



Pedro Diel

**ELABORAÇÃO DO PLANO MERCADOLÓGICO PARA IMPLEMENTAÇÃO DA
PRODUÇÃO DE DERIVADOS DE ÓLEOS AROMÁTICOS**

Horizontalina - RS

2021

Pedro Diel

**ELABORAÇÃO DO PLANO MERCADOLÓGICO PARA IMPLEMENTAÇÃO DA
PRODUÇÃO DE DERIVADOS DE ÓLEOS AROMÁTICOS**

Trabalho Final de Curso apresentado como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Engenharia de Produção na Faculdade Horizontina, sob a orientação do Prof. Me. Marcelo Blume.

Horizontina - RS

2021

FAHOR - FACULDADE HORIZONTINA
CURSO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

A Comissão Examinadora, abaixo assinada, aprova o trabalho final de curso

**“Elaboração do Plano Mercadológico para Implementação da Produção de
Derivados de Óleos Aromáticos”**

Elaborada por:

Pedro Diel

Como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em
Engenharia de Produção

Aprovado em: dd/mm/20aa
Pela Comissão Examinadora

Me. Marcelo Blume

Presidente da Comissão Examinadora - Orientador

Me. Jonas Diogo da Silva

FAHOR – Faculdade Horizontina

Me. Márcio Leandro Kalkmann

FAHOR – Faculdade Horizontina

Horizontina - RS

2021

À minha família, por sua capacidade de acreditar em mim e investir em mim. Mãe, seu cuidado e dedicação foi que deram em alguns momentos, a esperança para seguir. Pai, sua presença significou segurança e certeza de que não estou sozinho nessa caminhada.

A todos que direta ou indiretamente fizeram parte da minha formação, o meu muito obrigado.

“O insucesso é apenas uma oportunidade de
começar de novo com mais inteligência”.

(Henry Ford)

RESUMO

Produtos derivados de óleos aromáticos estão se tornando cada vez mais populares e novas empresas atuantes nesse ramo estão surgindo com maior frequência. No entanto, gerir um novo empreendimento não é tarefa fácil, a tomada de decisão muitas vezes é confusa e questionável, baseada apenas na intuição. Nesse contexto, é necessária uma ferramenta na implementação do novo negócio que auxilie na tomada de decisão e garanta que o produto produzido ganhe espaço no mercado, é aí que um plano mercadológico se torna útil. O presente estudo possui como objetivo desenvolver um plano mercadológico para implementação de uma fábrica derivados de óleos essenciais. No estudo buscou-se responder a problemática: “em quais condições o planejamento mostrará viabilidade mercadológica? ”. As principais fontes foram Arnaldo Rosa de Andrade, José Dornelas, Luiz Arnaldo Biagio, Edmir Kuazaqui e Antonio Batocchio. Quanto à metodologia, empregou-se a abordagem quantitativa e dedutiva, devido a necessidade de quantificar, para mensurar as diversas fases do planejamento do novo negócio. Os procedimentos utilizados foram pesquisa exploratória, descritiva e estudo de caso, devido a apresentação de características específicas do empreendimento, que não são aplicadas a outras situações. Os dados foram coletados por meio de documento publicados sobre planejamento estratégicos deste setor, estudos de casos publicados, observação e entrevistas com pessoas que possuem experiência no ramo e com o sócio proprietário do empreendimento. Na análise de dados foi utilizado o método qualitativo, com intuito de qualificar as informações obtidas através de pesquisas e entrevistas. O planejamento mostrará viabilidade mercadológica se os meios de comercialização e as estratégias promocionais forem bem executadas, isso aliado ao preço pretendido e a execução do plano operacional trará um produto de qualidade, que seja atrativo e facilmente encontrado.

Palavras-chave: Planejamento de negócios, empreendimento, óleos essenciais, produtos aromáticos.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Matriz BCG	26
Figura 2: Método de formação de preço de venda	27
Figura 3: Estratégias de precificação.....	28
Figura 4: Matriz concorrencial de Porter	39
Figura 5: Embalagem aromatizante de ambiente Coala	40
Figura 6: Frasco com válvula spray	41
Figura 7: Envasadora semiautomática.....	42
Figura 8: Planta baixa e de situação do Polo Oleoquímico.....	49
Figura 9: Estrutura predial Polo Oleoquímico	49
Figura 10: Imagem de satélite do Polo Oleoquímico	50
Figura 11: Sequencia dos processos de fabricação	51
Figura 12: Mapa estratégico da empresa alvo.....	55

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Cinco subdivisões do mercado	18
Quadro 2: Preço por quilograma de óleo essencial	43
Quadro 3: Amplitude e profundidade do portfólio de produtos.....	44
Quadro 4: Volume de produção e volume de vendas de aromatizantes de ambientes.....	44
Quadro 5: Matriz BCG	45
Quadro 6: Pesquisa de preço de venda de produtos concorrentes para o consumidor.....	46
Quadro 7: Cálculo de preço de venda de produtos concorrentes para o varejo	46
Quadro 8: Quadro de funcionários com suas funções e respectivas competências e responsabilidades	52
Quadro 9: Despesas com funcionários	53
Quadro 10: Canvas da empresa alvo	54
Quadro 11: Painel de controle	56
Quadro 12: Plano de ação.....	58
Quadro 13: Matriz de avaliação de risco da estrutura proposta.....	60
Quadro 14: Plano de marketing	63
Quadro 15: Plano de Gestão	64
Quadro 16: Plano de investimento financeiro	65

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	13
1.1	TEMA	13
1.2	DELIMITAÇÃO DO TEMA	14
1.3	PROBLEMA DE PESQUISA	14
1.4	HIPÓTESES	14
1.5	JUSTIFICATIVA	15
1.6	OBJETIVOS	15
1.6.1	Objetivo Geral	15
1.6.2	Objetivos Específicos	16
2	REVISÃO DA LITERATURA	17
2.1	PLANO ESTRATÉGICO DE MERCADO	17
2.1.1	Comportamento do consumidor	17
2.1.2	Pesquisa de mercado	17
2.1.3	Portfólio de produtos	19
2.2	ETAPAS DO PLANEJAMENTO DO NEGÓCIO	19
2.2.1	Referenciais estratégicos	19
2.2.1.1	Princípios, Valores/ Crenças da Organização	19
2.2.1.2	Negócio estratégico	20
2.2.1.3	Visão estratégica de longo prazo	20
2.2.1.4	Missão organizacional	20
2.2.2	Análise de mercado	21
2.2.2.1	Estudo dos clientes	21
2.2.2.2	Estudos dos concorrentes	21
2.2.2.2.1	Modelo de porter	22
2.2.2.3	Estudo dos fornecedores	23
2.2.3	Planejamento mercadológico	23

2.2.3.1	Descrição dos principais produtos	24
2.2.3.1.1	Matriz BCG	24
2.2.3.2	Preço	26
2.2.3.3	Estratégias promocionais	28
2.2.3.4	Estrutura de comercialização	29
2.2.3.5	Localização do negócio	29
2.2.4	Plano operacional	29
2.2.4.1	Layout ou arranjo físico	29
2.2.4.2	Processos Operacionais	30
2.2.4.3	Necessidade de pessoal	30
2.2.5	Plano financeiro	30
2.3	CANVAS	31
2.4	Mapa estratégico	31
3	METODOLOGIA	33
3.1	QUANTO AOS OBJETIVOS	33
3.2	QUANTO AOS MÉTODOS DE ABORDAGEM	33
3.3	MÉTODOS DE PROCEDIMENTOS	34
3.4	COLETA DE DADOS	34
3.5	ANÁLISE DE DADOS	35
4	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	36
4.1	Caracterização do negócio	36
4.2	Referenciais estratégicos	37
4.2.1	Definição dos princípios, valores/ crenças da organização	37
4.2.2	Definição do negócio estratégico	37
4.2.3	Estabelecimento da visão estratégica de longo prazo	37
4.2.4	Estabelecimento da missão organizacional	37
4.3	Análise de mercado	38

4.3.1	Estudo dos Clientes	38
4.3.2	Estudos dos concorrentes	38
4.3.2.1	Matriz de Porter	39
4.3.3	Estudo dos fornecedores	40
4.3.3.1	Embalagens e rótulos	40
4.3.3.2	Máquinas e equipamentos	41
4.3.3.3	Produtos químicos	42
4.3.3.4	Óleos essenciais	43
4.4	Plano de marketing	43
4.4.1	Descrição dos principais produtos	43
4.4.1.1	Matriz BCG	44
4.4.2	Preço	45
4.4.3	Estratégias promocionais	46
4.4.3.1	Marketing digital	46
4.4.3.2	Merchandising	47
4.4.3.3	Vendas diretas	47
4.4.3.4	Publicidade	47
4.4.3.5	Propaganda	47
4.4.3.6	Marketing de relacionamento	47
4.4.3.7	Estrutura de comercialização	48
4.5	Plano operacional	48
4.5.1	Layout ou arranjo físico	48
4.5.2	Processos operacionais	50
4.5.3	Necessidade de pessoal	51
4.6	Canvas	53
4.7	Mapa estratégico	54
4.7.1	Painel de controle	55

4.7.2	Plano de ação	57
4.7.3	Riscos	60
4.8	Plano financeiro	62
	CONCLUSÃO (OU CONSIDERAÇÃO FINAL)	67
	REFERÊNCIAS	69

1 INTRODUÇÃO

Os aromas sempre estiveram presentes no cotidiano das pessoas e possuem grande influência nas emoções, capazes de despertar lembranças e sensações. Os óleos aromáticos ao longo dos anos vêm ganhando cada vez mais popularidade entre os produtos, como os de limpeza, higiene e, obviamente, perfumaria.

Quando surge uma nova empresa nesse ramo, há grandes desafios. A Indústria de Óleos e Essências Aromáticas está localizada no município de Três Passos-RS, já possui estrutura predial, mas ainda não está em funcionamento. O foco da empresa será manufaturar produtos derivados de óleos essenciais, inicialmente irá produzir, apenas, um produto, aromatizantes de ambientes, visando expandir futuramente para mais opções.

A ideia de negócio já é sabida, porém, para colocá-la em prática há muitos questionamentos e incertezas, levando em conta que o empreendedor possui apenas um conhecimento superficial e recente neste ramo de atuação. Diante disso, se faz necessário um método para dar maior suporte à tomada de decisões.

Como primeiro passo para uma empresa que está iniciando, é indicado o desenvolvimento de um planejamento com foco em estratégias de mercado. De acordo com Kuazaqui, em situações que nos deparamos com desafios maiores, como um novo empreendimento, tornam-se necessários planejamentos mais formais, baseados em fatos concretos, que possibilitam tomadas de decisões com maior probabilidade de acerto.

Entretanto, de acordo com a pesquisa Sobrevivência de Empresas (2020), realizada pelo Sebrae, as maiores taxas de mortalidade do Brasil são dos microempreendedores individuais, chegando a 29% nos primeiros cinco anos de atuação. Já as microempresas têm taxa, após cinco anos, de 21,6% e as de pequeno porte, de 17%. Os segmentos mais afetados são o comércio e a indústria de transformação, com 30,2% e 27,3% respectivamente.

1.1 TEMA

O trabalho está focado na análise ambiental e planejamento do negócio, com foco no mercado de derivados de óleos essenciais.

1.2 DELIMITAÇÃO DO TEMA

Planejamento do negócio com foco no mercado de produtos à base de óleos essenciais, para uma empresa localizada no município de Três Passos – RS que produzirá derivados de óleos essenciais.

1.3 PROBLEMA DE PESQUISA

A empresa objeto de estudo, sendo um empreendimento novo, gera incertezas relacionadas à tomada de decisão. Existem dúvidas por parte dos proprietários relacionadas ao futuro do negócio, as possibilidades, ao potencial de mercado, portfólio, estrutura e capacidade produtiva, força de trabalho e canais de vendas.

De acordo com dados do Sebrae (2016), cerca de 25% de novos empreendimentos no Rio Grande do Sul encerram suas atividades nos dois primeiros anos de atividade. Dessa forma faz-se necessário a utilização de ferramentas capazes de auxiliar na tomada de decisões.

Com base no exposto, o problema de pesquisa caracteriza-se com a seguinte pergunta: em quais condições o planejamento do negócio mostrará viabilidade mercadológica para implementação da empresa?

1.4 HIPÓTESES

A hipótese levanta ideias do que se acredita ser alternativa para solucionar o problema de pesquisa. Para garantir a assertividade nas decisões tomadas durante a implementação de uma empresa do setor de produtos derivados de óleos aromáticos, uma hipótese a ser considerada é a análise ambiental, seguida do planejamento estratégico do negócio apoiado pelas estratégias mercadológicas.

A elaboração de um plano detalhado auxilia na tomada de decisões sobre o futuro do negócio, podendo demonstrar as condições de viabilidade. O plano permite olhar para o presente e para o futuro de maneira cautelosa tendo uma visão precisa dos elementos que têm influência nas decisões, permitindo assim ao gestor uma melhor compreensão sobre os recursos disponíveis, visando alcançar os objetivos.

Segundo Kuazaqui, quando o termo "planejamento estratégico" é utilizado, refere-se à categoria de planejamento que envolve a sobrevivência e o desenvolvimento sustentável da empresa.

1.5 JUSTIFICATIVA

Este TFC (trabalho final de curso), aplicado na empresa Indústria de Óleos e Essências Aromáticas, justifica-se pela necessidade de desenvolver uma ferramenta de planejamento capaz de garantir assertividade na tomada de decisões durante a fase de implementação do negócio.

O empreendimento surgiu com o objetivo processar produtos derivados de óleos essenciais e, por enquanto, ainda está em fase de implementação. No entanto, muitas dificuldades estão sendo encontradas nas tomadas de decisões neste processo, tais como: quais equipamentos devem ser adquiridos, quem serão seus potenciais clientes, quais serão os produtos, canais de vendas e tamanho do mercado.

Para garantir que este investimento se torne um bom negócio é necessário planejar cada etapa cuidadosamente, incluindo a análise ambiental, análise de produtos potenciais, capacidade produtiva, canais de vendas, objetivos, metas e indicadores que apoiem a tomada de decisões.

