



**UNIVERSIDADE FEDERAL DA FRONTEIRA SUL  
CAMPUS CHAPECÓ  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

**WILIAN CARLOS CURTE**

**PLANO DE NEGÓCIOS PARA IMPLANTAÇÃO DE UMA EMPRESA PARA  
PRODUÇÃO DE REFEIÇÕES SAUDÁVEIS CONGELADAS NA CIDADE DE  
CHAPECÓ – SANTA CATARINA**

**CHAPECÓ  
2018**

**WILIAN CARLOS CURTE**

**PLANO DE NEGÓCIOS PARA IMPLANTAÇÃO DE UMA EMPRESA PARA  
PRODUÇÃO DE REFEIÇÕES SAUDÁVEIS CONGELADAS NA CIDADE DE  
CHAPECÓ – SANTA CATARINA**

Trabalho de conclusão de curso de graduação  
apresentado como requisito parcial para obtenção de  
grau de Bacharel em Administração da Universidade  
Federal da Fronteira Sul.

Orientador: Prof. Dr. Humberto Tonani Tosta

**CHAPECÓ**

**2018**

**PROGRAD/DBIB - Divisão de Bibliotecas**

CURTE, Wilian Carlos

PLANO DE NEGÓCIOS PARA IMPLANTAÇÃO DE UMA EMPRESA  
PARA PRODUÇÃO DE REFEIÇÕES SAUDÁVEIS CONGELADAS NA  
CIDADE DE CHAPECÓ - SC/ Wilian Carlos CURTE. -- 2018.  
128 f.:il.

Orientador: Humberto Tonani Tosta .

Trabalho de conclusão de curso (graduação) -  
Universidade Federal da Fronteira Sul, Curso de  
administração , Chapecó, SC, 2018.

1. Plano de Negócios. I. , Humberto Tonani Tosta,  
orient. II. Universidade Federal da Fronteira Sul. III.  
Título.

**WILIAN CARLOS CURTE**

**PLANO DE NEGÓCIOS PARA IMPLANTAÇÃO DE UMA EMPRESA DE REFEIÇÕES SAUDÁVEIS CONGELADAS NA CIDADE DE CHAPECÓ - SC**

Trabalho de Conclusão do Curso de Administração apresentado como requisito para a obtenção de grau de Bacharelado em Administração da Universidade Federal da Fronteira Sul - UFFS.

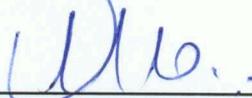
Orientador (a) Prof.(a):                      HUBERTO TONANI TOSTA                      – UFFS

Este trabalho de conclusão de curso foi defendido e aprovado pela banca na data de:  
25 de Junho de 2018.



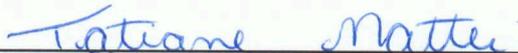
---

HUBERTO TONANI TOSTA – Doutor



---

PAULO SÉRGIO JORDANI – Mestre



---

TATIANE SALETE MATTEI – Mestre

## RESUMO

O presente trabalho tem como finalidade identificar a viabilidade de implantação de uma empresa para produção de refeições saudáveis congeladas na cidade de Chapecó-SC. O estudo abrange aspectos essenciais para a constituição de uma nova empresa, iniciando com sua descrição e características, tais como o conceito do negócio e a estrutura necessária para as atividades, realização de análise ambiental e pesquisa de mercado, elaboração dos planos operacional, de marketing e financeiro.

Por meio da pesquisa bibliográfica elaborou-se a fundamentação teórica para o trabalho, abordando temas relacionados ao plano de negócios. Já a metodologia utilizada durante o desenvolvimento do estudo caracteriza-se pelo método de pesquisa descritiva com uma abordagem quantitativa e qualitativa, além de pesquisa de campo e documental.

Depois de cumprido as etapas propostas na elaboração do plano de negócio, os resultados apresentados na análise de desempenho projetado, constatou-se a viabilidade de implantação da empresa, denominada Sabor e Saúde Refeições Saudáveis, mesmo não obtendo lucros no primeiro ano de funcionamento.

A viabilidade do projeto foi constatada nos cálculos dos indicadores de lucratividade e rentabilidade. O indicador de lucratividade líquida da empresa revela que a média mensal de lucro líquido sobre as vendas líquidas foi negativa no primeiro ano devido aos investimentos iniciais, porém no segundo e terceiro ano apresentou bons índices, 7,70% e 14,16% respectivamente. Ademais a viabilidade se confirma com o cálculo do retorno do investimento, considerando uma TMA de 24% ao ano, o investidor recupera o valor investido em 2 anos, 1 mês e 19 dias.

Palavras-chave: Empreendedorismo. Alimentação. Plano de negócios. Viabilidade.

## ABSTRACT

The present work aims to identify the viability of implementing a company to produce healthy frozen meals in the city of Chapecó-SC. The study covers essential aspects to the constitution of a new company, starting with its description and characteristics, such as the business concept and the structure required for the activities, conducting environmental analysis and market research, elaboration of operational, marketing plans and financial.

Through the bibliographical research the theoretical basis for the work was elaborated, addressing topics related to the business plan.

The methodology used during the development of the study is characterized by the descriptive research method with a quantitative and qualitative approach, as well as field and documentary research.

After completing the proposed steps in the preparation of the business plan, the results presented in the analysis of projected performance, it was verified the feasibility of implementation of the company, called Sabor and Health Healthy Meals, even though it did not obtain profits in the first year of operation.

The viability of the project was verified in the calculations of the profitability indicators. The company's net profitability indicator shows that the average monthly net profit on net sales was negative in the first year due to the initial investments, but in the second and third year showed good indexes, 7.70% and 14.16% respectively. In addition, viability is confirmed by the calculation of the return on investment, considering an MRI of 24% per year, the investor recovers the amount invested in 2 years, 1 month and 19 days.

Keywords: Entrepreneurship. Food. Business plan. Viability.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Representação gráfica da matriz SWOT.....	31
Figura 2 - Os 4 P's do mix de marketing .....	32
Figura 3 - Demonstrativo do Resultado do Exercício .....	38
Figura 4 - Esquema da estrutura do Fluxo de caixa .....	39
Figura 5 - Representação do Balanço Patrimonial 1 .....	40
Figura 6 - Representação do Balanço Patrimonial 2 .....	40
Figura 7 - Balanço patrimonial: ativo, passivo e patrimônio líquido .....	41
Figura 8 - Cálculo retorno contábil sobre investimento .....	41
Figura 9 - Fórmula para definir a população amostral. ....	47
Figura 10 - Identidade visual da empresa.....	52
Figura 11 - Fluxograma da produção .....	62
Figura 12 - Design das embalagens .....	84
Figura 13 - Embalagens com alimentos .....	85
Figura 14 - Modelo película seladora .....	86

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Papéis do empreendedor ao iniciar um negócio.....	19
Quadro 2 - Classificação dos estabelecimentos segundo porte .....	21
Quadro 3 - Método de análise estratégica 5W2H.....	36
Quadro 4 - Organograma da empresa.....	56
Quadro 5 - Descrição e funções do cargo de Administrador.....	57
Quadro 6 - Descrição e funções do cargo de Cozinheiro Geral .....	57
Quadro 7 - Descrição e funções do cargo de Auxiliar de Cozinha.....	57
Quadro 8 - Equipamentos para a área administrativa.....	62
Quadro 9 - Equipamentos para a área de produção .....	63
Quadro 10 - Concorrentes diretos.....	72
Quadro 11 - Concorrentes indiretos .....	74
Quadro 12 - Fornecedores .....	77
Quadro 13 - Matriz SWOT.....	78
Quadro 14 - Cruzamento das variáveis da Matriz SWOT com pontuação .....	79
Quadro 15 - Composição dos pratos em gramas .....	84
Quadro 16 - Estratégias com 5W2H.....	92
Quadro 17 - Valor ingredientes dos pratos .....	99
Quadro 18 - Equipamentos produção .....	106
Quadro 19 - Equipamentos escritório.....	106

## LISTA DE IMAGENS

Imagem 1 - Fachada do local onde a empresa será instalada .....	59
Imagem 2 - Layout da empresa .....	59
Imagem 3 - Layout da empresa .....	60
Imagem 4 - Planta baixa da empresa .....	60
Imagem 5 - Mapa de localização do empreendimento .....	61
Imagem 6 - Aplicativo de vendas Android e IOS .....	88
Imagem 7 - Site de vendas.....	88
Imagem 8 - Perfil no Facebook .....	89
Imagem 9 - Perfil no Instagram.....	90

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Novas faixas e alíquotas simples nacional 2018 .....	55
Tabela 2 - Demandas da participação do mercado pretendido para o ano x1 .....	81
Tabela 3 - Demandas da participação do mercado pretendido para o ano x2 .....	81
Tabela 4 - Demandas da participação do mercado pretendido para o ano x3 .....	82
Tabela 5 - Valores iniciais de vendas .....	87
Tabela 6 - Demanda de vendas ano 2019 .....	95
Tabela 7 - Demanda de vendas ano 2020 .....	96
Tabela 8 - Demanda de vendas ano 2021 .....	97
Tabela 9 - Custo e quantidade de matéria prima por prato.....	98
Tabela 10 - Orçamento de produção ano 2019.....	100
Tabela 11 - Orçamento de produção ano 2020.....	101
Tabela 12 - Orçamento de produção ano 2021 .....	102
Tabela 13 - Orçamento de despesas ano 2019.....	103
Tabela 14 - Orçamento de despesas ano 2020.....	104
Tabela 15 - Orçamento de despesas ano 2021.....	105
Tabela 16 - Demonstrações de Resultado do Exercício ano 2019 .....	108
Tabela 17 - Demonstrações de Resultado do Exercício ano 2020 .....	108
Tabela 18 - Demonstrações de Resultado do Exercício ano 2021 .....	109
Tabela 19 - Demonstração do fluxo de caixa ano 2019 .....	110
Tabela 20 - Demonstração do fluxo de caixa ano 2020 .....	111
Tabela 21 - Demonstração do fluxo de caixa ano 2021 .....	111
Tabela 22 - Balanço Patrimonial ano 2019 .....	112
Tabela 23 - Balanço Patrimonial ano 2020 .....	113
Tabela 24 - Balanço Patrimonial ano 2021 .....	114
Tabela 25 - Lucratividade líquida para os 3 períodos .....	115
Tabela 26 - Indicador ROE para os 3 períodos .....	116
Tabela 27 - Indicador ROA para os 3 períodos .....	116
Tabela 28 - Fluxo de caixa dos 3 períodos .....	117
Tabela 29 - Cálculo dos indicadores.....	117

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>14</b>
1.1	OBJETIVOS.....	15
1.1.1.1	Objetivos específicos.....	15
1.2	JUSTIFICATIVA.....	16
<b>2</b>	<b>FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>	<b>18</b>
2.1	EMPREENDEDORISMO.....	18
<b>2.1.1</b>	<b>Características do perfil empreendedor.....</b>	<b>19</b>
2.2	MICROEMPRESAS.....	20
2.3	ALIMENTAÇÃO SAUDÁVEL.....	21
2.4	PLANO DE NEGÓCIOS.....	22
<b>2.4.1</b>	<b>Estrutura do plano de negócios.....</b>	<b>23</b>
2.4.1.1	Sumário Executivo.....	24
2.4.1.2	A Organização.....	25
2.4.1.3	Produtos e Serviços.....	25
2.4.1.4	Plano Operacional.....	26
2.4.1.5	Análise de Mercado.....	27
2.4.1.5.1	<i>Microambiente.....</i>	<i>27</i>
2.4.1.5.2	<i>Macroambiente.....</i>	<i>29</i>
2.4.1.5.3	<i>Análise estratégica.....</i>	<i>29</i>
2.4.1.6	Plano de Marketing.....	31
2.4.1.6.1	<i>Produto.....</i>	<i>33</i>
2.4.1.6.2	<i>Preço.....</i>	<i>33</i>
2.4.1.6.3	<i>Promoção.....</i>	<i>34</i>
2.4.1.6.4	<i>Praça.....</i>	<i>34</i>
2.4.1.6.5	<i>Ferramenta 5W2H.....</i>	<i>35</i>
2.4.1.7	Plano Financeiro.....	36
2.4.1.7.1	<i>Orçamentos.....</i>	<i>36</i>
2.4.1.7.2	<i>Demonstração do Resultado do Exercício.....</i>	<i>38</i>
2.4.1.7.3	<i>Fluxo de Caixa.....</i>	<i>39</i>
2.4.1.7.4	<i>Balanço Patrimonial.....</i>	<i>40</i>

2.4.1.7.5	<i>Retorno Contábil sobre Investimento</i> .....	41
2.4.1.7.6	<i>Payback</i> .....	42
2.4.1.7.7	<i>Retorno do ativo – ROA</i> .....	42
2.4.1.7.8	<i>O retorno do capital próprio – ROE</i> .....	42
2.4.1.7.9	<i>Valor presente líquido – VPL</i> .....	43
2.4.1.7.10	<i>Taxa de Retorno Interna – TIR</i> .....	43
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA</b> .....	<b>45</b>
3.1	CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA .....	45
3.2	POPULAÇÃO E DEFINIÇÃO DE AMOSTRAGEM .....	46
3.3	TÉCNICA PARA COLETA DOS DADOS .....	48
3.4	ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS .....	49
<b>4</b>	<b>PLANO DE NEGÓCIOS</b> .....	<b>50</b>
4.1	SUMÁRIO EXECUTIVO .....	50
4.2	A EMPRESA .....	52
<b>4.2.1</b>	<b>Missão</b> .....	<b>52</b>
<b>4.2.2</b>	<b>Visão</b> .....	<b>53</b>
<b>4.2.3</b>	<b>Valores</b> .....	<b>53</b>
<b>4.2.4</b>	<b>Objetivos da empresa</b> .....	<b>53</b>
4.3	ESTRUTURA ORGANIZACIONAL E LEGAL .....	54
<b>4.3.1</b>	<b>Descrição Legal</b> .....	<b>54</b>
<b>4.3.2</b>	<b>Estrutura funcional, diretoria, gerência e staff</b> .....	<b>55</b>
<b>4.3.3</b>	<b>Descrição da estrutura física</b> .....	<b>58</b>
<b>4.3.4</b>	<b>Descrição do processo de produção</b> .....	<b>61</b>
<b>4.3.5</b>	<b>Equipamentos e materiais necessários para o início das atividades</b> .....	<b>62</b>
4.4	PLANO OPERACIONAL.....	63
<b>4.4.1</b>	<b>Administração</b> .....	<b>63</b>
<b>4.4.2</b>	<b>Comercial</b> .....	<b>64</b>
<b>4.4.3</b>	<b>Controle de qualidade</b> .....	<b>64</b>
<b>4.4.4</b>	<b>Terceirização</b> .....	<b>65</b>
<b>4.4.5</b>	<b>Sistema de Gestão</b> .....	<b>65</b>
<b>4.4.6</b>	<b>Parcerias</b> .....	<b>67</b>
4.5	ANALISE AMBIENTAL.....	67

<b>4.5.1</b>	<b>Demográfico .....</b>	<b>67</b>
<b>4.5.2</b>	<b>Econômico .....</b>	<b>68</b>
<b>4.5.3</b>	<b>Sócioambiental .....</b>	<b>68</b>
<b>4.5.4</b>	<b>Tecnológico .....</b>	<b>69</b>
<b>4.5.5</b>	<b>Natural .....</b>	<b>69</b>
<b>4.5.6</b>	<b>Político-legal .....</b>	<b>70</b>
4.6	PESQUISA DE MERCADO .....	71
<b>4.6.1</b>	<b>Concorrência .....</b>	<b>71</b>
4.6.1.1	Concorrentes diretos .....	71
4.6.1.2	Concorrentes indiretos .....	73
<b>4.6.2</b>	<b>Clientes.....</b>	<b>75</b>
<b>4.6.3</b>	<b>Entidades de interesse .....</b>	<b>76</b>
<b>4.6.4</b>	<b>Fornecedores .....</b>	<b>76</b>
<b>4.6.5</b>	<b>Produtos substitutos .....</b>	<b>77</b>
<b>4.6.6</b>	<b>Análise Swot .....</b>	<b>77</b>
<b>4.6.7</b>	<b>Participação pretendida no mercado .....</b>	<b>79</b>
4.7	PLANO DE MARKETING.....	83
<b>4.7.1</b>	<b>Estratégias de Marketing .....</b>	<b>83</b>
4.7.1.1	Produto.....	83
4.7.1.2	Preço .....	86
4.7.1.3	Praça .....	87
4.7.1.4	Promoção .....	89
4.7.1.5	Plano de ação e orçamentos .....	91
4.7.1.6	Implementação e Controle .....	93
4.8	PLANO FINANCEIRO .....	93
<b>4.8.1</b>	<b>Orçamento de vendas .....</b>	<b>93</b>
<b>4.8.2</b>	<b>Orçamento de produção.....</b>	<b>98</b>
<b>4.8.3</b>	<b>Orçamento de despesas .....</b>	<b>103</b>
<b>4.8.4</b>	<b>Orçamento de Capital/Investimentos .....</b>	<b>106</b>
<b>4.8.5</b>	<b>Projeção de Resultados.....</b>	<b>107</b>
<b>4.8.6</b>	<b>Projeção de Fluxo de Caixa .....</b>	<b>110</b>
<b>4.8.7</b>	<b>Projeção Patrimonial.....</b>	<b>112</b>
<b>4.8.8</b>	<b>Indicadores de desempenho projetado e análise.....</b>	<b>115</b>

<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>119</b>
<b>6</b>	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>120</b>
<b>7</b>	<b>APÊNDICE A.....</b>	<b>124</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Em toda e qualquer economia, empreender tem se tornado uma ação relevante, visto que propicia a criação de novos negócios, além de possibilitar o desenvolvimento socioeconômico, gerando emprego e renda. O mercado dos negócios atualmente passa por rápidas transformações, visando buscar a satisfação do consumidor, que por sua vez, está cada vez mais exigente e preocupado com seu consumo, tanto em questões ambientais, como em relação ao seu bem-estar e qualidade de vida.

Dessa forma, é possível apresentar que o momento atual pode ser chamado de a era do empreendedorismo, pois são os empreendedores que estão em um processo de eliminar barreiras comerciais e culturais, encurtando distâncias, globalizando e passando a renovar conceitos econômicos, quebrando paradigmas e gerando, ainda, riqueza para a sociedade (DORNELAS, 2012).

Relacionado ao fato de empreender, é possível citar a criação de negócios voltados à alimentação saudável, atendendo a consumidores que busquem maior qualidade de vida. Este segmento tem ganhado maior espaço nos últimos anos, pois busca oferecer praticidade aliada à refeições que visam melhorar a saúde do consumidor. Logo, de acordo com um estudo de tendências de mercado realizado pelo Serviço Brasileiro De Apoio Às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE, 2013), o brasileiro passa a se preocupar mais a cada ano com o consumo saudável, havendo evidências significativas na mudança do seu comportamento, sendo na busca por alimentos saudáveis e por qualidade de vida e, além do que, as casas são transformadas com as novas formações familiares e inovação na gastronomia.

O segmento de alimentação saudável está em expansão, porém, é necessário que o empreendedor realize um planejamento detalhado do negócio para verificar a viabilidade, diminuir as chances de mortalidade da empresa, bem como maximizar as oportunidades de obtenção de sucesso. Neste sentido, Sarkar (2008), alerta que os empreendedores brasileiros são, na maioria, mais autoconfiantes do que a população sem atividade empreendedora, porém, podendo o excesso de autoconfiança ser prejudicial ao sucesso no mundo dos negócios.

Nesse contexto entra um fator denominado planejamento. Planejando, a empresa, tende a aumentar as chances de sucesso, além de permitir que se conheça melhor o mercado. Aperfeiçoar produtos e serviços é uma necessidade, e para isso as empresas devem estar atualizadas com respeito às tecnologias do setor, inovar em processos e procedimentos, bem como investir em capacitação, tendendo a sobreviver mais no mercado (SEBRAE, 2014).

Para tanto, tem-se uma forma de estudos denominada plano de negócios, utilizada para diagnosticar a viabilidade do negócio que se deseja investir. Os quesitos preliminares estão relacionados à decisão de abertura do negócio, análise de forças e fraquezas individuais e escolha do produto/serviço adequado, conforme explica Dolabela (2008). E, posteriormente, o Plano de Negócios, que segundo o autor, envolve um detalhamento sobre o projeto, sobre os objetivos e missão da empresa, responsabilidade da equipe gerencial, planejamento das operações, definição de parcerias, estudo de marketing e, também, um plano financeiro.

Diante dos dados expostos e da oportunidade percebida, procura-se responder o seguinte problema de pesquisa: **Existe viabilidade na implantação de uma empresa para produção de alimentação saudável congelada na cidade de Chapecó, no estado de Santa Catarina?**

## 1.1 OBJETIVOS

Identificar a viabilidade de implantação de uma empresa para produção de alimentação saudável congelada na cidade de Chapecó, no estado de Santa Catarina, por meio da elaboração de um plano de negócios.

### 1.1.1. Objetivo geral

Identificar a viabilidade de implantação de uma empresa para produção de alimentação saudável congelada na cidade de Chapecó, no estado de Santa Catarina, por meio da elaboração de um plano de negócios.

#### 1.1.1.1 Objetivos específicos

Para atingir o objetivo geral, foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos:

- a) Descrever a empresa e suas características, tais como o conceito do negócio e a estrutura necessária para realização das atividades;
- b) Realizar análise do microambiente e macroambiente da empresa e pesquisa de mercado;
- c) Elaborar um plano operacional;
- d) Elaborar um plano estratégico de marketing;

- e) Apurar a viabilidade econômica e financeira do empreendimento, mediante elaboração de planejamento orçamentário e financeiro.

## 1.2 JUSTIFICATIVA

A justificativa para a pesquisa desenvolvida é fundamental para apresentar o porquê se pretende realizar o estudo, sendo geralmente o elemento que contribui mais diretamente na aceitação da pesquisa pela(s) pessoa(s) ou entidades que irão financiá-la, considerada uma exposição sucinta, no entanto completa, das razões de ordem teórica e de motivos de ordem prática que tornam importante a realização da mesma (MARCONI; LAKATOS, 2010).

Uma das formas de se justificar o estudo, é apresentada por Roesch (2012), onde o autor enfatiza três aspectos a serem abordados, sendo eles a importância, oportunidade e viabilidade.

Nesse sentido, sobre a importância da pesquisa, esta pode ser justificada pelo fato de a ação empreendedora voltada a um segmento em expansão (alimentação saudável), tende a contribuir com um incentivo a mais para a população melhorar a sua qualidade de vida através do consumo saudável de alimentos. Além do que, este ato empreendedor feito com análise detalhada do negócio (através do plano de negócios) é importante para aplicação dos conhecimentos adquiridos no estudo mercadológico e interno com vistas a identificar os riscos e as chances de sucesso, tornando o investimento mais seguro, caso viável.

No que tange aos fatores geradores de oportunidades, pode-se mencionar que estes devem ser levados em consideração, pois alguns projetos podem tornar-se mais ou menos apropriados em determinado momento para a organização, conforme explica Roesch (2012). Logo, o negócio em questão oportuniza o empreendedor a investir em um segmento que se encontra em crescimento no mercado, visto que há maior preocupação das pessoas em terem uma vida mais saudável, o que engloba além de prática de exercícios, uma alimentação saudável, indispensável para àqueles que buscam maior qualidade de vida.

Além disso, a viabilidade do negócio irá auxiliar na tomada de decisão final para abertura da empresa. Ou seja, esta etapa auxilia a reflexão sobre o negócio ainda na fase de desenvolvimento do projeto, visando evitar futuros desapontamentos (ROESCH, 2012). Logo, busca-se criar a empresa encontrando meios viáveis para contribuir com este mercado em ascensão, bem como apresentar resultados positivos para o investidor.

Ressalta-se, por fim, a importância de se realizar um estudo completo, como o plano de negócios como forma de aprendizado para formação acadêmica, pois este estudo engloba

as grandes áreas do curso de Administração, tais como finanças, marketing, vendas/produção e recursos humanos, demonstrando também o resultado de viabilidade do negócio.

No capítulo seguinte, será abordado o referencial teórico com todos os tópicos necessários para a elaboração do plano de negócios.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O embasamento teórico que será exposto neste capítulo, tem como intuito apresentar todos os temas importantes para a realização do projeto de pesquisa, trazendo autores com conteúdos acerca do empreendedorismo, microempresas, assim como a conceituação para realização das etapas da elaboração do plano de negócios. Assim, será possível por em prática os objetivos já estabelecidos na introdução através das ferramentas teóricas como forma de base.

### 2.1 EMPREENDEDORISMO

Muito tem se falado do tema empreendedorismo, sobretudo como forma de inovação nas organizações. O conceito de empreendedorismo existe há bastante tempo, além de ter sido utilizado sob diversos significados (SARKAR, 2008). Entretanto,

[...] sua popularidade renasceu nos últimos tempos, como se tivesse sido uma “descoberta súbita”. A partir de determinado momento foi como se se encontrasse a chave para abrir uma porta, como a lâmpada de Aladim, de forma a alterar definitivamente o rumo de uma economia! (SARKAR, 2008, p. 21).

