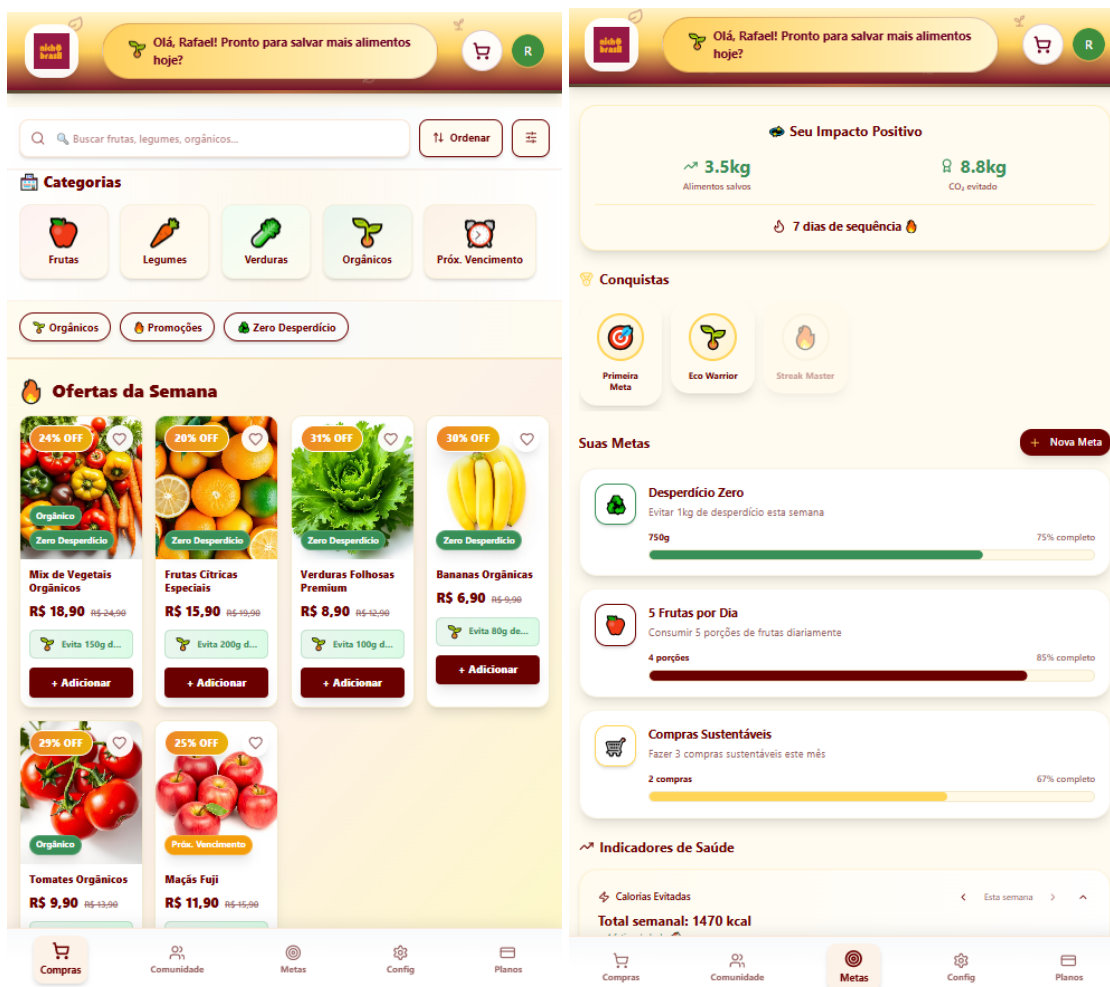
Ao acessar o aplicativo, o usuário encontra um catálogo de alimentos disponíveis para redistribuição, atualizados em tempo real. É possível filtrar produtos por categoria, localização ou prazo de validade, facilitando o acesso a itens de qualidade que, de outro modo, seriam desperdiçados. Além disso, o app oferece notificações automáticas sobre promoções sustentáveis e alimentos próximos da data de vencimento, incentivando o consumo consciente e a redução de desperdício.

Outro diferencial é o painel de impacto socioambiental, onde o usuário pode visualizar dados atualizados sobre sua própria contribuição dentro da plataforma: quantidade de alimentos reaproveitados, CO₂ evitado e número de refeições indiretas geradas. Essa funcionalidade reforça o caráter educativo e engajador da NiBra, mostrando de forma prática como pequenas ações geram grandes resultados.

Para os parceiros e fornecedores, o aplicativo integra-se ao sistema web corporativo, permitindo gestão de estoques, monitoramento de entregas e emissão de relatórios de impacto em tempo real. Dessa forma, o ecossistema digital da NiBra conecta consumidores, empresas e instituições sociais dentro de uma mesma rede colaborativa.

O aplicativo foi desenvolvido com tecnologia responsiva, garantindo acesso tanto por dispositivos móveis quanto pela versão web, o que amplia seu alcance e facilita o uso em diferentes contextos. Ele também adota práticas de design sustentável, com otimização de energia e recursos, reduzindo o consumo de dados e promovendo acessibilidade.

Figura 12 e 13 - Interface do Aplicativo NiBra



Fonte: Elaborado pelos autores (2025)

O app simboliza a união entre inovação, propósito e impacto positivo, consolidando a NiBra como uma foodtech que transforma a tecnologia em ponte para um mundo mais sustentável e solidário.

6.4 Necessidade de pessoal

A operação da NiBra requer uma equipe multidisciplinar capaz de atender às demandas logísticas, administrativas e tecnológicas da empresa. No setor operacional, são necessários motoristas, ajudantes de carga e descarga e profissionais responsáveis pela triagem e conservação dos alimentos, todos utilizando equipamentos de proteção individual. A área administrativa e contábil envolve profissionais encarregados do controle financeiro, registros contábeis,

gestão de custos e suporte à tomada de decisões estratégicas. Já no campo da tecnologia, a empresa conta com desenvolvedores e analistas que garantem a manutenção e evolução contínua da plataforma digital (site e aplicativo). Por fim, há também a necessidade de gestores voltados para parcerias, comunicação institucional e acompanhamento dos indicadores sociais e ambientais. Esse conjunto de profissionais assegura que a empresa cumpra sua missão de reduzir o desperdício de alimentos e promover a segurança alimentar, alinhando-se de forma integrada à sustentabilidade econômica, social e ambiental.

6.4.1 Terceirização

A terceirização é uma prática empresarial que consiste em transferir determinadas funções de apoio para empresas especializadas, permitindo que a organização concentre seus esforços nas atividades principais do negócio. Estudos apontam que essa estratégia pode trazer benefícios significativos, como redução de custos, maior eficiência e foco no core business. De acordo com o artigo publicado na *Human Resource Management Review*, a terceirização de serviços como limpeza e segurança possibilita que a empresa concentre seus recursos em atividades estratégicas, ao mesmo tempo em que garante a execução de tarefas essenciais com qualidade. Da mesma forma, pesquisas da *International Journal of Scientific Research and Management* mostram que a contratação de terceiros para atividades não centrais pode gerar economias que variam entre 7% e 28%, além de maior eficiência operacional.

Na NiBra, a terceirização foi aplicada em serviços de limpeza e segurança da sede da empresa. São dois funcionários terceirizados responsáveis pela higienização do espaço e outros dois que atuam na proteção patrimonial, garantindo a integridade de colaboradores e recursos. Para a manutenção desses serviços, destina-se um investimento médio mensal de aproximadamente R\$12.000, valor que cobre os custos com as equipes terceirizadas de limpeza e segurança em São Paulo. Com isso, a empresa mantém um ambiente limpo e seguro sem precisar direcionar esforços internos para essas funções, podendo dedicar-se integralmente ao desenvolvimento tecnológico, à logística integrada e às ações socioambientais que fazem parte de sua missão.