De acordo com uma pesquisa do Instituto Endeavor, 61% da população do país, ou seja, seis entre cada dez brasileiros, sonha em abrir uma empresa. Quando se decide empreender é necessário desenvolver um planejamento estratégico de mercado. Empreender não é somente abrir empresa, mas uma solução para muitas das dores de consumidores e da sociedade como um todo.

1.6 OBJETIVOS

1.6.1 Objetivo Geral

O objetivo geral deste estudo fica definido como: Planejar a implementação de uma fábrica de derivados de óleos essenciais, com foco na viabilidade mercadológica.

1.6.2 Objetivos Específicos

Os objetivos específicos são desdobramentos do objetivo geral. Neste trabalho ficam definidos da seguinte forma:

- Analisar o ambiente interno e externo para a empresa alvo ingressar e se manter viável no mercado;
- Planejar objetivos, metas, indicadores, planos de trabalho para implementação do negócio alvo do estudo;
- Indicar condições de viabilidade do negócio, considerando infraestrutura, capacidade produtiva, investimentos, escalas, mercado, dentre outras.

2 REVISÃO DA LITERATURA

Neste capítulo serão apresentados dados referentes aos assuntos pertinentes ao trabalho encontrados em artigos, livros, revistas, entre outros meios de pesquisa.

2.1 PLANO ESTRATÉGICO DE MERCADO

De acordo com Dornelas (2020), a análise de mercado tem objetivo de identificar o potencial de sucesso do empreendimento. Nesta etapa o empreendedor deve inicialmente obter informações sobre o principal setor que a empresa pretende inserir-se. Uma das informações mais importantes a serem identificadas é o potencial de crescimento do mercado para os próximos anos.

Existem dois tipos de consumidores, empresas e consumidores, ambos compram por necessidade, mas somente o consumidor compra pelo desejo de posse. Tendo isso em vista, é preciso escolher quais clientes atender, em alguns casos é possível atender os dois, mas não o indicado para uma empresa que está começando. (BIAGIO, 2013)

2.1.1 Comportamento do consumidor

Segundo Wood (2015) O comportamento do consumidor varia de acordo com a complexidade da compra. Comprar um carro é algo complexo, demanda mais tempo e maior busca de informações sobre o produto, onde mais alternativas são analisadas. Itens baratos geralmente são comprados por impulso e não requerem tanta complexidade na compra, como por exemplo a compra de um doce.

De acordo com Biagio (2013), depois de analisar e definir seus mercados primário e secundário, você precisa analisar e detalhar o comportamento dos clientes nesse mercado. Não importa se o seu cliente é uma pessoa física ou jurídica; tente identificar os seguintes dados sobre gostos, costumes, hábitos e estilos de vida.

2.1.2 Pesquisa de mercado

De acordo com Wood (2015), um mercado pode ser subdividido em cinco níveis: mercado potencial, mercado disponível, mercado qualificado disponível,

mercado-alvo e mercado penetrado, conforme pode-se observar no Quadro 1 abaixo.

Quadro 1: Cinco subdivisões do mercado

TIPO DE MERCADO	DEFINIÇÃO	EXEMPLO DE ALUGUEL DE CARRO
Mercado potencial (definição mais ampla)	Todos os consumidores que podem estar interessados em um produto específico.	Qualquer motorista que precise temporariamente de transporte.
Mercado disponível (subconjunto do mercado potencial)	Consumidores que estão interessados, que têm renda suficiente e que têm acesso ao produto.	Qualquer motorista que possa pagar pelo aluguel de um carro e que esteja na área atendida pelo serviço de aluguel de carros.
Mercado disponível qualificado (subconjunto do mercado disponível)	Consumidores que estão qualificados para comprar com base na idade (para produtos que não podem ser vendidos para consumidores menores de idade).	Motoristas no mercado disponível que tenham habilitação válida e que atendam às restrições de idade mínima.
Mercado-alvo (subconjunto do mercado qualificado disponível a ser atendido)	Consumidores que a empresa pretende definir como alvo para um produto específico	Motoristas no mercado qualificado disponível que precisem viajar de aeroportos para seu destino final nessa área.
Mercado penetrado (subconjunto do mercado-alvo)	Consumidores que já estão comprando o produto vendido pela empresa	Motoristas no mercado-alvo que já alugaram carros

Fonte: Wood (2015).

Para Biagio (2013), quem propagou a expressão “o cliente é a parte mais importante de qualquer negócio” tinha razão. Por isso, fazer uma pesquisa de mercado é uma das partes mais importantes de um plano de negócios, pois

somente assim será possível saber se seu empreendimento tem perspectiva de evolução.

2.1.3 Portfólio de produtos

De acordo com o Batista (2018), o portfólio de produtos pode ser interpretado como o catálogo de todos os produtos da empresa.

Os produtos só existem pela necessidade e/ou desejo do cliente, por exemplo, uma furadeira só se torna atrativa porque o cliente deseja o furo, se em algum momento surgir outro equipamento que faça essa função, a furadeira deixará de existir para dar lugar a um novo produto. (POLIZEI, 2011)

2.2 ETAPAS DO PLANEJAMENTO DO NEGÓCIO

Neste título serão abordadas todas as etapas que diversos autores e fontes consultadas indicam para planejar um novo negócio e indicadas para a realidade da empresa alvo.

2.2.1 Referenciais estratégicos

2.2.1.1 Princípios, Valores/ Crenças da Organização

A cultura organizacional refere-se ao conjunto de valores, crenças, atitudes e normas compartilhadas que moldam o comportamento e as expectativas de cada membro da organização, a cultura organizacional pode ser entendida como a maneira de ser da organização, o que resulta do conjunto de maneiras de ser de seus membros (ANDRADE, 2016).

Segundo Kaplan e Norton (2004, p. 287), conforme citado por Andrade (2016), sobre a importância da cultura organizacional, afirmam que “a estratégia exige mudanças básicas na maneira de como conduzimos os negócios, deve ser executada pelos indivíduos em todos os níveis da organização e como pré-requisito para tais mudanças, novas atitudes e comportamentos – cultura – serão necessários em toda a força de trabalho”.

2.2.1.2 Negócio estratégico

A definição do negócio refere-se às decisões relacionadas com o setor em que a empresa atua ou pretende atuar, focando na busca de oportunidades em uma área específica dentro do mesmo. O desenvolvimento desta etapa do processo de planejamento estratégico exige um esforço maior do que simplesmente oferecer produtos ou serviços a um determinado mercado, uma vez que uma correta definição do negócio é que irá mostrar os caminhos que a empresa deverá seguir (ANDRADE, 2016).

2.2.1.3 Visão estratégica de longo prazo

A visão refere-se à definição de uma situação futura desejada em longo prazo que se caracterize como uma meta ambiciosa, e que possa servir como guia tanto para a definição de objetivos como para a realização da missão organizacional. (ANDRADE, 2016)

De acordo com Costa (202, p. 13.), conforme citado por ANDRADE (2016, p. 32), “consiste em desenvolver a capacidade de olhar, criticamente, o presente a partir do futuro e não o futuro com os olhos no presente”. Portanto para definir a visão estratégica, é necessário pensar no futuro desejável, considerado o possível. Costa argumenta também que a visão estratégica não é um mero sonho ou utopia, e sim um estado ou situação altamente desejável, de uma realidade futura possível.

2.2.1.4 Missão organizacional

A missão, também chamada de razão de ser, ou de propósito fundamental, expressa o verdadeiro motivo pelo qual uma organização existe. Assim, para que a mesma possa vir a ser declarada, além da necessidade de ter definido o seu negócio, a empresa deve identificar os clientes para os quais os benefícios oferecidos devem ser dirigidos. (ANDRADE, 2016)

Segundo Hill e Jones (1996, p. 36.), conforme citado por ANDRADE (2016, p. 27), A expressão da missão é o indicador-chave de como uma organização visualiza as exigências de seus principais grupos de interesse, e que serve de base para a definição de seus objetivos.

2.2.2 Análise de mercado

A análise de mercado é dividida em três etapas: estudo dos clientes, estudos dos concorrentes e estudo dos fornecedores.

2.2.2.1 Estudo dos clientes

É uma das etapas mais importantes da elaboração do plano, pois sem clientes não há negócios. Segundo informações do Sebrae (2020), os clientes não compram apenas produtos, mas soluções para algo que precisam ou desejam. Para que o empreendedor identifique essas soluções é necessário conhecer melhor, isso pode ser feito em quatro passos, sendo eles:

- 1º Passo: Identificar as características gerais dos clientes;
- 2º Passo: Identificar os interesses e comportamentos dos clientes;
- 3º Passo: Identificar o que leva os clientes a comprar;
- 4º Passo: Identificar onde estão seus clientes.

Biagio e Batocchio (2012) afirmam que para atingir a satisfação dos clientes, o produto deve ser direcionado para atender suas necessidades e desejos de maneira diferenciada da concorrência.

De acordo com Dornelas (2020), é praticamente impossível atender todo o mercado e todo tipo de clientes. Por isso, deve-se priorizar um nicho do mercado principal, sem considerar apenas o que irá vender, mas levando em consideração o que o cliente está disposto a comprar.

Sua empresa somente será viável se tiver clientes em quantidade suficiente que proporciona capacidade de produção para atendê-los e poder de compra para cobrir despesas e gerar lucros acima das taxas de juros pagas pelas aplicações no mercado financeiro. (BIAGIO, 2013)

Deste modo, é de suma importância definir qual público sua empresa deseja atingir, pois é praticamente impossível que ela consiga atender todo tipo de necessidades de clientes, por isso o mais indicado é focar suas energias apenas numa parcela dos potenciais clientes.

2.2.2.2 Estudos dos concorrentes

Para Dornelas (2020) uma análise do mercado só fica completa quando o empreendedor procura conhecer também quais outras empresas competem pelos

mesmos clientes que os seus. Informações sobre os concorrentes são importantes, pois ajudam o empreendedor a desenvolver estratégias para ganhar espaço no mercado.

De acordo com Biagio e Batocchio (2012), uma das piores coisas a se fazer no plano de negócios é afirmar que o empreendimento não possui concorrentes. E mesmo que listar concorrentes parece tarefa fácil, isso acontece somente quando se trata de concorrentes diretos, mas a faixa de concorrentes potenciais e reais é muito mais ampla. Deste modo, é bem provável que a empresa seja afetada pela concorrência de outros mercados ou por novas tecnologias.

Em um plano mercadológico, de acordo com Biagio (2013), deve-se analisar somente os concorrentes diretos, desconsiderando os indiretos. Alguns dos aspectos observados devem ser: qualidade do produto, garantias oferecidas, prazos de entrega, participação no mercado, tecnologia utilizada, preços, etc. A concorrência pode ser utilizada em uma situação favorável como forma de parâmetro de comparação para que possa melhorar o seu negócio de maneira contínua.

2.2.2.2.1 Modelo de Porter

As cinco (5) forças de Porter que compõem o modelo de Porter, são recomendadas para dar início a análise operacional, são elas: (1) rivalidade entre os competidores atuais, (2) poder de negociação dos clientes, (3) poder de negociação dos fornecedores, (4) ameaça de ingresso de novos competidores e (5) ameaça de produtos ou serviços substitutos (ANDRADE, 2016).

Porter destaca que a rivalidade entre os competidores existentes faz com que cada organização utilize táticas tais como a concorrência em preços, as “guerras de propaganda”, a introdução de novos produtos, o incremento nos serviços ou nas garantias oferecidas aos clientes, entre outros (ANDRADE, 2016).

Para Porter Os clientes representam uma ameaça quando têm poder suficiente para forçar a baixa de preços ou para exigir qualidade superior ou mais serviços, levando as empresas de um determinado setor industrial a intensificar a concorrência (ANDRADE, 2016).

Os fornecedores representam uma ameaça quando têm poder para elevar os preços ou reduzir a qualidade dos produtos ou serviços, principalmente quando o comprador tem poucas possibilidades para elevar seus preços (ANDRADE, 2016).

A ameaça de ingresso de novos competidores ocorre quando as empresas não participam de um determinado mercado, ou setor industrial, mas poderiam se assim o desejassem (ANDRADE, 2016).

Após a análise e a avaliação das cinco forças competitivas, deve-se diagnosticar o efeito da ação conjunta que estas produzem sobre a concorrência do setor industrial em questão. Assim, após o seu diagnóstico, a empresa está em posição de identificar seus pontos forte e fracos em função do meio no qual compete. Dessa forma, a empresa poderá desenvolver sua estratégia competitiva, que compreende uma ação ofensiva ou defensiva com o fim de criar uma posição defensível contra as cinco forças (ANDRADE, 2016).

Há também um sexto risco, que seria ameaça de tecnologia de ruptura. A ameaça de tecnologia de ruptura nada mais é o surgimento de uma inovação tecnológica que inova todo um setor. Por exemplo, “o compartilhamento de arquivos digitais para a indústria da música, transmissão de vídeos sob demanda para a indústria de aluguel de vídeos ou a fotografia digital para a indústria do filme.”

2.2.2.3 Estudo dos fornecedores

Segundo Biagio (2013), o empreendedor muitas vezes não vê necessidade de estudar os fornecedores, sem considerar que concorrentes maiores possuem maior poder de barganha, ou que os fornecedores podem ter contratos de exclusividade com concorrentes que estejam há mais tempo no mercado.

De acordo com Polizei (2011), é uma análise necessária para evitar divergências no futuro, como aumento considerável no custo de insumos. Um erro comum é analisar apenas os atuais fornecedores, e não a maioria dos fornecedores disponíveis no mercado.

Sendo assim, é necessário manter uma boa relação com os fornecedores, além de que ter contato com fornecedores alternativos também é um ponto positivo, se por algum motivo o fornecedor atual tornar-se inviável não será difícil substituí-lo.

2.2.3 Planejamento mercadológico

De acordo com Vasconcelos (2020), planejamento mercadológico é o conjunto de estratégias focadas em posicionar o seu negócio para que tenha melhor

performance empresarial e conseqüentemente melhorar os resultados financeiros. De forma resumida, é definir o que será comercializado, como será comercializado, qual tipo de mercado será atingido, etc.

2.2.3.1 Descrição dos principais produtos

Nesta etapa deve descrever os principais itens que serão fabricados, informando todos os detalhes como embalagem, rótulo, tamanho, cor, odor, entre outros. Dornelas (2020) salienta que é importante considerar que a qualidade do produto é aquela que o consumidor enxerga. Sempre que decidir melhorar um produto, deve fazer isso sob o ponto de vista do cliente, querer mostrar o valor que agregam a eles, como, por exemplo, durabilidade, segurança, tecnologia inovadora, agilidade, entre outras.