No Brasil, o movimento do empreendedorismo começou a tomar forma na década de 1990, quando entidades como o SEBRAE e Softex (Sociedade Brasileira de Apoio às Micro e Pequenas Empresas) foram criadas, antes disso, praticamente não se falava em empreendedorismo e em criação de pequenas empresas (DORNELAS, 2012).

Quanto à definição propriamente dita do empreendedorismo, Sarkar (2008), classifica como o processo de criação e/ou expansão de negócios que são inovadores ou que nascem a partir da identificação de oportunidades. Vale complementar que, com o passar dos anos, sobretudo no final do século XIX e início do século XX, o conceito de inovação foi relacionado ao empreendedorismo (HISRICH; PETERS; SHEPHERD, 2009).

Dolabela (2008) afirma que a natureza do empreendedorismo demonstra que: o empreendedorismo não é um tema novo ou modismo, pois existe desde sempre, desde a primeira ação humana inovadora, com o intuito de melhorar as relações do homem com os outros e com a natureza; não é um fenômeno apenas econômico, mas sim social; é uma das manifestações de liberdade humana; não é um fenômeno individual e sim coletivo, comunitário; o ambiente favorável para o desenvolvimento do empreendedorismo não deve prescindir de elevadas doses de democracia, cooperação e relações sociais estruturadas em

rede; o fundamento do empreendedorismo é a cidadania, visto que objetiva a construção de bem-estar coletivo.

### 2.1.1 Características do perfil empreendedor

O empreendedor algumas vezes, é denominado também como administrador, no entanto, o mesmo possui características extras, além dos atributos do administrador, e alguns atributos pessoais que, quando somados as características sociológicas e ambientais, permitem o nascimento de uma nova empresa (DORNELAS, 2012).

Complementando, Degen (2009) aborda os papéis do empreendedor em comparação ao empresário, executivo e empregado. Para melhor compreensão do que diferencia cada um dos termos, exibe-se o Quadro 1.

Quadro 1 - Papéis do empreendedor ao iniciar um negócio

<b>Papeis do empreendedor</b>	<b>Atuação</b>	<b>Riscos</b>
Empreendedor	Emprende (líder) o desenvolvimento do negócio	Assume todos os riscos do negócio
Empresário	Empresaria (financia) o desenvolvimento do negócio	Assume (só) o risco financeiro do negócio
Executivo	Gerencia o trabalho para o desenvolvimento do negócio	Assume (só) o risco profissional do negócio
Empregado	Executa o trabalho para desenvolver o negócio	Assume (só) o risco do emprego no negócio

Fonte: Adaptado de Degen (2009, p. 8).

Dessa forma, pode-se observar que o empreendedor tem um perfil de liderança associado a comportamento de assumir os riscos necessários ao negócio em que deseja empreender, enquanto os demais tendem a funções de financiar, gerenciar e executar tarefas, com riscos limitados e específicos.

Por sua vez, Bernardi (2012) enumera algumas das características do perfil empreendedor conforme sua concepção, sendo as seguintes: possui senso de oportunidade; dominância; agressividade e energia para realizar; autoconfiança; dinamismo; otimismo; independência; persistência; criatividade; flexibilidade e resistência a frustrações; propensão

ao risco; liderança carismática; habilidade de relacionamento; e habilidade para equilibrar sonho e realização.

Corroborando com o exposto até o momento, dados expostos pelo SEBRAE (2017) caracteriza o empreendedor como aquele que inicia algo novo, que vê o que ninguém vê, ou seja, aquele que realiza antes, sai da área do sonho, do desejo, e parte para a ação.

Portanto, o empreendedor além de buscar inovar através de ações que tragam benefícios tanto para a organização, quanto para a sociedade envolvida, calcula riscos e busca corrê-los, não deixando as ideias apenas no papel, e sim as efetivando através da realização dos seus sonhos.

## 2.2 MICROEMPRESAS

No cenário atual competitivo, as empresas buscam ocupar o seu espaço para atuar de forma competitiva. Para tanto, o empreendedor tende a colaborar com o seu perfil inovador para consecução de resultados favoráveis e que visem o sucesso organizacional.

No entanto, Bernardi (2012) realiza um alerta no que se refere às empresas em estágios iniciais, visto que requer simplicidade e objetividade, o que leva a concluir que suas estratégias devem estar modeladas a proporcionar rápida reação, agilidade e consistência. O autor salienta, ainda, que ao estudar a modelagem dos sistemas, fica claro que, para alguns ambientes e ramos, começar do tamanho errado torna inviável a empresa, e assim por diante.

Sob os aspectos abordados, é válido ressaltar que, para a implantação de um novo negócio no mercado, uma das possibilidades viáveis e com menores custos pode ser a abertura de microempresas.

Para melhor entendimento da classificação do porte das empresas, o SEBRAE (2014) apresentou através do Anuário do Trabalho, dados obtidos por pesquisa feita pelo Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos (DIEESE), apresentados no Quadro 2.

Quadro 2 - Classificação dos estabelecimentos segundo porte

Porte	Setores	
	Indústria <sup>(1)</sup>	Comércio e Serviços <sup>(2)</sup>
Microempresa	até 19 pessoas ocupadas	até 9 pessoas ocupadas
Pequena empresa	de 20 a 99 pessoas ocupadas	de 10 a 49 pessoas ocupadas
Média empresa	de 100 a 499 pessoas ocupadas	de 50 a 99 pessoas ocupadas
Grande empresa	500 pessoas ocupadas ou mais	100 pessoas ocupadas ou mais

Fonte: Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE, 2014.

Como se observa no quadro 2, as microempresas, no setor de comércio e serviços, podem ter até 9 (nove) pessoas ocupadas. Além disso, este porte de empresa pode ser qualificado quanto a sua receita, que segundo a Lei Complementar nº 123, de 14 de Dezembro de 2006, esta representa, em cada ano-calendário, uma receita bruta igual ou inferior a R\$ 360.000,00 (trezentos e sessenta mil reais).

Quanto à importância da microempresa e empresas de pequeno porte, o SEBRAE (2014) descreve as seguintes informações:

O bom desempenho das MPEs<sup>1</sup> no período analisado confirmou a importância deste segmento para a economia. Em 2013, as micro e pequenas empresas foram responsáveis por 99% dos estabelecimentos, 52,1% dos empregos privados não agrícolas formais no país e 41,4% da massa de salários. Entre 2003 e 2013, de cada R\$ 100 pagos aos trabalhadores no setor privado não agrícola, cerca de R\$ 40, em média, foram pagos por micro e pequenas empresas (SEBRAE, 2014, p. 29).

Para contribuição do aumento dos fatores destacados, o empreendedor precisa de um planejamento detalhado do negócio, mesmo que sua empresa seja micro ou de pequeno porte. Segundo descreve Dornelas (2012), passados 20 anos, é possível dizer que a utilização de plano de negócios era praticamente desconhecida e até mesmo ridicularizada por empresários de pequeno porte. No entanto, para que a viabilidade de implantação de um novo negócio seja diagnosticada, é necessário estudar a fundo os fatores que podem trazer riscos, bem como àqueles que poderão alavancar e consolidar o negócio no mercado atual.

### 2.3 ALIMENTAÇÃO SAUDÁVEL

A procura por uma alimentação saudável vem crescendo a cada dia, aliando-se também à praticidade, visto que o tempo das pessoas tende a ficar cada vez mais atarefado. O

<sup>1</sup> MPEs é a sigla para micro e pequenas empresas.

Boletim de Tendência de Alimentos, de Maio de 2015, apresentado pelo SEBRAE, aponta que:

O ritmo acelerado das cidades brasileiras impacta no mercado de alimentação, estimulando a procura por ações que possibilitam economizar tempo, como por exemplo: facilidade no preparo de alimentos, a compra de comidas prontas e semi-prontas em porções pequenas ou individuais. E somado a esses produtos, a característica da saudabilidade e o alcance do bem-estar são imprescindíveis para aumentar a procura por esses tipos de produtos (SEBRAE, 2015, p.1).

Dessa forma, os consumidores tendem a aliar a busca pela saúde e o tempo disponível para alimentação. Assim, empresas que desejam investir em um negócio de alimentação saudável, podem aproveitar o crescimento desta demanda.

Para tanto, vale ressaltar que os consumidores de alimentos saudáveis são informados, exigentes, buscam transparência, bem como responsabilidade socioambiental com valor agregado. Segundo Sebrae (2015) pois 76% desse público leem os rótulos dos produtos e 63% desconfiam do que consta nas embalagens, sendo a comunicação um ponto relevante para obtenção de confiança junto ao consumidor. Ainda conforme o órgão mencionado, este mercado de alimentos saudáveis compõe-se por muitas empresas de pequeno porte.

Para a atuação de empresas que visam ofertar comidas saudáveis e com praticidade, no caso da entrega de congelados, os empreendedores precisam estar atentos a alguns fatores que possam alavancar o sucesso do negócio. Conforme indica o SEBRAE [2010?], as opções no cardápio podem ser de alimentos vegetarianos, comidas dietéticas, orgânicas, entre outros, podendo contar com o auxílio de um profissional nutricionista para criação dos cardápios e, ainda, buscando criar um canal de relacionamento com o cliente, através de cardápios informativos, mídias sociais e outros.

## 2.4 PLANO DE NEGÓCIOS

Para atuação do empreendedor no mundo dos negócios e concretização de suas ideias, é preciso que o mesmo realize um planejamento detalhado acerca da definição dos seus objetivos e das ações necessárias para tal, identificando os riscos já existentes e aproveitando as oportunidades de mercado também.

Esta ferramenta utilizada pelo empreendedor é considerada

[...] a face visível do projeto. São o resultado e o reflexo de sua idéia, da oportunidade, dos recursos, dos retornos e dos riscos. Um plano de negócios deve fornecer ao promotor uma ferramenta lógica que possa motivar o seu envolvimento no prosseguimento da estratégia. Também oferece disciplina e força ao promotor

pelo fato de obriga-lo a enfrentar a realidade. [...] um bom plano de negócios é fundamental para o empreendedor em busca de suporte financeiro de terceiros, como é o caso do governo, dos bancos, e dos investidores. Um bom plano de negócios pode também servir como mapa de recurso para o empreendedor (SARKAR, 2008, p. 222).

Nesse sentido, vale frisar que o plano de negócios não somente irá nortear as ações do empreendedor, mas também trará outros benefícios, tais como maior atração de interesse de possíveis investidores e a obtenção de segurança para a consolidação das ideias, o que consequentemente irá gerar maiores chances de sucesso.

Na visão de Wildauer (2011), o plano de negócios é um documento em forma de texto, onde se apresenta uma proposta de negócio para um mercado, devendo estar claro que a visão do empreendedor sobre o produto ou serviço a ser ofertado, pode ter sucesso na conjuntura atual de mercado. Ou seja, além de apresentar as características e objetivos do negócio, o conteúdo deve conter fatores que atraiam todos os interessados.

Quanto à importância desta ferramenta, Dornelas (2012, p. 97) afirma que a mesma “[...] pode e deve ser usada por todo e qualquer empreendedor que queira transformar seu sonho em realidade, seguindo o caminho lógico e racional que se espera de um bom administrador”. Conforme o autor, o plano de negócios não deve apenas focar no aspecto financeiro, mas agregar indicadores de mercado, de capacitação interna da empresa e operacionais, sendo igualmente importantes, pois mostram a capacidade da empresa de alavancar seus resultados financeiros no futuro.

#### **2.4.1 Estrutura do plano de negócios**

No que tange a estrutura do plano de negócios, destaca-se que não existe um modelo rígido e específico, pois cada negócio possui particularidades e semelhanças, sendo impossível definir um exemplo padrão universal (DORNELAS, 2012).

Dentre as opções apresentadas por variados autores, é possível mencionar algumas sugestões, conforme abaixo:

- Plano de negócios sugerido por Dolabela (2008): **1.** Sumário Executivo; **2.** A empresa; **3.** Plano de Marketing; **4.** Plano Financeiro;
- Plano de negócios sugerido por Dornelas (2012): **1.** Capa; **2.** Sumário; **3.** Sumário Executivo Estendido; **4.** Produtos e Serviços; **5.** Análise da Indústria; **6.** Plano de Marketing; **7.** Plano Operacional; **8.** Estrutura da Empresa; **9.** Plano Financeiro; **10.** Anexos;

- Plano de negócios sugerido pelo SEBRAE (2013): **1.** Sumário Executivo; **2.** Análise de Mercado; **3.** Plano de Marketing; **4.** Plano Operacional; **5.** Plano Financeiro; **6.** Construção de Cenários; **7.** Avaliação Estratégica; **8.** Avaliação do Plano de Negócios.

Independente da escolha do empreendedor quanto à estrutura do seu plano, que conforme observado é personalizável de acordo com as necessidades do negócio, o mesmo deve conter todas as informações inerentes à definição do negócio, planejamento operacional, estudo de mercado e avaliação financeira. Dessa forma, objetiva-se a consecução de todos os dados para diagnóstico de viabilidade, bem como atração de investidores e público alvo.

Dessa forma, o presente projeto irá apresentar o detalhamento das etapas de elaboração do plano de negócios, utilizando como base 4 características os modelos acima citados.

#### 2.4.1.1 Sumário Executivo

O plano de negócios possui como capítulo inicial o sumário executivo. Esta seção deve conter de cinco a dez páginas no máximo e se tornou atualmente “[...] o documento essencial para o candidato a empreendedor apresentar seu novo negócio a outros. Como é curto, o sumário requer menos informação e, conseqüentemente, menos pesquisa do que o plano do negócio completo” (DEGEN, 2009, p. 213). Para o autor, o sumário não é apenas uma introdução, e sim uma apresentação completa, autossustentável e resumida acerca do negócio que está sendo apresentado.

Dornelas (2012) sugere que o empreendedor procure responder às seguintes perguntas para elaboração do sumário executivo:

- O quê: qual é o propósito do plano; o que está sendo apresentado; o que é a empresa; e qual é o produto ou serviço;
- Onde: onde a empresa está localizada; e onde está o mercado e os clientes;
- Por quê: por que precisa do dinheiro requisitado;
- Como: como o dinheiro da empresa será empregado; como está a saúde financeira do negócio; e como está crescendo a empresa;
- Quanto: de quanto dinheiro é preciso; e como ocorrerá o retorno sobre o investimento;
- Quando: quando o negócio foi criado; quando precisará dispor do capital requisitado; e quando ocorrerá o pagamento do empréstimo obtido.

O sumário executivo apresenta todas informações de forma detalhada e completa, no entanto resumida, todas as informações necessárias para apresentação e descrição do negócio, com vistas a atrair os interessados, tais como investidores por exemplo. Assim, as informações necessitam ser as mais atrativas, demonstrando, também, as diferenciações perante os competidores.

#### 2.4.1.2 A Organização

A descrição da organização pode ser escrita de forma objetiva, contando a história da mesma, como foi concebida, razão social, endereço, especificações tanto legais quanto contábeis e sua estrutura (WILDAUER, 2011).

Maximiano (2009) complementa, ao afirmar que nesta seção deve ser apresentada a missão da empresa, porte, bem como apresentação dos sócios e empreendedores.

Vale ressaltar também, que a missão, visão e valores da empresa são importantes para apresenta-la ao mercado, norteando os objetivos da mesma. Destacando primeiramente que cada empresa possui um propósito no mercado, sendo criada para atender a certos compromissos tanto para a organização como para a sociedade, o empreendedor precisará definir o seu tipo de negócio em função do mercado e não da organização (CASAS, 2012). Logo, segundo o autor, esta tarefa diz respeito a formulação da missão, o que trará maior coerência e ajudará os administradores a tomar decisões.

Já a visão, “[...] é a determinação de onde a empresa quer chegar mais a longo prazo. É o sonho de realização. A visão auxilia a determinação da missão” (CASAS, 2012, p. 88). Entende-se então, que a visão irá orientar a missão, pois significa determinar a direção que a empresa tomará para realizar os seus sonhos e objetivos.

No que é possível afirmar dos valores, estes servem como instrumento para avaliar e significar a busca da visão pelos participantes da organização, servindo como padrão para avaliar e julgar os problemas, bem como tomar decisões e, além disso, estabelecem a natureza e o sentido do vínculo entre visão e a tomada de decisões (TAVARES, 2010).

#### 2.4.1.3 Produtos e Serviços

Para expor a seção de produtos e serviços, Dornelas (2012) orienta dizer quais são todos os produtos e serviços da empresa, por que é capaz de fornecê-los e em quais aspectos se diferem dos da concorrência.

O autor supracitado afirma, ainda, algumas considerações para melhor desenvolvimento deste capítulo: expor as características únicas do negócio e o que ele tem de especial para oferecer aos clientes; especificar onde serão obtidos os suprimentos e porque estes fornecedores foram escolhidos; listar os produtos ou serviços futuros que se planeja oferecer quando a empresa crescer; definir a estratégia de desenvolvimento dos produtos ou serviços; caso a empresa seja detentora de tecnologia, deve enfatizar como um diferencial; e, ainda, descrever como será o processo de produção, recursos utilizados, distribuição, custos envolvidos, entre outros.

Nesse sentido, deve-se:

[...] descrever os principais itens que serão fabricados, vendidos ou os serviços que serão prestados. Informe quais as linhas de produtos, especificando detalhes como tamanho, modelo, cor, sabores, embalagem, apresentação, rótulo, marca, etc. Se necessário, fotografe os produtos e coloque as fotos como documentação de apoio ao final do seu plano de negócio (SEBRAE, 2013, p. 48).

Portanto, os produtos ou serviços a serem ofertados devem ser apresentados de forma a atrair os públicos interessados, abordando todas e quaisquer características que dizem respeito ao diferencial dos mesmos, possibilitando maiores chances de atração de clientes e investidores, por exemplo.

#### 2.4.1.4 Plano Operacional

O plano operacional tem o objetivo de detalhar e complementar o ‘que’ deve ser feito, ‘quem’ deve fazê-lo, ‘quanto’ vai custar e ‘quando’ deve estar pronto, ou seja, são definidas as tarefas, os responsáveis, estimam-se os custos e os prazos detalhadamente, de forma suficiente para administrar o desenvolvimento e a operação do novo negócio (DEGEN, 2009).

Alguns dos itens que compõem esta seção são apontados por Wildauer (2011), a saber: ciclo de vida dos produtos; apresentação dos serviços; capacidade da empresa; matéria-prima a ser utilizada; instalações; equipamentos; forma de comunicação; fluxograma; entre outros.

De forma resumida, é a operacionalização da empresa, com todos os fatores necessários para seu funcionamento. Contribuindo com o exposto, no plano operacional podem ser apresentados o arranjo físico do espaço da organização, a capacidade produtiva e comercial, os processos operacionais e a necessidade de pessoal (SEBRAE, 2013).

#### 2.4.1.5 Análise de Mercado

Para muitas pessoas a análise de mercado é considerada uma das partes mais importantes do plano de negócios e também das mais difíceis, pois toda a estratégia de negócio depende de como a empresa abordará seu mercado consumidor, buscando a diferenciação perante a concorrência e, ainda, agregando maior valor aos seus produtos e serviços, com vistas a conquistar seus clientes continuamente (DORNELAS, 2012).

Na concepção de Dolabela (2008), esta etapa significa pesquisar alguns fatores: clientes, concorrentes e fornecedores. Dessa forma, “Espera-se, de empreendedores e gestores, a adoção de abordagens capazes de reconhecer a complexidade e a multiplicidade de elementos que compõem o mercado. [...] Não se pode mais conceber decisões imediatistas que buscam atender a falsas demandas [...]” (QUADROS; ZUCCO; MORETTI, 2010, p. 115).

Para melhor detalhamento do assunto, Kotler e Armstrong (2007) explicam que o ambiente é formado por um microambiente e um macroambiente, sendo que:

O **microambiente** é constituído pelos agentes próximos à empresa que afetam sua capacidade de atender seus clientes – a empresa, fornecedores, intermediários de marketing, mercados de clientes, concorrentes e públicos. O **macroambiente** é constituído pelas forças sociais mais amplas que afetam o microambiente – forças demográficas, econômicas, naturais, tecnológicas, políticas e culturais (KOTLER; ARMSTRONG, 2007, p. 56).

Logo, estes quesitos irão afetar a atuação da organização, sendo necessária uma análise aprofundada para melhor segurança e resultados mais favoráveis para o sucesso do negócio.

##### 2.4.1.5.1 *Microambiente*

O estudo do microambiente proporciona verificar a construção de relacionamentos com outros departamentos da empresa, tais como os fornecedores, intermediários de marketing, concorrentes, clientes e vários públicos, que se combinam para construir a rede de entrega de valor da empresa (KOTLER; ARMSTRONG, 2007).

Quanto aos fornecedores, é válido ressaltar que a escolha dos mesmos pode ser feita com base em análise de preços, condições de pagamento, prazo de entrega e localização, volume de itens a serem adquiridos e, para o bom relacionamento, é interessante manter um

fluxo constante de compra (mesmo que pequeno), além do pagamento em dia (SEBRAE, 2005).

Os intermediários de marketing, por sua vez, “[...] ajudam a empresa a promover, vender e distribuir os produtos dela para os compradores finais. Entre os intermediários de marketing estão revendedores, empresas de distribuição física, agências de serviços de marketing e intermediários financeiros” (KOTLER; ARMSTRONG, 2007, p. 57). Logo, são importantes para divulgação dos produtos e serviços, bem como para a distribuição e promoção das vendas.

Em relação aos clientes, o empreendedor necessita definir qual é o seu público alvo, e o que os consumidores estão buscando, com o intuito de atender as suas necessidades e desejos. Sendo assim, Dornelas (2012) sugere que o empreendedor estude os consumidores com base nos seguintes elementos: localização dos consumidores; identificação do perfil, do estilo de vida e da personalidade; identificação do que o consumidor está comprando e dos motivos pelos quais está comprando. Kotler e Keller (2006) complementam através da afirmação de que os clientes buscam maximizar o valor dos produtos e serviços levando em consideração os custos envolvidos, renda e mobilidade.

No que tange a análise da concorrência, Casas (2012) descreve três tipos de competidores que o empreendedor necessita estar atento e analisar:

- Concorrência de marca: àqueles que lidam com produtos similares, sendo os concorrentes diretos da empresa;
- Concorrência com produtos substitutos: produtos que competem entre si para a satisfação de uma necessidade ou desejo;
- Concorrência de produtos gerais: de certo modo, todas as empresas concorrem entre si ao disputar o poder limitado de compra dos consumidores e, assim, uma empresa concorre de certa forma com todas as demais empresas do mercado.

Quanto ao público, Kotler e Armstrong (2007, p. 58) o definem como “[...] qualquer grupo que tenha interesse real ou potencial na organização ou que possa causar impacto em sua capacidade de atingir seus objetivos”. Os autores ainda classificam sete tipos de públicos, a saber: públicos financeiros (influenciam a capacidade da empresa para obtenção de fundos); públicos ligados à mídia (publicam artigos, notícias e editoriais); públicos governamentais (deve-se levar em consideração as medidas tomadas pelo governo); grupos de interesse (associações de consumidores, grupos ambientais, entre outros); públicos locais (associações comunitárias e moradores da região em que a empresa está situada); público geral

(preocupação com a postura do público geral em relação aos produtos e serviços); públicos internos (funcionários, gerentes, conselhos de administração e voluntários).

#### 2.4.1.5.2 *Macroambiente*

Conforme Kotler e Armstrong (2007), a empresa e todos os demais participantes operam em um macroambiente mais amplo de forças que oferecem oportunidades, e impõem ameaças. Estas englobam: forças demográficas, econômicas, naturais, tecnológicas, políticas e culturais.

As forças demográficas “Referem-se às características gerais da população, como tamanho, concentração, composição etária, grau de escolaridade, sexo, profissão, estado civil, composição familiar etc.” (DOLABELA, 2008, p. 141).

O ambiente econômico está relacionado aos fatores que influenciam o poder de compra e o padrão de gastos dos consumidores, devendo também ser levada em consideração a distribuição de renda no local de atendimento da empresa (KOTLER; ARMSTRONG, 2007).

Já o ambiente natural, de acordo com os autores supracitados, envolve os recursos naturais utilizados como insumos pelos profissionais de marketing ou que são afetados por atividades de marketing.

Por sua vez, as forças tecnológicas podem afetar setores inteiros da economia, sendo importante avaliar se o novo empreendimento é mais, ou menos, suscetível a influências da tecnologia, afirma Dolabela (2008).

Quanto as variáveis político-legais, estas tendem a interferir “[...] nos negócios a toda hora e a todo momento. O ambiente é formado por vários aspectos, entre eles leis e grupos de pressão que interferem nos negócios do governo e diversas agências que compõem o ambiente político e legal e deixam as ações das empresas mais restritas” (CASAS, 2012, p. 112).

Por fim, Kotler e Armstrong (2007) explicam que as forças culturais são compostas por instituições e outras forças que afetam os valores, percepções, preferências e os comportamentos básicos da sociedade.

Logo, as forças macroambientais, consideradas forças externas, precisam ser avaliadas a fim de que o empreendedor possa aproveitar as oportunidades e minimizar os riscos existentes no mercado.