6.4.2 Parcerias

As parcerias configuram-se como elemento estratégico para a NiBra, permitindo ampliar a capacidade operacional, otimizar a logística de redistribuição de alimentos e fortalecer a atuação socioambiental da organização. A cooperação com instituições especializadas complementa competências internas, reduz custos operacionais e contribui para a promoção da segurança alimentar, da inclusão social e da sustentabilidade ambiental. Nesse contexto, destacam-se como principais parceiras o Instituto Alok, que atua em projetos sociais voltados à educação, cultura e inclusão, promovendo a formação de habilidades e a integração de públicos em situação de vulnerabilidade (INSTITUTO ALOK, 2025), a Comida Invisível, que contribui para a identificação, recolhimento e redistribuição de alimentos que, por motivos logísticos ou comerciais, seriam descartados, ampliando o acesso a alimentos em comunidades atendidas e reduzindo o desperdício (COMIDA INVISÍVEL, 2025), e a WeFlow: Caminhos para o Impacto Positivo, que coopera na conexão entre pessoas, empresas e projetos de impacto social e ambiental, favorecendo a captação de recursos, a divulgação de iniciativas e a formação de redes de colaboração entre atores do ecossistema de impacto (WEFLOW, 2025).

Além dessas parcerias estratégicas, a empresa busca estabelecer convênios e acordos com órgãos públicos, empresas privadas, organizações da sociedade civil e instituições acadêmicas, com vistas à institucionalização de fluxos logísticos, obtenção de suporte técnico e à geração de evidências para avaliação de impacto. As parcerias são formalizadas por meio de termos de cooperação, memorandos de entendimento ou contratos, que delimitam responsabilidades, metas, indicadores de desempenho e mecanismos de monitoramento e avaliação, em conformidade com a legislação aplicável.

A manutenção de uma rede diversificada de parcerias constitui condição necessária para a sustentabilidade financeira e institucional da empresa, possibilitando a escalabilidade das operações e a maximização dos resultados socioambientais.

6.5 Modelo de gestão

A empresa adotará um modelo de gestão participativo e horizontal, incentivando a colaboração e a inovação. A estrutura organizacional será flexível, com foco em equipes multidisciplinares e autonomia para a tomada de decisões.

Os princípios de gestão incluirão:

Gestão por Resultados (OKR/KPIs): Definição clara de objetivos e indicadores-chave de desempenho para todas as áreas.

Cultura de Feedback: Avaliações de desempenho contínuas e canais abertos para comunicação e sugestões.

Desenvolvimento Contínuo: Investimento em treinamento e capacitação da equipe.

Responsabilidade Social Corporativa (RSC): Integração dos valores socioambientais em todas as decisões e operações da empresa.

7 PLANO FINANCEIRO

O Plano Financeiro da NiBra apresenta, de forma minuciosa e estruturada, a análise da viabilidade econômica e financeira da empresa, contemplando projeções de investimentos, estimativas de receitas, detalhamento de custos e levantamento de despesas, além da avaliação dos principais indicadores de rentabilidade, liquidez e sustentabilidade do empreendimento. Sua elaboração foi conduzida a partir de premissas consistentes e criteriosamente definidas, em total consonância com o modelo de negócio adotado e com as projeções operacionais anteriormente estabelecidas, garantindo coerência, precisão e respaldo técnico ao planejamento apresentado.

7.1 Demonstrativo de investimento

O investimento inicial para a constituição e o início das operações totaliza R\$600.000,00, integralizado pelos sócios. O capital social foi alocado em ativos fixos e despesas pré-operacionais, conforme detalhado na Tabela.

Tabela 2 - Demonstração de Investimento Inicial

Item	Valores
ATIVOS FIXOS	916.437,48
VANS (3)	739.570,00
CÂMARA FRIA	30.217,50
PAINÉIS SOLARES	109.500,00
SERVIDOR	11.250,00
COMPUTADORES	12.750,00
MÓVEIS DE ESCRITÓRIO	6.869,95
CAIXAS PARA ARMAZENAMENTO	674,70
CAIXAS PARA ENTREGA	492,65
SACOS PARA ENTREGA	112,68
SITE E APP	5.000
INSTALAÇÕES	2.744,00
ESTAÇÃO DE RECARGA DE VANS	57.181,80
IPTU	1.800,00
ALUGUEL	25.000,00
PUBLICIDADE	4.250,00
DESPESAS COM MATERIAL DE ESCRITÓRIO	27.425,73
EPI's	14.931,90
ENERGIA	3.800,00
ÁGUA	1.500,00

Fonte: Elaborado pelos autores (2025)

7.2 Estrutura do capital – capital próprio e capital de terceiros

A Nibra é uma empresa que adota práticas de sustentabilidade também em sua gestão financeira, operando com 100% de capital social próprio. Isso significa que todos os recursos utilizados para o desenvolvimento de suas atividades provêm

exclusivamente dos aportes realizados pelos próprios sócios, sem recorrer a financiamentos externos ou empréstimos bancários.

Essa escolha estratégica permite maior autonomia na tomada de decisões, além de contribuir para a estabilidade financeira e a longevidade do negócio. A estrutura de capital da empresa é composta de forma igualitária entre os seis sócios, sendo que cada um investiu R\$100.000, o que representa 16,66% do capital total.

De acordo com o Dicionário Financeiro (2025), “O Capital Próprio representa o investimento total realizado pelos sócios ou acionistas em uma empresa. Essencialmente, é o valor que pertence aos donos do negócio, refletindo a diferença entre os ativos (bens e direitos) e os passivos (obrigações com terceiros). É também conhecido como Patrimônio Líquido.”

Essa abordagem está alinhada com os princípios da sustentabilidade corporativa, ao priorizar uma base sólida de recursos internos e reduzir riscos financeiros de médio e longo prazo.

7.3 Dimensionamento da mão de obra

O dimensionamento da mão de obra da empresa foi concebido de forma estratégica, com o objetivo de assegurar eficiência operacional, sustentabilidade financeira e plena coerência com o propósito socioambiental que orienta suas atividades. A composição da equipe reúne 25 colaboradores distribuídos entre diretores, gestores, técnicos e profissionais operacionais, além de trabalhadores terceirizados responsáveis por serviços complementares à atividade central. Essa estrutura foi cuidadosamente planejada considerando as demandas das operações logísticas e administrativas, garantindo um equilíbrio adequado entre produtividade, especialização e controle rigoroso dos custos.

A área administrativa e de gestão é integrada pela diretoria formada pelos seis sócios, que assumem a condução das decisões estratégicas e supervisionam os diferentes departamentos: Operações e Logística; Pesquisa e Projetos; Finanças; Recursos Humanos e Estratégia; Marketing e Comunicação; e Desenvolvimento Digital. Somando-se à diretoria, a empresa conta com um supervisor de RH, um analista de RH e dois atendentes de escritório, que desempenham funções essenciais de apoio às rotinas administrativas e ao relacionamento interno entre equipes e setores.

No setor operacional, que desempenha papel crucial para o funcionamento da logística sustentável da empresa, atuam dois motoristas, dois ajudantes de carga, quatro auxiliares empacotadores, um agente de triagem, um conferente de câmaras frias e duas nutricionistas. Esses profissionais são diretamente responsáveis pelas etapas de coleta, transporte, separação, conservação e verificação dos alimentos, contribuindo para manter os padrões de qualidade e a segurança alimentar em todo o percurso operacional.