De acordo com Biagio e Batocchio (2012), conhecer bem o produto é fundamental para pensar em uma boa estratégia de venda. É importante conhecer e repassar detalhes da logomarca e embalagens, deixando claro até os motivos que levaram a escolher tais cores e se tem ligação com a funcionalidade do produto.

2.2.3.1.1 Matriz BCG

A matriz BCG, desenvolvida pelo Boston Consulting Group, apresenta uma estratégia de classificação que serve tanto para analisar unidades de negócio como produtos, com base em dois fatores: a taxa de crescimento do mercado e a participação relativa neste mercado. A matriz divide-se em quatro partes denominadas: vaca leiteira, produtos estrela, dilema (ponto de interrogação) e cão (ANDRADE, 2016).

Os produtos denominados vaca leiteira são aqueles que têm elevada participação em um mercado que apresenta reduzida taxa de crescimento. Dessa forma a empresa deve apenas investir o mínimo necessário para que este mantenha a posição dominante (ANDRADE, 2016).

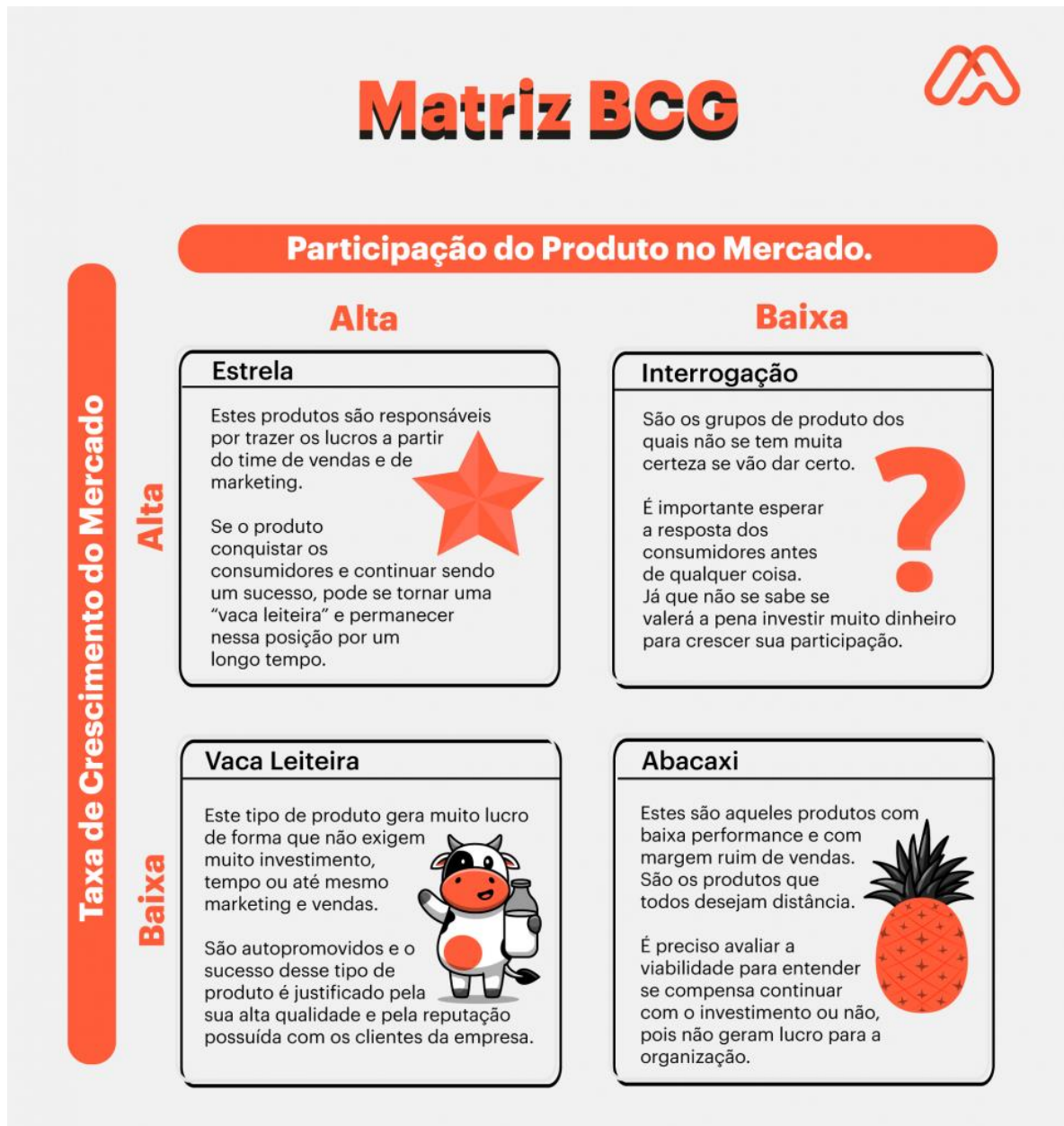
O produto estrela, têm como característica principal a elevada participação no mercado que apresenta grande taxa de crescimento. Para manter essa posição dominante, é necessário que a empresa realize grandes investimentos à medida que o mercado se expande, aumenta a necessidade de se destinarem recursos

financeiros com a finalidade de manter ou aumentar os atuais índices de participação (ANDRADE, 2016).

A característica principal dos produtos dilema (ponto de interrogação) é uma pequena participação em um mercado que apresenta elevada taxa de crescimento, o que gera um clima de incerteza. Por isso necessita-se de grandes investimentos para acompanhar o ritmo de crescimento do mercado, além de grandes investimentos para melhorar sua posição competitiva frente a concorrentes que mantêm a liderança (ANDRADE, 2016).

Os produtos denominados cão ou abacaxis têm como característica principal uma pequena participação em um mercado cuja taxa de crescimento está em baixa ou está estagnada. Esses produtos podem manter uma situação de equilíbrio, ou apresentar lucros moderados, o que seria suficiente para se manterem. Porém, devido às dificuldades para se incrementar suas vendas e conquistar uma posição dominante, geralmente são retirados do mercado. (ANDRADE, 2016). Na figura a seguir, segue um exemplo de como fazer uma matriz BCG.

Figura 1: Matriz BCG



Fonte: Mereo, 2021.

2.2.3.2 Preço

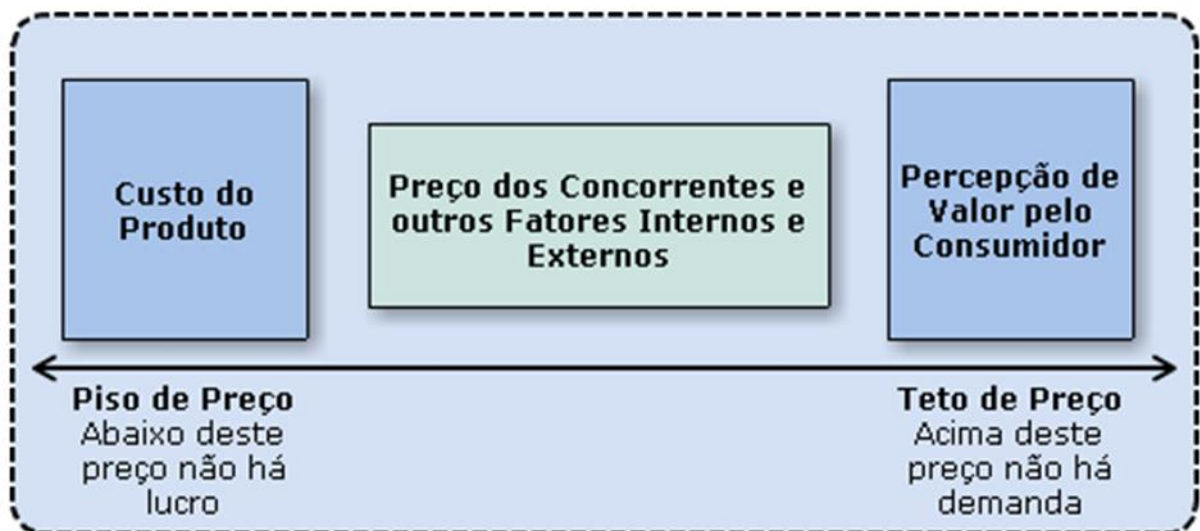
Primeiramente deve-se analisar o valor que os consumidores percebem para após isso formatar uma estratégia de preço. Porém, o mais comum, é começar com um preço que cubra os custos mais a porcentagem de lucro desejada. (WOOD, 2015)

Para Biagio e Batocchio (2012), quando a oferta é maior que a demanda, quem determina o preço é o cliente e, quando a demanda é maior que a oferta, quem determina o preço é o fornecedor. Sendo assim, o empreendedor deve

encontrar maneiras de identificar faixas de preços para atuar em qualquer uma dessas situações. Portanto, deve-se definir as margens de lucro e de contribuição, identificando o preço mínimo e o preço ideal. No entanto, é evidente que quem estabelece os preços é o próprio mercado, de acordo com a percepção do cliente ao valor atribuído por este produto.

Segundo Zimmerer e Scarborough (2008), conforme citado por Hashimoto e Borges (2020), são sugeridas três estratégias distintas de precificação. A primeira delas, chamada de nivelamento de baixo para cima, estabelece que o preço mínimo deve, pelo menos, cobrir custos e despesas. Outra estratégia, chamada de abordagem de cima para baixo, estabelece que o preço máximo não deve ser maior que a percepção de valor do cliente e por último, a estratégia chamada de média, onde o preço é inspirado no que está sendo adotado pelo mercado concorrente.

Figura 2: Método de formação de preço de venda



Fonte: Kotler e Armstrong, 2003.

A figura 2 demonstra que para formar o preço você não deve cobrar menos que o custo de produção, pois assim não haverá lucro, e também não deve cobrar acima da percepção do cliente, pois assim não haverá demanda.

Figura 3: Estratégias de precificação

Preço	Alto	Médio	Baixo
Qualidade			
Alta	Estratégia Premium	Estratégia de alto valor	Estratégia de valor supremo
Média	Estratégia de alto preço	Estratégia de preço médio	Estratégia de valor médio
Baixa	Estratégia de desconto	Estratégia de falsa economia	Estratégia de economia

Fonte: Blume, 2009.

Na Figura 3, pode-se observar as estratégias de precificação, onde de acordo com a qualidade e preço que deseja-se utilizar em seus produtos, terá a estratégia de preço ideal. Essa estratégia também é influenciada pelo poder aquisitivo do público alvo.

2.2.3.3 Estratégias promocionais

Segundo Dornelas (2020), é nesta etapa que será determinada a maneira de como você irá divulgar seus produtos, sua política de precificação, sua abrangência de atuação do negócio e, principalmente, seu posicionamento estratégico.

De acordo com Bizzotto (2008), promoção nada mais é que divulgar os atributos do produto no intuito de atrair os potenciais clientes. Nessa etapa é interessante definir quais os veículos de comunicação (mídias) utilizados para divulgar a empresa e seus produtos.

Toda divulgação tem um custo, deve-se analisar se a estratégia de divulgação trará um retorno, não necessariamente apenas em receita, mas também em número de cliente ou na própria imagem do negócio, afirma o Sebrae (2020).

Veja algumas estratégias que podem ser úteis:

- Propaganda em rádio, jornais e revistas;
- Internet;
- Amostras grátis
- Mala direta, folhetos e cartões de visita;
- Catálogos;
- Carro de som, faixas e outdoor;
- Brindes e sorteios;

- Descontos;
- Participação em feiras e eventos.

Há várias maneiras de divulgar seus produtos e serviços, algumas mais acessíveis, outras mais restritas, no fim das contas o que deve ser analisado é onde seus potenciais clientes estão e qual estratégia promocional é mais indicada para chegar até eles. Outro fator importante a ser analisado é se haverá retorno desse investimento.

2.2.3.4 Estrutura de comercialização

O produto deve estar disponível caso o cliente resolva adquiri-lo, cabe à empresa definir como levá-lo até o consumidor. De acordo com Biagio e Batocchio (2012) existe duas maneiras de o produto ser oferecido: uma delas é a venda direta, que é quando a empresa possui equipe de venda própria e oferta diretamente os produtos ao consumidor; outra maneira é a venda indireta, que é quando a empresa opta por levar os produtos ao consumidor por meio de atacadistas e varejistas.

Considerando uma empresa que ainda está em fase inicial de atividades, o ideal, para reduzir riscos, é adotar modelos de comercialização que já funcionam entre os concorrentes. Somente após estar familiarizado com o processo é indicado promover mudanças. (HASHIMOTO E BORGER, 2020)

2.2.3.5 Localização do negócio

De acordo com informações do Sebrae (2020), você deve identificar a melhor localização e justificar os motivos da escolha da mesma. Deve-se analisar o fluxo de pessoas no local, se ficará perto dos clientes ou não. A proximidade da concorrência e dos fornecedores também é algo a ser analisado.

2.2.4 Plano operacional

No plano operacional estarão todos os detalhes referentes ao arranjo físico, pessoas e processos necessários para o funcionamento do empreendimento.

2.2.4.1 Layout ou arranjo físico

De acordo com Biagio e Batocchio (2012), em um plano de negócio deve-se incluir um rápido apanhado sobre aspectos físicos e sobre a infraestrutura do

empreendimento. Informações básicas como área predial, disponibilidade de água, energia elétrica e condições higiênico-sanitárias devem ser abordadas em plano de negócio.

Segundo Dornelas (2020), a estrutura refere-se aos recursos necessários para o negócio existir. No entanto, não é necessário descrever tudo que há nela, como equipamentos, infraestrutura, etc. Basta mostrar o que mais relevante para o negócio.

2.2.4.2 Processos Operacionais

De acordo com Dornelas (2020), esse tópico deve ser bem objetivo, uma vez que o planejamento tem um viés estratégico e não operacional. De maneira geral, deve-se focar no principal processo da empresa. Porém, não se deve descrever todos os detalhes. Basta focar no que é mais relevante.

Segundo Biagio e Batocchio (2012), este é o tópico onde se deve explicar a maneira como a empresa produz ou pretende produzir seus produtos. Um processo operacional é constituído de atividades que visam transformar entradas em saídas.