#### 2.4.1.5.3 *Análise estratégica*

Para que a empresa possa analisar estrategicamente o ambiente em que está inserida, o empreendedor precisa estabelecer objetivos e metas, levando em consideração tanto o ambiente externo, quanto o ambiente interno, o que mostrará se a empresa está preparada para seguir em frente e enfrentar os desafios que se apresentam (DORNELAS, 2012).

Para atingir o intuito acima descrito, é possível utilizar a ferramenta denominada Matriz SWOT<sup>2</sup>. Kotler e Keller (2006) definem a análise SWOT como uma ferramenta para avaliar globalmente as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, o que envolve o monitoramento dos ambientes interno e externo.

Quanto às forças e fraquezas, enfatiza-se que:

É útil interpretar a empresa como possuindo forças e fraquezas, numa configuração que lhe é específica. Ponto fraco é qualquer característica da empresa que reduza sua capacidade competitiva. Já ponto forte é uma característica dela que aumenta sua capacidade competitiva. A Análise Interna com frequência se esquematiza com um diagnóstico de forças e fraquezas. Para tanto, os processos e as áreas da empresa são pesquisados, como aqueles de finanças, recursos humanos, produção, marketing, etc. (URDAN; URDAN, 2010, p. 60).

Através da análise interna em todas as áreas da empresa, será possível verificar os pontos a serem melhorados (denominados de fracos), e aqueles que maximizam os resultados positivos (pontos fortes), favorecendo sua atuação, o que tende a gerar melhoria na ação competitiva mercadológica.

Referente às oportunidades e ameaças, Kotler e Keller (2006) afirmam que uma oportunidade consiste na área de necessidades e interesse do público alvo, existindo três fontes principais de oportunidades, tais como oferecer algo cuja oferta seja escassa, oferecer um produto ou serviço existente de maneira superior ou nova e, ainda, levar à criação de um produto ou serviço totalmente novo. Já uma ameaça é um desafio imposto pela tendência ou algum evento desfavorável que possa acarretar na ausência de uma ação de marketing defensiva, deterioração das vendas ou de lucros, sendo preciso classifica-las conforme sua gravidade e probabilidade de ocorrência.

A análise dos fatores externos e internos descritos poderá ser efetuada através da matriz SWOT, que é realizada em quadrantes, ou seja, quatro quadrados iguais com espaço suficiente para colocar todos os tópicos necessários (SILVA et al., 2011). A Figura 1 apresenta a matriz SWOT:

---

<sup>2</sup> A sigla SWOT vem dos termos em inglês *strength, weaknesses, opportunities e threats*, traduzindo-se para o português significam forças, fraquezas, oportunidades e ameaças (KOTLER; KELLER, 2006).

Figura 1 - Representação gráfica da matriz SWOT

	Fatores internos (controláveis)	Fatores externos (incontroláveis)
Pontos fortes	<b>F</b> ORÇAS	<b>O</b> PORTUNIDADES
Pontos fracos	<b>F</b> RAQUEZAS	<b>A</b> MEAÇAS

Fonte: Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE, 2016.

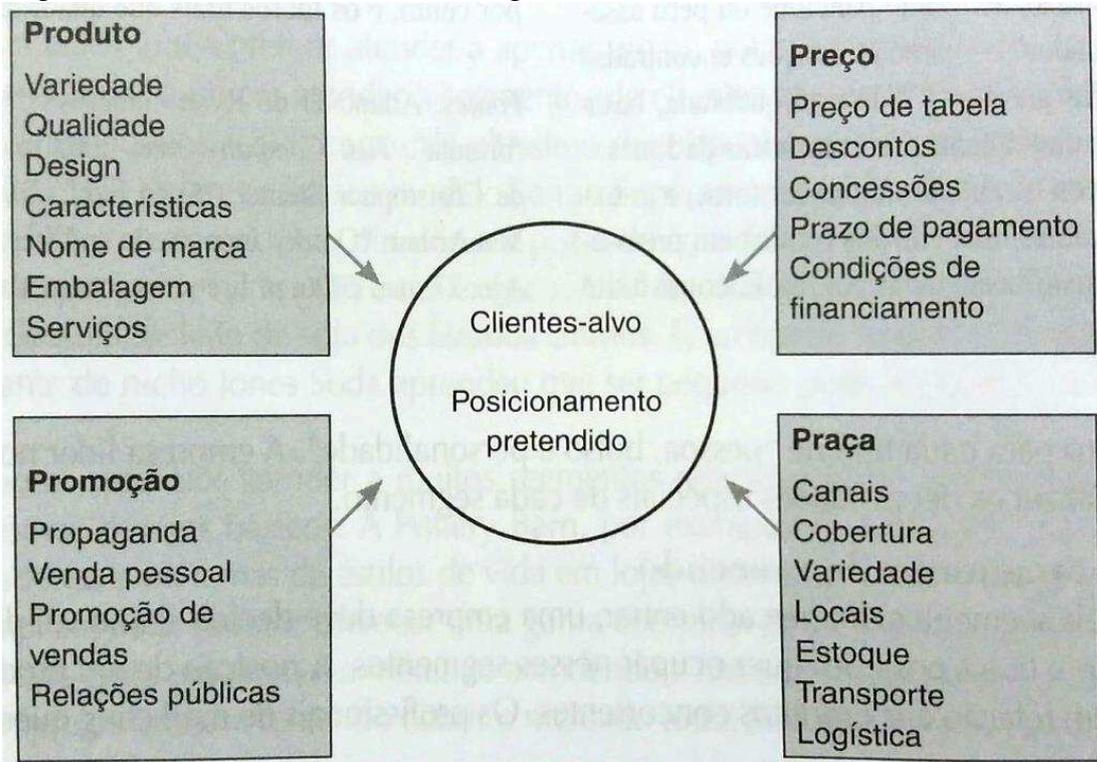
Depois de construir e analisar a matriz SWOT, Dornelas (2012) enfatiza que a empresa poderá identificar seus fatores críticos de sucesso, onde deverão ser o foco de sua gestão, definindo também os objetivos e metas com maior precisão e coerência.

#### 2.4.1.6 Plano de Marketing

As estratégias de marketing, de acordo com Dornelas (2012), são os métodos que a empresa deverá utilizar para atingir seus objetivos, sendo que geralmente se referem ao composto de marketing, chamado de 4 P's (produto, preço, praça e promoção). Para o autor, a empresa pode adotar estratégias específicas, atuando sobre o composto de marketing e visando obter o melhor resultado sobre seus competidores.

A figura 2 ilustra o significado dos 4P,s do marketing.

Figura 2 - Os 4 P's do mix de marketing



Fonte: KOTLER; ARMSTRONG (2007, p. 42).

Como pode ser observado na figura acima, o mix de marketing irá definir todas as características do produto a ser ofertado, relacionando a melhor definição de preço e condições de pagamento, bem como a forma de promoção para alavancar as vendas e, ainda, os locais e forma de transporte.

Para uma primeira compreensão, Dolabela (2008) traz uma explicação acerca dos 4P's, a saber:

- Produto: visa identificar as características físicas e funcionais do produto, logomarca e embalagem; principais necessidades a serem supridas e os principais diferenciais em relação à concorrência;
- Preço: identificação de um preço mínimo, preço ideal, bem como a margem de contribuição e de lucro;
- Ponto: definição de locais de venda, transporte e entrega do produto;
- Promoção: escolha do tipo de promoção/propaganda, mídia e custos envolvidos.

#### 2.4.1.6.1 Produto

Para ofertar o produto que a empresa irá comercializar, o empreendedor precisa de um diagnóstico acerca do que o público alvo busca para atender suas necessidades e desejos. Sendo assim, Kotler e Keller (2006) indicam a classificação da tangibilidade, durabilidade e uso, com o objetivo de saber para qual fim o produto está sendo ofertado.

Bernardi (2012) explica que os produtos e serviços são concebidos para atender ou, ainda, exceder as expectativas de mercado, porém seu êxito está diretamente relacionado a um contexto de maior abrangência, incluindo alguns fatores e decisões: atendimento; marca; *design* do produto; imagem associada; atualização tecnológica; utilidade e aplicação; política de preços; embalagem; serviços ao cliente; qualidade percebida pelo mercado; e o atendimento de pós-vendas. E, além do que, o autor alerta que a concepção do produto ou serviço irá depender da observação e pesquisa, inovação e criatividade, visto que não adiantam maiores esforços de marketing sem que haja um bom produto e uma visão global de atendimento.

#### 2.4.1.6.2 Preço

O preço é um dos fatores de maior importância no momento de ofertar um produto, podendo interferir na imagem do mesmo, assim como no segmento que irá consumir, afirma Dornelas (2012). Na concepção do autor, a empresa terá que ser muito eficiente no momento de colocar o produto com o preço mais competitivo possível e, por outro lado, caso o diferencial seja a qualidade, o preço não será considerado o grande incentivador das vendas.

Vale ressaltar também, que o preço

[...] talvez seja a maneira mais tangível de se agir no mercado, pois pela política de preços a empresa pode criar demanda para o produto, segmentar o mercado, definir a lucratividade da empresa, mudar a penetração do produto no mercado, sempre tendo como referência o valor que o consumidor vê no produto e não o preço que a empresa acha que ele deve ter (Dornelas, 2012, p. 159).

Dessa forma, o segundo ‘P’ do mix de marketing deve ser analisado estrategicamente, pois poderá interferir diretamente na demanda do consumidor. Assim, Dolabela (2008) apresenta alguns fatores que devem ser considerados para formulação do preço:

- Custos: através da identificação dos custos fixos e variáveis da empresa e, com base nesses custos e no volume previsto de vendas, a empresa calcula o seu ponto de

equilíbrio. O ponto de equilíbrio, então, indicará o preço mínimo para comercializar o produto e evitar prejuízos;

- Consumidor: precificação criada a partir da percepção do valor do produto pelo consumidor, realizando pesquisa para obtenção das informações;
- Concorrência: preço é estabelecido em função dos preços praticados pela concorrência, sendo estes identificados via pesquisa.

Kotler e Keller (2006) descrevem que o preço, ao contrário dos demais itens, pode ser alterado com rapidez, ou seja, é flexível, sendo o único elemento do mix de marketing que produz receita, os demais produzem custos.

#### 2.4.1.6.3 *Promoção*

Para poder realizar a promoção do produto ou serviço a ser comercializado, o gestor deverá escolher a técnica que melhor se adeque às suas necessidades.

Nesse sentido, Casas (2012) cita que é possível utilizar: propaganda: geralmente, a mais comum é a propaganda institucional, pois as empresas prestadoras de serviços estão mais preocupadas com a imagem corporativa e com a qualidade de seus produtos, reforçando as promessas que a empresa faz para seus clientes; promoção de vendas: são utilizados vários recursos, como participação de eventos e shows de negócios; venda pessoal: devido à possibilidade de um contato pessoal entre o representante da empresa e os clientes, podem ser esclarecidos aspectos que não estão claros para os compradores; relações públicas: manter boa relação com imprensa, concorrentes, fornecedores e todos os outros públicos que compõem o ambiente mercadológico é fundamental para a manutenção da imagem; *merchandising*: preocupação de apresentar um bom visual daquilo que está sendo oferecido e de projetar imagens desejadas, considerando-se as demais variáveis mercadológicas.

Complementando, Wildauer (2011) afirma que o composto promocional possui como objetivos criar a consciência do produto/marca, estimular a demanda, reduzir flutuações, reter os clientes leais, combater esforços promocionais da concorrência, encorajar a compra inicial e facilitar o suporte aos vendedores.

#### 2.4.1.6.4 *Praça*

Para a definição da praça, fatores como as características do produto e serviço podem influenciar. Dornelas (2012) explica, nesse contexto, que estas características interferem diretamente nos canais de distribuição, tais como armazenagem, localização dos depósitos, transportes utilizados para levar o produto até o cliente e a embalagem.

Logo, “A distribuição envolve todas as atividades relacionadas à transferência do produto do fabricante para o consumidor. São utilizados canais de distribuição, que se encarregam de tornar o produto disponível ao consumidor” (DOLABELA, 2008, p. 178). Ainda conforme o autor, a distribuição pode ser classificada quanto a sua intensidade, onde se tem:

- Distribuição intensiva: procura-se colocar o produto no maior número possível de pontos de venda, sendo utilizada para produtos de elevada demanda, compra frequente, baixo preço unitário e ausência de demanda de serviços técnicos;
- Distribuição seletiva: são selecionados os intermediários que estejam dispostos a vender determinado produto e com condições para tanto, como produtos que necessitam conhecimentos especializados para vendê-los, cuidados especiais de armazenagem e venda a preços relativamente altos;
- Distribuição exclusiva: se procura conceder a revendedores direitos exclusivos de distribuir os produtos em determinada região.

A praça então irá ser definida de acordo com os quesitos relacionados às características dos produtos, bem como fatores externos à organização que possam influenciar a eficiência deste processo.

Após a descrição do produto, preço, promoção e praça, é possível analisá-los estrategicamente através de uma ferramenta denominada 5W2H, que será explicada posteriormente. Primeiramente, será feita uma definição de cada um dos itens que compõem o mix de marketing.

#### *2.4.1.6.5 Ferramenta 5W2H*

Com o intuito de analisar estrategicamente o mix de marketing, pode ser utilizada a ferramenta nomeada de 5W2H. Seleme e Stadler (2010) descrevem que sua nomenclatura vem da utilização de perguntas oriundas da língua inglesa (que iniciam com as letras w e h), visando gerar respostas para esclarecer o problema a ser respondido. O Quadro 3 demonstra esse método.

Quadro 3 - Método de análise estratégica 5W2H

<b>Sigla</b>	<b>Perguntas em inglês</b>	<b>Tradução</b>	<b>Perguntas Instigadoras</b>	<b>Direcionador</b>
<b>5W</b>	<i>What?</i>	O quê?	O que deve ser feito?	O objeto
	<i>Who?</i>	Quem?	Quem é o responsável?	O sujeito
	<i>Where?</i>	Onde?	Onde deve ser feito?	O local
	<i>When?</i>	Quando?	Quanto deve ser feito?	O tempo
	<i>Why?</i>	Por quê?	Por que é necessário fazer?	A razão/ o motivo
<b>2H</b>	<i>How?</i>	Como?	Como será feito?	O método
	<i>How much?</i>	Quanto custa?	Quanto vai custar?	O valor

Fonte: Adaptado de Seleme e Stadler (2010, p. 42).

Dessa forma, respondendo estes questionamentos, o gestor da empresa poderá ter informações importantes para esclarecer os pontos que possam estar trazendo alguma problemática organizacional no que tange o mix de marketing, bem como encaminhar as ações a serem tomadas.

#### 2.4.1.7 Plano Financeiro

O planejamento financeiro é o momento em que o empreendedor irá identificar as variáveis financeiras favoráveis, ou não, ao seu investimento. Nesse sentido, para proprietários de empresas privadas, o intuito é esperar um retorno compatível com o risco assumido, através da geração de resultados econômicos e financeiros (lucro e caixa) adequados por longo prazo, ou indefinidamente, pois o investimento é feito com caráter permanente (HOJI, 2012).

Bernardi (2012) afirma que nos estudos preliminares determinam-se os custos, as receitas, a estrutura, despesas, estrutura de financiamento, rentabilidade preliminar do projeto e, então, já se tem uma noção da atratividade e da viabilidade do projeto.

##### 2.4.1.7.1 Orçamentos

Como atividade inicial para quantificar os primeiros passos e ações da empresa, é possível realizar um orçamento detalhado. Para tanto, Padoveze e Taranto (2009) sugerem que sejam feitos os seguintes orçamentos: orçamento operacional; orçamento de investimentos e financiamentos.

O orçamento operacional corresponde às receitas e despesas operacionais, dando origem ao lucro operacional da demonstração de resultado do período (PADOVEZE; TARANTO, 2009). Ou seja, esta etapa irá orçar o que é necessário para a operacionalização das atividades organizacionais.

O orçamento de investimentos, por sua vez visa a determinação dos valores de aquisições e baixas do Ativo Permanente, bem como a apuração das contas de depreciação, exaustão e amortização (HOJI, 2012). Dessa forma, Bernardi (2012) salienta que o empreendedor poderá ter um dimensionamento dos investimentos necessários para instalar e operar a empresa, onde se têm: investimentos permanentes, através da aquisição de máquinas, prédios, equipamentos, instalações e outros; e investimentos de giro, relacionados aos volumes de venda/produção estimados, visto que definem estoque, contas a receber, contas a pagar, compras e outros.

No que tange o orçamento de financiamentos, dizem respeito à previsão de como serão obtidos os recursos para viabilizar os novos investimentos, ou o financiamento do capital de giro (PADOVEZE; TARANTO; 2009). Visando corroborar, este orçamento objetiva apurar as faltas e sobras de caixa e dimensionar os recursos necessários para financiar atividades de investimentos e operações, além apurar as receitas e despesas financeiras (HOJI, 2012).

Hoji (2012) sugere também que sejam feitos alguns outros orçamentos, sendo o orçamento de vendas, de produção, de matérias-primas, mão de obra direta, custos indiretos de fabricação, custos de fabricação e de despesas de vendas e administrativas. O autor os descreve da seguinte maneira:

- Orçamento de vendas: determina a quantidade e o valor total dos produtos a vender calcula os impostos, complementando-o com o orçamento de despesas de vendas;
- Orçamento de produção: possui a finalidade de determinar a quantidade dos produtos que devem ser produzidos em função das vendas planejadas, levando em conta as políticas de estoques de produtos acabados;
- Orçamento de matérias-primas: determina a quantidade e o valor de matérias-primas a consumir e a comprar, além de calcular os impostos incidentes sobre as compras;

- Orçamento de mão de obra direta: estipula a quantidade e o valor total de horas de mão de obra aplicados diretamente na produção;
- Orçamento de custos indiretos de fabricação: visa apurar o montante de custos que participam indiretamente na fabricação dos produtos, onde são considerados os custos variáveis e os custos fixos;
- Orçamento de custo de produção: elaborado com a intenção de apurar os custos unitários dos produtos acabados e em elaboração, necessários para avaliar os estoques e apurar os custos dos produtos vendidos;
- Orçamento de despesas de vendas: dimensiona os recursos necessários para dar suporte às vendas orçadas, sendo a maioria das despesas de natureza fixa;
- Orçamento de despesas administrativas: determina os recursos que serão dispendidos com a gestão da empresa.

Assim que realizados os orçamentos explicitados, é possível fazer a análise financeira através de demonstrativos financeiros. Os demonstrativos são os que seguem: Demonstrativo do Resultado do Exercício (DRE), Fluxo de Caixa e Balanço Patrimonial. Nos próximos itens será explicitado cada um deles.

#### *2.4.1.7.2 Demonstração do Resultado do Exercício*

O Demonstrativo do Resultado do Exercício, também denominado de DRE, é descrito por Dornelas (2012) como uma classificação ordenada e resumida das receitas e despesas da empresa em determinado período, sendo que: da receita total obtida são subtraídos os impostos, abatimentos e devoluções concedidas, resultando na receita líquida; da receita líquida são deduzidos os custos dos produtos vendidos, dos produtos fabricados ou dos serviços prestados, para chegar ao lucro bruto; na sequência, subtraem-se do lucro bruto as despesas operacionais; e, por fim, é calculado o imposto de renda, contabilizando-se no final a soma dos lucros ou prejuízos. A Figura 3 ilustra a DRE.

Figura 3 - Demonstrativo do Resultado do Exercício

Item	Explicação
Receita Bruta	→ Total Geral das Vendas
(-) deduções	→ Impostos, devoluções e abatimentos
= Receita Líquida	
(-) Custos do Período	→ Gastos referentes à produção e à comercialização ou aos serviços prestados
= Lucro Bruto	
(-) Despesas	→ São gastos necessários para que a atividade seja desenvolvida (atividades administrativas, de vendas e financeiras)
= Lucro Operacional	
(+/-) Receita/Despesa não operacional	→ Não proveniente das operações
= Lucro antes do Imposto de Renda	
(-) Imposto de Renda	
= Lucro Líquido	

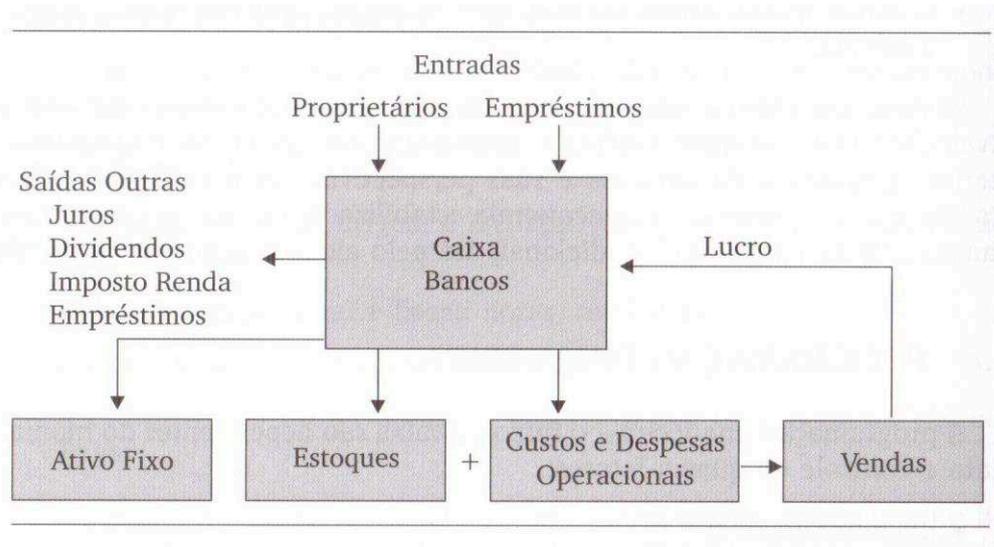
Fonte: DORNELAS (2012, p. 175).

Rigo (2006) complementa ao afirmar que a DRE irá apresentar os resultados econômicos do exercício social, tendo como objetivo principal a determinação do lucro ou prejuízo do exercício para definir a sua destinação.

#### 2.4.1.7.3 Fluxo de Caixa

Referente ao Fluxo de Caixa, Degen (2009) orienta o empreendedor utilizá-lo para evitar as principais causas de fracasso de novos negócios. Conforme o autor, esta ferramenta é a representação numérica mensal, semanal ou diária dos recursos financeiros que circulam por pelos ciclos financeiros, operacional, e de investimentos, ou seja, representa o montante de caixa que entra e sai do negócio em determinado período. A Figura 4 apresenta a estruturação do processo do Fluxo de Caixa.

Figura 4 - Esquema da estrutura do Fluxo de caixa



Fonte: Bernardi (2012, p. 286).

Nesse sentido, Dolabela (2008) salienta a importância do Fluxo de Caixa devido ao fato de demonstrar o horizonte de curto e médio prazos, para que o empreendedor possa escolher os melhores percursos e evitar desastres e, também, serve pra mostrar se a empresa possui dinheiro para pagar as suas contas.

#### 2.4.1.7.4 Balanço Patrimonial

Quanto ao Balanço Patrimonial, o mesmo é um demonstrativo feito pelo contador, constando o valor contábil da empresa numa data específica, como se a empresa permanecesse estática por determinado momento, possuindo dois lados: no lado esquerdo têm-se os ativos e no lado direito os passivos e o patrimônio dos acionistas (JAFFE, 2011).

Segundo Dornelas (2012, p. 172), o Balanço Patrimonial pode ser representado pelas seguintes equações:

Figura 5 - Representação do Balanço Patrimonial 1

$$\text{Ativo} = \text{Passivo} + \text{Patrimônio Líquido}$$

Fonte: adaptado de Dornelas (2012).

Figura 6 - Representação do Balanço Patrimonial 2

$$\text{Ativo} - \text{Passivo} = \text{Patrimônio Líquido}$$

Fonte: adaptado de Dornelas (2012).

Para melhor entendimento, a Figura 7 ilustra o descritivo do ativo, passivo e patrimônio líquido.

Figura 7 - Balanço patrimonial: ativo, passivo e patrimônio líquido

ATIVO	PASSIVO
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Circulante: são contas que estão constantemente em giro, sendo que a conversão do dinheiro será, no máximo, no próprio exercício social.</li> <li>• Realizável no longo prazo: bens e direitos que se transformarão em dinheiro no próximo exercício.</li> <li>• Permanente: são bens e direitos que não se destinam à venda e têm vida útil; no caso dos bens, vida longa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Circulante: são obrigações exigíveis que serão liquidadas no próprio exercício social.</li> <li>• Exigível no longo prazo: obrigações liquidadas com prazo superior a um ano.</li> </ul>
	<p style="text-align: center;"><b>PATRIMÔNIO LÍQUIDO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• São os recursos dos proprietários aplicados na empresa.</li> </ul>

Fonte: Dornelas (2012, p. 173).

De forma resumida, o ativo representa os recursos aplicados em bens e direitos, e o passivo e o patrimônio líquido representam fontes de recursos fornecidos por terceiros e acionistas, respectivamente (HOJI, 2012). Ressalva o autor que cada empresa pode determinar a data de encerramento do balanço conforme suas conveniências, no entanto, a maioria das empresas brasileiras encerra no dia 31 de dezembro de cada ano, coincidindo com o encerramento do ano civil.