Na área de tecnologia, a empresa dispõe de três profissionais de TI dedicados à manutenção, evolução e monitoramento contínuo de sua plataforma digital, incluindo o aplicativo e o sistema de rastreabilidade, recursos fundamentais para integrar fornecedores, consumidores e instituições sociais de maneira eficiente e transparente. Complementando a estrutura interna, os serviços terceirizados contam com dois profissionais de limpeza e dois seguranças patrimoniais, que garantem a higiene, a organização e a proteção das instalações, contribuindo para o bom funcionamento geral da empresa.

Com base no estudo de Rocha (2023), o dimensionamento da força de trabalho deve ser conduzido por meio da determinação do número ideal de trabalhadores para cada tarefa, utilizando métodos sistemáticos de análise que considerem dados operacionais e características das atividades, de modo a equilibrar demanda, capacidade e eficiência.

A estrutura de pessoal da NiBra foi concebida para assegurar não apenas eficiência e controle, mas também engajamento humano e social, refletindo uma gestão moderna de recursos humanos que valoriza o trabalho colaborativo, a capacitação contínua e o impacto positivo gerado pelas atividades da empresa.

7.3.1 Diretoria/Administração e Mão de Obra Indireta

A mão de obra indireta da empresa é composta por profissionais que desempenham funções de gestão, apoio e supervisão administrativa, essenciais para o bom funcionamento organizacional, ainda que não atuem diretamente na operação logística e produtiva. Esse grupo é formado pelos seis sócios que integram a diretoria e pelos colaboradores das áreas de recursos humanos, financeiro-administrativa e de tecnologia da informação.

A diretoria é responsável pelas decisões estratégicas e pelo planejamento global da empresa, coordenando os setores de Operações e Logística, Finanças, Marketing e Comunicação, Recursos Humanos, Pesquisa e Projetos, e Desenvolvimento Digital. Além dos diretores, o quadro de mão de obra indireta inclui um supervisor de RH, um analista de RH, dois atendentes de escritório e três profissionais de TI, que dão suporte à administração e às operações digitais. Esses colaboradores exercem papel fundamental na coordenação das atividades, no controle de processos e na manutenção da eficiência organizacional. A gestão da mão de obra indireta é indispensável à sustentabilidade empresarial, pois garante suporte técnico e estratégico às operações, assegurando que as áreas produtivas tenham os recursos necessários para alcançar os objetivos planejados.

A estrutura administrativa da NiBra foi organizada de modo a garantir clareza nas responsabilidades, agilidade na tomada de decisão e integração entre as áreas, reforçando a eficiência e o equilíbrio da gestão empresarial.

7.3.2 Produção ou Mão de Obra Direta

A mão de obra direta da empresa é composta pelos profissionais responsáveis pela execução das atividades operacionais, que garantem o funcionamento diário da empresa e o cumprimento de sua missão socioambiental. Esses colaboradores atuam na coleta, transporte, triagem, armazenamento e redistribuição dos alimentos excedentes, sendo fundamentais para o alcance dos resultados operacionais.

O quadro de mão de obra direta é formado por dois motoristas, dois ajudantes de carga, quatro auxiliares empacotadores, um agente de triagem, um conferente de câmaras frias e duas nutricionistas, totalizando 12 profissionais. Cada função é estruturada conforme a necessidade das operações logísticas e de segurança alimentar, garantindo eficiência, rastreabilidade e qualidade em todas as etapas do processo.

Os motoristas e ajudantes são responsáveis pela coleta e entrega dos produtos junto aos fornecedores e entidades parceiras, seguindo rotas otimizadas para reduzir tempo e custos de transporte. Os empacotadores e o agente de triagem asseguram a correta separação e acondicionamento dos alimentos, enquanto o conferente supervisiona o controle de estoque e a integridade dos produtos nas

câmaras frias. Já as nutricionistas garantem o cumprimento das normas sanitárias e de qualidade, atuando na supervisão técnica dos alimentos redistribuídos.

A mão de obra direta é considerada um custo variável, pois está diretamente relacionada ao volume de produção da empresa. Nesse sentido, a NiBra investe em treinamentos periódicos e na valorização dos seus profissionais, reconhecendo que o capital humano é o principal ativo para sustentar sua operação e seu impacto social.

7.3.3 Terceirização ou Profissionais Autônomos

A empresa adota a terceirização como uma prática estratégica voltada à otimização de custos e ao direcionamento de esforços para suas atividades essenciais. Atualmente, conta com quatro colaboradores terceirizados, sendo dois responsáveis pelos serviços de limpeza e dois pela segurança patrimonial. Esses profissionais desempenham funções fundamentais para a manutenção da estrutura física, conservação das instalações e proteção dos recursos materiais e humanos.

A decisão pela terceirização segue princípios de eficiência organizacional, pois permite a redução de encargos trabalhistas diretos e a realocação de recursos para áreas estratégicas, como inovação tecnológica e expansão logística. Além disso, a terceirização, quando planejada de forma adequada, pode proporcionar ganhos relevantes de flexibilidade operacional e melhoria na qualidade dos serviços.

Queiroz (1992, p.12) destaca que “com a terceirização surge um novo horizonte empresarial, onde as grandes corporações se tornam magras, ágeis e deslocam a sua energia e seus investimentos para o aprimoramento e desenvolvimento de seus produtos que passam a ser mais competitivos, ganhando qualidade e preços que vêm ao encontro das ansiedades e interesses do mercado”

A empresa mantém rigoroso controle sobre as atividades terceirizadas, assegurando que os prestadores de serviço atuem em conformidade com as normas trabalhistas, ambientais e de segurança. Essa prática reflete o compromisso da empresa com uma gestão responsável e ética, em que a sustentabilidade das relações de trabalho é tão importante quanto a sustentabilidade econômica e ambiental.

7.4 Receitas

A estrutura de receitas da NiBra foi desenvolvida de forma estratégica e diversificada, garantindo estabilidade financeira e sustentabilidade de longo prazo. O modelo de negócio da empresa baseia-se em quatro principais fontes de renda: lucro sobre as vendas realizadas no aplicativo, taxa de manutenção de 3,5% sobre pagamentos online, assinaturas mensais do Clube NiBra e venda de espaços publicitários dentro da plataforma.

A principal fonte de receita da empresa provém das vendas realizadas por meio do aplicativo, em que a empresa lucra com a intermediação entre os estabelecimentos parceiros e os consumidores finais. Esse canal representa o núcleo do modelo operacional e concentra o maior volume de transações, sendo responsável por parcela significativa da receita total.

Como complemento, a empresa aplica uma taxa de manutenção de 3,5% sobre os pagamentos realizados dentro do aplicativo, destinada a cobrir custos de operação, segurança digital e processamento financeiro. Pagamentos efetuados fora da plataforma, em dinheiro ou via outros meios, não estão sujeitos a essa taxa, reforçando a transparência e a flexibilidade do sistema.

A terceira fonte de renda é o Clube NiBra, programa de assinatura mensal que oferece benefícios exclusivos aos clientes, como cupons de desconto, frete gratuito e promoções especiais. O valor arrecadado com as assinaturas é revertido integralmente para a manutenção da plataforma, podendo haver repasses parciais aos estabelecimentos, conforme o tipo de benefício concedido. Essa modalidade também pode ser contratada em formato de compra única, válida por um mês, proporcionando maior acessibilidade ao público.

A quarta fonte de receita consiste na venda de espaços publicitários dentro do aplicativo, permitindo que restaurantes, mercados e grandes marcas promovam seus produtos e serviços. Entre as opções de publicidade estão o destaque em resultados de busca, banners na tela inicial, notificações patrocinadas e campanhas sazonais, como ações promocionais de empresas como Coca-Cola ou Heineken. Essa frente amplia a visibilidade dos parceiros e gera retorno adicional para a NiBra, fortalecendo seu ecossistema de negócios.