2.2.4.3 Necessidade de pessoal

De acordo com Biagio e Batocchio (2012), é necessário que o processo de seleção e os programas de treinamento da empresa sejam apoiados a uma estratégia de negócio definida, garantindo que as pessoas certas sejam contratadas e os funcionários tenham qualificações e condições desejadas para seguir a estratégia. Deste modo, a empresa sempre terá funcionários capacitados, bem treinados e que executam bem suas tarefas.

No entanto, segundo Dornelas (2020), muitos empreendedores confundem essa seção do planejamento estratégico e acabam por detalhar demais. Deve-se focar apenas nos funcionários de nível estratégico, que geralmente são os próprios donos do empreendimento.

2.2.5 Plano financeiro

Inicialmente deve-se fazer uma previsão de faturamento para atestar a viabilidade do empreendimento. Isso só é possível a partir de uma projeção de vendas, mas fazer essa projeção não é tarefa fácil, ainda mais tratando-se de um

novo negócio, onde não há um histórico em que se possa basear. Tendo em vista isso, é necessário calcular a capacidade de produção e volume de vendas que a empresa atingirá. (LENZI, 2009)

No plano operacional, a questão do sistema de custeio é abordada sob o ponto de vista da tomada de decisão e, no plano financeiro, a questão dos custos e despesas deve ser abordada sob o ponto de vista dos recursos econômicos, avaliando os impactos da evolução dos custos sobre o desempenho financeiro da empresa. (BIAGIO E BATOCCHIO, 2012)

De acordo com Dornelas (2020), descrever de maneira sucinta as informações financeiras em um plano é um desafio considerável para a maioria. É importante que o empreendedor demonstre em números tudo que foi apresentado nas outras seções do plano, como investimentos, custos, despesas e resultados da empresa.

2.3 CANVAS

O Canvas é uma metodologia visual que possibilita as pessoas cocriarem modelos de negócios analisando nove (9) elementos que toda empresa possui: proposta de valor, parcerias chaves, atividades chaves, recursos chaves, relacionamento com clientes, segmentos de clientes, canais de distribuição, estrutura de custos e fluxo de receitas (MOTA, 2019).

Essa metodologia possibilita descrever e pensar sobre o modelo de negócios da organização. Os nove (9) componentes do Canvas cobrem as quatro (4) principais áreas de um negócio: clientes, oferta, infraestrutura e viabilidade financeira do empreendedor, de seus concorrentes ou qualquer outra empresa (MOTA, 2019).

2.4 MAPA ESTRATÉGICO

Segundo Luzio (2010, p. 85-88) conforme citado por Kauzaqui (2016, p. 81), a ferramenta Mapa Estratégico faz com que os colaboradores compreendam a proposição de valor, assegurando como a empresa pretende aplicar a estratégia e por quais razões. A comunicação é ponto essencial para a implantação e manutenção da estratégia, mas, o alinhamento estratégico só será obtido se os colaboradores internalizarem o que está sendo proposto, aceitarem e estarem dispostos e motivados a “vestir” a camisa da companhia. O mapa estratégico faz

parte da metodologia BSC (Balanced Scorecard), esse recurso permite detalhar todas as direções que uma organização e que deverá tomar no futuro. O mapa estratégico fornece às empresas detalhamento das estratégias nas diferentes perspectivas.

3 METODOLOGIA

A metodologia é o estudo dos métodos. A palavra Metodologia significa caminho ou via para a realização de algo, ou seja, está relacionada a escolha de um método para realizar a pesquisa. Segundo Appolinario (2016), método é o conjunto de atividades a serem realizadas para atingir o objetivo.

De acordo com Gil (2018), classificar a pesquisa é algo natural e possibilita melhor organização dos fatos e, conseqüentemente, seu entendimento. Quando o pesquisador consegue classificar sua pesquisa, fica mais fácil pensar nas etapas necessárias para sua execução.

3.1 QUANTO AOS OBJETIVOS

Esta pesquisa, quanto aos objetivos, se classifica em exploratória e descritiva. De acordo com Gil (2018), pesquisa exploratória visa proporcionar maior conhecimento sobre o problema, tornando mais fácil construir hipóteses. Sua coleta de dados geralmente se baseia em três passos: levantamento bibliográfico; entrevistas com pessoas que tiveram experiência prática com o assunto; e análise de exemplos que estimulem a compreensão.

Neste trabalho a pesquisa utilizada foi de natureza exploratória para descobrir se o plano de negócio realmente irá assegurar a assertividade na tomada de decisões durante a implementação do empreendimento.

A pesquisa descritiva de acordo com Pereira (2019) visa descrever um determinado fenômeno e foi utilizada neste trabalho com o intuito de descrever o plano mercadológico na implementação de uma empresa com foco na produção de derivados de óleos essenciais.

3.2 QUANTO AOS MÉTODOS DE ABORDAGEM

Os métodos de abordagem, segundo Prodanov e Freitas (2013), servem para que o autor decida até onde sua investigação chegará. Este estudo se classifica como método de abordagem dedutiva.

Para Markoni e Lakatos (2017), O método dedutivo tenta esclarecer a premissa, e o argumento pode estar correto ou errado. Nesse método, o pesquisador realiza a personalização, partindo de regras gerais para explicar

objetos específicos. A aplicação desse método na pesquisa se deu por meio da análise de atributos na tentativa de comprovar a hipótese.

3.3 MÉTODOS DE PROCEDIMENTOS

Quanto aos métodos de procedimentos, o presente trabalho foi um estudo de caso, para obter um conhecimento aprofundado sobre o tema e ainda, com o auxílio de bibliografias e dados, buscar ao menos uma solução plausível para o problema de pesquisa. Gil (2002) define estudo de caso como estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos e ressalta que um bom estudo de caso constitui uma tarefa difícil de realizar.

Além disso, por meio da pesquisa de dados secundários, buscou-se dados sobre o volume de aromatizantes consumidos no Brasil, informações sobre máquinas, equipamentos e insumos utilizados nas indústrias deste ramo e, ainda, obter informações sobre os concorrentes e preços praticados pelos mesmos.

3.4 COLETA DE DADOS

De acordo com Flick (2013), há três formas principais de coleta de dados: pode-se coletar dados fazendo perguntas às pessoas, observando-as ou estudando documentos.

A coleta de dados se deu por meio de pesquisas bibliográficas, observação e entrevista com pessoas que possuem experiência no ramo atuante do atual empreendimento e também entrevista com o proprietário.

Diante disso, o método de perguntas utilizado nas entrevistas foi o semiestruturado. Para Flick (2013), entrevista semiestruturada trata-se de um questionário no qual os entrevistadores podem desviar da sequência de perguntas do escopo pretendido, onde o objetivo da entrevista é obter visões individuais que o entrevistado possui sobre um tema, diante disso espera-se que o entrevistado responda da forma mais livre e extensiva que desejar.

O método de observação utilizado foi a observação participante, foi realizada uma visita a um empreendimento do mesmo ramo de atuação para entender com maior facilidade como a produção ocorre. Nesse tipo de observação, segundo Flick (2013), a distância entre pesquisador e a situação observada é reduzida e o pesquisador acaba se tornando participante. Isso ajudou a coleta de dados quanto

à sua questão da pesquisa e às condições do campo, já que os métodos são subordinados à prática da pesquisa no campo.

Outro método utilizado foi a pesquisa bibliográfica, nesse caso se trabalhou com a análise secundária. Para Flick (2013), na análise secundária significa que os dados analisados não foram coletados para o seu próprio projeto de pesquisa. Em vez disso, foram utilizados dados já existentes que foram produzidos em outra situação.

Os dados sobre o volume vendido do produto que a empresa pretende produzir foram coletados no site do IBGE, que disponibiliza planilhas com informações de produção, volume de venda e faturamento de diversos setores e produtos específicos. Os dados mais recentes encontrados foram os referentes ao ano de 2018.

3.5 ANÁLISE DE DADOS

De acordo com Flick (2013) a análise de dados é um procedimento clássico para analisar materiais de texto independente de sua origem. A análise de dados é distinguida em quantitativa e qualitativa.

O método de análise qualitativa, segundo Flick (2013), é visto como um método de análise de entrevistas, onde se analisa como os dados foram gerados e sob que circunstâncias.

Ainda de acordo com Flick (2013), análise quantitativa é uma mistura de técnica analítica e procedimento de coleta de dados, sendo muito utilizado para classificar informações. A análise quantitativa de dados foi utilizada para classificar opiniões e dados obtidos por pesquisa e entrevista.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo estão apresentados os resultados obtidos juntamente com suas análises para demonstrar as condições de planejamento e análise de viabilidade do futuro negócio.

4.1 Caracterização do negócio

O empresário Dirceu Jose Diel, de Tiradentes do Sul – RS, dedicou sua vida inteira, aproximadamente 40 anos, a prática da extração de óleos essenciais, sendo a mais praticada a de óleo essencial de citronela, a qual tem sido a principal fonte de renda nos últimos anos. Em entrevista com o proprietário, o mesmo citou ter vendido aproximadamente 25 mil quilogramas de óleos essenciais no ano de 2020.

Observou-se também, que o empreendedor tem vasta experiência no ramo, conhecimento sobre os produtos e contatos adquiridos ao longo dos anos. Dirceu sempre teve a ideia de expandir o negócio, pretendia ao invés de apenas comercializar óleos essenciais, também manufaturá-los e vender produtos finais feitos à base desses óleos. Essa ideia amadureceu com a oportunidade de alugar uma sala no polo oleoquímico que não estava sendo utilizado pela Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul (Unijuí), que até então operava o polo constituído com o apoio do Governo do Rio Grande do Sul.

Na entrevista, o sr. Dirceu informou que a empresa foi escolhida para utilizar a área do polo oleoquímico após participar de uma licitação. No entanto, por questões contratuais, para se ter viabilidade financeira foi pretendida a abertura de um novo empreendimento, com novo CNPJ que atuará separadamente da outra empresa do Sr. Dirceu.

Em visita in loco, observou-se que o polo oleoquímico possui uma grande estrutura predial e conta com espaço externo mais do que suficiente, além disso, é bem localizado no município de Três Passos. No entanto, por não estar sendo utilizado a um bom tempo o proprietário relatou que encontrou os prédios em mau estado de conservação e equipamentos em más condições de manutenção, bem como móveis danificados, lâmpadas e tomadas que não funcionam, vidros quebrados, calhas entupidas, infiltrações e goteiras, incluindo bastante sujeira acumulada. Estes itens foram recuperados pela empresa alvo.

A estrutura predial também possui uma pequena destilaria instalada, esta por sua vez, apesar de anos de inatividade, está com todos os equipamentos funcionando perfeitamente. Tendo em vista isso, alguns dos óleos utilizados na produção poderão ser cultivados e extraídos ali mesmo.

4.2 Referenciais estratégicos

4.2.1 Definição dos princípios, valores/ crenças da organização

Os princípios e valores do negócio, foram definidos como os seguintes:

- A qualidade está na nossa essência
- Agimos com ética e honestidade
- Respeitamos o próximo
- Oferecemos o que há de melhor no ramo
- A sustentabilidade está presente em tudo que realizamos

4.2.2 Definição do negócio estratégico

Procurando evitar uma missão míope, tendência natural de definir o negócio centrado no produto ou serviço da empresa, analisou-se o benefício do produto e definiu-se o negócio como: produtos derivados de óleos essenciais.

4.2.3 Estabelecimento da visão estratégica de longo prazo

Analisando quais os objetivos a serem alcançados pela empresa a longo prazo, foi estabelecida a visão estratégica como: Referência em território nacional no ramo de óleos essenciais em aplicações diversas.

4.2.4 Estabelecimento da missão organizacional

Considerando o propósito da existência da Indústria de Óleos e Essências Aromáticas LTDA, definiu-se a missão organizacional como: Superar as expectativas dos nossos clientes, fornecendo produtos seguros e de alta qualidade. Inovar no ramo dos óleos essenciais, utilizando as melhores tecnologias do mercado.

4.3 Análise de mercado

Para analisar o mercado foram realizados estudo dos clientes, estudo dos concorrentes e estudos dos fornecedores.

4.3.1 Estudo dos Clientes

Os clientes serão lojas especializadas, redes de franquias e outras redes de varejo que tem os aromatizantes no seu portfólio. Para conquistar o consumidor final o foco será a qualidade, tendo preço parecido com a concorrência, mas oferecendo um produto de maior qualidade. Além disso, as embalagens são muito importantes, pois além de proteger o produto, facilitar o uso, as embalagens são as responsáveis por atrair os clientes, estimulando para que eles provem o produto.

Há contatos informais com os quais a empresa sondou e foi sondada para fornecimento para venda de produto acabado em redes de varejo e também como insumo para indústrias.

4.3.2 Estudos dos concorrentes

Em entrevista realizada um dos sócios da Indústria de Óleos e Essências Aromáticas pôde-se ter noção dos concorrentes existentes. Tendo em vista a experiência deste sócio, o mesmo afirmou que a grande maioria das indústrias que atuam neste segmento estão localizadas no estado de São Paulo.

Um exemplo disso é a Coala, localizada no município de Dois Córregos - SP, que segundo Sr Dirceu (2020), talvez, atualmente, seja a maior empresa do Brasil atuante no ramo de aromatizantes de ambientes, tendo opções de inúmeras fragrâncias para todos os gostos e preferenciais. Porém, sua atuação no Rio Grande do Sul até pouco tempo se restringia apenas a Porto Alegre e Região, apenas nos últimos anos foi que optou por atender o estado inteiro, talvez por isso ainda seja um pouco desconhecida na região. Além disso, a logística, devido a distância faz com que seus produtos se tornem caros comparado com outros que estão na mesma prateleira.