Posteriormente, para que a viabilidade do negócio possa ser diagnosticada, é possível utilizar alguns índices, tais como cálculo do ponto de equilíbrio, retorno contábil sobre o investimento e prazo de *payback*. A respectiva explicação de cada um será exposta nos tópicos a seguir.

#### 2.4.1.7.5 Retorno Contábil sobre Investimento

Referente ao retorno contábil sobre investimento, é considerado um critério de lucro que pode ser calculado de acordo com a Equação 4, indicada por Dornelas (2012, p. 180).

Figura 8 - Cálculo retorno contábil sobre investimento

$$\text{Rentabilidade} = \frac{\text{Lucro anual médio}}{\text{Valor declarado médio do investimento}}$$

Fonte: adaptado de Dornelas (2012).

Dessa forma, a sua eficiência está no fato de que a medição do retorno ignora o valor do dinheiro em relação ao tempo (DORNELAS, 2012).

#### 2.4.1.7.6 *Payback*

O cálculo do *payback* é utilizado para saber o tempo necessário para o futuro empreendedor recuperar o dinheiro a ser aplicado no novo negócio e, dessa forma, geralmente serve como critério de avaliação de investimentos propostos, indicando o tempo exato necessário para a empresa recuperar o seu investimento inicial em um projeto, a partir de entradas de caixa (DOLABELA, 2008).

Nesse sentido, Braga (2011) explica que quanto mais amplo for o horizonte considerado de tempo, maior é o grau de incerteza nas previsões, assim, propostas de investimentos com menos prazo de retorno representam uma liquidez maior e, conseqüentemente, risco menor.

#### 2.4.1.7.7 *Retorno do ativo – ROA*

O retorno do ativo – ROA é um indicador que mede quanto a empresa obtém de lucro para cada unidade monetária do ativo, ou seja, se o ROA for igual a R\$0,30, indica que cada unidade monetária do ativo está tendo um retorno de R\$0,30 de unidade monetária. Ross; Westerfield e Jordan (2011) afirmam que se pode encontrar o ROA através da divisão do lucro líquido sobre a total do ativo.

#### 2.4.1.7.8 *O retorno do capital próprio – ROE*

O retorno do capital próprio – ROE é um indicador que demonstra quanto se obtém de rendimento sobre o capital próprio, e é calculado através da divisão do lucro líquido sobre o patrimônio líquido. Este indicador possui o objetivo de saber qual é o rendimento que os

proprietários estão tendo sobre o capital investido. Hoji (2012) aponta que esse índice informa quanto rende o capital médio aplicado na empresa pelos acionistas.

#### 2.4.1.7.9 Valor presente líquido – VPL

De acordo com Gitman (2002, p. 329), o Valor Presente Líquido (VPL) é "uma técnica sofisticada de análise de orçamentos de capital, obtida subtraindo-se o investimento inicial de um projeto do valor presente das entradas de caixa", isto é, desconta o fluxo líquido de caixa a uma taxa especificada.

Para Assaf Neto (2003, p. 313) “a medida do VPL é obtida entre a diferença entre o valor presente dos benefícios operacionais líquidos do caixa, previstos para cada período do horizonte de duração do projeto, e o valor presente do investimento (desembolso de caixa)”.

Desta forma, o cálculo do VPL se daria por:

$$NPV = \left[ \sum_{t=1}^n \frac{FC_t}{(1+k)^t} \right] - \left[ I_0 \sum_{t=1}^n \frac{I_t}{(1+K)^t} \right]$$

Onde:

FC<sub>t</sub> = fluxo (entrada) de caixa de cada período;

K= taxa de desconto do projeto, representada pela rentabilidade mínima requerida (TMA);

I<sub>0</sub>= Investimento no momento zero e,

I<sub>t</sub>= Valor do investimento previsto em cada período subsequente.

Na análise de investimentos, os projetos que apresentam o maior VPL são os mais atrativos, e um VPL maior que zero indica que a taxa interna de retorno é maior do que a Taxa Mínima de Atratividade do projeto (SANTOS, 2010).

#### 2.4.1.7.10 Taxa de Retorno Interna – TIR

Conforme Gitman (2002, p. 330), a Taxa Interna de Retorno (TIR) "é definida como a taxa de desconto que iguala o valor presente das entradas de caixa ao investimento inicial referente a um projeto".

A TIR é uma técnica sofisticada, e demonstra o percentual de retorno obtido sobre o saldo do capital investido e que ainda não foi recuperado (SANTOS, 2010). O cálculo da taxa pode ser realizada pela seguinte equação:

$$\sum_{t=1}^n \frac{FC_t}{(1 + TIR)^t} = FC_0$$

Para Santos (2010) quanto a TIR:

- For maior que a TMA, o investimento é vantajoso;
- For igual a TMA, o investimento é indiferente e,
- For menor a TMA, o projeto de investimento não é economicamente recomendável.

### 3 METODOLOGIA

A pesquisa necessita de um caminho a ser seguido para consecução de todas as etapas e, para tanto, é desenvolvida a metodologia. Para melhor entendimento, Ciribelli (2000) explica que esta etapa consiste em decidir quais os métodos e técnicas o pesquisador utilizará para desenvolver o estudo no que se refere à coleta de dados, seleção de fontes de informação, bem como a configuração do universo de análise.

Sob esta visão, serão apresentados a seguir os métodos a serem utilizados para realização do plano de negócios, sendo eles: caracterização da pesquisa; população e definição de amostragem; técnica para coleta dos dados; e análise dos dados.

#### 3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Os critérios para a classificação dos tipos de pesquisa podem variar de acordo com o enfoque dado pelo autor, obedecendo a interesses, campos, condições, metodologia, situações, objetos de estudo, entre outros (MARCONI; LAKATOS, 2011). Nesse sentido, esta pesquisa pode ser caracterizada quando a abordagem e natureza dos dados, levando em consideração uma classificação qualitativa e quantitativa, de forma simultânea.

A análise qualitativa pode ser definida através de inúmeros quesitos, como por exemplo, a natureza dos dados captados, extensão de amostragem, instrumentos utilizados para pesquisar, bem como pressupostos teóricos norteadores da investigação, de acordo com Gil (2002). Assim sendo, este estudo pode ser considerado qualitativo visto que será preciso ser realizada uma pesquisa mercadológica, diagnosticando aspectos inerentes à realização do plano de negócios e consequente verificação de oportunidades, riscos e ameaças, resultando no objetivo fim da busca pela viabilidade de implantação do negócio em questão. E, ainda, é preciso desenvolver um estudo teórico para servir como suporte para a prática do negócio.

Além do que, o estudo será quantitativo simultaneamente, onde “Os dados devem ser, quando possível, expressos com medidas numéricas. [...] Não deve fazer juízo de valor, mas deixar que os dados e a lógica levem a solução real, verdadeira” (MARCONI; LAKATOS, 2011, p. 4). Logo, por também envolver uma análise financeira, utilizando-se de demonstrativos de cálculos, custos e índices, o estudo precisa desta abordagem para quantificar os dados acima mencionados através dos cálculos de indicadores, possibilitando diagnosticar a viabilidade do negócio.

É necessário também classificar a pesquisa quanto aos seus objetivos, onde Vergara (2013) indica dois pressupostos: quanto aos fins (estudo exploratório, descritivo e aplicado) e quanto aos meios (pesquisa de campo, bibliográfica, estudo de caso e documental).

Quanto aos seus objetivos, a pesquisa é descritiva, visto que tem como intuito descrever características de um grupo e determinar as possíveis relações entre variáveis (GONSALVES, 2007). Para tanto, na presente pesquisa o método descritivo fará parte, visto que os dados acerca da demanda para a entrega de alimentos saudáveis congelados serão descritos, assim como os fatores que influenciam o consumo deste tipo de produto e, ainda, as características necessárias para a elaboração do plano de negócios.

Quanto aos meios, será utilizada a pesquisa de campo, que nada mais é do que:

[...] aquela utilizada com o objetivo de conseguir informações e/ou conhecimentos acerca de um problema, para o qual se procura uma resposta, ou de uma hipótese, que se queira comprovar, ou ainda, de descobrir novos fenômenos ou as relações entre eles. Consiste na observação de fatos e fenômenos tal como ocorrem espontaneamente, na coleta de dados a eles referentes e no registro de variáveis que se presume relevantes, para analisá-los (MARCONI; LAKATOS, 2010, p. 169).

Sob estes aspectos, serão levantados dados através de técnicas de coletas adequadas para a consecução de informações sobre a demanda do produto a ser ofertado, buscando em campo de pesquisa (cidade de Chapecó-SC) as respostas pertinentes a implantação da empresa.

No que se refere a pesquisa documental, esta é a fonte de coleta de dados que “[...] está restrita a documentos, escritos ou não, constituindo o que se denomina de fontes primárias. Estas podem ser recolhidas no momento em que o fato ou fenômeno ocorre, ou depois” (MARCONI; LAKATOS, 2011, p. 48). Para tanto, serão coletados dados em documentos de sites como SEBRAE e Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), visando desenvolver o plano de negócios.

### 3.2 POPULAÇÃO E DEFINIÇÃO DE AMOSTRAGEM

Para conseguir responder ao problema de pesquisa, tem-se a necessidade de estipular população e amostragem, sendo que os sujeitos respondentes serão definidos. A população é o conjunto de seres animados ou inanimados que possuem ao menos uma característica em comum, onde N é o número total de elementos do universo ou população (MARCONI; LAKATOS, 2011).

No entanto, nem sempre é possível “[...] pesquisar todos os indivíduos do grupo ou da comunidade que se deseja estudar, devido à escassez de recursos ou à premência do tempo. Nesse caso, utiliza-se o método da amostragem, que consiste em obter um juízo sobre o total (universo) [...]” (MARCONI; LAKATOS, 2010, p. 147).

Para obtenção dos dados junto aos concorrentes e fornecedores a definição de amostragem utilizada foi a não probabilística, que se trata de uma técnica amostral onde se obtém a amostragem através da seleção de elementos da população via julgamento do pesquisador (MATTAR, 2001). De acordo com Malhotra (2012), esta opção possui vantagens como rapidez e baixo custo, útil para estudos exploratórios, visando a geração de novas ideias e compreensões acerca de determinado assunto.

Para obtenção de dados junto aos possíveis clientes, será utilizado o método probabilístico de amostragem aleatória simples, caracterizado pelo fato de cada elemento da população ter probabilidade conhecida, diferente de zero, e idêntica à dos demais elementos de ser selecionado para fazer parte da amostra (MATTAR, 2001). Para a formulação do tamanho mínimo da amostra aleatória simples da população, Barbetta (2011) propõe o cálculo através da seguinte fórmula:

Figura 9 - Fórmula para definir a população amostral.

$$\text{Fórmula 1 - } n_0 = \frac{1}{E_0^2}$$

Fonte: Adaptado de Barbetta (2012).

Neste cálculo, o “n” representa o tamanho da amostra e o “E” significa o erro amostral admitido, podendo ser utilizado um nível de confiança de 95% (BARBETTA, 2012). Logo, será utilizado o número alcançado na amostra aleatória simples para encontrar a quantidade necessária de pesquisados na cidade de Chapecó-SC, visando obter a possível demanda do público alvo.

Utilizando a fórmula descrita acima, com um nível de confiança de 95% de probabilidade, onde “n” é o tamanho da amostra e “E” representa o erro amostral admitido pela pesquisa que foi de 5% de erro amostral, considerando a população de Chapecó-SC, que segundo fontes do IBGE, possui uma população estimada de 213.279, descobriu-se a necessidade de se obter 400 questionários respondidos, conforme cálculo abaixo:

Figura 5 - Cálculo da população amostral.

$$n_0 = \frac{1}{E_0^2} = \frac{1}{0,05^2} = 400$$

Fonte: Elaborado pelo autor, 2017.

### 3.3 TÉCNICA PARA COLETA DOS DADOS

A fase de escolha das técnicas para coleta dos dados está diretamente relacionada com o problema a ser estudado, sendo que a escolha dependerá dos vários fatores relacionados com a pesquisa, ou seja, natureza dos fenômenos, objeto da pesquisa, recursos financeiros, equipe humana, dentre outros elementos que possam surgir no campo do estudo, conforme explicam Marconi e Lakatos (2011).

Ainda de acordo com os autores acima citados, tanto os métodos, quanto as técnicas, precisam estar adequados ao problema a ser estudo, às hipóteses levantadas a que se queira confirmar e ao tipo de informantes com que se vai entrar em contato. Além do que, nunca se utiliza apenas um método ou técnica, mas todos que forem necessários para determinado caso.

Dessa maneira, dados para estudos de caso podem ser obtidos através da análise de documentos, entrevistas, observação espontânea, observação participante, depoimentos pessoais, entre outros (GIL, 2002). Vergara (2013), por sua vez, explica que através de observação, formulários, entrevistas e questionários, podem ser coletados dados para pesquisas de campo.

Logo, serão utilizados para este estudo os métodos de aplicação de questionários. Que é definido como:

Questionário é um método de coletar dados no campo, de interagir com o campo composto por uma série ordenada de questões a respeito de variáveis e situações que o pesquisador deseja investigar. Tais questões são apresentadas a um respondente, por escrito, para que ele responda também dessa forma, independentemente de ser a apresentação e a resposta em papel ou em um computador (VERGARA, 2009, p. 39).

Visando recolher os dados mais rapidamente e com efetividade, o questionário foi elaborado utilizando a ferramenta disponibilizada pelo Google Docs e contou com 20 perguntas fechadas de múltipla escolha e um campo para sugestões. As perguntas foram apresentadas ao respondente com uma série de respostas possíveis, geralmente quatro ou cinco, as respostas estando limitadas às opções, conforme Vergara (2009). Dentre as

perguntas, as nove primeiras possuem o caráter de traçar o perfil e o caráter socioeconômico dos respondentes, e as demais de caráter mercadológico.

O questionário foi aplicado por meio eletrônico entre os dias 16 a 28 de abril de 2018, e a coleta realizada de duas formas. A primeira através do envio do questionário para endereços de e-mails e redes sociais, e a segunda por meio de abordagens aleatórias no centro da cidade, igualmente em alguns bairros; entre eles São Cristóvão, Presidente Médici, Líder, Passo dos Fortes e Jardim Itália.

### 3.4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Depois de coletados os dados, os mesmos precisam ser analisados para chegar à conclusão da pesquisa. Marconi e Lakatos (2010) destacam que em síntese, a elaboração da análise consiste em três níveis, a saber:

- Interpretação: verificação das relações entre variáveis independente e dependente e da variável interveniente, a fim de se ampliar conhecimentos sobre o fenômeno;
- Explicação: esclarecimento acerca da origem da variável dependente e necessidade de se encontrar a variável antecedente;
- Especificação: explicitação sobre até que ponto as relações entre as variáveis independente, bem como dependente, são válidas (como, onde e quando).

Após finalizada a etapa de coleta dos dados, os resultados foram tabulados com auxílio de tabelas e gráficos utilizando a ferramenta disponibilizada na pesquisa (Google Docs), além de softwares computacionais, sendo neste caso Planilha do Microsoft Excel. Por meio da comparação e cruzamento dos questionários aplicados, verificou-se a relação entre as variáveis pesquisadas, interpretando as respostas, com o intuito de responder aos objetivos gerais propostos no trabalho, possibilitando entender e mensurar demandas e preferências dos futuros clientes.

## 4 PLANO DE NEGÓCIOS

Este capítulo tem como objetivo apresentar a elaboração do plano de negócios a partir dos elementos abordados na fundamentação teórica. Inicialmente será descrito a organização e seus produtos, posteriormente o plano operacional, seguido da análise de mercado, plano de marketing e financeiro, e por fim análise da viabilidade de implantação.

### 4.1 SUMÁRIO EXECUTIVO

A Sabor e Saúde Refeições Saudáveis surge buscando aliar alimentação saudável, praticidade e tecnologia por meio da preparação de pratos congelados saudáveis. O foco de atuação da empresa será a cidade de Chapecó/SC, com possibilidade de ampliação para demais regiões no decorrer do seu funcionamento.

A empresa se estabelecerá na cidade de Chapecó/SC, conhecida como a capital do oeste catarinense, suas atividades serão realizadas na rua Álvaro de Carvalho, nº 211E, no Bairro Passo dos Fortes porém seu contato com os clientes acontecerá por meio dos canais de vendas, inicialmente digitais.

A Sabor e Saúde Refeições Saudáveis será constituída por apenas um sócio, sendo enquadrada como uma empresa individual de responsabilidade limitada (Eireli). O empreendedor será responsável por todos os setores dentro da empresa, desde a administração geral e vendas, até finanças e operações, exceto produção. A equipe inicial será enxuta, contará inicialmente com o proprietário administrador, uma cozinheira chefe e um auxiliar de cozinha. A empresa contará também com o suporte da empresa responsável pela plataforma de vendas, consultoria de um nutricionista/responsável técnico e terceirização da entrega dos pedidos.

A empresa irá prezar pela qualidade e agilidade no seu atendimento, fornecendo pratos de qualidade, balanceados, com produtos de procedência e saudáveis. As matérias-primas utilizadas para a produção dos pratos serão selecionadas e fornecidas por produtores e fornecedores reconhecidos, que atendem os padrões de qualidade desejados pela Sabor e Saúde.

As máquinas e equipamentos utilizados no processo de produção serão modernos, rápidos e dinâmicos, proporcionando maior produtividade com menor mão-de-obra, sem perder qualidade e higiene na manipulação dos alimentos.

Por se tratar de uma empresa desconhecida, as estratégias de marketing serão voltadas na divulgação da empresa e seus produtos. Serão utilizados os serviços disponibilizados pelo Google Adwords, Instagram Ads, Facebook Ads, que são links patrocinados em suas páginas e publicações em perfis de influenciadores digitais.

No início do seu funcionamento o processo de vendas inicia no site ou aplicativo da empresa, com uma interação dinâmica o cliente monta os pratos de acordo com suas escolhas e gostos, no entanto a empresa pretende logo no início da produção realizar a venda por meio de intermediários, com o objetivo aumentar suas vendas.

Para elaborar a futura demanda de vendas foi analisado uma série de fatores. Sendo os critérios observados a capacidade produtiva da empresa, falta de conhecimento da empresa no mercado, alta concorrência no ramo de alimentação, possibilidade de novas praças de vendas, aumento no número de pessoas que buscam refeições práticas e saudáveis, além dos resultados obtidos pela pesquisa realizada por meio do questionário. Assim pode-se chegar a uma demanda para o primeiro ano de 13984 pratos variados, 16008 no segundo e 17609 no terceiro.

A partir das expectativas de vendas e faturamento, a empresa dispõe no primeiro ano faturamento líquido negativo de R\$ 3.181,71 em razão dos investimentos iniciais, porém já no início do segundo semestre os números são positivos. No segundo ano o resultado líquido chega aos R\$ 20.160,96 representando cerca de 7,70% de lucratividade líquida e, no terceiro ano a empresa contará com R\$ 40.812,29 de resultado líquido, representando 14,16% de lucratividade líquida.

O prazo de retorno do investimento é de aproximadamente 2 anos e 1 meses a partir do início das atividades. Já os indicadores de rentabilidade demonstram que o retorno sobre o capital investido no patrimônio líquido (ROE) foi negativo para o primeiro ano, devido ao elevado custos com aquisições não serão apurados lucros. No entanto para o segundo ano o ROE foi de 29,98% e 41,78% para o terceiro, isto é, para cada R\$ 1,00 real investido o empreendedor vai obter de lucro aproximadamente R\$ 0,2998 e R\$ 0,4178 centavos no segundo e terceiro ano respectivamente, ficando acima da taxa de 24% ao ano definida como a TMA.

Por fim, o investimento necessário para se iniciar o negócio é de R\$ 60.000,00 que será integralizado pelo empreendedor não necessitando de empréstimo ou outras fontes de financiamento para aquisição de matérias e equipamentos.

## 4.2 A EMPRESA

A Sabor e Saúde Refeições Saudáveis atuará no ramo de alimentação, fornecendo refeições saudáveis por meio de pratos congelados.

Buscando um nome adequado e que houvesse aceitação no mercado de atuação da empresa, no questionário de pesquisa uma pergunta demandou ao respondente qual nome considerava mais atrativo para o negócio, dentre as 4 opções sugeridas pelo autor, que eram Saborê Refeições, Domicili Refeições, Sabor e Saúde Refeições e Prato Fácil Refeições, a que obteve maior aceitação, com 38,2% foi a Sabor e Saúde Refeições, porém com algumas mudanças, que por meio de várias sugestões foi modernizada a logomarca inicial e acrescentado ao nome “Refeições Saudáveis”.

Diante das sugestões, uma nova identidade visual da empresa foi desenvolvida pelo autor utilizando ferramentas disponibilizadas gratuitamente pelo site [www.canva.com](http://www.canva.com) conforme figura 11.

Figura 10 - Identidade visual da empresa



Fonte: Elaborado pelo autor, 2018.

Localizada em uma casa comercial alugada, na Rua Álvaro de Carvalho, nº 211E, no Bairro Passo dos Fortes o espaço conta com uma área de 96m<sup>2</sup>, dividido em 5 espaços, contará com a área de produção, um escritório, estoque, recepção e banheiro.

O principal diferencial do negócio está na qualidade que a empresa oferece em seus produtos, aliado ao um serviço moderno. De forma prática, e pensando na saúde e bem estar dos seus clientes a empresa pretende fornecer refeições saudáveis preservando o sabor caseiro em cada prato.

### 4.2.1 Missão

Produzir e comercializar alimentos saudáveis congelados com qualidade, provendo comodidade, praticidade e saúde aos seus clientes.

#### 4.2.2 Visão

Ser referência em alimentação saudável congelada, e obter reconhecimento pela qualidade dos produtos.

#### 4.2.3 Valores

Ética;

Qualidade nos produtos oferecidos;

Respeito e satisfação do cliente;

Utilização de ingredientes de qualidade e procedência;

Bom relacionamento com os parceiros.

#### 4.2.4 Objetivos da empresa

O objetivo da empresa é se desenvolver no mercado oferecendo produtos saudáveis e de qualidade por um preço justo, com um sistema de vendas prático e moderno. A empresa inicia suas atividades vendendo diretamente para o consumidor final, através de um sistema integrado de e-commerce, porém com o intuito de expandir seus canais de vendas, colocando seus produtos em estabelecimentos comerciais.

A empresa pretende estabelecer critérios, por meio dos níveis estratégicos, táticos e operacionais, compondo objetivos que se pretende alcançar no decorrer do seu funcionamento. Abaixo encontra-se listados as intenções que a empresa terá, de acordo com os 3 níveis.

Estratégico:

- Ter participação significativa no mercado de refeições congeladas saudáveis;
- Aumentar o faturamento da empresa em pelo menos 20% ao ano;
- Estabelecer o nível de satisfação dos clientes em pelo menos 85%;

- Aumentar os canais de vendas, firmando parceiras com intermediários para comercialização dos produtos;
- Desenvolver novas variedades de pratos.

Tático:

- Garantir que o sistema de vendas seja intuitivo e de fácil usabilidade;
- Desenvolver ações de marketing para a fidelização de clientes;
- Atualização e informativos frequentes no site e nas redes sociais;

Operacional:

- Capacitação contínua dos funcionários;
- Envio de produtos a potenciais clientes, para despertar o consumo de produtos que ainda não conheçam;
- Controle de qualidade rígido na escolha das matérias-primas e produção;
- Divulgar a empresa e seus produtos através de propagandas e visitas.

#### 4.3 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL E LEGAL

Neste tópico serão apresentados os aspectos referentes à estrutura organizacional e legal da empresa, bem como a descrição da estrutura física e do processo de produção, finalizando com os equipamentos necessários para o início das atividades do negócio.

##### 4.3.1 Descrição Legal

Nome fantasia: Sabor e Saúde Refeições Saudáveis.

Razão Social: W2C - EIRELI.

Representante: Wilian Carlos Curte.

Endereço: Rua Álvaro de Carvalho, 211E – Passo dos Fortes - Chapecó/SC.

A empresa será constituída pela razão social W2C - EIRELI, e atenderá com o nome fantasia de Sabor e Saúde Refeições Saudáveis e sob a forma jurídica de empresa individual de responsabilidade limitada, representado por Wilian Carlos Curte, tendo como sede endereço na Rua Álvaro de Carvalho, 211E – Passo dos Fortes - Chapecó/SC.

O capital social inicial será de R\$ 60.000,00 este valor será totalmente aportado pelo proprietário e utilizado para todas as aquisições necessárias e também servirão para compor o capital de giro da empresa no início de suas atividades.

Os documentos legais necessários para criação da empresa serão entregues aos órgãos competentes. Inicialmente serão providenciados os documentos necessários à Receita Federal para constituição do Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica (CNPJ) e também o registro na Junta Comercial de Santa Catarina (JUCESC) e no Instituto Nacional do Seguro Social (INSS). Junto a Prefeitura Municipal será realizado o registro da inscrição municipal e o cadastro fiscal, além da solicitação da emissão do alvará de funcionamento pela Vigilância Sanitária. Será necessário também, vistoria do Corpo de Bombeiros.

A empresa está classificada pela CNAE/IBGE (Classificação Nacional de Atividades Econômicas) número 1096-1/00 como produção e comercialização de pratos prontos congelados à base de carnes, aves, peixes, vegetais, massas e de salgadinhos.