Com base nas projeções financeiras, a receita bruta anual estimada é de aproximadamente R\$4.527.473,94, considerando o somatório das quatro fontes de

renda. A tendência é de crescimento gradual ao longo do primeiro ano, impulsionado pela ampliação da base de usuários, expansão regional e aumento da adesão de marcas à plataforma.

Segundo Gitman (2010), um modelo de receita diversificado e bem estruturado é essencial para o equilíbrio financeiro e a sustentabilidade de longo prazo das empresas, pois reduz a dependência de uma única fonte de renda e aumenta a resiliência frente às flutuações do mercado. A NiBra demonstra um planejamento financeiro robusto e coerente com seu propósito socioambiental, garantindo a viabilidade econômica do negócio e a continuidade de seu impacto positivo na redução do desperdício de alimentos.

Tabela 3 - Receitas da NiBra

TOTAL - RECEITA							
Mês	App		Clube		Publicidade		Total
Janeiro	R\$	130.608,75	R\$	34.750,00	R\$	29.386,97	R\$ 194.745,72
Fevereiro	R\$	150.200,06	R\$	48.650,00	R\$	33.795,01	R\$ 232.645,08
Março	R\$	157.710,07	R\$	55.600,00	R\$	29.964,91	R\$ 243.274,98
Abril	R\$	173.481,07	R\$	62.550,00	R\$	32.961,40	R\$ 268.992,48
Maio	R\$	190.829,18	R\$	66.025,00	R\$	36.257,54	R\$ 293.111,72
Junho	R\$	209.912,10	R\$	69.500,00	R\$	39.883,30	R\$ 319.295,40
Julho	R\$	246.646,71	R\$	83.400,00	R\$	55.495,51	R\$ 385.542,23
Agosto	R\$	271.311,39	R\$	86.875,00	R\$	51.549,16	R\$ 409.735,55
Setembro	R\$	298.442,52	R\$	90.350,00	R\$	56.704,08	R\$ 445.496,60
Outubro	R\$	328.286,78	R\$	93.825,00	R\$	62.374,49	R\$ 484.486,26
Novembro	R\$	385.736,96	R\$	104.250,00	R\$	86.790,82	R\$ 576.777,78
Dezembro	R\$	453.240,93	R\$	118.150,00	R\$	101.979,21	R\$ 673.370,14
12 Mês	R\$ 4.527.473,93						

Fonte: Elaborado pelos autores (2025)

7.5 Custos e despesas

A avaliação das despesas e custos da empresa durante o intervalo de Janeiro à Dezembro, fundamentada no fluxo de caixa, destaca uma administração financeira bem organizada e em sintonia com o plano estratégico do empreendimento. Os custos englobam todos os investimentos diretamente associados às operações da empresa, referindo-se aos que são essenciais para a realização dos serviços e a sustentação da infraestrutura produtiva. Por outro lado, as despesas se referem aos

custos administrativos, comerciais e financeiros que suportam o funcionamento e a viabilidade da organização, embora não estejam diretamente conectadas à produção.

Ao longo do período examinado, nota-se uma estabilidade nos custos fixos, incluindo despesas com energia, manutenção de veículos e salários, que evidenciam a dedicação à qualidade operacional. Por outro lado, as despesas variáveis mostraram variações naturais de acordo com o nível de atividades mensais, o que revela uma sólida habilidade da empresa em se adaptar à sua situação financeira.

A supervisão minuciosa do fluxo de caixa proporcionou uma compreensão transparente das receitas e despesas, possibilitando a identificação de momentos com elevadas despesas e maiores lucros. Essa abordagem impacta de maneira significativa o equilíbrio financeiro, auxiliando na tomada de decisões mais precisas em relação a investimentos e na diminuição de custos supérfluos.

7.6 Rateio (quando necessário)

O rateio de custos constitui um instrumento fundamental da contabilidade gerencial, utilizado para promover a adequada distribuição dos custos indiretos de produção e das despesas administrativas entre os diferentes centros de custos da organização. Na NiBra, essa prática é indispensável à apuração do custo real das operações de redistribuição de alimentos excedentes, tendo em vista que diversos dispêndios não podem ser atribuídos diretamente a um único produto ou serviço.

Entre os principais custos passíveis de rateio incluem-se as despesas com locação do imóvel sede, energia elétrica, abastecimento de água e saneamento, depreciação de ativos fixos, como veículos utilitários, câmara fria e painéis solares, além de custos administrativos e de apoio, como os vinculados aos setores de Recursos Humanos, Contabilidade e Tecnologia da Informação. Tais valores são proporcionalmente alocados entre os três centros de custos que estruturam o modelo operacional da empresa: Operacional e Logístico, responsável pelas coletas, triagem e entregas; Administrativo e Comercial, que compreende as atividades de gestão e comunicação institucional; e Tecnologia e Sustentabilidade, responsável pela manutenção da plataforma digital e monitoramento dos indicadores de impacto socioambiental.

A metodologia adotada baseia-se no princípio da causalidade, no qual os custos são distribuídos conforme o nível de utilização de recursos por cada área, garantindo maior fidedignidade às demonstrações gerenciais. Entre as bases de rateio aplicadas destacam-se a metragem quadrada das instalações, o tempo de utilização dos recursos e o volume de alimentos redistribuídos, mensurado em quilogramas. Essa técnica assegura que a alocação de despesas reflita, de forma proporcional, o esforço operacional de cada unidade de negócio, favorecendo a análise do custo por quilo redistribuído e da margem de contribuição por canal de receita.

Segundo Leone (2016), o rateio dos custos indiretos constitui uma etapa essencial para que as informações geradas pela contabilidade possam efetivamente apoiar o processo de tomada de decisão gerencial. Essa afirmação reforça a importância da adoção de critérios racionais e consistentes na apuração de custos, de modo que as informações financeiras reflitam adequadamente a realidade operacional da empresa.

O procedimento de rateio contribui não apenas para a transparência e rastreabilidade contábil, mas também para a gestão estratégica de custos, fortalecendo o controle orçamentário e o desempenho econômico da NiBra. A formalização do processo por meio de um Procedimento Operacional Padrão (POP) e a incorporação dos resultados no Demonstrativo de Resultados do Exercício (DRE) gerencial reforçam o compromisso da empresa com a governança financeira e a sustentabilidade do modelo de negócio.

7.7 Impostos e taxas

A gestão tributária da empresa foi estruturada com base em princípios de conformidade fiscal, prudência contábil e governança financeira, de modo a assegurar o cumprimento das obrigações legais e a sustentabilidade econômico-operacional do negócio. Enquadrada no Simples Nacional, a empresa usufrui de um modelo de recolhimento simplificado que unifica os tributos federais, estaduais e municipais em uma única guia, o Documento de Arrecadação do Simples Nacional (DAS).

O regime contempla tributos como o IRPJ, CSLL, PIS, COFINS, IPI, ICMS, ISS, quando aplicável às operações de redistribuição. A alíquota efetiva estimada para a

empresa varia entre 6% e 11% do faturamento bruto, dependendo da faixa de receita e da natureza das atividades exercidas.

Além dos tributos abrangidos pelo Simples Nacional, a empresa mantém provisões mensais para encargos trabalhistas e previdenciários, como o INSS patronal (R\$ 7.868,22), o FGTS (R\$ 6.740,38) e o IRRF sobre pró-labore dos sócios (R\$ 3.519,54). Tais encargos são reconhecidos contabilmente como obrigações de curto prazo, compondo o passivo circulante e impactando diretamente o fluxo de caixa operacional.