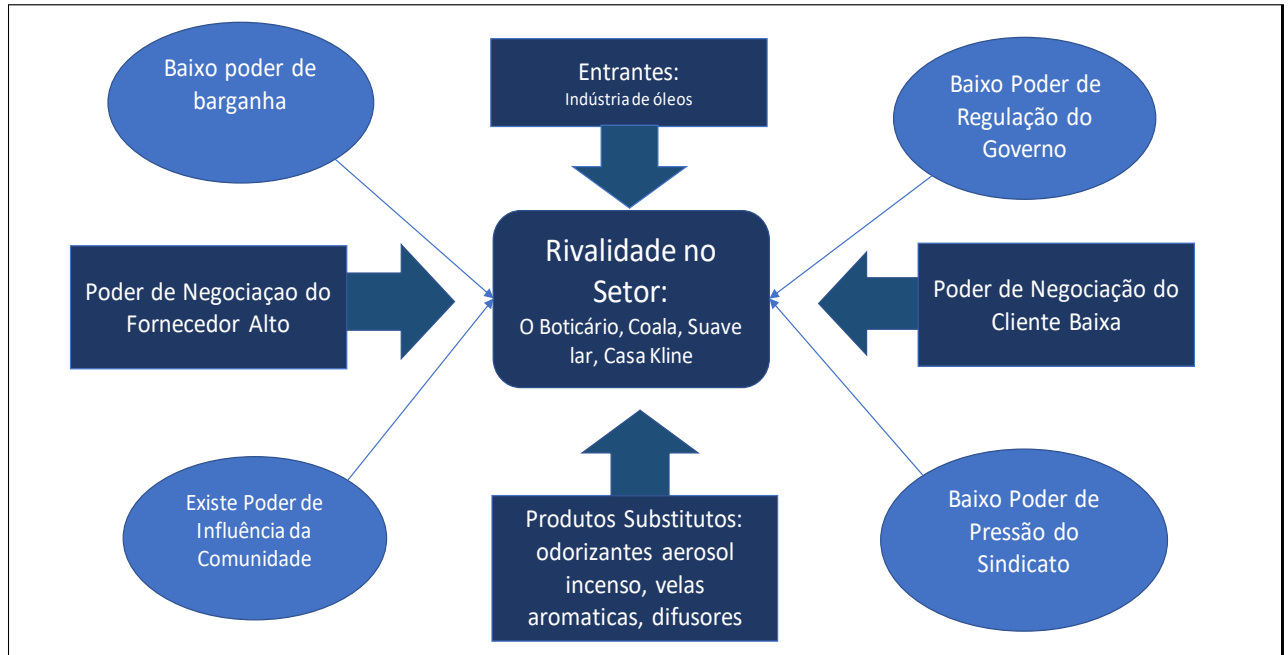
No Rio Grande do Sul, de acordo com o Sr. Dirceu (2020), não possui muitas empresas conhecidas no ramo, ainda mais perto de onde o empreendimento pretende se instalar. A concorrência mais perto que se tem conhecimento, atualmente, trata-se da Higilar, empresa localizada em Cruz Alta – RS, cerca de 170

km de distância, que atua no ramo de produtos de aromatização, higiene e limpeza desde 1999.

4.3.2.1 Matriz de Porter

A figura 4 demonstra a matriz de Porter.

Figura 4: Matriz concorrencial de Porter



Fonte: O autor, 2021.

Com base na matriz de Porter pôde-se observar um grande número de concorrentes e produtos substitutos, no entanto, não foram identificados novos entrantes. O poder de negociação com o cliente é baixo justamente pelo grande número de alternativas e concorrentes no ramo, pois se trata de uma estrutura de concorrência monopolística, ou seja, a empresa é tomadora de preços de mercado e não pode oferecer um preço diferenciado se os produtos são vistos pelos clientes como homogêneos. Já o poder de negociação com fornecedores é alto pelo fato da grande experiência dos sócios, pela grande rede de contatos dos mesmos e também pela ajuda e consultoria da universidade (Unijuí).

A comunidade possui influencia, pois, a empresa depende deles como consumidores. Porém, o poder de barganha é baixo tendo em vista a valorização dos óleos essenciais e o aumento da procura por produtos naturais. O sindicato não exerce pressão e a regulação do governo não é muito exigente.

4.3.3 Estudo dos fornecedores

De acordo com o site Efcaz, o estudo dos fornecedores é importante, ainda mais no caso de empresas que dependem de recursos essenciais para o seu funcionamento. A falta de fornecedores ou a falta de pontualidade dos mesmos podem acarretar na parada total da produção. Medir a qualidade de seus fornecedores é, também, medir a qualidade do produto final.

4.3.3.1 Embalagens e rótulos

O varejista tende a ver os produtos com bom design de embalagem como mais fáceis de comercializar, o que acaba facilitando a sua entrada no mercado (BLUME, 2019).

No caso dos aromatizantes de ambientes, as embalagens geralmente variam entre 100 e 200 ml, a Indústria de Óleos e Essências Aromáticas pensa em trabalhar no meio termo, com embalagens de 150ml. Os rótulos, geralmente, são bem chamativos, com cores que lembram a planta, como é caso do aromatizante de lavanda que geralmente vem em embalagens e rótulos roxos. Na figura 5 a seguir é possível observar um produto da marca Coala, que serve como exemplo.

Figura 5: Embalagem aromatizante de ambiente Coala



Fonte: Coala (2021).

Com base nisso, houve contato com algumas fábricas de embalagens para conseguir orçamento, ao todo foram analisadas inúmeras marcas e modelos. O

preço unitário fica em torno de R\$1,60 a R\$2,06, já incluindo o frete, mas negociando condições e lotes maiores acredita-se que este valor possa baixar. Um diferencial talvez seja a procura por embalagens para aromatizantes que possuam válvula spray. Na figura 6 pode-se observar a figura exemplar.

Figura 6: Frasco com válvula spray



Fonte: Elo7 (2021).

Essa embalagem seria a ideal de acordo com os sócios, modesta, simples e prática e, que, ao comercializar não afetaria tanto o preço final do produto. Sendo assim, uma embalagem bonita, fácil de manusear e barata é o que os sócios estão procurando.

4.3.3.2 Máquinas e equipamentos

Verificou-se na visita in loco que devido ao prédio ser utilizado como polo óleo-químico, possui muitos equipamentos nele que poderão ser utilizados. Deste modo, a empresa alvo possui apenas a necessidade de adquirir uma máquina envasadora para garantir a precisão, qualidade e rapidez no processo de envase.

Além disso, até mesmo alguns óleos essenciais utilizados poderão ser extraídos no próprio, pois o mesmo conta com uma pequena destilaria instalada.

No caso da envasadora, ela precisa ser adaptada especialmente para produtos de limpeza, com tubulação e bicos próprios que evitem espuma e garantam a precisão na quantidade envasada nas embalagens. Foram contatadas algumas empresas que trabalham com automação e máquinas desse ramo, o valor investido para contar com um equipamento desses seria de cerca de R\$30 mil reais.

Figura 7: Envasadora semiautomática



Fonte: Riezza Sistemas de Automação, 2021.

A obtenção de uma envasadora é um investimento considerado alto pelos sócios, mas tendo em vista as vantagens que a mesma traz deve ser avaliado na análise de viabilidade econômica.

4.3.3.3 Produtos químicos

Alguns produtos químicos poderão vir a ser utilizados na composição dos produtos, considerando que óleos essenciais não são solúveis em água, um produto químico que certamente será necessário é o solubilizante, como por exemplo, o renex 95%.

4.3.3.4 Óleos essenciais

Uma pequena parte dos óleos poderão ser extraídos na destilaria do polo oleoquímico, porém, a maioria dos óleos essenciais serão fornecidos pela Natural Óleos e Essências Aromáticas LTDA, empresa que está localizada no município de Tiradentes do Sul – RS e também pertence ao Sr. Dirceu Jose Diel. Sendo assim, os óleos serão fornecidos a preço de custo, o que oportuniza mais vantagem para a empresa que qualquer outra empresa fornecedora, ainda mais considerando a proximidade física, devido a custos de logística. No quadro 2 a seguir, podem ser verificados os preços por quilograma praticados pela empresa alvo e a fornecedora de óleos essenciais.

Quadro 2: Preço por quilograma de óleo essencial

Óleo Essencial de Capim Limão	Óleo Essencial de Citronela	Óleo Essencial de Eucalipto	Óleo Essencial de Lavanda
R\$250,00	R\$100,00	R\$100,00	R\$100,00

Fonte: Natural Óleos e Essências Aromáticas LTDA, 2021.

4.4 Plano de marketing

Por melhor que seja o produto, isso não garante o mercado. Por isso o desenvolvimento de um plano de marketing é importante, para fazer com que os produtos sejam conhecidos pelos clientes e despertar neles o desejo de comprá-los.

4.4.1 Descrição dos principais produtos

Os produtos fabricados pela empresa serão aromatizantes de ambientes, podendo entrar na linha de produtos agropecuários. Todos serão manufaturados, inicialmente, à base de quatro óleos essenciais, sendo eles: citronela, capim-limão, eucalipto e lavanda.

No Quadro 3 a seguir é possível observar a amplitude e profundidade dos produtos que a empresa pretende, inicialmente, produzir. Pode-se perceber que as quatro variedades de óleos essenciais podem ser utilizadas nos produtos que serão fabricados.

Quadro 3: Amplitude e profundidade do portfólio de produtos

AMPLITUDE DE COMPOSTO DE PRODUTOS		
LINHA DE PRODUTOS	Aromatizantes de Ambientes	Produtos Agropecuários
↑ EXTENSÃO DA LINHA DE PRODUTOS ↓	Aromatizante de Ambientes à base de óleo essencial de Capim Limão	Repelente para animais (em pesquisa)
	Aromatizante de Ambientes à base de óleo essencial de Citronela	Combatente de pragas na lavoura (em pesquisa)
	Aromatizante de Ambientes à base de óleo essencial de Eucalipto	
	Aromatizante de Ambeintes à base de óleo essencial de Lavanda	

Fonte: O autor, 2021.

Tendo em vista que os produtos agropecuários ainda estão em fase de pesquisa e testes, apenas pesquisou-se os dados de produção e venda dos aromatizantes de ambientes, os quais serão produzidos imediatamente após a estruturação da fábrica.

Quadro 4: Volume de produção e volume de vendas de aromatizantes de ambientes

Produção e vendas dos produtos e/ou serviços industriais, segundo as classes de atividades e a descrição dos produtos - Brasil - 2018				
Código PRODLIST	Classes de atividades e descrição dos produtos	Unidade de medida	Produção	Vendas
			Quantidade	Quantidade
2062.2100	Preparações para perfumar ou desodorizar ambientes, n.e.	t	49 874	50 937

Fonte: IBGE, 2018.

Diante dessas informações podemos concluir que os aromatizantes de ambientes, tiveram um volume de venda maior que o volume produzido, reforçando a ideia de que é um produto que possui grande procura e está em alta no mercado.

4.4.1.1 Matriz BCG

No Quadro 5 demonstra a Matriz BCG (mix de produtos) dos produtos da Indústria de Óleos e Essências Aromáticas.

Quadro 5: Matriz BCG

BCG		Participação relativa de mercado	
		Alta	Baixa
		ESTRELA	PONTO DE INTERROGAÇÃO
Crescimento de Mercado	Alto	Aromatizantes de ambientes	Produtos para uso agrícola Produtos para uso animal
	Baixo	VACA LEITEIRA	CÃO

Fonte: O autor, 2021.

Pelo fato da empresa ser nova e ainda não estar produzindo não possui produto cão, nem vaca leiteira. Os aromatizantes de ambientes são os produtos estrela porque serão produzidos em grande escala e também por ser um produto em alta no mercado.

Já como ponto de interrogação vem os produtos para uso animal e para uso agrícola a base de óleos essenciais. Estes ainda estão em fase de análise juntamente com a Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul. Ainda não se tem certeza se os testes mostrarão resultados positivos, mas trata-se de um mercado com grande oportunidade de crescimento.

4.4.2 Preço

O objetivo é fabricar um produto com o “mesmo preço” dos concorrentes diretos, mas com qualidade superior, ou seja, preço médio e alta qualidade. Nesse caso, a estratégia de preço utilizada será a estratégia de alto valor.

Em uma pesquisa em um mercado, os preços dos aromatizantes de ambientes, por sua vez, foram retirados da internet e de comércios locais. As quantidades foram padronizadas para facilidade de comparação. Observe o resultado da pesquisa no quadro 6 abaixo:

Quadro 6: Pesquisa de preço de venda de produtos concorrentes para o consumidor

	Marca	Quantidade	Preço Médio
Aromatizante de ambiente	Coala	120 ml	R\$ 14,90
	Suave Lar	120 ml	R\$ 15,99
	O Boticário	120 ml	R\$ 25,87
	Provanza	120 ml	R\$ 52,92

Fonte: O autor, 2021.

No entanto, tendo em vista que a Indústria de Óleos e Essências pretende vender diretamente para o varejo, o preço a ser considerado deve ser o que o local de venda paga e não o preço que ele cobra ao revendê-lo para o cliente final. Considerando isto foi realizada uma pesquisa com o gerente de uma unidade de uma rede de mercados. Nesta entrevista o gerente admitiu revender essa linha de produtos com uma margem de 35% sobre o preço de compra para produtos industrializados no estado do Rio Grande do Sul e 40% de margem sobre produtos vindos de outros estados, devido a tributação.

Sendo assim, as demais empresas tiveram seus preços diminuídos 40%, sabendo que estas possuem suas indústrias em outros estados. Destaca-se o Quadro 7 a seguir com preços médios de venda para o varejista, considerando a realidade aplicada em um mercado da região.

Quadro 7: Cálculo de preço de venda de produtos concorrentes para o varejo

	Marca	Quantidade	Preço Médio
Aromatizante de ambiente	Coala	120 ml	R\$ 8,94
	Suave Lar	120 ml	R\$ 9,59
	O Boticário	120 ml	R\$ 15,52
	Provanza	120 ml	R\$ 31,75

Fonte: O autor, 2021.

Considerando o Quadro de preços de venda ao varejo, o preço médio de 120 ml aromatizante de ambiente é de R\$16,45.

4.4.3 Estratégias promocionais

4.4.3.1 Marketing digital

Hoje em dia é indispensável que uma das estratégias promocionais utilizadas seja a internet, como redes sociais e sites com vendas online. Propõe-se o uso da rede social LinkedIn para estreitar laços profissionais com fornecedores e clientes.

Propõe-se também a utilização das redes sociais Instagram, Facebook e Tiktok para divulgação dos produtos, tanto para clientes finais, quanto para empresas que desejam trabalhar com seus produtos.