Em relação ao regime tributário, a empresa quando da sua criação será enquadrada no Simples Nacional. O Simples Nacional é um regime compartilhado de arrecadação, previsto na Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006. O regime é permitido para empresas com faturamento anual de até 4,8 milhões, permitindo que em um único documento de arrecadação possa conter os seguintes tributos: IRPJ, CSLL, PIS/Pasep, Cofins, IPI, ICMS, ISS e a Contribuição para a Seguridade Social destinada à Previdência Social a cargo da pessoa jurídica (CPP).

No ano de 2018 aconteceram mudanças nas faixas e alíquotas do Simples Nacional praticadas pela Receita Federal, ficando estabelecidas conforme tabela.

Tabela 1 - Novas faixas e alíquotas simples nacional 2018

<b>Faixa</b>	<b>Receita bruta em 12 meses (em R\$)</b>	<b>Alíquota</b>	<b>Valor a deduzir (em R\$)</b>
<b>1ª Faixa</b>	Até 180.000,00	4,50%	-
<b>2ª Faixa</b>	De 180.000,01 a 360.000,00	7,80%	5.940,00
<b>3ª Faixa</b>	De 360.000,01 a 720.000,00	10,00%	13.860,00
<b>4ª Faixa</b>	De 720.000,01 a 1.800.000,00	11,20%	22.500,00
<b>5ª Faixa</b>	De 1.800.000,01 a 3.600.000,00	14,70%	85.000,00
<b>6ª Faixa</b>	De 3.600.000,01 a 4.800.000,00	30,00%	720.000,00

Fonte: adaptado do site: <http://www8.receita.fazenda.gov.br/SimplesNacional>.

#### 4.3.2 Estrutura funcional, diretoria, gerência e staff

Por se enquadrar como uma microempresa a Sabor e Saúde Refeições Saudáveis contará com uma estrutura funcional simples. Ela será composta por uma equipe de 3 pessoas, sendo um administrador, responsável por toda gestão da empresa, e na área de produção por uma cozinheira chefe e uma auxiliar de cozinha

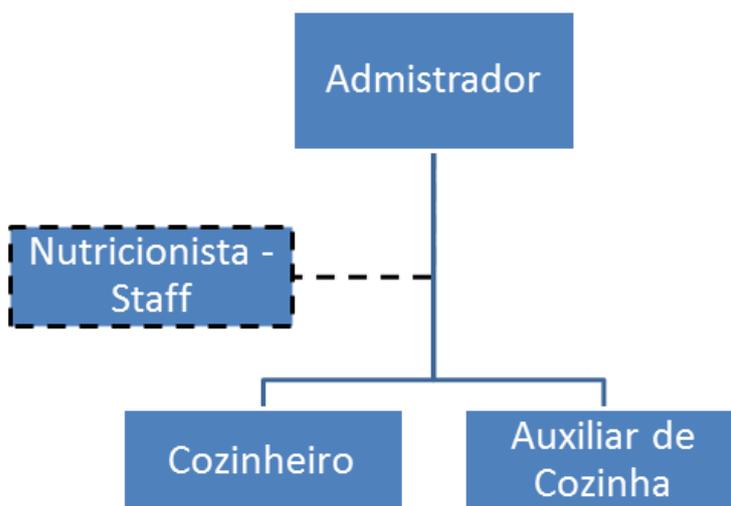
O administrador será responsável por todas as rotinas administrativas da empresa, responsável pelo financeiro, recursos humanos, logística, marketing, orçamentos e aquisições. A função de administrador será desempenhada pelo próprio proprietário, acadêmico do curso de administração na Universidade Federal da Fronteira Sul - UFFS, que além do aprendizado no decorrer do curso, conta com boa experiência na área administrativa.

Já a área de produção da empresa será composta por dois funcionários, estes serão qualificados e treinados para desenvolver as atividades do setor em sua totalidade, sendo uma cozinheira e uma auxiliar de cozinha

As funções atribuídas a cozinheira e a auxiliar de cozinha compreende todo o processo de preparo e embalagem dos produtos, sendo a cozinheira a responsável pela coordenação da área de produção, supervisionada pelo administrador e por uma nutricionista consultora terceirizada.

Assim, a estrutura inicialmente proposta para a Sabor e Saúde Refeições Saudáveis é representada no organograma hierárquico que segue:

Quadro 4 - Organograma da empresa



Fonte: Elaborado pelo autor, 2018.

Nos quadros 5, 6 e 7 apresenta-se a síntese das principais funções a serem desempenhadas por cada um dos colaboradores, as características de cada cargo na organização, seu código na CBO (Classificação Brasileira de Ocupações) e sua remuneração.

**Quadro 5 - Descrição e funções do cargo de Administrador**

Cargo: Administrador
CBO: 2521-05
Funções: Planejam, organizam, controlam e assessoram as organizações nas áreas de recursos humanos, patrimônio, materiais, informações, financeira, tecnológica, entre outras; implementam programas e projetos; elaboram planejamento organizacional; promovem estudos de racionalização e controlam o desempenho organizacional. Prestam consultoria administrativa a organizações e pessoas.
Pró-Labore: R\$ 2.500,00

Fonte: Adaptado de Classificação Brasileira de Ocupações, 2018.

**Quadro 6 - Descrição e funções do cargo de Cozinheiro Geral**

Cargo: Cozinheiro Geral
CBO: 5132-05
Funções: Organizam e supervisionam serviços de cozinha em hotéis, restaurantes, hospitais, residências e outros locais de refeições, planejando cardápios e elaborando o pré-preparo, o preparo e a finalização de alimentos, observando métodos de cocção e padrões de qualidade dos alimentos.
Pró-Labore: R\$ 1.714,00

Fonte: Adaptado de Classificação Brasileira de Ocupações, 2018.

**Quadro 7 - Descrição e funções do cargo de Auxiliar de Cozinha**

Cargo: Auxiliar de Cozinha
CBO: 5135-05
Funções: Os trabalhadores auxiliares nos serviços de alimentação auxiliam outros profissionais da área no pré-preparo, preparo e processamento de alimentos, na montagem de pratos. Verificam a qualidade dos gêneros alimentícios, minimizando riscos de contaminação. Trabalham em conformidade a normas e procedimentos técnicos e de qualidade, segurança, higiene e saúde.
Pró-Labore: R\$ 1.214,00

Fonte: Adaptado de Classificação Brasileira de Ocupações, 2018.

Além do quadro de funcionários fixos, com a finalidade reduzir as despesas iniciais, a empresa contará com o staff de uma Nutricionista pelo período de duas horas semanais. O vínculo empregatício estabelecido é o de serviços de terceirização, conforme Lei nº 13.429/2017, e o valor estabelecido é de R\$ 142,78 por hora (Assessoria com RT), conforme tabela de honorários definida pelo Sindicato dos Nutricionistas no Estado de Santa Catarina para no ano de 2018. O valor total mensal pré-estabelecido correspondente a contratação do serviço é de R\$ 1.142,24.

### **4.3.3 Descrição da estrutura física**

Inicialmente buscou-se um barracão para a instalação da empresa, ficando percebido o alto valor da locação. Pensando na redução dos custos foi optado por uma casa comercial, onde o proprietário do imóvel se dispôs a realizar as obras estruturais de adequação para a cozinha conforme exigências dos órgãos fiscalizadores, e também as melhorias nos outros espaços necessários para o funcionamento da empresa.

O local onde a Sabor e Saúde Refeições Saudáveis inicia suas atividades é um imóvel locado contendo 96 m<sup>2</sup>, próximo ao centro da cidade, localizado na Rua Álvaro de Carvalho, 211E - Bairro Passo dos Fortes, Chapecó-SC.

O valor a ser pago de aluguel ficou definido em R\$ 2.000,00, valor este tratado com o proprietário do imóvel, por intermédio de uma imobiliária. O valor cobrado está acima do média praticada, justificando-se pelo investimento que o proprietário se dispôs a realizar na adequação do local.

A seguir é apresentada a vista externa do atual do imóvel contendo 96m<sup>2</sup>:

Imagem 1 - Fachada do local onde a empresa será instalada



Fonte: Elaborado pelo autor , 2018.

O local contará com 5 espaços, sendo composto por uma cozinha industrial, uma entrada para o recebimento dos produtos utilizados na produção, um depósito para o estoque, um banheiro e um escritório. A seguir apresenta-se o layout proposto para o início das atividades.

Imagem 2 - Layout da empresa



Fonte: Elaborado pelo autor, 2018.

Imagem 3 - Layout da empresa



Fonte: Elaborado pelo autor, 2018.

Imagem 4 - Planta baixa da empresa



Fonte: Elaborado pelo autor, 2018.

A localização escolhida leva em conta vários fatores, dentre eles a proximidade do local com o centro e os principais bairros da cidade, facilitando a entrega tanto para clientes como para os fornecedores. Abaixo segue mapa com a localização:

Imagem 5 - Mapa de localização do empreendimento



Fonte: Adaptado de Google Maps, 2018.

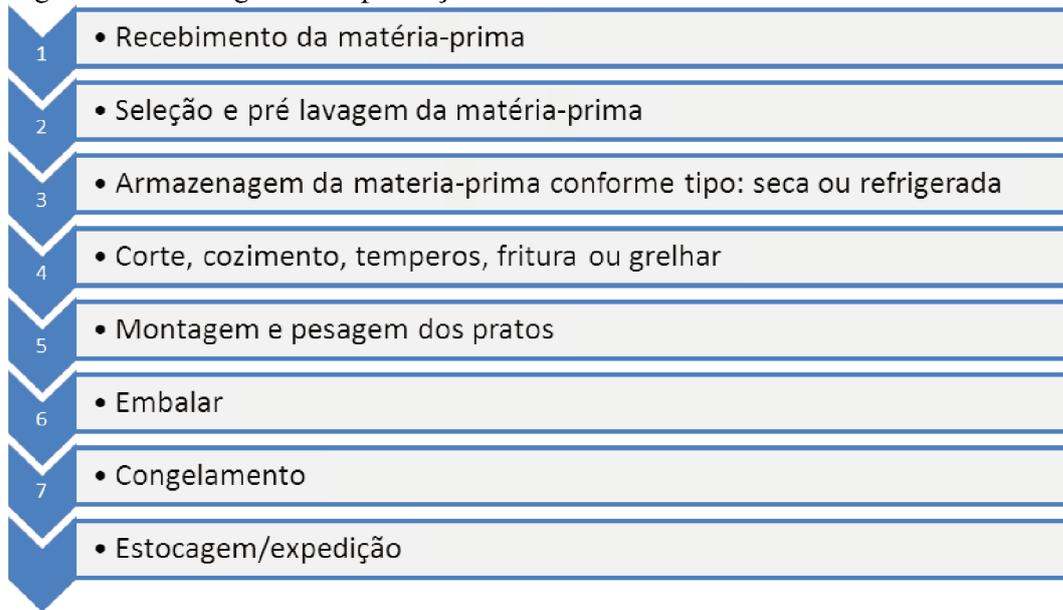
#### 4.3.4 Descrição do processo de produção

O processo de produção inicia conforme os pedidos realizados pelos clientes ou de acordo com a quantidade de produtos disponíveis no estoque.

A primeira etapa da produção é a compra da matéria prima necessária para a preparação dos pratos, está de responsabilidade do gestor, que fará os pedidos conforme necessário; após realizada esta etapa é feita a seleção dos produtos, seguido da preparação e embalagem e por fim o encaminhamento para o equipamento de ultracongelamento e estocagem.

Todo o processo descrito resumidamente pode ser representado pelo fluxograma da figura 11.

Figura 11 - Fluxograma da produção



Fonte: Elaborado pelo autor, 2018.

#### 4.3.5 Equipamentos e materiais necessários para o início das atividades

Os investimentos iniciais dizem respeito ao montante de capital que deverá ser investido para a empresa começar a funcionar efetivamente. Dentre os valores, estão incluídos os investimentos fixos com máquinas e equipamentos, móveis e utensílios.

As tabelas 2 e 3 listam os materiais e equipamentos e necessários para o início das atividades da empresa.

Quadro 8 - Equipamentos para a área administrativa

Item	Qty
Notebook Dell i3	1
Multifuncional HP	1
Mesa para escritório	2
Cadeira escritório	2
Cadeira recepção	2
Arquivo em madeira	2
Máquina Cartão de Crédito	1
Aparelho telefone sem fio	1
Aparelho celular	1

Fonte: Elaborado pelo autor, 2018.

Quadro 9 - Equipamentos para a área de produção

Item	Qnt
Fogão Industrial	1
Fogão auxiliar	1
Coifa	2
Fritadeira elétrica industrial	1
Forno industrial	1
Pias em aço inox	2
Bancadas em aço inox	5
Freezer industrial	1
Ultracongelador 20kg/h	1
Mesa de Manipulação	3
Refrigerador	1
Processadores de alimentos	1
Liquidificador industrial	1
Descascador de alimentos	1
Utensílios gerais de cozinha (Painéis, talheres, pratos, plásticos entre outros)	1
Balança	1
Termoseladora	1
Prateleiras	3

Fonte: Elaborado pelo autor, 2018.

Além dos investimentos nos equipamentos e materiais para as áreas de produção e administrativa listados acima, a empresa necessita de matéria-prima, EPIs, uniformes, material de limpeza e de expediente para o início das atividades. Estes se encontram projetados no plano financeiro e orçamentário.

#### 4.4 PLANO OPERACIONAL

O plano operacional detalhará os aspectos relativos à operacionalização da empresa, contendo todos os fatores necessários para seu funcionamento. Primeiramente será abordado a parte administrativa, seguida da comercial, controle de qualidade, terceirização, sistemas de gestão e por fim as parcerias.

##### 4.4.1 Administração

Inicialmente contando com um quadro enxuto, de apenas 3 colaboradores, a Sabor e Saúde Refeições Saudáveis contará com uma estrutura hierárquica simples. A gestão administrativa será realizada pelo próprio proprietário que atuará na administração geral da empresa.

A remuneração do Administrador será através de pró-labore, com o valor inicial de R\$ 2.500,00 e os demais colaboradores serão remunerados de acordo com o piso salarial correspondente a categoria.

#### **4.4.2 Comercial**

Os produtos oferecidos pela Sabor e Saúde Refeições Saudáveis serão destinados diretamente para os nossos clientes finais, pessoas físicas ou jurídicas residentes na cidade de Chapecó/SC que por meio de pedidos de encomendas, receberão a entrega no endereço desejado.

No início das suas atividades, as vendas dos produtos comercializados pela Sabor e Saúde Refeições Saudáveis serão exclusivamente pelo site, aplicativos, redes sociais ou por telefone.

Inicialmente a área comercial será de responsabilidade do Administrador Geral, que por meio de propagandas divulgando o site, perfis do Facebook, WhatsApp e no Instagram fará a divulgação dos produtos oferecidos pela empresa. Porém estuda-se a possibilidade de no decorrer do funcionamento a contratação de um vendedor externo.

#### **4.4.3 Controle de qualidade**

A produção de alimentos requer extrema atenção no controle de qualidade, tanto na escolha dos ingredientes quanto na preparação e acondicionamento dos alimentos. A demanda por uma alimentação prática e saudável faz de um bom controle de qualidade um diferencial na escolha na hora da compra.

Pensando no diferencial dos produtos elaborados pela Sabor e Saúde Refeições Saudáveis e na satisfação dos futuros clientes será contratado serviços de um profissional da área de nutrição, que além da responsabilidade técnica, assessora a chefe de cozinha na criação dos pratos e no acompanhamento da produção.

O controle de qualidade baseado no pós-venda também terá papel fundamental na Sabor e Saúde Refeições Saudáveis. Este será realizado por meio de questionários digitais, enviados após a entrega dos pedidos. Os questionários serão elaborados com alguns critérios como a qualidade, sabor e preço. Estes serão encaminhados aos clientes no endereço de email fornecido no momento do cadastro.

#### **4.4.4 Terceirização**

Inicialmente a empresa contará com os serviços de terceirização de uma empresa da área contábil, que realizará todo o controle burocrático e fiscal dos impostos, folha de pagamento e demais questões relativos aos registros fiscais e tributários.

Os custos com a contratação da empresa de contabilidade no valor de R\$ 180,00, será mensal. Exclusivamente no primeiro mês, decorrente dos valores das taxas dos processos iniciais para a abertura da empresa junto aos órgãos responsáveis será cobrado o valor de R\$ 800,00.

No que diz respeito a área de produção, será contratado o serviço de consultoria e responsabilidade técnica de um profissional nutricionista, devidamente registrado no Conselho Regional de Nutricionistas – CRN. Inicialmente o profissional prestará a assessoria de duas horas semanais, os custos provenientes desta contratação serão de R\$ 142,78 por hora (Assessoria com RT), conforme tabela de honorários definida pelo Sindicato dos Nutricionistas no Estado de Santa Catarina para no ano de 2018.

A Sabor e Saúde Refeições Saudáveis contará também com serviço de entrega terceirizada, este serviço será de responsabilidade de uma empresa de entregas consolidada localizada na cidade de Chapecó/SC e o valor cobrado depende da região. As entregas no centro e bairros próximos terão um custo de R\$ 7,00 e as demais R\$ 8,00. Os custos da entrega podem ser tanto da empresa como do cliente, dependendo do valor do pedido e de promoções a serem definidas.

#### **4.4.5 Sistema de Gestão**

A empresa contará com dois sistemas de gestão. O primeiro pago, responsável pela plataforma online de vendas e o segundo pela gestão administrativa da empresa, que inicialmente será realizado por meio de sistema de planilhas disponibilizado gratuitamente.

O sistema de gestão administrativa será utilizado em conjunto com o sistema de vendas, e executado por meio do programa Calc, que é disponibilizado gratuitamente no LibreOffice. Através da elaboração de planilhas e alimentação dos dados, é possível que o administrador execute e controle diversas funcionalidades, como gestão de estoque, vendas, compras, fluxo de caixa, demonstração dos resultados, balanço patrimonial entre outros.

No que se refere ao sistema de vendas, este será composto por um site exclusivo com um endereço a definir, e por um aplicativo disponível nos sistemas Android e IOS (iphone). O desenvolvimento das plataformas será realizado pela empresa Delivoro Sistemas, que atua no mercado de tecnologia para internet, desenvolvendo soluções para otimizar processos de vendas pela internet a mais de 5 anos, contando com mais de 500 clientes utilizando seus serviços.

O sistema disponibilizado pela Delivoro se mostra eficaz, atendendo as necessidades iniciais da empresa, e conta com diversas funcionalidades, entre elas as seguintes:

- Hospedagem, suporte, programação de sugestões;
- Pedidos via internet e aplicativos;
- Programa de fidelidade e cortesias;
- Gerenciamento de fluxo de caixa, contas a pagar e relatórios;
- Controle de estoque automático integrado com o site, aplicativos e vendas internas;
- Relatorias para gestão;
- Homologação com a Sefaz para emissão de NF-e;
- Homologação com empresas de cartões de credito;
- E-mail marketing integrado.

Para o desenvolvimento do site e aplicativo Android a Delivoro define o valor de R\$ 1.200,00. Para o desenvolvimento do aplicativo IOS(iphone) será acrescido o valor de R\$ 400,00. Nestes valores será adicionado R\$ 198,00 para homologação junto a Sefaz para emissão de NF-e, R\$ 149,00 para homologação em empresas de cartões de crédito, e R\$ 198,00 para integração de login com redes sociais, facilitando o cadastro dos futuros clientes. Somando todos os custos do desenvolvimento, o valor total das plataformas de vendas é de R\$ 2.145,00. Após o desenvolvimento das ferramentas o custo de manutenção e suporte é de R\$ 197,00 mensais.

#### **4.4.6 Parcerias**

No início das atividades da Sabor e Saúde Refeições Saudáveis não estão previstas parcerias para a oferta dos produtos na cidade de Chapecó/SC, apenas as vendas realizadas diretamente pela empresa por meio dos seus canais de vendas. No decorrer do seu funcionamento o administrador pretende buscar parceiros no fornecimento de produtos para a fabricação dos pratos, com o objetivo de manter um padrão de qualidade na produção, além de parceiros na venda dos produtos.

O administrador pretende logo no início das atividades obter parcerias junto as redes de supermercado da região e empresas ligadas a refeições práticas e saudáveis, buscando a colocação dos seus produtos para que os clientes possam comprar diretamente na prateleira.

### **4.5 ANALISE AMBIENTAL**

A análise ambiental é fundamental para o planejamento estratégico. Neste tópico é realizado o estudo das variáveis externas à organização, especificando o macroambiente com o objetivo de promover maior conhecimento sobre o mercado de atuação e ambiente em que a empresa estará inserida.

#### **4.5.1 Demográfico**

A empresa estará localizada na cidade de Chapecó – SC, conhecida como “capital do oeste catarinense”, possuindo segundo dados do IBGE, 209.553 habitantes no ano de 2016, sendo a quinta cidade mais populosa do estado. A cidade é um pólo agroindustrial e um centro econômico, político e cultural do oeste do Estado, possui reconhecimento internacional pela exportação de produtos alimentícios industrializados de natureza animal, com grandes empresas instaladas.

O Município cresce acima da média e se consolidou como uma economia forte, não apenas baseada no setor da agroindústria. Números divulgados recentemente pelo setor de Tecnologia e Inovação têm comprovado o surgimento dessa nova matriz econômica em Chapecó. Conforme dados da Associação Brasileira de Startups, é a 13ª cidade do país com o maior número de startups, e concentra 80% das 110 empresas que produzem tecnologia e

apostam na inovação, que juntas movimentam milhões de reais por ano na economia regional, crescendo 30% ao ano na região.

#### **4.5.2 Econômico**

O ambiente econômico da área de atuação da empresa se mostra promissor. Segundo a Associação Brasileira das Indústrias da Alimentação (Abia), o segmento de alimentação de supergelados e congelados faturou R\$ 14,5 bilhões em 2015, alta de 9,84% em relação ao ano anterior. De acordo com a associação, alguns fatores contribuem para o crescimento do consumo de pratos prontos e semiprontos congelado, como exemplo o aumento do número de pessoas morando sozinhas, que já respondem por mais de 14,6% dos domicílios (IBGE - 2015); a busca por conveniência e praticidade e a evolução do emprego e da renda.

De acordo com a professora Dayse Maciel, do Programa de Administração de Varejo (Provar) da Fundação Instituto de Administração (FIA), o consumidor deixou de frequentar restaurantes, trocando por pratos prontos em casa, que serve mais pessoas e sai mais barato que consumir na rua. Afirma ainda que “As pessoas querem praticidade, mas com ingredientes reconhecíveis e mais sabor caseiro.”

Um estudo da *Kantar worldpanel*, chamado *Consumer Watch Express Shopper*, da *Kantar Worldpanel*, aponta que em média, 33% dos consumidores na América Latina optam pelo consumo de pratos congelados, enquanto no Brasil essa é opção de 61% dos compradores.

O mercado em que a da Sabor e Saúde Refeições Saudáveis vai atuar é favorável. A cidade de Chapecó é um polo econômico, com alto índice de geração de emprego e renda. Dados fornecidos pela Secretaria de Desenvolvimento Sustentável e Junta Comercial de Santa Catarina posicionaram Chapecó na segunda colocação no Estado em número de empresas abertas em 2017.

#### **4.5.3 Sócioambiental**

Quanto ao ambiente socioambiental dos possíveis clientes e mercado de atuação da empresa é notável a busca por produtos de qualidade e saudáveis na hora da compra. Segundo a agência de pesquisas Euromonitor, entre os anos 2017 e 2022, se prevê um crescimento de 14,7% no mercado de alimentação saudável, passando do faturamento de US\$

24,7 bilhões para US\$ 31,5 bilhões. Em outro estudo realizado no ano de 2016, Alimentação Saudável – Tendências - 2016, realizado pela Mintel, fornecedora global de pesquisa de mercado, 76% dos brasileiros afirmaram que buscam ter uma alimentação saudável.

De acordo com os dados acima constata-se significativo aumento na preocupação dos consumidores em relação ao consumo de alimentos saudáveis. Diante dessas novas tendências, a empresa pretende oferecer um serviço inovador, aliando praticidade a um produto de qualidade e saudável, buscando atender essas novas necessidades do mercado.

#### **4.5.4 Tecnológico**

As constantes evoluções tecnológicas vêm transformando a forma como se comercializa. Eficiência e inovação nos processos, seja na área de vendas, gestão administrativa, ou produção são fatores fundamentais na sobrevivência de uma organização.

A tecnologia será a grande aliada nas receitas da Sabor e Saúde Refeições Saudáveis, os canais de vendas digitais serão inicialmente o primeiro contato com seus futuros clientes. A área produtiva também contará com equipamentos modernos, buscando automatizar os processos e reduzir os custos.

Em relação aos produtos comercializados, o congelamento é um eficiente sistema de conservação de alimentos. É considerado o melhor método de preservação dos mais variados produtos, mesmo daqueles tidos como perecíveis.

No início das atividades da empresa, a plataforma de vendas adotada será *e-commerce*, ou seja, um comércio eletrônico, que nada mais que uma modalidade de comércio que realiza suas vendas e transações financeiras por meio de dispositivos e plataformas eletrônicas, como computadores e celulares.