No âmbito patrimonial, a empresa também é responsável pelo pagamento do IPTU referente ao imóvel locado na Vila Olímpia, São Paulo, cujo valor mensal é de R\$1.800, além de taxas municipais obrigatórias, como a Taxa de Fiscalização de Estabelecimento (TFE) e o Alvará de Funcionamento, que devem ser renovados anualmente. Para a frota operacional, composta por vans utilizadas na coleta e redistribuição de alimentos, incidem ainda o Licenciamento Anual de Veículos e o IPVA, calculado conforme o valor venal e categoria dos automóveis.

Esses tributos e encargos complementares, embora não integrados ao regime simplificado, são contabilizados como custos fixos administrativos e considerados no planejamento financeiro e orçamentário, garantindo que os custos totais da operação sejam devidamente mensurados. Conforme Souza, Kruger, Mazzioni e Petri, “De forma geral, os resultados da pesquisa evidenciam a importância da utilização do planejamento tributário como suporte para o processo decisório das empresas, especialmente como um instrumento de apoio na redução de ônus fiscais e tributários.”

O controle sistematizado dos tributos diretos e indiretos, somado ao registro das taxas municipais e encargos sobre o ativo imobilizado, reforça a transparência contábil e a fidedignidade das demonstrações financeiras. Esse processo está alinhado à NBC TG 26 (CFC, 2017), que recomenda que todas as obrigações fiscais, independentemente da natureza ou periodicidade, sejam reconhecidas e divulgadas de forma adequada, refletindo a real situação patrimonial da entidade.

A empresa adota, portanto, uma política de planejamento tributário preventivo, revisada periodicamente para incorporar alterações legislativas, crescimento operacional e ampliação de atividades. Essa prática contribui para a sustentabilidade fiscal e fortalece a governança corporativa, princípios essenciais à consolidação da empresa como referência nacional em foodtechs de impacto socioambiental.

7.8 Demonstrativo de resultado

A Demonstração do Resultado do Exercício (DRE) é um relatório contábil de caráter obrigatório que tem como objetivo evidenciar, de forma resumida, o desempenho econômico de uma empresa em determinado período. Por meio da DRE, são apresentadas as receitas, os custos e as despesas, resultando na apuração do lucro ou prejuízo líquido do exercício. A empresa apresenta lucro durante todo o ano, os iniciais apresentaram valores mais próximos ao prejuízo por conta de ser uma empresa nova e a obtenção de materiais e equipamentos iniciais para iniciar as atividades.

Tabela 4 - DRE

DRE Junho	
Receita	R\$ 319.295,40
Agua	R\$ 698,00
Energia	R\$ 7.457,00
Internet	R\$ 363,20
Combustivel	R\$ 4.200,00
Manutenção do Serv.	R\$ 750,00
Manutenção Site/App	R\$ 2.450,00
Publicidade	R\$ 4.250,00
Pacote Office	R\$ 252,00
EPIs	R\$ 15.369,79
Caixas Entrega	R\$ 492,65
Sacos Entrega	R\$ 112,68
Salarios	R\$ 50.954,76
Pró-Labore	R\$ 33.300,00
INSS	R\$ 7.868,22
IRRF	R\$ 3.498,83
FGTS	R\$ 6.740,38
VT	R\$ 3.057,29
SIMPLES NACIONAL	R\$ 75.271,55
TOTAL	R\$ 102.209,05

Fonte: Elaborado pelos autores (2025)

7.9 Análise do investimento

A análise do investimento tem por objetivo avaliar o aporte inicial e as aplicações previstas, mensurando sua adequação ao modelo operacional e o retorno

esperado. Na empresa, o investimento inicial foi detalhado em ativos fixos e despesas pré-operacionais (veículos, câmara fria, painéis solares, servidores, desenvolvimento digital etc.), conforme demonstrado na Demonstração de Investimento Inicial (Tabela 2). A análise integra a avaliação de necessidade de capital, horizonte de retorno, riscos associados e sensibilidade a variáveis operacionais (volume redistribuído, adesão de usuários e preços), tendo sido utilizada como base para projeções de caixa, definição de capital de giro e cenários de viabilidade.

7.9.1 Análise do Ponto de Equilíbrio

A análise do ponto de equilíbrio identifica o volume de vendas ou receita necessários para cobrir os custos fixos e variáveis, a partir da margem de contribuição. Matematicamente, o ponto de equilíbrio é obtido quando: $\text{Custos Fixos} = \text{Margem de Contribuição (receita - custos variáveis)}$, ou em termos percentuais quando se utiliza a razão entre margem de contribuição e preço de venda. Em nosso negócio, o cálculo utiliza os valores consolidados na DRE e as premissas operacionais do plano financeiro, permitindo estimar o tempo e o patamar de operação em que a empresa deixará de apresentar prejuízo operacional. Essa métrica subsidia decisões de preço, escala operacional e campanhas de aquisição.

7.9.2 Pay-Back

O método do Payback permite avaliar o tempo necessário para recuperar o investimento inicial a partir do fluxo de caixa líquido gerado pelas operações. Com base na projeção de receitas e despesas, estima-se que a empresa alcance o retorno total do investimento em menos de 12 meses de operação.

Esse resultado reflete a boa performance da empresa no primeiro ano, o crescimento progressivo das vendas e o controle de custos operacionais. Além disso, o modelo de receitas recorrentes, especialmente as assinaturas e a publicidade digital, contribui para reduzir o risco financeiro e acelerar o retorno sobre o capital investido.

Segundo Hoji (2010, p.171) o período de Payback é definido como “o período em que o valor do investimento é recuperado, ou seja, é o prazo em que os valores dos benefícios líquidos de caixa se igualam ao valor do investimento inicial”.

7.9.3 Rentabilidade

A rentabilidade mede o retorno do lucro em relação ao capital investido, sendo um dos indicadores mais importantes de desempenho econômico-financeiro da empresa. Considerando o lucro líquido anual de R\$1.523.085,29 e o investimento inicial de R\$600.000,00, a rentabilidade anual estimada é de aproximadamente 254%, o que representa um desempenho notável e muito acima da média para empresas em fase inicial de operação.

Esse resultado reflete a combinação entre uma estrutura de custos enxuta, o crescimento consistente das receitas e a eficiente gestão do capital de giro. A organização demonstra capacidade de converter recursos investidos em retorno financeiro expressivo, evidenciando a eficácia de seu modelo de negócios digital e sustentável.

De acordo com Gitman (2010), uma organização pode apresentar elevados índices de rentabilidade e, ainda assim, enfrentar dificuldades financeiras, já que resultados lucrativos não garantem, por si só, condições adequadas de liquidez ou equilíbrio no curto prazo. Nesse contexto, a empresa confirma um desempenho sólido e altamente promissor, consolidando-se como um empreendimento financeiramente viável e socialmente relevante.

7.9.4 Lucratividade

A lucratividade expressa o percentual do lucro líquido em relação ao faturamento total da empresa, sendo um dos principais indicadores de eficiência operacional e de geração de valor. Considerando o lucro líquido anual de R\$1.523.085,29 e a receita bruta anual de R\$4.527.473,94, a lucratividade média da companhia é de aproximadamente 33,6%, demonstrando excelente desempenho financeiro e uma gestão eficiente dos recursos.

Esse resultado reflete a efetividade do modelo de negócio, que combina diversificação de fontes de receita, como as vendas realizadas pelo aplicativo, a taxa

de manutenção sobre pagamentos, as assinaturas do Clube NiBra e os espaços publicitários, com um controle rigoroso de custos operacionais. A organização consegue, dessa forma, transformar uma parcela significativa de seu faturamento em lucro real, assegurando estabilidade financeira e capacidade de reinvestimento.

Segundo Gitman (2010), a lucratividade é o reflexo direto da eficiência administrativa e do equilíbrio entre receitas, custos e despesas, sendo fundamental para a sustentabilidade de longo prazo das organizações. Nesse sentido, o empreendimento confirma sua posição como um negócio inovador, economicamente sólido e comprometido com o desenvolvimento social e ambiental, demonstrando que é possível aliar propósito e rentabilidade de maneira equilibrada.