4.4.3.2 Merchandising

Os pontos de vendas podem ser adesivados com frases do tipo “aqui tem aromatizantes da marca X”. Além disso, propõe-se que os produtos sejam expostos em locais diferenciados, como por exemplo, em prateleiras diferenciadas, com cores mais chamativas, de forma que atenção e a curiosidade dos potenciais clientes seja despertada.

4.4.3.3 Vendas diretas

A empresa pretende comercializar seus produtos com redes de varejo, pois acredita que desta forma irá atingir o maior número de pessoas. Entretanto, propõe-se também a venda em lojas especializadas em aromatização de ambientes e lojas especializadas em produtos naturais.

4.4.3.4 Publicidade

Uma estratégia indicada é a geração de notícias, onde a empresa poderá deixar os clientes informados sobre as novidades do negócio. Além disso, a geração de conteúdo é outro fator importante, pois assim a organização irá informar os clientes sobre vantagens e fatores importantes do seu ramo de atuação, sem necessariamente divulgar seus produtos. Além disso, poderá haver correlação do produto com datas especiais e feriados, de modo que possa alavancar as vendas.

4.4.3.5 Propaganda

Para realizar propaganda de seus produtos, é indicado que a empresa realize alguns anúncios pagos e também invista em fatores que facilite que seja encontrada pelos clientes, como palavras chaves pagas no Google.

4.4.3.6 Marketing de relacionamento

Uma estratégia utilizada será a demonstração de produtos nos pontos de vendas com distribuição de amostras grátis. Outra estratégia será a participação em

feiras e eventos, onde os potenciais clientes podem conhecer melhor a marcar, sentir os aromas e ainda entrar em contato para adquiri-los.

4.4.3.7 Estrutura de comercialização

A principal maneira de comercialização será a venda indireta, ou seja, a venda para redes de varejo, lojas de produtos naturais e lojas especializadas. Para isso serão estabelecidas representações comerciais, onde haverá contrato com pessoas qualificadas que visitarão pontos de vendas para negociar a entrada dos produtos nos mesmos.

Além disso, haverá a venda online através de um site próprio e também através de sites de terceiros, como Mercado Livre e Americanas, por exemplo. Este é um método de comercialização barato e prático, além de atingir um leque grande de pessoas, tendo em vista que as compras via internet estão se tornando cada vez mais habituais.

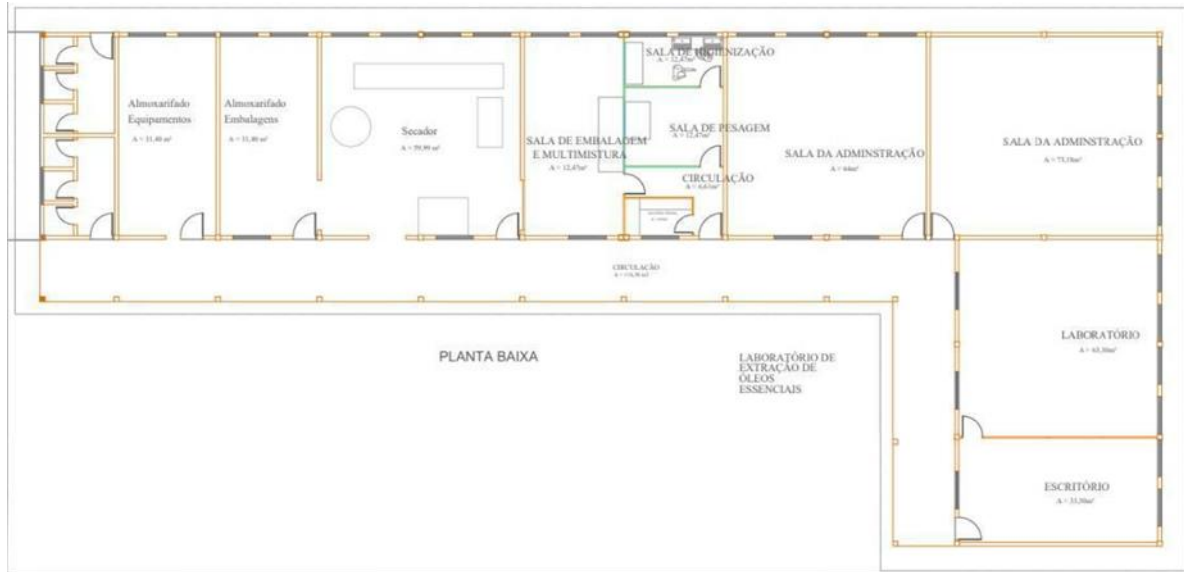
4.5 Plano operacional

No plano operacional será abordada a estrutura predial, os processos produtivos e a necessidade de mão de obra para executá-los.

4.5.1 Layout ou arranjo físico

O empreendimento fica localizado na Avenida Farroupilha nº 1844, Vila Padre Gonzales, Três passos-RS. O polo oleoquímico está em um terreno de 21920,31 m², sendo destes 645,10 m² de área construída, cuja qual está representada nas figuras 8, 9 e 10 a seguir.

Figura 8: Planta baixa e de situação do Polo Oleoquímico



Fonte: Unijuí, 2013.

Figura 9: Estrutura predial Polo Oleoquímico



Fonte: O autor, 2021.

Figura 10: Imagem de satélite do Polo Oleoquímico



Fonte: Google Maps, 2021.

Devido ao tamanho do prédio, inicialmente, não será necessário utilizar todas as salas. Apenas o escritório, o laboratório e as duas salas de administração serão usados. O escritório continuará como escritório, o laboratório será utilizado para fabricar os produtos, já as salas de administração servirão como estoque, uma para matéria prima e outra para armazenar produtos prontos. O terreno será útil para o cultivo de plantas para extração de óleos essenciais.

4.5.2 Processos operacionais

Os processos são idênticos para as quatro diferentes fragrâncias. Vale ressaltar que cada tanque deverá ser específico para determinada fragrância, ou seja, um tanque utilizado para fabricação de produtos à base de, por exemplo, óleo essencial de capim-limão não poderá ser utilizado em produtos à base de eucalipto, nem nenhum outro óleo essencial, tendo em vista que isso poderia afetar o aroma dos produtos. Na figura 11 a seguir, pode-se observar a sequência dos processos para fabricação de amaciantes, desinfetantes e aromatizantes de ambientes da Indústria.

Figura 11: Sequencia dos processos de fabricação



Fonte: O autor, 2021.

A figura demonstra que o primeiro passo no processo é adição e mistura dos componentes no tanque misturador, esses componentes seriam basicamente água e produtos químicos apropriado dependendo do que deseja produzir (aromatizante de ambiente, amaciante de tecidos ou desinfetante). Após essa etapa vem a adição da fragrância desejada (citronela, capim limão, eucalipto ou lavanda) e então é só agitar bem, adicionar o corante desejado e está pronto o produto. Para finalizar basta envasar, rotular e expedir para o local onde ele será comercializado.

4.5.3 Necessidade de pessoal

A empresa, inicialmente, contará com cinco funcionários, sendo um químico responsável por desenvolver as fórmulas, três auxiliares de produção responsáveis pelo processo produtivo e um auxiliar de vendas responsável por inserir os produtos no mercado. No Quadro 8 a seguir estão as funções de cada funcionário.

Quadro 8: Quadro de funcionários com suas funções e respectivas competências e responsabilidades

FUNÇÃO	QTDE.	ATRIBUIÇÕES	RESPONSABILIDADES
Químico	01	Desenvolver fórmulas; Organização e controle do laboratório.	-Definir os produtos químicos necessários para o desenvolvimento das fórmulas; -Atender aos padrões de qualidade exigidos pelos órgãos responsáveis; -Responsabilizar-se pela manutenção da matéria prima necessária para a produção;
Auxiliar de produção	03	Auxiliar na execução e produção dos aromatizantes, desinfetantes e amaciantes.	-Executar as fórmulas; -Emballar e envasar os produtos; -Manter o ambiente organizado e limpo.
Consultor de vendas	01	Prospectar e se inserir no mercado com profissionalismo e ética.	-Organizar, planejar e controlar o processo de vendas; -Identificar mercados; -Gerar relatórios gerenciais; -Estabelecer parcerias e articulações estratégicas.

Fonte: O autor, 2021.

O administrativo da empresa ficará, inicialmente, por conta de um escritório terceirizado e o gerenciamento das atividades fica a cargo dos três sócios da empresa alvo, onde os mesmos ainda não possuem atividades pré-definidas, por enquanto.

De acordo com informações de um escritório de contabilidade do município de Três Passos – RS, contabilizando salários, encargos, férias e 13º salário, esses cinco funcionários custarão anualmente R\$114.140,76, assim como está descrito no Quadro 9.

Quadro 9: Despesas com funcionários

FUNCIONÁRIOS	DESPESAS/ ANO				
	Salário	Encargos	Férias	13º	TOTAL
Químico	R\$ 35.773,80	R\$ 3.100,37	R\$ 993,72	R\$ 2.981,15	R\$ 42.849,04
Auxiliar	R\$ 14.880,00	R\$ 1.289,60	R\$ 413,33	R\$ 1.240,00	R\$ 17.822,93
Auxiliar	R\$ 14.880,00	R\$ 1.289,60	R\$ 413,33	R\$ 1.240,00	R\$ 17.822,93
Auxiliar	R\$ 14.880,00	R\$ 1.289,60	R\$ 413,33	R\$ 1.240,00	R\$ 17.822,93
Consultor de Vendas	R\$ 14.880,00	R\$ 1.289,60	R\$ 413,33	R\$ 1.240,00	R\$ 17.822,93
TOTAL	R\$ 95.293,80	R\$ 8.258,77	R\$ 2.647,04	R\$ 7.941,15	R\$ 114.140,76

Fonte: Escritório de contabilidade Niedermeier, 2021.

Os sócios consideram este um número de colaboradores suficiente e um salário justo, considerando que é uma empresa que está se inserindo no ramo. Além disso, com a evolução do negócio, o número de colaboradores pode vir a aumentar. Caso as demandas cresçam consideravelmente, novos funcionários e equipamentos serão necessários.

4.6 Canvas

Buscando esclarecer a proposta de valor e o modelo de negócio da organização, foi aplicado a ferramenta canvas, que pode ser observada no Quadro 10 a seguir.

Quadro 10: Canvas da empresa alvo

PARCERIAS CHAVES	ATIVIDADE CHAVE	PROPOSTA DE VALOR	RELAÇÕES COM CLIENTES	SEGMENTOS DE MERCADO
Fornecedores de matéria prima Transportadoras Instituição financeira Fornecedor de embalagens e rótulos Universidade	Mistura de componentes Agitação Coloração Envase Rotulagem Expedição Logística	Produzir e comercializar aromatizantes de ambientes com maior concentração de óleos essenciais	Rede Social Site E-mail Telefone Experimentação	Indústrias do ramo de perfumaria, Aromatização e agropecuários
	RECURSOS CHAVES		CANAIS	
	Máquinas e equipamentos Equipe Financeiro Disponibilidade da matéria Prima Custo da matéria prima		Varejo Lojas especializadas Lojas de produtos naturais	
CUSTOS			RENDA	
Funcionamento e Manutenção de máquinas Custo de equipe envolvida Custo recorrente de infraestrutura Aquisição/ cultivo de matéria prima Custo de insumos e materiais de expediente Custo com infraestrutura de segurança			Venda de produtos	

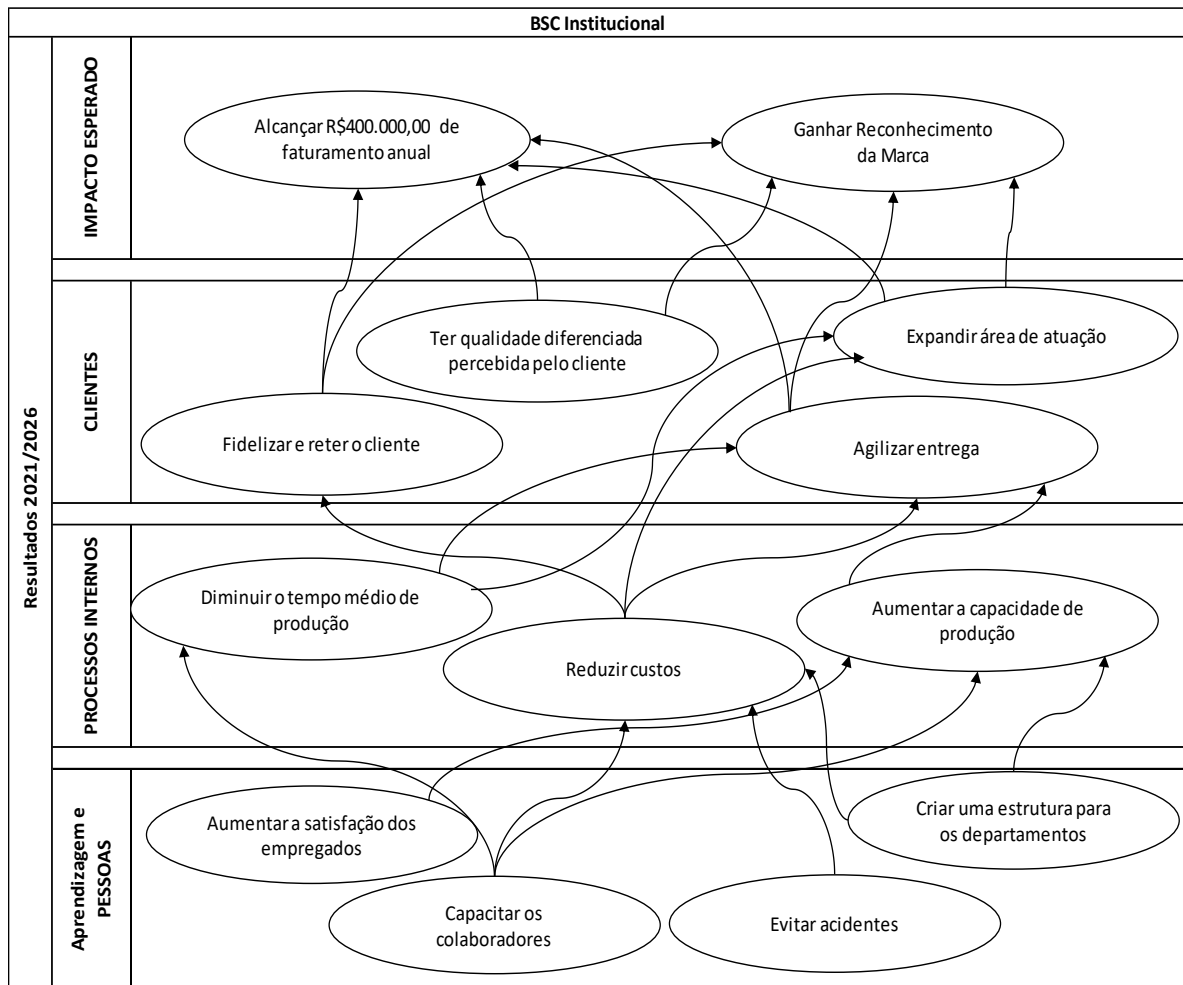
Fonte: O autor, 2021.