Segundo informações da Associação Brasileira de Comércio Eletrônico (ABComm) o *e-commerce* brasileiro deve crescer 15% em 2018 em relação ao mesmo período do ano passado, com previsão de faturamento de R\$ 69 bilhões. Em 2017, o *e-commerce* obteve faturamento de R\$ 59,9 bi.

#### **4.5.5 Natural**

Em relação ao ambiente natural, o mercado de alimentos sofre impacto nos seus resultados em razão do clima, tal fator leva muitos consumidores a mudarem seus hábitos

alimentares. A cidade de Chapecó, área de atuação da empresa, está localizada no sul do país, onde as estações climáticas são bem definidas, com muito calor no verão e forte frio no inverno, além de chuvas corriqueiras.

Diante das características climáticas da região, a empresa pretende usar o clima a seu favor, focando na oferta de produtos em que o consumo tende a ser maior de acordo com a estação do ano.

Outro aspecto a ser considerado em relação as estações do ano, é que com clima frio do outono e inverno rigoroso existe a predisposição das pessoas a saírem menos, levando-os a consumirem mais alimentos sem sair de casa. Oferecendo comodidade e qualidade a empresa pretende explorar este fator, buscando aumentar suas vendas.

#### **4.5.6 Político-legal**

No que se refere ao ambiente político-legal diversas leis, normas e regulamentos devem ser observadas pelos empreendedores que pretendem atuar no setor.

Inicialmente, para abertura da empresa, os procedimentos legais devem ser tomados junto aos órgãos competentes como: Prefeitura Municipal, Junta Comercial; Secretaria da Fazenda e Receita Federal.

Inúmeras normas sanitárias regem os procedimentos adotados na manipulação e produção de alimentos e devem ter atenção especial. Entre elas pode-se destacar a Lei nº 6.437/77 que trata de infrações à legislação sanitária federal, estabelece as sanções respectivas, e dá outras providências, a Portaria nº 326/SUS/MS/97 que Aprova o Regulamento Técnico; “Condições Higiênicos-Sanitárias e de Boas Práticas de Fabricação para Estabelecimentos Produtores/Industrializadores de Alimentos”.

Entretanto a principal legislação a ser seguida por empresas e profissionais do setor de alimentação é a Resolução RDC nº 216, de 15 de setembro de 2004, que dispõe sobre Regulamento Técnico de Boas Práticas para Serviços de Alimentação, aprovada pela ANVISA.

Entre os principais pontos estabelecidos pela norma, destacam-se: a edificação e as instalações devem ser projetadas de forma a possibilitar um fluxo ordenado e sem cruzamentos em todas as etapas da preparação de alimentos e a facilitar as operações de manutenção, limpeza e, quando for o caso, desinfecção. O acesso às instalações deve ser controlado e independente, não comum a outros usos.

## 4.6 PESQUISA DE MERCADO

Nesta etapa da análise de viabilidade da implantação da Sabor e Saúde Refeições Saudáveis será analisado o microambiente da empresa. Primeiramente foi feita uma pesquisa sobre a concorrência, relacionando seus concorrentes diretos e indiretos; em seguida por meio das informações obtidas nos questionários realizados, será analisado o perfil dos clientes; em seguida relacionado às entidades de interesse, fornecedores e produtos substitutos.

Por fim foi identificado as forças, fraquezas, ameaças e oportunidades da empresa, por meio da elaboração de análise SWOT, e concluído com a participação pretendida no mercado.

### 4.6.1 Concorrência

A análise da concorrência é uma das principais tarefas do empreendedor na hora de planejar seus negócios, e de grande importância para sua sobrevivência. A análise visa compreender melhor a situação do mercado em que a empresa está inserida, conhecendo tanto os pontos fortes quanto os pontos fracos de seus concorrentes.

Objetivando conhecer seus concorrentes, foi realizada pesquisa no seu mercado de atuação. Diante do elevado número de concorrentes encontrados, foram elencados os principais, conforme subdivisão abaixo.

#### 4.6.1.1 Concorrentes diretos

Os concorrentes diretos são aqueles que atuam na mesma linha de produtos, oferecendo os mesmos serviços, com a mesma faixa de preço, atendendo o mesmo público-alvo.

Atualmente na cidade de Chapecó, não existe nenhuma empresa oferecendo o serviço da forma proposta pela Sabor e Saúde Refeições Saudáveis, porém é possível relacionar os principais concorrentes diretos que atuam no ramo de fornecimento de refeições congeladas ou saudáveis. Após pesquisa realizada, os principais concorrentes diretos foram listados conforme quadro 10, assim como seus produtos e serviços.

Quadro 10 - Concorrentes diretos

Nome	Endereço	Serviços/Produto	Site
Casa Cheff	Rua Benjamin Constant, 763-D - Maria Goretti, Chapecó/SC	Oferecem refeições congeladas e marmitex por delivery. Serviço de cotação pelo site de empresa.	<a href="http://www.casacheff.com">www.casacheff.com</a>
ComidainBox.com	Rua Inglaterra, 1200 Passo dos Fortes – Chapecó/SC	Oferecem pratos prontos para entrega, e os pedidos são realizados apenas por telefone/whatsapp.	<a href="http://www.comidainbox.com">www.comidainbox.com</a>
Tia Nini	Rua Condá, 1299-E - Bairro: Presidente Médici – Chapecó/SC	Oferecem pratos prontos ou montados para entrega, e os pedidos são realizados por telefone/whatsapp ou no próprio estabelecimento.	<a href="http://www.tianini.com.br">www.tianini.com.br</a>
Cozinha & Cia	Rua Brochado da Rocha, 260S - Cristóvão, Chapecó /SC	Oferecem pratos prontos ou montados para entrega, e os pedidos são realizados por telefone ou no próprio estabelecimento.	Facebook
Menu Refeições	Rua Venceslau Brás, 169 D - São Cristóvão, Chapecó/SC	Oferecem pratos prontos ou montados para entrega, e os pedidos são realizados por telefone ou no próprio estabelecimento.	Facebook
Sos Viandas e Marmitex	Rua Martinho Lutero - E - São Cristóvão, Chapeco/SC	Oferecem refeições, por meio de viandas e marmitex, os pedidos podem ser feitos por telefone/whatsapp ou no próprio estabelecimento. Obs: somente almoço.	Facebook
Hall Massas	Rua John Kennedy, 788E, Passo dos Fortes , Chapecó/SC	Oferecem alimentos como pizza e massas congeladas, os pedidos podem ser realizados por telefone ou no próprio local	<a href="http://www.hallmassas.com.br">www.hallmassas.com.br</a>
Nutri Viandas	R Mato Grosso, 268 - D SL 1 - Jardim Itália – Chapecó/SC	Oferecem refeições, por meio de viandas e marmitex, os pedidos podem ser feitos por telefone/whatsapp ou no próprio estabelecimento.	-
Nutri Já	R. Uruguai, 236-E - Centro, Chapecó/SC	Oferecem alimentos com conceito de alimentação consciente. Os pedidos podem ser realizados por telefone/whatsapp ou no próprio estabelecimento	Facebook
Dubba Ubba	Rua Quintino Bocaiúva, 104 E, Sala 01, Centro, Chapecó/SC	Oferecem refeições com conceito fast food saudável, os pedidos podem ser realizados por site próprio da empresa ou telefone.	<a href="http://www.dubbauba.com.br">www.dubbauba.com.br</a>
Comida Caseira	Rua Marcilio Dias, 298 E; Bairro Bela Vista, Chapecó/SC	Oferecem refeições para empresas e eventos.	<a href="http://www.comidacaseira.ind.br">www.comidacaseira.ind.br</a>
Novita Refeições	R. João Cella, 299 - Alvorada, Chapecó /SC	Oferecem refeições para empresas.	Facebook
Nutribem	Rua Cristo Redentor, 331-D - São Cristóvão	Oferecem refeições para empresas e administração de cozinhas industriais.	<a href="http://www.nutribemsc.com.br">www.nutribemsc.com.br</a>

Fonte: Elaborado pelo autor, 2018.

#### 4.6.1.2 Concorrentes indiretos

Os concorrentes indiretos são aqueles que comercializam produtos/serviços diferentes, mas que de alguma forma podem ser substitutos aos oferecidos pela empresa.

Pesquisando, verificou-se inúmeros concorrentes indiretos para o novo negócio, em sua grande maioria restaurantes e pizzarias com opção de alimentação similares. Entre a grande quantidade de estabelecimentos, destacam-se os principais conforme quadro 11.

Quadro 11 - Concorrentes indiretos

Nome	Endereço	Serviços/Produto	Site
Galpão Grill Churrascaria	Avenida Fernando Machado - D, 1353   Centro, Chapecó/SC	Restaurante e Pizzaria	<a href="http://www.galpaogrill.com.br">www.galpaogrill.com.br</a>
Panela De Ferro	Rua Benjamin Constant 163, D   Centro, Chapecó/SC	Restaurante e Pizzaria	<a href="http://www.restaurantepaneladeferro.com.br">www.restaurantepaneladeferro.com.br</a>
Casa de Maria	Avenida Fernando Machado - D 3755E, Chapecó/SC	Restaurante e Pizzaria	Facebook
Cantina Galpão	Avenida Getúlio Dorneles Vargas - N 1375   Centro, Chapecó/SC	Restaurante	Facebook
Amosim	Avenida Fernando Machado - D 256-D, Chapecó/SC	Restaurante	<a href="http://www.amosimcozinhasaudavel.com.br">www.amosimcozinhasaudavel.com.br</a>
Vino & Tigelle	Benjamin Constant, 53D   Calçadão, Centro, Chapecó/SC	Restaurante	Facebook
Água Doce Cachaçaria	Avenida Getúlio Dorneles Vargas - N 1631   Centro, Chapecó/SC	Restaurante	<a href="http://www.aguadoce.com.br">www.aguadoce.com.br</a>
Sabor & Cia	Rua Uruguai - E 881-E, Chapecó	Restaurante e Padaria	<a href="http://www.saborecia.net">www.saborecia.net</a>
Du Sel Restaurante	Rua Nereu Ramos, 155D   Anexo Ao Almasty Hotel, Chapecó/SC	Restaurante	<a href="http://www.dusel.com.br">www.dusel.com.br</a>
Restaurante Samurai	Av. Getúlio Dorneles Vargas, 1022N	Restaurante	-
Takitos	Avenida Nereu Ramos - E 595   Centro, Chapecó/SC	Restaurante	<a href="http://www.takitos.com.br">www.takitos.com.br</a>
ClickSushi	Avenida Getúlio Dorneles Vargas - N 1670N, Chapecó/SC	Restaurante Comida Japonesa	Facebook
Ninja Lounge Sushi	Rua Achilles Tomazelli, Chapecó/SC	Restaurante Comida Japonesa	Facebook
Churrascaria Nativa	Rua Fernando Machado 1510, Chapecó/SC	Restaurante e Pizzaria	Facebook

Fonte: Elaborado pelo autor, 2018.

#### 4.6.2 Clientes

A partir das 400 respostas obtidas com o questionário identificou-se um perfil do futuro cliente da empresa. Dentre as respostas obtidas, em relação ao gênero apresentou pouca diferença entre os respondentes que foi de 57% das repostas feminino e 43% masculino. Nos demais critérios de perfil, os clientes apresentam em geral idade entre 18 e 40 anos, são em maioria solteiros (as), casados (as) e união estável, possuem ensino superior completo e na maioria incompleto (provavelmente foi este o resultado predominante devido ao meio onde o questionário foi mais divulgado - universidade), a família é composta de três a quatro pessoas, funcionários em empresa privada, servidores públicos e estudantes, com renda entre 3 a 7 salários mínimos (de R\$ 2.862,01 até R\$ 6.678,00).

Quando perguntados sobre o consumo de refeições disponibilizadas por meio de pratos prontos congelados, 52,5% dos respondentes se disseram consumidores, e que costumam consumir uma vez por semana, com parcela significativa entre duas e três vezes por semana, e costumam realizar suas compras em supermercados.

Quando indagados sobre quais são os critérios que mais preza ao realizar suas refeições, entre os sugeridos pelo autor que foi preço, comodidade; praticidade; qualidade; sabor; marca; valor nutricional; e origem do produto, ficou evidenciado que a qualidade e o sabor são primordiais na hora da compra, ficando atrás somente do preço, que foi selecionado por 87,5% dos entrevistados, seguido de qualidade com 74% e sabor com 58%. A pesquisa apresenta também, que o respondente costuma gastar entre R\$ 10 e R\$ 20,00 em cada refeição, e que estariam dispôs a pagar por um prato saudável o valor de R\$ 9,00 a R\$ 15,00 por uma embalagem de 350G e entre R\$ 15,01 a R\$ 21,00 por uma embalagem de 750G.

A pesquisa apresentou números importantes em relação ao conhecimento dos respondentes sobre os serviços de vendas de alimentos por meio da internet. 19,6% se dizem conhecedores dos serviços e costumam utilizar, porém cerca de 40% conhecem, mas não costumam utilizar, e 25,9% não conhecem, mas tem interesse em utilizar. Esses números demonstram que a empresa deve adotar estratégias estimulando o consumo, tanto de quem conhece, como dos que possuem interesse.

Outro fator que pode ser relevante para o empreendimento, foi em relação ao conceito do negócio. A pesquisa demonstrou que mais de 75,0% das respostas são positivas em relação a criação da empresa, afirmando que seria uma opção interessante, contra cerca de 22% que se dizem indiferentes.

### **4.6.3 Entidades de interesse**

Buscando entidades que possam contribuir para o sucesso do negócio, destacam-se como principais entidades de interesse a Associação Brasileira das Indústrias da Alimentação (ABIA) que visa assegurar uma legislação adequada às constantes evoluções tecnológicas do alimento; incentivar o uso de melhores técnicas de produção; promover o fortalecimento econômico-financeiro do setor; e estimular o desenvolvimento da indústria da alimentação no Brasil, com foco no interesse do consumidor e na defesa do meio ambiente. Além da ABIA, outra entidade de interesse é a ANVISA, criada pela Lei nº 9.782, de 26 de janeiro 1999, tem por finalidade institucional promover a proteção da saúde da população, por intermédio do controle sanitário da produção e consumo de produtos e serviços submetidos à vigilância sanitária, inclusive dos ambientes, dos processos, dos insumos e das tecnologias a eles relacionados, bem como o controle de portos, aeroportos, fronteiras e recintos alfandegados.

Além das entidades diretamente ligadas ao negócio, outra entidade que pode contribuir com os objetivos da empresa é o SEBRAE, que visa dar suporte, promover a competitividade e o desenvolvimento das empresas de micro e pequeno porte.

Em termos de entidades locais, a entidade a se considerar é a Associação Comercial e Industrial de Chapecó (ACIC) foi fundada em 10 de maio de 1947 com o objetivo de ser uma entidade empresarial representativa do comércio, indústria, prestação de serviços e agropecuária. Segundo informações disponibilizadas em seu site, a ACIC, que representa 85% do PIB chapecoense, desenvolve ações consistentes na defesa dos interesses da classe empresarial e do bem-estar da coletividade.

### **4.6.4 Fornecedores**

Outro elemento importante para a abertura de um novo negócio são os fornecedores que são os responsáveis por prover os insumos e equipamentos necessários para que a empresa possa operar. Dentre alguns produtos estão as matéria-prima, equipamentos para produção, equipamentos para administração, EPI's para funcionários e embalagens.

Os fornecedores foram selecionados para fornecer produtos de qualidade, com procedência, e consideração seus preços, localização e disponibilidade de produtos. No quadro 12 são listados, conforme tabela os principais fornecedores identificados e o tipo do produto/serviço.

Quadro 12 - Fornecedores

Fornecedor	Tipo de Produto/Serviço	Endereço	Telefone
Tozzo Alimentos	Matérias primas diversas	Acesso Plínio Arlindo de Nes, 4303-D, Sala 101 - Bairro Belvedere, Chapecó/SC	(49) 3321-1000
Finco Alimentos	Matérias primas diversas	Rua Prefeito Etelvino Pedro Tumelero, nº 443, Seara/SC	(49) 3452-8200
Maxxi Atacado	Matérias primas diversas	Av. Fernando Machado, 3750 - Líder, Chapecó/SC	(49) 3319-6450
Moinho Martelli	Farinhas	R. São Paulo, 25, Cel. Freitas/SC	(49) 3347-0399
Difrisul Distribuidora	Frios	Avenida Getúlio Vargas 1881 N, Centro, Chapecó/SC	(49) 3322 2919
Sabadini Comércio de Carnes	Carnes	Rua Peru, 275 D - Líder, Chapecó /SC	(49) 3324-1164
Mil Embalagens	Embalagens	Rua Índio Condá, 685 E Centro - Chapecó - /SC	(49) 3322 3009
Jhonnplast Embalagens	Embalagens	Rua Porto Alegre, Centro, Chapecó/SC	(49) 3322-5893
Arcus Indústria Gráfica	Material Gráfico	Rua Reinaldo Pinhate, 860 E Bairro Quedas do Palmital, Chapecó/SC	(49) 3330 0800
Lojas Colombo	Equipamentos Escritório	Av. Getúlio Dorneles Vargas, 751 - Centro, Chapecó/SC	(49) 3322-5914
Grapol Móveis	Móveis para Escritório	Rua Washington Luís , 167 Erechim /RS	(54) 3712-3055
Cristal Equipamentos	Equipamentos Cozinha Industrial e Refrigeração	Rua Faxinal dos Guedes, 700-D - Cristo Rei, Chapecó /SC	(49) 3324-4911
Refrigeração Uruguai	Equipamentos Cozinha Industrial e Refrigeração	Rua Uruguai, 950-D Centro, Chapecó/SC	(49) 3322-5643
Preveoeste	EPI,s	Rua Carlos Batista Bruck, 335 - B - Bairro Jardim Itália, Chapecó/SC	(49) 3329 4974
Scussel Verduras	Legumes e temperos	Linha Caravagio, Chapecó/SC	(49) 3323-6689
Verduras Luzzi	Legumes e temperos	Linha Rodeio Bonito - s/n Interior, Chapecó/SC	(49) 99998-6403
Classic Uniformes	Uniformes	Rua Mal. Floriano Peixoto, 251 - Centro, Chapecó/ SC	(49) 3324-6981

Fonte: Elaborado pelo autor, 2018.

#### 4.6.5 Produtos substitutos

Os produtos substitutos que podem concorrer com os oferecidos pela empresa são os alimentos em geral, como por exemplo, pratos pré-prontos, pizzas, massas, lanches; esses produtos podem ser oferecidos em mercado, restaurantes ou comércios do gênero.

#### 4.6.6 Análise Swot

Dando sequência a elaboração do plano de negócios, foi elaborada a análise Swot, que é uma análise do ambiente interno e externo da empresa.

A matriz Swot consiste no cruzamento dos pontos fortes e fracos, ameaças e oportunidades. Por meio da análise das variáveis, busca-se conhecer a situação da empresa, bem como definir planejamentos e estratégias importantes para a sua sobrevivência no mercado.

Com o levantamento das ameaças e oportunidades, forças e fraquezas foi definido graus de importância para cada fator. Os valores utilizados foram definidos em uma escala de 1, 2 e 3, sendo: 1 - pouco significativo, 2 - significativo e 3 - muito significativo, e posteriormente realizado o cruzamento conforme quadro 13.

Quadro 13 - Matriz SWOT



		Ambiente Externo															
		Oportunidades						Ameaças									
		3	3	3	2	3	1	3	3	1	2	2	2				
Ambiente Interno	Forças	3	Serviços inovador	6	6	6	5	6	4	33	6	6	4	5	5	5	31
		3	Qualidade dos produtos	6	6	6	5	6	4	33	6	6	4	5	5	5	31
		2	Praticidade	5	5	5	4	5	3	27	5	5	3	4	4	4	25
		2	Consultoria profissional	5	5	5	4	5	3	27	5	5	3	4	4	4	25
		2	Venda de alimentação saudável	5	5	5	4	5	3	27	5	5	3	4	4	4	25
		2	Boas instalações e estrutura física	5	5	5	4	5	3	27	5	5	3	4	4	4	25
		<b>Subtotal</b>	32	32	32	26	32	20	174	32	32	20	26	26	26	162	
	Fraquezas	3	Falta de experiência no ramo	6	6	6	5	6	4	33	6	6	4	5	5	5	31
		2	Marca desconhecida	5	5	5	4	5	3	27	5	5	3	4	4	4	25
		2	Entrega e sistema de vendas terceirizados	5	5	5	4	5	3	27	5	5	3	4	4	4	25
		2	Elevados gastos com aluguel e mão de obra	5	5	5	4	5	3	27	5	5	3	4	4	4	25
		2	Pequeno mix de produtos	5	5	5	4	5	3	27	5	5	3	4	4	4	25
			<b>Subtotal</b>	26	26	26	21	26	16	141	26	26	16	21	21	21	131

1	Pouco Significativo
2	Significativo
3	Muito Significativo

Fonte: Elaborado pelo autor, 2018.

Como resultado do cruzamento dos fatores definidos na análise da Sabor e Saúde Refeições Saudáveis é possível identificar a situação atual da empresa, conforme quadro 14.

Quadro 14 - Cruzamento das variáveis da Matriz SWOT com pontuação

	Oportunidades	Ameaças
Forças	174 - Desenvolvimento	162 - Manutenção
Fraquezas	141 - Crescimento	131 - Sobrevivência

Fonte: Elaborado pelo autor, 2018.

O resultado do cruzamento das variáveis mostra que a Sabor e Saúde Refeições Saudáveis obteve sua maior pontuação no quadrante em que estão situados os pontos fortes e as oportunidades, mostrando que o cenário é favorável para o desenvolvimento da empresa.

No cruzamento entre as variáveis de forças e ameaças, o resultado obtido demonstra que os pontos fortes da empresa devem ser fortalecidos, além do desenvolvimento de novas forças, e que ações objetivando a melhora contínua da qualidade dos produtos, divulgação dos serviços e inovações no negócio devem ter atenção especial no desenvolvimento das estratégias da empresa, com o objetivo de amenizar os impactos decorrentes das ameaças externas.

A relação entre os pontos fracos e oportunidades, aparece com a terceira maior pontuação, demonstrando que os pontos fracos devem ser trabalhados continuamente para serem extintos, ou diminuídos, para que seus impactos sejam os menores possíveis, com o propósito de aproveitar as boas oportunidades do mercado.

O resultado apresenta também pontuação significativa na relação entre as fraquezas e ameaças, demonstrando que a situação em relação a sobrevivência da empresa no mercado requer atenção, especialmente com o grande número de produtos substitutos e com a concorrência.

#### **4.6.7 Participação pretendida no mercado**

Para elaborar a participação pretendida da empresa no mercado foi analisado uma série de fatores. Sendo os critérios observados a capacidade produtiva da empresa, falta de conhecimento da empresa no mercado, alta concorrência no ramo de alimentação, possibilidade de novas praças de vendas, aumento no número de pessoas que buscam

refeições práticas e saudáveis, além dos resultados obtidos pela pesquisa realizada por meio do questionário.

Nas tabelas 2, 3 e 4 são apresentadas a demanda pretendida para o primeiro, segundo e terceiro ano respectivamente.

Tabela 2 - Demandas da participação do mercado pretendido para o ano x1

<b>Demandas em pratos para ano X1</b>	<b>Jan</b>	<b>Fev</b>	<b>Mar</b>	<b>Abr</b>	<b>Mai</b>	<b>Jun</b>	<b>Jul</b>	<b>Ago</b>	<b>Set</b>	<b>Out</b>	<b>Nov</b>	<b>Dez</b>	<b>Total</b>
<b>Pratos 350G</b>													
Prato Filé Bovino	248	248	248	260	260	260	260	273	273	273	273	273	3146
Prato Filé Frango	187	187	187	196	196	196	196	206	206	206	206	206	2377
Prato Filé Peixe	116	116	116	121	121	121	121	127	127	127	127	127	1468
Total Demanda	550	550	550	578	578	578	578	606	606	606	606	606	6992
<b>Pratos 700G</b>													
Prato Filé Bovino	248	248	248	260	260	260	260	273	273	273	273	273	3146
Prato Filé Frango	187	187	187	196	196	196	196	206	206	206	206	206	2377
Prato Filé Peixe	116	116	116	121	121	121	121	127	127	127	127	127	1468
Total Demanda	550	550	550	578	578	578	578	606	606	606	606	606	6992
<b>Total Demanda Geral</b>	<b>1100</b>	<b>1100</b>	<b>1100</b>	<b>1155</b>	<b>1155</b>	<b>1155</b>	<b>1155</b>	<b>1213</b>	<b>1213</b>	<b>1213</b>	<b>1213</b>	<b>1213</b>	<b>13984</b>

Fonte: Elaborado pelo autor, 2018.