7.10 Caixa operacional mínimo

O caixa operacional mínimo é o valor necessário para assegurar a liquidez e o funcionamento contínuo das atividades. Com base nas despesas fixas mensais, estima-se que a empresa deva manter R\$180.000,00 em caixa como reserva operacional, suficiente para cobrir salários, encargos e demais despesas recorrentes em períodos de menor receita.

Essa prática garante previsibilidade financeira e evita a necessidade de endividamento de curto prazo. De acordo com Silva (2017), a manutenção de um caixa mínimo adequado é uma medida essencial de prudência financeira, assegurando o equilíbrio entre segurança e rentabilidade.

A companhia adota, portanto, uma política de gestão de liquidez eficiente, priorizando estabilidade e segurança financeira sem comprometer sua capacidade de investimento e expansão.

7.11 Capital de giro

O capital de giro representa os recursos necessários para sustentar as operações no curto prazo, cobrindo despesas como salários, manutenção, combustível e insumos. Com base na média mensal de custos operacionais, o capital de giro ideal é estimado em R\$200.000,00, valor que garante fluidez no fluxo de caixa e continuidade das atividades.

A gestão eficaz desse capital permite que a organização mantenha equilíbrio entre contas a pagar e a receber, reduzindo o risco de iliquidez. Segundo Assaf Neto (2016), o capital de giro é o componente essencial da saúde financeira, pois assegura o funcionamento operacional e a capacidade de crescimento sustentável.

Desse modo, o negócio demonstra planejamento financeiro sólido, utilizando políticas de crédito prudentes e mantendo reservas adequadas para cobrir eventuais variações sazonais de receita.

7.12 Margem de contribuição

A margem de contribuição indica quanto das receitas permanece disponível após o pagamento dos custos e despesas variáveis, sendo crucial para a formação do lucro operacional. Com base nas informações financeiras, a margem média é de 40%, o que demonstra eficiência na precificação e controle de custos variáveis.

Esse indicador garante que parte significativa das receitas possa ser direcionada à cobertura dos custos fixos e à geração de lucro. Conforme Gitman (2010), empresas com alta margem de contribuição possuem maior flexibilidade financeira e capacidade de absorver oscilações no volume de vendas sem comprometer o resultado final.

Portanto, a companhia apresenta uma estrutura financeira saudável, com margem suficiente para suportar expansões, investir em tecnologia e manter a sustentabilidade econômica de suas operações.

7.13 Reserva legal

A reserva legal é uma exigência prevista na Lei nº 6.404/76 (Lei das Sociedades por Ações), que determina a destinação de 5% do lucro líquido anual até atingir 20% do capital social. Considerando o lucro líquido atualizado de R\$1.523.000,00, a empresa deverá destinar R\$76.150,00 à constituição de sua reserva legal.

Essa reserva tem como finalidade reforçar o patrimônio e proteger o capital contra eventuais perdas futuras, atuando como uma ferramenta de estabilidade financeira e segurança patrimonial. Ao destinar parte do lucro para essa finalidade, a

organização demonstra responsabilidade na gestão de seus recursos e compromisso com a continuidade operacional.

Na prática, a reserva legal funciona como uma margem de segurança financeira que pode ser utilizada para compensar prejuízos inesperados ou garantir a manutenção das atividades em períodos de instabilidade econômica. Essa política contábil reforça o compromisso do empreendimento com a gestão prudente e sustentável, assegurando solidez e conformidade com as normas legais e as boas práticas de governança corporativa.

8. CONSIDERAÇÕES FINAIS DO PLANO DE NEGÓCIO

O presente Trabalho de Conclusão de Curso teve como finalidade principal a elaboração de um plano de negócios voltado à criação de uma foodtech de impacto socioambiental comprometida com a redução do desperdício de alimentos e a promoção da segurança alimentar por meio da redistribuição de excedentes. A partir da metodologia proposta, avaliou-se a viabilidade técnica, econômica e social do empreendimento, bem como sua capacidade de gerar valor sustentável dentro do contexto da economia circular.

Com base nos objetivos específicos, conclui-se que todos foram alcançados de forma satisfatória, confirmando a hipótese central deste estudo: é possível desenvolver um negócio sustentável no setor logístico e alimentar quando há integração entre tecnologia, inovação e responsabilidade social.

O primeiro objetivo, voltado à identificação dos principais agentes da cadeia produtiva da redistribuição alimentar, foi plenamente atingido. A pesquisa de mercado e o mapeamento de fornecedores, produtores, feirantes e instituições sociais possibilitaram compreender as dinâmicas do setor e estruturar uma rede colaborativa de parceiros. Essa articulação viabilizou um modelo capaz de conectar oferta e demanda de alimentos excedentes, fortalecendo a eficiência logística e reduzindo perdas.

O segundo objetivo, referente à análise do perfil de consumidores e fornecedores, foi atendido por meio da aplicação de questionários e análise de dados na Região Metropolitana de São Paulo. Os resultados evidenciaram um público cada vez mais consciente das questões ambientais e disposto a adotar práticas de consumo responsável. Do lado dos fornecedores, observou-se interesse

em ferramentas tecnológicas que auxiliem na gestão de estoques e no destino adequado de produtos, o que reforça o potencial de adesão ao modelo proposto.

O terceiro objetivo, de avaliar a viabilidade tecnológica da plataforma digital, também foi alcançado. O projeto apresentou um sistema de gerenciamento capaz de integrar informações sobre validade, disponibilidade e rastreabilidade de alimentos excedentes, promovendo uma operação mais eficiente e transparente. Essa estrutura tecnológica representa um dos diferenciais competitivos do negócio, ao unir inovação, segurança e confiabilidade nos processos.

O quarto objetivo, relacionado à definição de estratégias de marketing e operação voltadas à sustentabilidade, foi contemplado nos planos correspondentes. As ações propostas envolvem o fortalecimento da marca por meio de canais digitais, o programa de fidelização Clube NiBra e uma comunicação orientada por valores socioambientais. No âmbito operacional, foram incorporadas práticas sustentáveis, como uso de energia solar, otimização de rotas e reaproveitamento de embalagens, assegurando coerência entre discurso e prática empresarial.

O quinto e último objetivo, destinado à análise das oportunidades e ameaças do setor, foi desenvolvido com o apoio das ferramentas PESTEL, SWOT e Cinco Forças de Porter. As análises demonstraram um ambiente de mercado favorável à expansão de negócios sustentáveis, impulsionado por políticas públicas e pela mudança de comportamento do consumidor. Apesar de desafios como as exigências sanitárias e os custos logísticos, o empreendimento mostrou-se adaptável e inovador, capaz de oferecer soluções ajustadas às condições reais do mercado.

De modo geral, os resultados obtidos confirmam a viabilidade econômica, relevância social e responsabilidade ambiental do projeto. A proposta apresentada evidencia que é possível unir eficiência operacional e impacto positivo, contribuindo para o desenvolvimento sustentável e a redução das desigualdades alimentares no país.

Conclui-se, portanto, que os objetivos gerais e específicos foram plenamente atingidos, comprovando a relevância e aplicabilidade do plano de negócios desenvolvido. A foodtech estudada consolida-se como uma referência em inovação social e sustentabilidade no setor alimentício, contribuindo para o cumprimento dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da Organização das Nações Unidas, especialmente os ODS 2 (Fome Zero e Agricultura Sustentável), 11 (Cidades e Comunidades Sustentáveis) e 12 (Consumo e Produção Responsáveis).