No canvas fica esclarecido de forma sucinta tudo que faz parte do negócio, onde tem-se noção de como a empresa produz, como ela vende, onde vende, para quem vende, etc. É uma ótima ferramenta para apresentar uma proposta de valor para alguém inexperiente no ramo.

4.7 Mapa estratégico

A figura 11 apresenta o mapa estratégico desenvolvido para a empresa Indústria de Óleos e Essências Aromáticas.

Figura 12: Mapa estratégico da empresa alvo



Fonte: O autor, 2021.

O mapa estratégico divide seus objetivos em quatro áreas: Aprendizagem e pessoas, processos internos, clientes e impacto esperado. No topo estão os objetivos de longo prazo e em baixo estão os objetivos de curto prazo, os de baixo traçam o caminho até chegar ao “impacto esperado”.

4.7.1 Painel de controle

Segundo Orts (2005) e Krauss (2005), citado por Barth o painel de controle trata-se de uma ferramenta que fornece a possibilidade de monitoramento dos principais indicadores de desempenho através de uma única interface, possibilitando expor, visualmente, as informações mais importantes para alcançar um ou mais objetivos. Através dos objetivos do mapa estratégico foi elaborado um painel de controle apresentado no Quadro 11.

Quadro 11: Painel de controle

	Objetivo	Indicador	Fórmula	Metas	Prazo	Líder
Impacto	Alcançar R\$400.000,00 de faturamento anual	Reais		R\$400.000,00	2025	Designar
	Ganhar reconhecimento da Marca	Ranking	posição no ranking das marcas mais lembradas	Estar entre as 5 empresas mais lembradas do ramo no estado do RS	2026	Designar
Clientes	Expandir área de atuação	Regiões geográficas		Atender todo estado	2024	Designar
	Ter qualidade diferenciada percebida pelo cliente	Avaliações		90% de aprovação entre os clientes	2024	Designar
	Agilizar entrega	Dias		3 dias úteis dentro do estado	2023	Designar
	Fidelizar e reter o cliente	Percentual	Percentual de clientes que repetem compras	50%	2023	Designar
Processos	Diminuir o tempo médio de produção	Horas		4 Horas por tanque	2023	Designar
	Reduzir custos	Percentual		10% sobre o preço final	2023	Designar
	Aumentar a capacidade de produção	Litros		8 mil/mês	2023	Designar
Pessoas/ Aprendizagem	Evitar acidentes	Índices de acidentes	Treinar colaboradores com foco em saúde e segurança ocupacional e implantar um programa de prevenção de acidentes	Não ultrapassar dois acidentes por ano.	2022	Designar

	Capacitar os colaboradores	Percentual	Ofertar treinamento a cada novo funcionário	100%	2022	Designar
	Criar estrutura para os departamentos	Número absoluto		Ter pelo menos um representante por departamento	2022	Designar
	Aumentar a satisfação do empregado	Percentual	Percentual de empregados que consideram a empresa boa para trabalhar	80%	2022	Designar

Fonte: O autor, 2021.

O painel de controle conta com todos os objetivos, nele estão as metas que a empresa alvo pretende atingir e também conta com um prazo para alcançá-las. Com os objetivos estruturados dessa maneira, facilitam sua interpretação e ainda ficam mais fáceis de serem interpretados por todos os colaboradores da empresa alvo.

4.7.2 Plano de ação

Com o desenvolvimento do planejamento estratégico a empresa passa a adotar um novo estilo de gestão, possibilitando a criação de um futuro alternativo desejado. Apesar disso, para que esse processo possa trazer resultados efetivos, o que acontece em longo prazo, torna-se necessário o seu desdobramento em planos mais detalhados, os chamados planos de ação. Enquanto o planejamento estratégico lida com questões de abrangência ampla e voltada para o longo prazo, os planos de ação assumem características diferentes. Estes lidam com as questões táticas e operacionais, voltadas para os médios e curtos prazos, e procuram traduzir e moldar as decisões estratégicas em planos mais concretos, capazes de serem entendidos e executados dentro de uma linguagem mais detalhada e específica para cada um dos diversos setores que constituem a empresa (ANDRADE, 2016).

Procurando atender aos objetivos foi criado um plano de ação, com as iniciativas que cada objetivo demanda para ser realizado, assim como as tarefas que cada iniciativa requer. O Quadro 12 demonstra o plano de ação para cada objetivo.

Quadro 12: Plano de ação

Objetivo: Aumentar a Satisfação dos Empregados				
INICIATIVAS	TAREFAS	INÍCIO	FIM	RESPONSÁVEL
Auto realização	Trabalho desafiante	jan/22	dez/22	Designar
	Diversidade e autonomia	jan/22	dez/22	Designar
	Participação nas decisões	jan/22	dez/22	Designar
Estima	Reconhecimento	jan/22	dez/22	Designar
	Responsabilidade	jan/22	dez/22	Designar
	Promoções	jan/22	dez/22	Designar
Segurança	Trabalho seguro	jan/22	dez/22	Designar
	Remuneração e benefícios	jan/22	dez/22	Designar
	Permanência no emprego	jan/22	dez/22	Designar
Fisiológicas	Horário de trabalho	jan/22	dez/22	Designar
	Intervalo de descanso	jan/22	dez/22	Designar

Objetivo: Capacitar colaboradores				
INICIATIVAS	TAREFAS	INÍCIO	FIM	RESPONSÁVEL
Organização	Dividir trabalhos	jan/22	dez/22	Designar
	Designar atividades	jan/22	dez/22	Designar
	Agrupar atividades em cargos	jan/22	dez/22	Designar
	Definir responsabilidades	jan/22	dez/22	Designar

Objetivo: Designar formalmente as funções de cada colaborador				
INICIATIVAS	TAREFAS	INÍCIO	FIM	RESPONSÁVEL
Disponibilizar treinamentos	Definir melhores datas e local	jan/22	abr/22	Designar
	Definir quem irá treinar os funcionários	abr/22	jun/22	Designar
Ofertar cursos	Definir o curso a ser ofertado	jun/22	dez/22	Designar
	Definir o custo para a empresa	jun/22	dez/22	Designar

Objetivo: Treinar colaboradores com foco em saúde e segurança ocupacional				
INICIATIVAS	TAREFAS	INÍCIO	FIM	RESPONSÁVEL
Diagnóstico de risco	Analisar levantamento, transporte e descarregamento de materiais	jan/22	dez/22	Designar
	Analisar condições do ambiente	jan/22	dez/22	Designar
	Analisar como o trabalho é realizado	jan/22	dez/22	Designar
Disponibilizar EPI's	Treinamento sobre a importância do EPI	jan/22	dez/22	Designar
	Monitorar o uso do EPI	jan/22	dez/22	Designar
Fiscalizar	Fiscalizar se as medidas de segurança estão sendo cumpridas	jan/22	dez/22	Designar

Objetivo: Reduzir desperdícios				
INICIATIVAS	TAREFAS	INÍCIO	FIM	RESPONSÁVEL
	Negociar a entrega	jan/22	dez/22	Designar

Manter estoque mínimo	Manter estoque de segurança para períodos de maior demanda	jan/22	dez/22	Designar
Organização	Manter o ambiente de trabalho organizado	jan/22	dez/22	Designar
	Ter boa comunicação e sinalização	jan/22	dez/22	Designar
	Equipe bem informada	jan/22	dez/22	Designar
Diminuir o tempo de espera	Manutenção preventiva de Equipamentos	jan/22	dez/22	Designar

Objetivo: Aumentar a capacidade de produção

INICIATIVAS	TAREFAS	INÍCIO	FIM	RESPONSÁVEL
Expandir estrutura de produção	Adquirir novos tanques	jan/22	dez/23	Designar
	Automatizar o máximo possível da produção	jan/22	dez/23	Designar

Objetivo: Reduzir custos

INICIATIVAS	TAREFAS	INÍCIO	FIM	RESPONSÁVEL
Implantar ERP financeiro	Verificar necessidade	jan/22	fev/22	Designar
	Pesquisar fornecedor	fev/22	mar/22	Designar
	Treinar funcionário responsável pelo ERP	mar/22	dez/22	Designar
Ferramentas da Qualidade	Controle estatístico de processo	jan/22	dez/23	Designar
	Implantar 5's	jan/22	dez/23	Designar

Objetivo: Fidelizar e reter o cliente

INICIATIVAS	TAREFAS	INÍCIO	FIM	RESPONSÁVEL
Comercializar produtos de alta qualidade	Analisar qualidade dos lotes de produção via laboratório	jun/22	dez/23	Designar
	Estocar em embalagens e ambientes apropriados	jun/22	dez/23	Designar
Comercializar seus produtos com preço justo	Controlar com precisão todos os custo	jun/22	dez/23	Designar
	Diminuir desperdícios	jun/22	dez/23	Designar

Objetivo: Agilizar entrega

INICIATIVAS	TAREFAS	INÍCIO	FIM	RESPONSÁVEL
Estocar produtos	Ter estoque de segurança para eventuais pedidos fora de previsão	jun/22	dez/23	Designar

Objetivo: Ter qualidade diferenciada percebida pelo cliente

INICIATIVAS	TAREFAS	INÍCIO	FIM	RESPONSÁVEL
Realizar uma pesquisa de percepção de cliente	Pesquisar empresas qualificadas para realizar a pesquisa	jun/22	ago/22	Designar
	Contratar a empresa mais qualificada	ago/22	nov/22	Designar
	Mudar relação com o cliente a partir do resultado da pesquisa	nov/22	fev/23	Designar
	Coletá-los através das redes sociais	jan/22	dez/23	Designar

Coletar depoimentos dos clientes	Coletá-los através do site	jan/22	dez/23	Designar
----------------------------------	----------------------------	--------	--------	----------

Objetivo: Expandir área de atuação				
INICIATIVAS	TAREFAS	INÍCIO	FIM	RESPONSÁVEL
Prospectar regiões de novos clientes	Olhar no mapa	dez/22	jan/23	Designar
	Pesquisar possíveis clientes	jan/23	dez/23	Designar
Contratar um representante para visitar os clientes	Contratar representante	jun/22	jun/23	Designar
	Treiná-lo	jun/22	set/23	Designar

Fonte: O autor, 2021.

4.7.3 Riscos

No quadro 13 a seguir projeta-se a matriz de avaliação de riscos para a estrutura proposta.

Quadro 13: Matriz de avaliação de risco da estrutura proposta

RISCO	DESCRIÇÃO	IMPACTO	PLANO DE RESPOSTA
Aderência	Por se tratar de produtos existentes no mercado, muitos concorrentes faz-se necessário desenvolver todo um trabalho de inserção e aderência aos produtos	Dificuldade em identificar e se inserir no mercado	Desenvolver um plano de ação para prospectar mercado
Demanda X Capacidade	Possibilidade da estrutura não atender a demanda do mercado	Atrasos no atendimento às demandas o que poderá prejudicar a imagem e credibilidade junto aos clientes	- Analisar periodicamente o volume de demandas; - Organizar a estrutura de pessoal em equipes

Economia	A instabilidade econômica representa um risco pela redução do poder de compra	<ul style="list-style-type: none"> - Redução na demanda pelos produtos; - Redução de entrada de recursos; - Redução nas despesas de pessoal 	<ul style="list-style-type: none"> - Acompanhar permanentemente o comportamento da economia; - Definir estratégias para superar desafios econômicos
Mão de obra	Dificuldade de encontrar mão de obra qualificada devido ao fato de conter processos químicos específicos do ramo	<ul style="list-style-type: none"> - Não atender os padrões de qualidade definidos pela empresa; - Cliente insatisfeito; - Perda de mercado; - Redução de receitas 	<ul style="list-style-type: none"> - Oferecer salários compatíveis com o mercado; - Disponibilizar os equipamentos necessários para bom desenvolvimento do trabalho; - Oferecer um bom ambiente de respeito aos colaboradores
Inadimplência	Atrasos no pagamento ou falta de pagamento por parte dos clientes	<ul style="list-style-type: none"> - Falta de recursos financeiros; - Dificuldade em cumprir os compromissos financeiros junto ao credores e colaboradores 	<ul style="list-style-type: none"> - Organizar um planejamento financeiro; - Fazer o gerenciamento e controle das receitas e despesas.
Fornecedores	Dificuldade pela localização da empresa	Falta de matéria prima	Implementar processos de controle e planejamento para manutenção de um estoque mínimo

Logística (transporte)	Atrasos nas entregas	Atrasos na produção que por consequência acarretará no atraso ao cumprimento dos compromissos assumidos com os clientes	Implementar processos de controle e planejamento para manutenção de um estoque mínimo
---------------------------	----------------------	---	---

Fonte: O autor, 2021.

No quadro 13 é possível observar vários riscos que podem vir a afetar o negócio. Contudo, tendo em vista os impactos desses riscos, foram desenvolvidos planos de respostas para superá-los ou até mesmo evitá-los.

4.8 Plano financeiro

Pensando nos valores que devem ser investidos, juntamente com os sócios foram desenvolvidos três planos detalhados de atividades que deverão ser realizadas na empresa alvo. O Quadro 14 corresponde a um plano de marketing, o Quadro 15 corresponde a um plano de gestão e, por último, o Quadro 16 que corresponde a um plano de investimento.