Tabela 3 - Demandas da participação do mercado pretendido para o ano x2

<b>Demandas em pratos para ano X2</b>	<b>Jan</b>	<b>Fev</b>	<b>Mar</b>	<b>Abr</b>	<b>Mai</b>	<b>Jun</b>	<b>Jul</b>	<b>Ago</b>	<b>Set</b>	<b>Out</b>	<b>Nov</b>	<b>Dez</b>	<b>Total</b>
<b>Pratos 350G</b>													
Prato Filé Bovino	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	3602
Prato Filé Frango	227	227	227	227	227	227	227	227	227	227	227	227	2721
Prato Filé Peixe	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140	1681
Total Demanda	667	667	667	667	667	667	667	667	667	667	667	667	8004
<b>Pratos 700G</b>													
Prato Filé Bovino	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	3602
Prato Filé Frango	227	227	227	227	227	227	227	227	227	227	227	227	2721
Prato Filé Peixe	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140	1681
Total Demanda	667	667	667	667	667	667	667	667	667	667	667	667	8004
<b>Total Demanda Geral</b>	<b>1334</b>	<b>16008</b>											

Fonte: Elaborado pelo autor, 2018.

Tabela 4 - Demandas da participação do mercado pretendido para o ano x3

<b>Demandas em pratos para ano X3</b>	<b>Jan</b>	<b>Fev</b>	<b>Mar</b>	<b>Abr</b>	<b>Mai</b>	<b>Jun</b>	<b>Jul</b>	<b>Ago</b>	<b>Set</b>	<b>Out</b>	<b>Nov</b>	<b>Dez</b>	<b>Total</b>
<b>Pratos 350G</b>													
Prato Filé Bovino	330	330	330	330	330	330	330	330	330	330	330	330	3962
Prato Filé Frango	249	249	249	249	249	249	249	249	249	249	249	249	2994
Prato Filé Peixe	154	154	154	154	154	154	154	154	154	154	154	154	1849
Total Demanda	734	734	734	734	734	734	734	734	734	734	734	734	8805
<b>Pratos 700G</b>													
Prato Filé Bovino	330	330	330	330	330	330	330	330	330	330	330	330	3962
Prato Filé Frango	249	249	249	249	249	249	249	249	249	249	249	249	2994
Prato Filé Peixe	154	154	154	154	154	154	154	154	154	154	154	154	1849
Total Demanda	734	734	734	734	734	734	734	734	734	734	734	734	8805
<b>Total Demanda Geral</b>	<b>1467</b>	<b>17609</b>											

Fonte: Elaborado pelo autor, 2018.

## 4.7 PLANO DE MARKETING

Neste capítulo, apresenta-se o Plano de Marketing, parte de suma importância do plano de negócios da empresa, que tem como finalidade apresentar como a empresa pretende estar inserida no mercado, como atingirá os seus potenciais clientes, definindo suas estratégias e ações a fim de alcançar seus objetivos. A seguir apresentam-se as estratégias iniciais propostas para a Sabor e Saúde Refeições Saudáveis.

### 4.7.1 Estratégias de Marketing

As estratégias de marketing, de acordo com Dornelas (2012), são os métodos que a empresa deverá utilizar para atingir seus objetivos. Para tanto, a empresa desenvolveu sua estratégia por meio do mix de marketing, que trata-se do conjunto de ferramentas conhecidas como os 4Ps, sendo produto, preço, praça e promoção.

Por meio do mix de marketing a empresa irá definir todas as características do produto a ser ofertado, definição de preço e condições de pagamento, bem como a forma de promoção, objetivando alavancar as vendas e, ainda, os locais e forma de transporte.

Por fim será elaborado o plano de ação, identificando as ações de marketing planejadas por meio da ferramenta 5H2H e seus referidos custos.

#### 4.7.1.1 Produto

O produto oferecido pela empresa ao mercado será o fornecimento de pratos congelados saudáveis. Inicialmente o mix de produto será reduzido, porém no decorrer do funcionamento da empresa, com a consultoria de um profissional de nutrição a pretensão é de elaborar novos pratos e maior variação, aumentando o número de opções disponibilizadas. Sendo assim a empresa começa a atuar no mercado oferecendo opções de pratos elaborados a escolha do cliente, contendo opções de proteínas, carboidratos e legumes, visando sempre a saudabilidade alimentar, a qualidade e o sabor.

Cada prato contará com uma proteína, um carboidrato e um legume. As opções de cada composto são:

- **Proteínas:** Filé bovino grelhado, filé de frango grelhado e filé de peixe grelhado (tilápia).

- **Carboidratos:** Arroz branco, arroz integral, macarrão integral com molho vermelho, macarrão integral com molho branco e batatas rústicas assadas.
- **Legumes:** Brócolis refogado, cenoura refogada, abobrinha refogada couve-flor refogado e mix de cenoura, brócolis, couve-flor e abobrinha.

Os pratos serão disponibilizados em dois tamanhos, o primeiro que serve de uma a duas pessoas com 350 gramas, e outro que serve de duas a três pessoas com 700 gramas. A composição inicial dos pratos será conforme tabela abaixo, podendo ser alterada conforme demanda e sugestões dos clientes no decorrer das atividades da empresa.

Quadro 15 - Composição dos pratos em gramas

Prato	Proteína (g)	Carboidrato (g)	Legume (g)	Total (g)
Opção 1	150	100	100	350
Opção 2	300	200	200	700

Fonte: Elaborado pelo autor, 2018.

O produto será disponibilizado em embalagem plástica prática, que podem ser levadas ao forno microondas, contendo três divisórias para melhor acomodar os ingredientes, sem misturá-los, com a finalidade de manter a qualidade e o sabor. Na tampa da embalagem se destacará o que as refeições têm de melhor, seus ingredientes naturais, de qualidade e saudáveis, além das informações nutricionais e as informações exigidas pela vigilância sanitária.

Figura 12 - Design das embalagens



Fonte: Elaborado pelo autor, 2018.

A embalagem terá um design moderno, e será utilizado o mesmo formato tanto para a embalagem de 350g como para a 700g, o que altera são apenas suas dimensões e capacidades. A embalagem será selada com um filme especial fazendo com que o

conteúdo de cada divisória não se misture com o de outra, garantindo uma refeição de qualidade na mesa do cliente final.

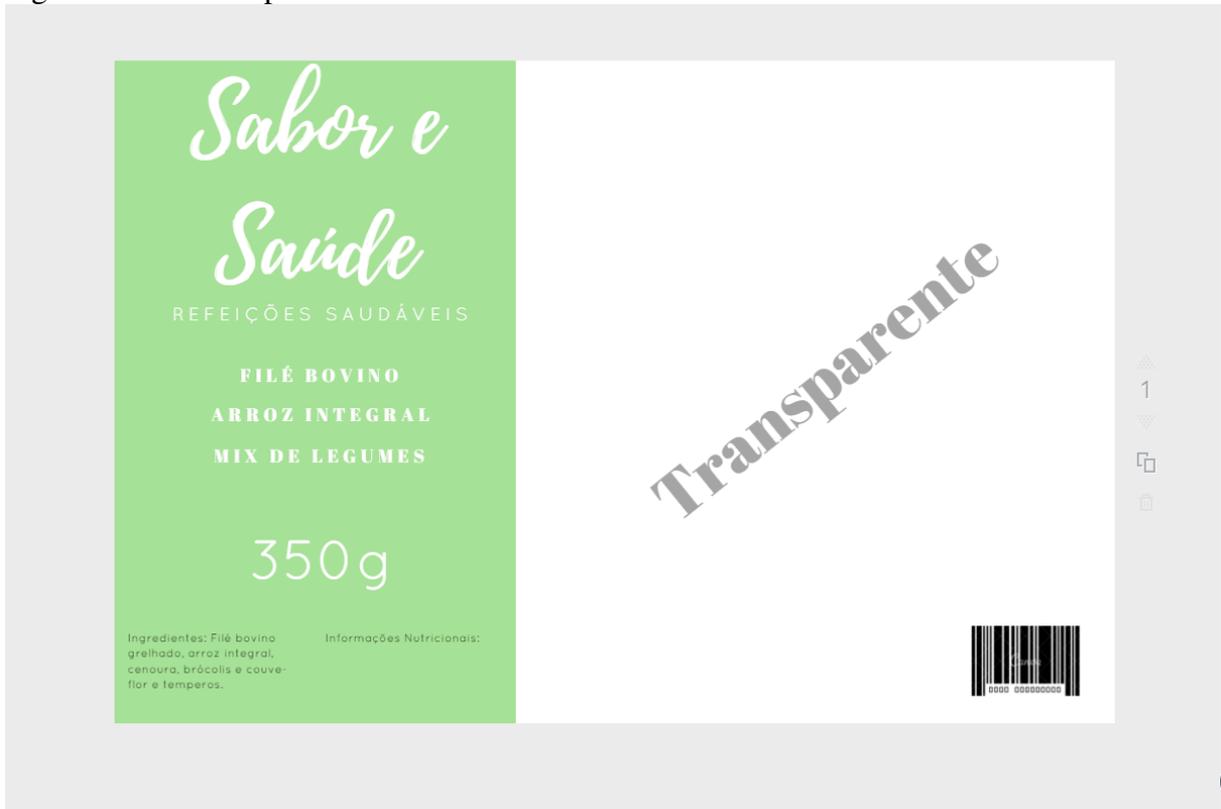
Figura 13 - Embalagens com alimentos



Fonte: Elaborado pelo autor, 2018.

A embalagem do prato será finalizada com o material gráfico personalizado, contendo a identidade visual da empresa, composição do produto, informações nutricionais, informações legais e instruções, conforme modelo apresentado na figura 14. A embalagem conta também com uma parte transparente demonstrando a imagem real dos produtos que integram o prato. Na figura 13 apresenta-se o modelo da embalagem com os alimentos que se pretende utilizar. As dimensões dos ângulos serão adequados ao prato pela gráfica no momento da confecção.

Figura 14 - Modelo película seladora



Fonte: Elaborado pelo autor, 2018.

#### 4.7.1.2 Preço

O preço é um dos fatores de maior importância no momento de ofertar um produto, ficando evidenciado na pesquisa realizada, onde 87,5% dos entrevistados responderam que o fator preço está entre os principais fatores decisivos ao realizar suas refeições, seguido de qualidade e sabor. A formulação de preço considerou tanto os fatores de percepção do valor do produto pelo cliente, os custos e despesas da empresa, e o preço praticado pela concorrência.

Tendo em vista os resultados obtidos pela pesquisa de mercado, no qual foi apurado que a grande maioria dos futuros clientes da Sabor e Saúde Refeições estão dispostos a pagar por uma refeição saudável valores entre R\$ 9,00 a R\$ 15,00 pela embalagem de 350 gramas e valores entre R\$ 15,01 a 27,00 pela embalagem de 700 gramas, além de apurado os cálculos financeiros, como custos e despesas fixas e variáveis e ponto de equilíbrio, os valores iniciais ficaram definidos de acordo com a tabela 5.

Tabela 5 - Valores iniciais de vendas

Tamanho	Valor
350G	R\$ 14,50
700G	R\$ 21,00

Fonte: Elaborado pelo autor, 2018.

Estes valores podem sofrer alterações a qualquer momento, uma vez que se identifique a necessidade e se verifique qual impacto está alteração pode trazer ao volume de vendas e nas finanças. No entanto, para fins de projeções iniciais, mantêm-se o valor de R\$ 14,50 para a embalagem de 350 gramas e de R\$ 21,00 para a embalagem de 700 gramas, ambas compostas por uma opção de proteína, uma de carboidrato e uma de legume, a escolha do cliente.

O valor praticado não será alterado de acordo com a composição do prato, todas as combinações disponibilizadas terão o mesmo valor, distinguindo-se apenas no tamanho da embalagem.

#### 4.7.1.3 Praça

A empresa inicia suas atividades oferecendo produtos diretamente ao consumidor final, por meio da plataforma de vendas online, que é composta por site e aplicativo, além de telefone e por meio de redes sociais, como Facebook e Instagram.

No entanto os esforços do administrador, logo no início da produção serão voltados para as vendas por meio de intermediários, tendo em vista o resultado obtido na pesquisa de mercado, que demonstrou que mais de 90% dos respondentes que se dizem consumidores de pratos prontos congelados realizam suas compras em supermercados, ou estabelecimento do gênero.

Conforme projeto inicial, a empresa desenvolverá um aplicativo e um site exclusivo, no qual o cliente poderá realizar seus pedidos, optando pelo tipo do produto, a quantidade, a forma de pagamento e entrega de acordo com sua escolha.

A plataforma de vendas será integrada entre o site, o aplicativo e o telefone comercial. O layout do site e do aplicativo terão um conceito moderno e de fácil usabilidade, fazendo que os futuros clientes realizem suas compras de forma prática e segura, na comodidade da sua casa. Nas imagens abaixo apresenta-se um esboço do aplicativo e do site.

Imagem 6 - Aplicativo de vendas Android e IOS



Fonte: Elaborado pelo autor, 2018.

Imagem 7 - Site de vendas



Fonte: Elaborado pelo autor, 2018.

Os modelos acima são apenas um esboço elaborado pelo autor, no entanto o desenvolvimento dos canais serão de responsabilidade da empresa especializada em conjunto com o administrador, o qual poderá colaborar com ideias e sugestões, afim de desenvolver os sistemas que atendam os objetivos da Sabor e Saúde Refeições Saudáveis.

Complementando os canais de vendas descritos acima, a empresa vai utilizar as redes sociais para comercializar seus produtos. Serão criados perfis comerciais no Facebook, Instagram e Whatsapp servindo também como ferramentas de promoção, conforme próximo tópico.

#### 4.7.1.4 Promoção

O composto promoção do mix de marketing receberá grande atenção, sendo que a empresa inicia suas atividades oferecendo seus produtos diretamente ao consumidor por meio dos seus canais de vendas apresentados acima, além de se tratar de uma nova empresa e marca desconhecida.

Segundo a pesquisa de mercado, os futuros clientes gostariam de receber informações dos produtos em sua maioria pelas redes sociais, como Facebook e Instagram, e por aplicativos de mensagens como Whatsapp, correspondendo a 75,1% das respostas escolhidas.

Buscando complementar os canais de vendas e seguindo os resultados da pesquisa a empresa utilizará perfis no Facebook e Instagram, que além de comercializar os produtos, servirá para se comunicar com seus futuros clientes.

Sendo que não existe parceria firmada para a venda em praças físicas, e a proposta inicial da empresa e disponibilizar seus produtos em plataformas de vendas na internet, os investimentos ligados ao composto promoção será voltados as mídias sociais. Serão utilizados os serviços disponibilizados pelo Google Adwords, Instagram Ads, Facebook Ads e publicações em perfis de influenciadores digitais.

Imagem 8 - Perfil no Facebook



Fonte: Elaborado pelo autor, 2018.

Imagem 9 - Perfil no Instagram



Fonte: Elaborado pelo autor, 2018.

Complementando as estratégias voltadas as mídias sociais, serão definidas estratégias a fim de fidelizar o cliente, disponibilizando um cartão fidelidade com benefícios, podendo ser pacotes promocionais ou vantagens após aquisição de um número “x” de refeições a serem definidas pelo administrador no decorrer da atividade.

Além das ações propostas para o cliente final e divulgação da empresa e seus produtos, o administrador terá a missão de fomentar parcerias para que através de intermediários a empresa impulse suas vendas. Entre as ações estão visitas e apresentação dos produtos oferecidos em estabelecimentos ligados a alimentação e cuidados com a saúde, como supermercados e academias. As ações pretendem fomentar parcerias para que os produtos sejam vendidos diretamente nestes locais. Em conversas informais com alguns proprietários destes estabelecimentos, estes se mostram interessados, como também expressaram otimismo com o conceito do negócio e se dispuseram a conhecer os produtos, além de disponibilizar seus espaços para possíveis parcerias.

Os custos das ações iniciais voltadas para a consolidação de intermediários são baixas, e serão de responsabilidade do administrador, que no decorrer do funcionamento da empresa estudará a possibilidade de contratar um vendedor para atuar neste mercado.

#### 4.7.1.5 Plano de ação e orçamentos

Por meio da ferramenta 5W2H foi desenvolvido as ações de marketing pela Sabor e Saúde Refeições Saudáveis. No quadro 16 apresentasse o cronograma e custos das ações.

Quadro 16 - Estratégias com 5W2H

Estratégias de marketing com 5W2H						
O quê?	Por quê?	Onde?	Quando?	Por Quem?	Como?	Quanto?
Desenvolvimento do site e aplicativo	Vendas e divulgação dos produtos	Web	jan/19	Delivoro Sistemas e Administrador	Criando uma plataforma de vendas pela internet com site e aplicativo, servindo de comércio e divulgação	R\$ 2.145,00
Desenvolvimento Perfil Comercial Instagram	Vendas e divulgação dos produtos	Site Instagram	jan/19	Administrador	Criando uma conta no Instagram	R\$ -
Desenvolvimento Perfil Comercial Facebook	Vendas e divulgação dos produtos	Site Facebook	jan/19	Administrador	Criando uma conta no Facebook	R\$ -
Aplicativo WhatsApp Business	Vendas e divulgação dos produtos	Site Whatsapp	jan/19	Administrador	Baixando o aplicativo e criando uma conta.	R\$ -
Instagram Ads	Vendas e divulgação dos produtos	Site Instagram	Início das atividades e no decorrer do período	Administrador	Propagandas e links patrocinados	R\$ 600,00
Facebook Ads	Vendas e divulgação dos produtos	Site Facebook	Início das atividades e no decorrer do período	Administrador	Propagandas e links patrocinados	R\$ 400,00
Google Adwors	Patrocínio de links do google pesquisa	Site Google	Início das atividades e no decorrer do período	Administrador	Propagandas e links patrocinados	R\$ 200,00
Divulgação Influenciador Digital	Divulgação	Redes Sociais	Início das atividades e no decorrer do período	Perfil do divulgador escolhido	Postagens no Facebook e Intagram divulgando a empresa e seus produtos	R\$ 500,00
Prospectar Intermediários	Fomentar parceiros para venda dos produtos (intermediários)	Chapecó	Início das atividades da empresa	Administrador	Visitando supermercados e comércios do gênero, demonstrando os produtos	R\$ -
<b>TOTAL</b>						<b>R\$ 3.645,00</b>

Fonte: Elaborado pelo autor, 2018.

As ações iniciam com o desenvolvimento do site e aplicativo, em conjunto com a criação dos perfis no Facebook e Instagram e a conta no Whatsapp. Após realizada esta etapa iniciasse as estratégias de divulgação pré-estabelecidas, que por meio de propagandas/links patrocinados no Instagram Ads, Facebook Ads e Google Adwors, além de publicações em perfis de influenciadores digitais pretende-se apresentar a empresa e seus produtos. Por fim, a de se considerar a prospecção de intermediários, que terá papel de extrema importância no desenvolvimento e fortalecimento do negócio.

#### 4.7.1.6 Implementação e Controle

Durante a implementação, com objetivo de assegurar que as ações ocorram conforme planejado o administrador terá a responsabilidade de acompanhá-las, garantindo que elas acontecem conforme estabelecido.

Quanto ao controle, para garantir que o resultado ocorra conforme planejado, o administrador fará acompanhamento das ações implantadas, verificando se estão gerando os resultados pretendidos e se necessário realizar mudanças.

## 4.8 PLANO FINANCEIRO

Nesta parte do trabalho, são abordados os aspectos financeiros e orçamentários relacionados à criação da empresa, com um planejamento para os três primeiros anos de exercício.

Inicialmente é apresentado o orçamento de vendas que contém as demandas esperadas para os primeiros três exercícios, seguido do orçamento de produção contendo os recursos utilizados na produção. Na etapa seguinte do plano é elencado as despesas da organização, seguido das projeções de resultado, e dos fluxos de caixas mensais. Por fim são apresentados as projeções patrimoniais e os indicadores de desempenho possibilitando analisar a viabilidade do negócio e o retorno financeiro a ser alcançado.

### 4.8.1 Orçamento de vendas

A Sabor e Saúde Refeições Saudáveis elaborou suas projeções de demanda para os três primeiros períodos com base na sua capacidade produtiva, na pesquisa de mercado e nas

informações coletadas nos questionários aplicados. Em relação a definição dos preços de vendas, este foi obtido através do cálculo dos custos de produção, administração e vendas, acrescidos de uma margem de lucro que o administrador considera viável, além de considerar o preço praticado pelos concorrentes.

Considerando que a organização é nova no mercado foi projetado demandas menores no período inicial, no entanto com a implantação das estratégias de marketing expostas no tópico anterior, espera-se um aumento gradual nas vendas conforme números apresentados nas tabelas 6, 7 e 8.

Tabela 6 - Demanda de vendas ano 2019

<b>Demandas em pratos para ano X1</b>	<b>Jan</b>	<b>Fev</b>	<b>Mar</b>	<b>Abr</b>	<b>Mai</b>	<b>Jun</b>	<b>Jul</b>	<b>Ago</b>	<b>Set</b>	<b>Out</b>	<b>Nov</b>	<b>Dez</b>	<b>Total</b>
<b>Pratos 350G</b>													
Prato Filé Bovino	248	248	248	260	260	260	260	273	273	273	273	273	3146
Receitas Prato Filé Bovino	3.588,75	3.588,75	3.588,75	3.768,19	3.768,19	3.768,19	3.768,19	3.956,60	3.956,60	3.956,60	3.956,60	3.956,60	45.621,98
Prato Filé Frango	187	187	187	196	196	196	196	206	206	206	206	206	2377
Receitas Prato Filé Frango	2.711,50	2.711,50	2.711,50	2.847,08	2.847,08	2.847,08	2.847,08	2.989,43	2.989,43	2.989,43	2.989,43	2.989,43	34.469,94
Prato Filé Peixe	116	116	116	121	121	121	121	127	127	127	127	127	1468
Receitas Prato Filé Peixe	1.674,75	1.674,75	1.674,75	1.758,49	1.758,49	1.758,49	1.758,49	1.846,41	1.846,41	1.846,41	1.846,41	1.846,41	21.290,26
<b>Total Demanda</b>	<b>550</b>	<b>550</b>	<b>550</b>	<b>578</b>	<b>578</b>	<b>578</b>	<b>578</b>	<b>606</b>	<b>606</b>	<b>606</b>	<b>606</b>	<b>606</b>	<b>6992</b>
<b>Total Receita</b>	<b>7.975,00</b>	<b>7.975,00</b>	<b>7.975,00</b>	<b>8.373,75</b>	<b>8.373,75</b>	<b>8.373,75</b>	<b>8.373,75</b>	<b>8.792,44</b>	<b>8.792,44</b>	<b>8.792,44</b>	<b>8.792,44</b>	<b>8.792,44</b>	<b>101.382,19</b>
<b>Pratos 700G</b>													
Prato Filé Bovino	248	248	248	260	260	260	260	273	273	273	273	273	3146,34375
Receitas Prato Filé Bovino	5.197,50	5.197,50	5.197,50	5.457,38	5.457,38	5.457,38	5.457,38	5.730,24	5.730,24	5.730,24	5.730,24	5.730,24	66.073,22
Prato Filé Frango	187	187	187	196	196	196	196	206	206	206	206	206	2.377
Receitas Prato Filé Frango	3.927,00	3.927,00	3.927,00	4.123,35	4.123,35	4.123,35	4.123,35	4.329,52	4.329,52	4.329,52	4.329,52	4.329,52	49.921,99
Prato Filé Peixe	116	116	116	121	121	121	121	127	127	127	127	127	1.468
Receitas Prato Filé Peixe	2.425,50	2.425,50	2.425,50	2.546,78	2.546,78	2.546,78	2.546,78	2.674,11	2.674,11	2.674,11	2.674,11	2.674,11	30.834,17
<b>Total Demanda</b>	<b>550</b>	<b>550</b>	<b>550</b>	<b>578</b>	<b>578</b>	<b>578</b>	<b>578</b>	<b>606</b>	<b>606</b>	<b>606</b>	<b>606</b>	<b>606</b>	<b>6.992</b>
<b>Total Receita</b>	<b>11.550,00</b>	<b>11.550,00</b>	<b>11.550,00</b>	<b>12.127,50</b>	<b>12.127,50</b>	<b>12.127,50</b>	<b>12.127,50</b>	<b>12.733,88</b>	<b>12.733,88</b>	<b>12.733,88</b>	<b>12.733,88</b>	<b>12.733,88</b>	<b>146.829,38</b>
<b>Total Demanda Geral</b>	<b>1100</b>	<b>1100</b>	<b>1100</b>	<b>1155</b>	<b>1155</b>	<b>1155</b>	<b>1155</b>	<b>1213</b>	<b>1213</b>	<b>1213</b>	<b>1213</b>	<b>1213</b>	<b>13984</b>
<b>Total Receita Geral</b>	<b>19.525,00</b>	<b>19.525,00</b>	<b>19.525,00</b>	<b>20.501,25</b>	<b>20.501,25</b>	<b>20.501,25</b>	<b>20.501,25</b>	<b>21.526,31</b>	<b>21.526,31</b>	<b>21.526,31</b>	<b>21.526,31</b>	<b>21.526,31</b>	<b>248.211,56</b>

Fonte: Elaborado pelo autor, 2018.