O trabalho reafirma que a integração entre sustentabilidade, inovação e gestão estratégica é capaz de transformar desafios sociais em oportunidades de negócio, tornando o modelo apresentado um exemplo de empreendedorismo consciente e de impacto positivo.

9. AÇÕES A CURTO PRAZO

Para consolidar a operação da NiBra e garantir o crescimento sustentável da empresa, algumas ações estratégicas foram definidas para serem implementadas nos próximos meses. Essas medidas buscam ampliar a capacidade operacional, otimizar a logística e reforçar o compromisso ambiental da empresa.

1. Compra de mais vans:

A ampliação da frota de vans permitirá atender a um maior número de supermercados, feirantes e instituições, garantindo rapidez na coleta e entrega dos alimentos. Além disso, a aquisição de veículos com baixo consumo de combustível e tecnologia de monitoramento integrado possibilitará reduzir custos operacionais e melhorar o controle das rotas.

2. Expansão dos locais de operação:

A abertura de novos pontos de triagem e distribuição em diferentes regiões da cidade aumentará a capilaridade do serviço, diminuindo o tempo de entrega e facilitando o acesso dos clientes. Essa expansão será planejada com base em estudos de demanda, análise de tráfego e otimização de logística, de modo a garantir eficiência e sustentabilidade.

3. Adoção de motos sustentáveis:

A introdução de motos elétricas ou híbridas para entregas menores permitirá reduzir emissões de poluentes, contribuir para a mobilidade urbana sustentável e diminuir custos com combustível. Esse investimento está alinhado com a estratégia da NiBra de integrar responsabilidade ambiental em todos os processos logísticos.

4. Otimização de rotas e processos internos:

Além da expansão física, será priorizada a utilização de softwares de gestão logística para planejar rotas otimizadas, reduzir desperdícios de tempo e combustível e garantir que os alimentos cheguem em perfeitas condições. A melhoria contínua dos processos internos permitirá maior agilidade, controle de qualidade e satisfação do cliente.

Essas ações refletem o compromisso da NiBra com a eficiência operacional, a sustentabilidade ambiental e a expansão estratégica. Ao implementá-las, a empresa estará preparada para atender a demanda crescente, consolidar sua presença no mercado e fortalecer sua reputação como referência em redistribuição de excedentes alimentares e promoção de consumo consciente.

REFERÊNCIAS

AGÊNCIA FPA. **Combate ao desperdício: proposta incentiva doação de alimentos no Brasil**, 2024.

Disponível em: <https://agencia.fpagropecuaria.org.br/2024/09/04/combate-ao-desperdicio-proposta-incentiva-doacao-de-alimentos-no-brasil>.

Acesso em: 05 set. 2025

ROCHA, Hugo Alvarenga. 2023. **Dimensionamento da força de trabalho com base na metodologia map - estudo de caso de uma unidade de gestão de benefícios trabalhistas**. Disponível em: <https://repositorio.ifmg.edu.br/server/api/core/bitstreams/4cbfe4ce-f010-47b1-b333-f9b6e6f2d696/content>. Acesso em: 23 nov. 2025

ASSAF, Alexandre Neto. **Finanças corporativas e valor**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2020.

BRASIL. Lei nº 6.404, de 15 de dezembro de 1976. Dispõe sobre as Sociedades por Ações. Diário Oficial da União, Brasília, 17 dez. 1976.

Disponível em: <https://share.google/cp3Tr1WXB6cjqL4Z>.

Acesso em: 10 out. 2025

BRASIL. Lei nº 10.406, de 10 de janeiro de 2002. Institui o Código Civil. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, p. 1-74, 11 jan. 2002.

Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2019-2022/2020/lei/l14016.htm. Acesso em: 10 set. 2025

CHIAVENATO. **Administração: teoria, processo e prática**. 5. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014. Disponível em: <https://pt.scribd.com/document/789353973/Administracao-Teoria-Processo-e-Pratica-Idalberto-Chiavenato-compressed>. Acesso em: 14 out. 2025

CNN BRASIL. **Brasil descarta 30% dos alimentos produzidos, diz ONU.** 2025. Disponível em: <https://www.cnnbrasil.com.br/nacional/brasil-descarta-30-dos-alimentos-produzidos-diz-onu/>. Acesso em: 12 abr. 2025

COELHO, Fábio Ulhoa. **Manual de direito comercial: direito de empresa.** 23. ed. São Paulo: Saraiva, 2011. Disponível em: <https://share.google/D1DN4gUI2jD1UcJNC> Acesso em: 12 jun. 2025

COMIDA INVISÍVEL. **Relatórios e projetos sociais de redistribuição de alimentos.** São Paulo, 2025. Disponível em: <https://www.comidainvisivel.com.br>. Acesso em: 03 set. 2025

COMINI, Graziella Maria e ROSOLEN, Talita e FISCHER, Rosa Maria. **Inovações socioambientais: uma análise de soluções e estratégias criadas por negócios de impacto no Brasil.** Rio de Janeiro: FGV Editora, 2019. Disponível em: <https://share.google/QVOGNJMjVO94gpKXt> Acesso em: 17 jul. 2025

CORECON-SP, **Perdas e Desperdícios de Alimentos no Brasil**, 2023. Disponível em: <https://coreconsp.gov.br/wp-content/uploads/2023/11/Monografia-Perdas-e-desperdicios-de-alimentos-no-Brasil-.pdf> Acesso em: 05 jul. 2025

DICIONÁRIO FINANCEIRO. **Capital próprio** – significado, conceito e definição. 2025. Disponível em: https://dicionariofinanceiro.com.br/capital_proprio. Acesso em: 14 out. 2025

ECOLAB WATERMARK 2024, **Maioria dos consumidores brasileiros estão dispostos a pagar mais por produtos ecológicos, mostra estudo.** Disponível em: <https://share.google/Bdrf3TRwEp21t8kkf>. Acesso em: 18 nov. 2025

ELLEN MACARTHUR FOUNDATION. **Introdução à economia circular** 2021. Disponível em: <https://ellenmacarthurfoundation.org/topics/circular-economy-introduction/overview>. Acesso em: 04 set. 2025

EMBRAPA — Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária. **Programa de Aquisição de Alimentos (PAA): resultados e impacto social**. Brasília, 2022.

Disponível em: <https://www.embrapa.br>. Acesso em: 05 set. 2025

EY Parthenon. **EY Future Consumer Index: 44% dos consumidores planejam comprar mais neste fim de ano**. Disponível em: <https://share.google/ljUOap6ZTuh2KjM9n>. Acesso em: 18 nov. 2025

FAO — Organização das Nações Unidas para Agricultura e Alimentação. **Panorama das perdas e desperdício de alimentos no Brasil**. Brasília: FAO, 2022. Disponível em: <https://www.fao.org/brasil/noticias/detail-events/en/c/1377468/>. Acesso em: 03 set. 2025

FOODBANKING. **Atlas Global de Políticas de Doação de Alimentos: Brasil**, 2022. Disponível em: <https://www.foodbanking.org/pt/resources/the-global-food-donation-policy-atlas-brazil/>. Acesso em: 05 set. 2025

GARCIA, C. **Tendências de consumo consciente para 2022**. Instituto Akatu, 2022. Disponível em: <https://akatu.org.br/tendencias-de-consumo-consciente-para-2022/>. Acesso em: 09 set. 2025

GITMAN, Lawrence J. **Princípios de administração financeira**. 12. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2010. Acesso em: 11 set. 2025

[GOV.BR](#), **Programa de Aquisição de Alimentos**, 2024. Art. 19 da Lei nº 10.696/2003. Disponível em: <https://share.google/SYT2TaArbQwiESo2L>. Acesso em: 23 out. 2025

HOJI, M. **Administração Financeira e Orçamentária**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2010. Acesso em: 17 out. 2025

INSTITUTO ALOK. **Projetos sociais e culturais de impacto**, 2025. Disponível em: <https://institutoalok.org>. Acesso em: 02 set. 2025.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **The Balanced Scorecard: measures that drive performance**. Harvard Business Review, v. 70, n. 1, p. 71–79, 1992. Acesso em: 15 nov. 2025

LEONE, George Sebastião Guerra; LEONE, Rodrigo Gava. **Custos: Planejamento, Implementação e Controle**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2016. Acesso em: 05 nov. 2025

MAPA/EMBRAPA/FGV. **Enfrentamento a perdas e desperdício de alimentos**, 2022. Disponível em: <https://www.gov.br/agricultura/pt-br/assuntos/sustentabilidade/perdas-e-desperdicio-de-alimentos/publicacoes-em-destaque/relatorio-final-perdas-e-desperdicio>. Acesso em: 07 ago. 2025.