Quadro 14: Plano de marketing

ATIVIDADE	OBJETIVO	RESPONSÁVEL	QUANDO	DATA	LOCAL	COMO	CUSTO
1 - Criar a marca	Definir a identidade visual da empresa	Direção	A partir do resultado da licitação	1º semestre 2022	Três Passos	Contratar uma agência de publicidade	R\$ 7.000,00
2- Definir os canais de comunicação	Mapear os potenciais clientes	Agência contratada em conjunto com a direção	A partir da definição da marca	1º semestre 2022	Três Passos	Através de pesquisas e reuniões para a tomada de decisão	R\$ 1.000,00
3- Construir um site para a empresa	Divulgar os produtos de forma dinâmica e eficaz	Empresa desenvolvedora de website	Tão logo a empresa estiver instalada e estruturada	1º semestre 2022	A definir	Contratar uma empresa desenvolvedora de website	R\$ 7.500,00
4- Identificar os principais concorrentes	identificar seus pontos fortes e áreas de atuação	Direção	Tão logo a empresa estiver instalada e estruturada	1º semestre 2022	Três Passos	Buscando informações em publicações da área e pesquisa de mercado	R\$ 2.500,00
TOTAL							R\$ 18.000,00

Fonte: O autor, 2021.

Quadro 15: Plano de Gestão

ATIVIDADE	OBJETIVO	RESPONSÁVEL	QUANDO	DATA	LOCAL	COMO	CUSTO
1- Qualificar o perfil empreendedor	Qualificar a gestão da empresa	Direção	A partir da divulgação do resultado da licitação	jan/22	Ijuí/ Três Passos	Capacitações	R\$ 500,00
2- Definir estratégias por área	Estabelecer objetivos e metas executáveis	Direção e assessorias	Tão logo a empresa der início as atividade	A definir juntamente com a assessoria	Empresa	Buscando assessoria externa	R\$ 1.000,00
3- Implementar processos de trabalho	Organizar e alinhar as atividades da empresa, racionar os recursos disponíveis, institucionalizar rotinas de trabalho	Direção e assessorias	Tão logo a empresa der início as atividade	A definir juntamente com a assessoria	Empresa	Buscando assessoria externa	R\$ 1.000,00
4- Implementar ferramentas e planilhas de controle	Ter controle efetivo das atividades e da saúde financeira da empresa	Direção e assessorias	Tão logo a empresa der início as atividade	A definir juntamente com a assessoria	Empresa	Buscando assessoria externa	R\$ 500,00
5- Definir as competências necessárias para o bom desempenho da empresa	Garantir a produtividade e qualidade dos produtos	Direção	Tão logo a empresa der início as atividade	A definir juntamente com a assessoria	Empresa	Buscando assessoria externa	R\$ 500,00
TOTAL							R\$ 3.500,00

Fonte: O autor, 2021.

Quadro 16: Plano de investimento financeiro

ATIVIDADE	RESPONSÁVEL	QUANDO	DATA	LOCAL	COMO	CUSTO
1- Reforma e pintura da estrutura predial	Sócios	A partir do resultado da licitação	1º semestre 2021	Polo óleo-químico	Fazendo um levantamento das necessidades de reforma e contratando profissionais qualificados para esta atividade	R\$ 14.000,00
2- Investimento em pesquisa de desenvolvimento de produtos	Sócios e universidade	A partir do resultado da licitação	2º semestre 2021	Polo óleo-químico	Pesquisando junto a Unijuí	R\$ 50.000,00
3- Montar a estrutura para a produção	Direção/ Químico	A partir do início das atividades	1º semestre 2022	Polo óleo-químico	identificando necessidades de equipamentos e pesquisando fornecedores e valores	R\$ 30.000,00
4- Contratar um estudo especializado para identificar e explorar o mercado potencial	Sócios	A partir do resultado da licitação	1º semestre 2022	Região Celeiro	Pesquisa de mercado	R\$ 4.500,00
5- Aperfeiçoar e desenvolver novos conhecimentos	Direção/ Químico	A partir do início das atividades	1º semestre 2022	Polo óleo-químico	Plano de qualificação profissional, com ofertas de cursos e capacitações	R\$ 2.000,00
TOTAL						R\$ 100.500,00

Fonte: O autor, 2021.

O Quadro 14 apresenta alguns custos referentes ao plano de marketing, investimento na criação e divulgação da marca, criação de um site e pesquisa de mercado. Ao todo o investimento nesse setor será inicialmente de R\$18.000,00.

O Quadro 15 é referente ao plano de gestão, focado em garantir a qualificação de quem estará envolvido em algum processo da empresa, além de garantir o controle sobre as atividades desenvolvidas e o bom desempenho da mesma. Esse investimento será de R\$3.500,00.

O Quadro 16 representa um plano de investimento financeiro para iniciar as atividades, começando pela reforma da estrutura predial que se encontra em estado de abandono, além do investimento em pesquisa e na instalação da estrutura produtiva. O valor investido esperado é de R\$100.500,00.

Todos os planos detalham os meios para atingir as metas, e também detalham como, quanto e quem será o responsável por realizar as atividades. O total de investimento, considerando os três planos, será de R\$122.000,00. Devido a problemas com documentação, desde a fundação de uma nova empresa, atrasos como na licitação e principalmente a demora na liberação ambiental para atividades, a empresa adiou o início da produção para 2022.

CONCLUSÃO (OU CONSIDERAÇÃO FINAL)

Quando um mercado está em ascensão, como é o caso do ramo de produtos derivados de óleos essenciais aromáticos, a tendência é o surgimento de novos empreendimentos. No entanto, empreender é um desafio considerável, tomar decisões acertadas e fazer com que sua empresa cresça no mercado não é tarefa fácil.

Diante disso, é importante definir alguns pontos. Um destes pontos é planejamento estratégico de mercado que, por sua vez, visa de maneira clara e objetiva definir e mapear o mercado onde a empresa pretende atuar, quem serão os clientes, quem são os principais concorrentes no ramo, como chegar nestes clientes, quais os meios de comercialização.

Ao realizar o planejamento estratégico, buscou-se definir, principalmente, quais seriam os meios de comercialização e onde os produtos seriam comercializados, tendo em vista que é impossível atender todos. Sendo assim, os resultados obtidos foram que os pontos de vendas serão redes de varejo, lojas de produtos naturais e lojas especializadas nesse ramo de produtos da região noroeste do Rio Grande do Sul, sabendo que não há outras fábricas formais instaladas nela, além, claro, do e-commerce, que está cada vez mais presente no cotidiano das pessoas, este por sua vez poderá atender todo território brasileiro.

A infraestrutura necessária demanda um investimento alto, mas considerando que o prédio alugado possui diversos equipamentos que podem ser utilizados na produção parte deste investimento diminui. Além disso, os sócios não pretendem investir muito no começo do negócio, o objetivo deles é começar com uma produção pequena com uma variedade de produtos considerada segura e, de forma gradual, ir crescendo no mercado, tanto em atuação quanto variedade de produtos.

Para analisar a viabilidade mercadológica buscou-se dados para comparação de produção/ venda dos produtos pretendidos. Todos os produtos, de acordo com IBGE, tiveram volume de venda em 2018 praticamente igual ou maior que o volume de produção, demonstrando que há mercado a ser explorado, principalmente tratando-se de aromatizantes de ambientes, já que estes tiveram demanda maior que a produção.

Respondendo o problema: “em quais condições o planejamento mostrará viabilidade mercadológica? ”. O planejamento mostrará viabilidade mercadológica se os meios de comercialização e as estratégias promocionais forem bem executadas, isso aliado ao preço pretendido e a execução do plano operacional trará um produto de qualidade, que seja atrativo e facilmente encontrado.

Sendo assim, a hipótese de desenvolver um plano estratégico de mercado se comprova, pois, ele esclarece ideias e objetivos, fazendo com que muita coisa possa ser definida, evitando falhas antes mesmo do início das atividades. Começar um novo negócio sem antes analisar estratégias mercadológicas pode fazer com que se cometa erros, que se invista tempo, dinheiro e energia em algo que não trará retorno.

Uma limitação do planejamento estratégico é a constante mudança do mercado consumidor, do surgimento produtos substitutos, além das mudanças econômicas. Sendo assim, muitas informações não só podem, como devem ser atualizadas constantemente após o início das atividades, pois o mercado exige que as indústrias evoluam de acordo com suas necessidades.

Porém, um planejamento estratégico de mercado seria mais preciso com informações financeiras concretas, fica como sugestão, após início das atividades obter dados como custos fixos, custos variáveis, custos unitários de produtos, taxas de lucro, volume de vendas, pois com esses dados pode-se validar o plano mercadológico, além de descobrir a viabilidade econômica do negócio.

REFERÊNCIAS

A importância da avaliação de fornecedores nos processos de compra. Efcaz, 2019. Disponível em: <https://www.efcaz.com.br/blog/importancia-da-avaliacao-de-fornecedores-nos-processos-de-compra>. Acesso em 18 de setembro de 2021.

AMABILE, Perla. **Tendências aplicadas ao planejamento.** Disponível em: <www.mediaeducation.com.br>. Acesso em 15 de outubro de 2021.

ANDRADE, Arnaldo Rosa de. **Planejamento estratégico: Formulação, Implementação, Controle.** Editora GEN, 2016.

APPOLINARIO, Fabio. **Dicionário de Metodologia Científica: Um Guia Para a Produção do Conhecimento Científico.** 2ª Edição. São Paulo: Editora Atlas S.A, 2011.

BARTH, Karina Bertotto. **Melhorias de sistemas de medição de desempenho através do uso de painéis de controle.** Disponível em: < www.ufrgs.br>. Acesso em: 15 de outubro de 2021.

BATISTA, Adonis. **Gestão de portfólio de produtos: como gerenciar de forma eficiente?.** Blog Hariken, 2018. Disponível em: <https://blog.hariken.co/gestao-de-portfolio-de-produtos/>. Acesso em 05 de novembro de 2020.

BIAGIO, Luiz Arnaldo; BATOCCHIO, Antonio. **Plano de negócios: estratégia para micro e pequenas empresas.** Barueri - SP: Editora Manole Ltda, 2012.

BIAGIO, Luiz Arnaldo. **Como Elaborar o Plano de Negócios.** 1ª Edição. Barueri – SP: Editora Manole Ltda, 2013.

BIZZOTTO, Carlos Eduardo Negrão. **Plano de Negócios para Empreendimento Inovadores.** 1ª Edição. São Paulo: Editora Atlas, 2008.

Como Elaborar um Plano de Negócios. Sebrae, 2020. Disponível em: <https://ava.sebrae.com.br/>. Acesso em 14 de maio de 2020.

DORNELAS, José. **Plano de Negócios com o Modelo Canvas.** 2º Edição. São Paulo: Empreende Ltda, 2020.

DORNELAS, José. **Plano de Negócios: Seu Guia Definitivo**. 2^o Edição. São Paulo: Empreende Ltda, 2016.

FEREIRA, José Matias. **Manual da metodologia de pesquisa científica**. 4^a Edição. São Paulo: Atlas, 2019.

FLICK, Uwe. **Introdução a Metodologia da Pesquisa: Um Guia Para Iniciantes**. Porto Alegre: Penso, 2013.

GIL, Antonio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 6^a Edição. São Paulo: Editora Atlas Ltda, 2018.

GIL, Antonio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4^a Edição. São Paulo: Editora Atlas Ltda, 2002.

GUERRA, Antônio Claret. **Sebrae: pequenos negócios têm maior taxa de mortalidade**. Agência Brasil, 2021. Disponível em: <https://agenciabrasil.ebc.com.br/economia/noticia/2021-06/sebrae-pequenos-negocios-tem-maior-taxa-de-mortalidade>. Acesso em 15 de setembro de 2021.

HASHIMOTO, Marcos; BORGES, Candido. **Empreendedorismo: Plano de Negócios em 40 Lições**. 2^o Edição. São Paulo: Saraiva Educação, 2020.

KUAZAQUI, Edmir. **Planejamento Estratégico**. São Paulo, SP : Cengage Learning, 2016.

LENZI, Fernando César. **A Nova Geração de Empreendedores: Guia para Elaboração de um Plano de Negócios**. São Paulo: Editora Atlas S.A, 2009.

Levantamento de informações sobre planejamento estratégico. Ouvidoria ANATEL, Abril de 2017. Disponível em: < www.anatel.gov.br>. Acesso em: 18 de outubro de 2021.

MARCONI, M. A.; LAKATOS. E. M., **Fundamentos da metodologia científica**. 7^a Edição. São Paulo: Atlas, 2017.

Mesorregião do Noroeste Rio-grandense. Cidade-Brasil, 2020. Disponível em: <https://www.cidade-brasil.com.br/mesorregiao-do-noroeste-rio-grandense>. Acesso em 7 de setembro de 2020.

MONTEIRO, Danielle da Silva; GAVA, Rodrigo. **Análise do Plano de Negócios nas Empresa da Incubadora CENTEV/UFV.** Rev. FAE, Curitiba, v.10, n.1, p.63-81, jan. /jun. 2007. Disponível em: revistafae.fae.edu. Acesso em: 31 de maio de 2020.

MOTA, Gleison. CANVAS: O que é e para que serve?, 2019. Disponível em: administradores.com.br. Acesso em: 16 de outubro de 2021.

O que é a análise de ambiente e como realizá-la?. NORTEGUBISIAN, 2018. Disponível em: www.nortegubisian.com.br. Acesso em: 22 de outubro de 2021.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas.** Editora Atlas, 2018.

POLIZEI, Eder. **Plano de Marketing.** 2ª Edição revista e ampliada. São Paulo: Cengage Learning, 2011.

PRODANOF, C. C.; FREITAS, E. C. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico.** 2ª Edição. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

ROVINA, Jackson. **Planejamento Estratégico: entenda como criar e gerenciar a estratégia da sua organização!**, 2019. Disponível em: www.euax.com.br. Acesso em: 25 de outubro de 2021.

Sobrevivência das empresas no Brasil. Sebrae, 2016. Disponível em: <https://sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/sobrevivencia-das-empresas-no-brasil-relatorio-apresentacao-2016.pdf>. Acesso em 8 de junho de 2020.

VASCONCELOS, Esther. **Planejamento mercadológico: Veja sua importância durante e pós-pandemia.** Rede Jornal Contábil, 2020. Disponível em:

<https://www.jornalcontabil.com.br/planejamento-mercadologico-veja-sua-importancia/>. Acesso em 29 de setembro de 2021.

WOOD, Burk Marian. **Planejamento de Marketing**. 1ª Edição. São Paulo: Saraiva, 2015.