MDA - Ministério do Desenvolvimento Agrário. **Relatório Anual do Programa de Aquisição de Alimentos (PAA)**. Brasília, 2023. Disponível em: <https://www.gov.br/mda>. Acesso em: 05 set. 2025.

MDS - Ministério do Desenvolvimento e Assistência Social. **Rede Brasileira de Bancos de Alimentos**, 2025. Disponível em: <https://www.gov.br/mds/pt-br/acoes-e-programas/aceso-a-alimentos-e-a-agua/rede-brasileira-de-bancos-de-alimentos>. Acesso em: 05 set. 2025.

MINTZBERG, Henry. **Managing: Desvendando o dia a dia da gestão**. Porto Alegre: Bookman, 2010. Acesso em: 13 out. 2025

PRICEWATERHOUSECOOPERS Brasil Ltda. **Voz do Consumidor** 2024. Disponível em: <https://share.google/38pODA2uNvbJ2ZP8q>. Acesso em: 18 nov. 2025.

QUEIROZ, Carlos Alberto Ramos Soares de. **Manual de terceirização**: quais são os caminhos do sucesso e os riscos no desenvolvimento e implantação de projetos. 5. ed. rev. e ampl. São Paulo: STS, 1992. 200p.

REDE PENSSAN. **2º Inquérito Nacional sobre Insegurança Alimentar no Contexto da Pandemia da Covid-19 no Brasil**, 2022.

Disponível em: <https://share.google/BvYwXj2YfVKAaYJco>. Acesso em: 23 abr. 2025

SEBRAE. **Como elaborar um plano de negócios**, 2013. Disponível em: <https://sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/RN/Anexos/gestao-e-comercializacao-como-elaborar-um-plano-de-negocios.pdf>. Acesso em: 06 de jun. de 2025.

SEBRAE. **Tendências do setor de alimentos e bebidas para 2023**.

Disponível em: <https://share.google/2Jk75ujSJZ7z1JMop>. Acesso em: 09 set. 2025.

SILVA, José Pereira da. **Análise financeira das empresas**. 13. ed. São Paulo: Atlas, 2017. Acesso em: 10 out. 2025

SLACK, N; CHAMBERS, S.; JOHNSTON, R. **Administração da produção**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2009. Acesso em: 06 out. 2025.

SOUZA, KRUGER, MAZZIONI E PETRI. **Utilização e importância do planejamento tributário**. Congresso de contabilidade, 2015. Disponível em: https://ccn-ufsc-cdn.s3.amazonaws.com/6CCF/5_16.pdf. Acesso em: 24 ago. 2025

TCU — Tribunal de Contas da União. **Economia Circular: políticas públicas do governo federal brasileiro**. Brasília: TCU, 2021.

Disponível em: https://sites.tcu.gov.br/recursos/trabalhos-posgraduacao/pdfs/Economia%20circular_%20políticas%20públicas%20do%20governo%20federal%20brasileiro.pdf. Acesso em: 23 set. 2025.

WEFLOW. **Caminhos para o impacto positivo**: rede de cooperação social. São Paulo, 2025. Disponível em: <https://share.google/qGJa81xiVFIOaY2c1>. Acesso em: 02 set. 2025.

APÊNDICES

APÊNDICE A – PROCEDIMENTO OPERACIONAL PADRÃO (POP) – RATEIO DE CUSTOS INDIRETOS

Título: POP – Rateio de Custos Indiretos

Código: POP-FIN-01

Setor responsável: Controladoria / Contabilidade

Versão: 1.0

Data de emissão: 25/05/2025

Revisão: Anual

1. Objetivo

Estabelecer critérios e procedimentos padronizados para o rateio de custos indiretos entre os centros de custo da NiBra, garantindo transparência, consistência e rastreabilidade contábil das informações gerenciais.

2. Campo de aplicação

Aplica-se a todos os custos e despesas indiretas que não possam ser atribuídas diretamente a um produto, serviço ou atividade específica, abrangendo as áreas de Operações e Logística, Administrativo e Comercial, e Tecnologia e Sustentabilidade.

3. Responsabilidades

- Controladoria: elaborar, revisar e validar os critérios de rateio;
- Gestores de área: fornecer dados de base (m² utilizados, horas de operação, volume redistribuído etc.);
- Contabilidade: registrar mensalmente os rateios no sistema contábil e conciliar com o DRE gerencial;
- Diretoria Financeira: aprovar revisões anuais e eventuais mudanças de metodologia.

4. Descrição do procedimento

Etapa	Descrição da atividade	Responsável	Periodicidade
1	Identificar custos indiretos (aluguel, energia, depreciação, RH, etc.)	Controladoria	Mensal

2	Definir bases de rateio (m ² , horas, volume redistribuído, n° de funcionários)	Gestores de área	Mensal
3	Aplicar fórmula de rateio proporcional	Controladoria	Mensal
4	Registrar o resultado no sistema contábil e planilha de apoio	Contabilidade	Mensal
5	Revisar critérios e validar consistência dos dados	Diretoria Financeira	Anual

5. Critérios de rateio utilizados

Tipo de custo	Base de rateio	Frequência
Aluguel	Área ocupada (m ²)	Mensal
Energia elétrica	Horas de operação por área	Mensal
Depreciação de vans	Km rodados por rota	Mensal
Custos administrativos	N° de funcionários	Mensal
Custos de tecnologia	Usuários ativos no sistema	Mensal

6. Registros e documentos

- Planilha de rateio mensal (anexo);
- DRE gerencial com custos alocados;
- Relatórios de centros de custo;
- Ata de revisão anual do POP.

7. Controle de revisões

Versão	Data	Descrição da alteração	Responsável
1.0	25/05/2025	Criação do documento	Controladoria

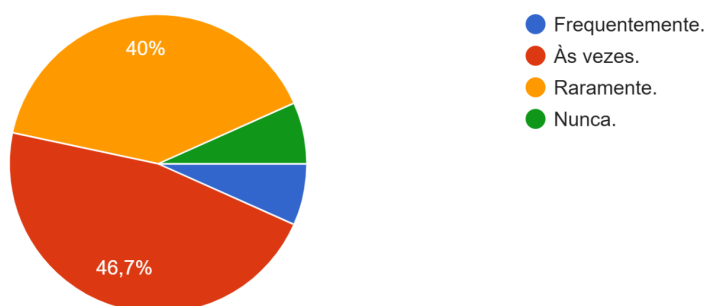
8. Observações

Este POP é parte integrante das políticas financeiras e contábeis da NiBra e deve ser revisado sempre que houver alteração relevante na estrutura de custos, ampliação de áreas operacionais ou mudança de metodologia contábil.

APÊNDICE B - PESQUISA DE MERCADO

9. Com que frequência há desperdício de alimentos em sua residência?

30 respostas



ANEXOS