Tabela 7 - Demanda de vendas ano 2020

<b>Demandas em pratos para ano X2</b>	<b>Jan</b>	<b>Fev</b>	<b>Mar</b>	<b>Abr</b>	<b>Mai</b>	<b>Jun</b>	<b>Jul</b>	<b>Ago</b>	<b>Set</b>	<b>Out</b>	<b>Nov</b>	<b>Dez</b>	<b>Total</b>
<b>Pratos 350G</b>													
Prato Filé Bovino	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	3602
Receitas Prato Filé Bovino	4.352,26	4.352,26	4.352,26	4.352,26	4.352,26	4.352,26	4.352,26	4.352,26	4.352,26	4.352,26	4.352,26	4.352,26	52.227,08
Prato Filé Frango	227	227	227	227	227	227	227	227	227	227	227	227	2721
Receitas Prato Filé Frango	3.288,37	3.288,37	3.288,37	3.288,37	3.288,37	3.288,37	3.288,37	3.288,37	3.288,37	3.288,37	3.288,37	3.288,37	39.460,46
Prato Filé Peixe	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140	1681
Receitas Prato Filé Peixe	2.031,05	2.031,05	2.031,05	2.031,05	2.031,05	2.031,05	2.031,05	2.031,05	2.031,05	2.031,05	2.031,05	2.031,05	24.372,64
Total Demanda	667	667	667	667	667	667	667	667	667	667	667	667	8004
Total Receita	9.671,68	9.671,68	9.671,68	9.671,68	9.671,68	9.671,68	9.671,68	9.671,68	9.671,68	9.671,68	9.671,68	9.671,68	116.060,18
<b>Pratos 700G</b>													
Prato Filé Bovino	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	3602
Receitas Prato Filé Bovino	6.303,27	6.303,27	6.303,27	6.303,27	6.303,27	6.303,27	6.303,27	6.303,27	6.303,27	6.303,27	6.303,27	6.303,27	75.639,22
Prato Filé Frango	227	227	227	227	227	227	227	227	227	227	227	227	2721
Receitas Prato Filé Frango	4.762,47	4.762,47	4.762,47	4.762,47	4.762,47	4.762,47	4.762,47	4.762,47	4.762,47	4.762,47	4.762,47	4.762,47	57.149,63
Prato Filé Peixe	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140	1681
Receitas Prato Filé Peixe	2.941,53	2.941,53	2.941,53	2.941,53	2.941,53	2.941,53	2.941,53	2.941,53	2.941,53	2.941,53	2.941,53	2.941,53	35.298,30
Total Demanda	667	667	667	667	667	667	667	667	667	667	667	667	8004
Total Receita	14.007,26	14.007,26	14.007,26	14.007,26	14.007,26	14.007,26	14.007,26	14.007,26	14.007,26	14.007,26	14.007,26	14.007,26	168.087,15
<b>Total Demanda Geral</b>	<b>1334</b>	<b>16008</b>											
<b>Total Receita Geral</b>	<b>23.678,94</b>	<b>284.147,33</b>											

Fonte: Elaborado pelo autor, 2018.

Tabela 8 - Demanda de vendas ano 2021

<b>Demandas em pratos para ano X3</b>	<b>Jan</b>	<b>Fev</b>	<b>Mar</b>	<b>Abr</b>	<b>Mai</b>	<b>Jun</b>	<b>Jul</b>	<b>Ago</b>	<b>Set</b>	<b>Out</b>	<b>Nov</b>	<b>Dez</b>	<b>Total</b>
<b>Pratos 350G</b>													
Prato Filé Bovino	330	330	330	330	330	330	330	330	330	330	330	330	3962
Receitas Prato Filé Bovino	4.787,48	4.787,48	4.787,48	4.787,48	4.787,48	4.787,48	4.787,48	4.787,48	4.787,48	4.787,48	4.787,48	4.787,48	57.449,79
Prato Filé Frango	249	249	249	249	249	249	249	249	249	249	249	249	2994
Receitas Prato Filé Frango	3.617,21	3.617,21	3.617,21	3.617,21	3.617,21	3.617,21	3.617,21	3.617,21	3.617,21	3.617,21	3.617,21	3.617,21	43.406,51
Prato Filé Peixe	154	154	154	154	154	154	154	154	154	154	154	154	1849
Receitas Prato Filé Peixe	2.234,16	2.234,16	2.234,16	2.234,16	2.234,16	2.234,16	2.234,16	2.234,16	2.234,16	2.234,16	2.234,16	2.234,16	26.809,90
<b>Total Demanda</b>	<b>734</b>	<b>8805</b>											
<b>Total Receita</b>	<b>10.638,85</b>	<b>127.666,19</b>											
<b>Pratos 700G</b>													
Prato Filé Bovino	330	330	330	330	330	330	330	330	330	330	330	330	3962
Receitas Prato Filé Bovino	6.933,59	6.933,59	6.933,59	6.933,59	6.933,59	6.933,59	6.933,59	6.933,59	6.933,59	6.933,59	6.933,59	6.933,59	83.203,14
Prato Filé Frango	249	249	249	249	249	249	249	249	249	249	249	249	2994
Receitas Prato Filé Frango	5.238,72	5.238,72	5.238,72	5.238,72	5.238,72	5.238,72	5.238,72	5.238,72	5.238,72	5.238,72	5.238,72	5.238,72	62.864,59
Prato Filé Peixe	154	154	154	154	154	154	154	154	154	154	154	154	1849
Receitas Prato Filé Peixe	3.235,68	3.235,68	3.235,68	3.235,68	3.235,68	3.235,68	3.235,68	3.235,68	3.235,68	3.235,68	3.235,68	3.235,68	38.828,13
<b>Total Demanda</b>	<b>734</b>	<b>8805</b>											
<b>Total Receita</b>	<b>15.407,99</b>	<b>184.895,87</b>											
<b>Total Demanda Geral</b>	<b>1467</b>	<b>17609</b>											
<b>Total Receita Geral</b>	<b>26.046,84</b>	<b>312.562,06</b>											

Fonte: Elaborado pelo autor, 2018.

#### 4.8.2 Orçamento de produção

O orçamento de produção abrange todos os custos envolvidos no processo produtivo, incluindo a matéria prima, mão de obra, insumos e outros custos relacionados ao processo produtivo. Na tabela 9 estão relacionadas as matérias primas necessárias para a produção dos pratos e seus respectivos custos:

Tabela 9 - Custo e quantidade de matéria prima por prato

<b>Matéria Prima</b>	<b>Un. Medida</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Custo Unitário 350g</b>	<b>Custo Unitário 700g</b>
Proteína Filé Bovino	Kg	0,1500	R\$ 2,550	R\$ 5,100
Kit temperos e condimentos gerais	Un	1,0000	R\$ 0,100	R\$ 0,200
Carboidratos	Kg	0,1000	R\$ 0,246	R\$ 0,492
Vegetais	Kg	0,1000	R\$ 0,251	R\$ 0,502
Gás de Cozinha	Kg	0,0001	R\$ 0,080	R\$ 0,160
<b>Custo por Prato Filé Bovino</b>			<b>R\$ 3,227</b>	<b>R\$ 6,453</b>
Proteína Filé de Frango	Kg	0,1500	R\$ 1,200	R\$ 2,400
Kit temperos e condimentos gerais	Un	1,0000	R\$ 0,100	R\$ 0,200
Carboidratos	Kg	0,1000	R\$ 0,246	R\$ 0,492
Vegetais	Kg	0,1000	R\$ 0,251	R\$ 0,502
Gás de Cozinha	Kg	0,0001	R\$ 0,080	R\$ 0,160
<b>Custo por Prato Filé Frango</b>			<b>R\$ 1,877</b>	<b>R\$ 3,753</b>
Proteína Filé de Peixe	Kg	0,1500	R\$ 2,700	R\$ 5,400
Kit temperos e condimentos gerais	Un	1,0000	R\$ 0,100	R\$ 0,200
Carboidratos	Kg	0,1000	R\$ 0,246	R\$ 0,492
Vegetais	Kg	0,1000	R\$ 0,251	R\$ 0,502
Gás de Cozinha	Kg	0,0001	R\$ 0,080	R\$ 0,160
<b>Custo por Prato Filé Peixe</b>			<b>R\$ 3,377</b>	<b>R\$ 6,753</b>

Fonte: Elaborado pelo autor, 2018.

Em relação aos valores dos carboidratos e vegetais, estes foram estipulados por uma média, conforme quadro 17 de valores abaixo:

Quadro 17 - Valor ingredientes dos pratos

Carboidratos		Vegetais		Proteínas	
Tipo	Valor Kg	Tipo	Valor Kg	Tipo	Valor Kg
Arroz Branco	1,74	Brócolis	3,70	Filé Bovino	17,00
Arroz Integral	1,90	Cenoura	2,03	Filé de Frango	8,00
Macarrão Integral	3,15	Abobrinha	1,50	Filé de Peixe	18,00
Molho Macarrão	3,90	Couve-Flor	2,80		
Batata inglesa	1,60	Total	10,03		
Total	12,29	Média	2,51		
Média	2,46				

Fonte: Elaborado pelo autor, 2018.

Complementando os produtos utilizados na produção, cada prato necessita de uma embalagem e uma tampa customizada com valores unitários de R\$ 1,26 e R\$ 0,69 respectivamente.

Abaixo segue o orçamento da produção com base nos dados anteriores para os três primeiros períodos, contemplando os custos fixo e variáveis da produção.

Tabela 10 - Orçamento de produção ano 2019

<b>Custos Variáveis</b>													
	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	Total
Matéria prima e embalagens													
Prato Filé Bovino 350g	798,57	798,57	798,57	838,50	838,50	838,50	838,50	880,42	880,42	880,42	880,42	880,42	10.151,84
Prato Filé Bovino 700g	1.597,14	1.597,14	1.597,14	1.677,00	1.677,00	1.677,00	1.677,00	1.760,85	1.760,85	1.760,85	1.760,85	1.760,85	20.303,67
Prato Filé de Frango 350g	350,91	350,91	350,91	368,46	368,46	368,46	368,46	386,88	386,88	386,88	386,88	386,88	4.461,01
Prato Filé de Frango 700g	701,83	701,83	701,83	736,92	736,92	736,92	736,92	773,77	773,77	773,77	773,77	773,77	8.922,01
Prato Filé de Peixe 350g	389,99	389,99	389,99	409,49	409,49	409,49	409,49	429,97	429,97	429,97	429,97	429,97	4.957,77
Prato Filé de Peixe 700g	779,98	779,98	779,98	818,98	818,98	818,98	818,98	859,93	859,93	859,93	859,93	859,93	9.915,53
Bandeja refeição	1.386,00	1.386,00	1.386,00	1.455,30	1.455,30	1.455,30	1.455,30	1.528,07	1.528,07	1.528,07	1.528,07	1.528,07	17.619,53
Tampa customizada	759,00	759,00	759,00	796,95	796,95	796,95	796,95	836,80	836,80	836,80	836,80	836,80	9.648,79
<b>Total</b>	<b>6.763,43</b>	<b>6.763,43</b>	<b>6.763,43</b>	<b>7.101,60</b>	<b>7.101,60</b>	<b>7.101,60</b>	<b>7.101,60</b>	<b>7.456,68</b>	<b>7.456,68</b>	<b>7.456,68</b>	<b>7.456,68</b>	<b>7.456,68</b>	<b>85.980,14</b>
<b>Custos Fixos</b>													
	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	Total
Outros Custos													
Depreciação equip. da produção	309,71	309,71	309,71	309,71	309,71	309,71	309,71	309,71	309,71	309,71	309,71	309,71	3.716,46
EPI's e uniformes produção	100,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	210,00
Materiais de limpeza produção	15,00	15,00	15,00	15,00	15,00	15,00	15,00	15,00	15,00	15,00	15,00	15,00	180,00
Energia elétrica da produção	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	2.400,00
Água da produção	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	1.200,00
Aluguel da produção	1.700,00	1.700,00	1.700,00	1.700,00	1.700,00	1.700,00	1.700,00	1.700,00	1.700,00	1.700,00	1.700,00	1.700,00	20.400,00
Staff Nutricionista	1.142,24	1.142,24	1.142,24	1.142,24	1.142,24	1.142,24	1.142,24	1.142,24	1.142,24	1.142,24	1.142,24	1.142,24	13.706,88
Mão-de-obra da produção	3.513,60	3.513,60	3.513,60	3.513,60	3.513,60	3.513,60	3.513,60	3.513,60	3.513,60	3.513,60	3.513,60	3.513,60	42.163,20
Salários	2.928,00	2.928,00	2.928,00	2.928,00	2.928,00	2.928,00	2.928,00	2.928,00	2.928,00	2.928,00	2.928,00	2.928,00	35.136,00
FGTS	234,24	234,24	234,24	234,24	234,24	234,24	234,24	234,24	234,24	234,24	234,24	234,24	2.810,88
Subtotal	3.162,24	3.162,24	3.162,24	3.162,24	3.162,24	3.162,24	3.162,24	3.162,24	3.162,24	3.162,24	3.162,24	3.162,24	37.946,88
Provisão 13°	263,52	263,52	263,52	263,52	263,52	263,52	263,52	263,52	263,52	263,52	263,52	263,52	3.162,24
Provisão Férias	87,84	87,84	87,84	87,84	87,84	87,84	87,84	87,84	87,84	87,84	87,84	87,84	1.054,08
<b>Total</b>	<b>7.080,55</b>	<b>6.990,55</b>	<b>83.976,54</b>										
<b>Total Custos Produção</b>	<b>Jan</b>	<b>Fev</b>	<b>Mar</b>	<b>Abr</b>	<b>Mai</b>	<b>Jun</b>	<b>Jul</b>	<b>Ago</b>	<b>Set</b>	<b>Out</b>	<b>Nov</b>	<b>Dez</b>	<b>Total</b>
<b>Total</b>	<b>13.843,98</b>	<b>13.753,98</b>	<b>13.753,98</b>	<b>14.092,15</b>	<b>14.092,15</b>	<b>14.092,15</b>	<b>14.092,15</b>	<b>14.447,23</b>	<b>14.447,23</b>	<b>14.447,23</b>	<b>14.447,23</b>	<b>14.447,23</b>	<b>169.956,68</b>

Fonte: Elaborado pelo autor, 2018.

Tabela 11 - Orçamento de produção ano 2020

<b>Custos Variáveis</b>													
Matéria prima e embalagens	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	Total
Prato Filé Bovino 350g	968,47	968,47	968,47	968,47	968,47	968,47	968,47	968,47	968,47	968,47	968,47	968,47	11.621,61
Prato Filé Bovino 700g	1.936,93	1.936,93	1.936,93	1.936,93	1.936,93	1.936,93	1.936,93	1.936,93	1.936,93	1.936,93	1.936,93	1.936,93	23.243,21
Prato Filé de Frango 350g	425,57	425,57	425,57	425,57	425,57	425,57	425,57	425,57	425,57	425,57	425,57	425,57	5.106,86
Prato Filé de Frango 700g	851,14	851,14	851,14	851,14	851,14	851,14	851,14	851,14	851,14	851,14	851,14	851,14	10.213,73
Prato Filé de Peixe 350g	472,96	472,96	472,96	472,96	472,96	472,96	472,96	472,96	472,96	472,96	472,96	472,96	5.675,55
Prato Filé de Peixe 700g	945,92	945,92	945,92	945,92	945,92	945,92	945,92	945,92	945,92	945,92	945,92	945,92	11.351,09
Bandeja refeição	1.680,87	1.680,87	1.680,87	1.680,87	1.680,87	1.680,87	1.680,87	1.680,87	1.680,87	1.680,87	1.680,87	1.680,87	20.170,46
Tampa customizada	920,48	920,48	920,48	920,48	920,48	920,48	920,48	920,48	920,48	920,48	920,48	920,48	11.045,73
<b>Total</b>	<b>8.202,35</b>	<b>98.428,23</b>											
<b>Custos Fixos</b>													
Outros Custos	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	Total
Depreciação equip. da produção	309,71	309,71	309,71	309,71	309,71	309,71	309,71	309,71	309,71	309,71	309,71	309,71	3.716,46
EPI's e uniformes produção	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	120,00
Materiais de limpeza produção	15,00	15,00	15,00	15,00	15,00	15,00	15,00	15,00	15,00	15,00	15,00	15,00	180,00
Energia elétrica da produção	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	2.400,00
Água da produção	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	1.200,00
Aluguel da produção	1.700,00	1.700,00	1.700,00	1.700,00	1.700,00	1.700,00	1.700,00	1.700,00	1.700,00	1.700,00	1.700,00	1.700,00	20.400,00
Staff Nutricionista	1.142,24	1.142,24	1.142,24	1.142,24	1.142,24	1.142,24	1.142,24	1.142,24	1.142,24	1.142,24	1.142,24	1.142,24	13.706,88
Mão-de-obra da produção	3.513,60	3.513,60	3.513,60	3.513,60	3.513,60	3.513,60	3.513,60	3.513,60	3.513,60	3.513,60	3.513,60	3.513,60	42.163,20
Salários	2.928,00	2.928,00	2.928,00	2.928,00	2.928,00	2.928,00	2.928,00	2.928,00	2.928,00	2.928,00	2.928,00	2.928,00	35.136,00
FGTS	234,24	234,24	234,24	234,24	234,24	234,24	234,24	234,24	234,24	234,24	234,24	234,24	2.810,88
Subtotal	3.162,24	3.162,24	3.162,24	3.162,24	3.162,24	3.162,24	3.162,24	3.162,24	3.162,24	3.162,24	3.162,24	3.162,24	37.946,88
Provisão 13°	263,52	263,52	263,52	263,52	263,52	263,52	263,52	263,52	263,52	263,52	263,52	263,52	3.162,24
Provisão Férias	87,84	87,84	87,84	87,84	87,84	87,84	87,84	87,84	87,84	87,84	87,84	87,84	1.054,08
<b>Total</b>	<b>6.990,55</b>	<b>83.886,54</b>											
<b>Total Custos Produção</b>	<b>Jan</b>	<b>Fev</b>	<b>Mar</b>	<b>Abr</b>	<b>Mai</b>	<b>Jun</b>	<b>Jul</b>	<b>Ago</b>	<b>Set</b>	<b>Out</b>	<b>Nov</b>	<b>Dez</b>	<b>Total</b>
<b>Total</b>	<b>15.192,90</b>	<b>182.314,77</b>											

Fonte: Elaborado pelo autor, 2018.

Tabela 12 - Orçamento de produção ano 2021

<b>Custos Variáveis</b>													
	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	Total
Matéria prima e embalagens													
Prato Filé Bovino 350g	1.065,31	1.065,31	1.065,31	1.065,31	1.065,31	1.065,31	1.065,31	1.065,31	1.065,31	1.065,31	1.065,31	1.065,31	12.783,77
Prato Filé Bovino 700g	2.130,63	2.130,63	2.130,63	2.130,63	2.130,63	2.130,63	2.130,63	2.130,63	2.130,63	2.130,63	2.130,63	2.130,63	25.567,53
Prato Filé de Frango 350g	468,13	468,13	468,13	468,13	468,13	468,13	468,13	468,13	468,13	468,13	468,13	468,13	5.617,55
Prato Filé de Frango 700g	578,28	578,28	578,28	578,28	578,28	578,28	578,28	578,28	578,28	578,28	578,28	578,28	6.939,33
Prato Filé de Peixe 350g	520,26	520,26	520,26	520,26	520,26	520,26	520,26	520,26	520,26	520,26	520,26	520,26	6.243,10
Prato Filé de Peixe 700g	1.040,52	1.040,52	1.040,52	1.040,52	1.040,52	1.040,52	1.040,52	1.040,52	1.040,52	1.040,52	1.040,52	1.040,52	12.486,20
Bandeja refeição	1.848,96	1.848,96	1.848,96	1.848,96	1.848,96	1.848,96	1.848,96	1.848,96	1.848,96	1.848,96	1.848,96	1.848,96	22.187,50
Tampa customizada	1.012,52	1.012,52	1.012,52	1.012,52	1.012,52	1.012,52	1.012,52	1.012,52	1.012,52	1.012,52	1.012,52	1.012,52	12.150,30
<b>Total</b>	<b>8.664,61</b>	<b>103.975,28</b>											
<b>Custos Fixos</b>													
	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	Total
Outros Custos													
Depreciação equip. da produção	309,71	309,71	309,71	309,71	309,71	309,71	309,71	309,71	309,71	309,71	309,71	309,71	3.716,46
EPI's e uniformes produção	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	120,00
Materiais de limpeza produção	15,00	15,00	15,00	15,00	15,00	15,00	15,00	15,00	15,00	15,00	15,00	15,00	180,00
Energia elétrica da produção	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	2.400,00
Água da produção	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	1.200,00
Aluguel da produção	1.700,00	1.700,00	1.700,00	1.700,00	1.700,00	1.700,00	1.700,00	1.700,00	1.700,00	1.700,00	1.700,00	1.700,00	20.400,00
Staff Nutricionista	1.142,24	1.142,24	1.142,24	1.142,24	1.142,24	1.142,24	1.142,24	1.142,24	1.142,24	1.142,24	1.142,24	1.142,24	13.706,88
Mão-de-obra da produção	3.513,60	3.513,60	3.513,60	3.513,60	3.513,60	3.513,60	3.513,60	3.513,60	3.513,60	3.513,60	3.513,60	3.513,60	42.163,20
Salários	2.928,00	2.928,00	2.928,00	2.928,00	2.928,00	2.928,00	2.928,00	2.928,00	2.928,00	2.928,00	2.928,00	2.928,00	35.136,00
FGTS	234,24	234,24	234,24	234,24	234,24	234,24	234,24	234,24	234,24	234,24	234,24	234,24	2.810,88
Subtotal	3.162,24	3.162,24	3.162,24	3.162,24	3.162,24	3.162,24	3.162,24	3.162,24	3.162,24	3.162,24	3.162,24	3.162,24	37.946,88
Provisão 13°	263,52	263,52	263,52	263,52	263,52	263,52	263,52	263,52	263,52	263,52	263,52	263,52	3.162,24
Provisão Férias	87,84	87,84	87,84	87,84	87,84	87,84	87,84	87,84	87,84	87,84	87,84	87,84	1.054,08
<b>Total</b>	<b>6.990,55</b>	<b>83.886,54</b>											
<b>Total Custos Produção</b>	<b>Jan</b>	<b>Fev</b>	<b>Mar</b>	<b>Abr</b>	<b>Mai</b>	<b>Jun</b>	<b>Jul</b>	<b>Ago</b>	<b>Set</b>	<b>Out</b>	<b>Nov</b>	<b>Dez</b>	<b>Total</b>
<b>Total</b>	<b>15.655,15</b>	<b>187.861,82</b>											

Fonte: Elaborado pelo autor, 2018.

### 4.8.3 Orçamento de despesas

O orçamento de despesas contempla os gastos realizados mensalmente, referentes aos processos administrativos e de vendas para os três primeiros anos de funcionamento. Abaixo segue o orçamento das despesas administrativas e de vendas, que inclui os custos mensais definidos no plano de ações 5W2H.

Tabela 13 - Orçamento de despesas ano 2019

<b>Despesas Administrativas</b>	<b>Jan</b>	<b>Fev</b>	<b>Mar</b>	<b>Abr</b>	<b>Mai</b>	<b>Jun</b>	<b>Jul</b>	<b>Ago</b>	<b>Set</b>	<b>Out</b>	<b>Nov</b>	<b>Dez</b>	<b>Total</b>
Pró-Labore	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	30.000,00
Depreciação materiais escritório	45,01	45,01	45,01	45,01	45,01	45,01	45,01	45,01	45,01	45,01	45,01	45,01	540,10
Telefone/internet escritório	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	2.400,00
Energia elétrica escritório	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	240,00
Material de expediente	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	120,00
Água do escritório	7,00	7,00	7,00	7,00	7,00	7,00	7,00	7,00	7,00	7,00	7,00	7,00	84,00
Aluguel do escritório	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	3.600,00
Contabilidade	800,00	180,00	180,00	180,00	180,00	180,00	180,00	180,00	180,00	180,00	180,00	180,00	2.780,00
<b>Total</b>	<b>3.882,01</b>	<b>3.262,01</b>	<b>39.764,10</b>										
<b>Despesas de Vendas</b>	<b>Jan</b>	<b>Fev</b>	<b>Mar</b>	<b>Abr</b>	<b>Mai</b>	<b>Jun</b>	<b>Jul</b>	<b>Ago</b>	<b>Set</b>	<b>Out</b>	<b>Nov</b>	<b>Dez</b>	<b>Total</b>
Marketing de vendas	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	18.000,00
Plataformas online de vendas	2.145,00	197,00	197,00	197,00	197,00	197,00	197,00	197,00	197,00	197,00	197,00	197,00	4.312,00
<b>Total</b>	<b>3.645,00</b>	<b>1.697,00</b>	<b>22.312,00</b>										

Fonte: Elaborado pelo autor, 2018.

Tabela 14 - Orçamento de despesas ano 2020

<b>Despesas Administrativas</b>	<b>Jan</b>	<b>Fev</b>	<b>Mar</b>	<b>Abr</b>	<b>Mai</b>	<b>Jun</b>	<b>Jul</b>	<b>Ago</b>	<b>Set</b>	<b>Out</b>	<b>Nov</b>	<b>Dez</b>	<b>Total</b>
Pró-Labore	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	30.000,00
Depreciação materiais escritório	45,01	45,01	45,01	45,01	45,01	45,01	45,01	45,01	45,01	45,01	45,01	45,01	540,10
Telefone/internet escritório	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	2.400,00
Energia elétrica escritório	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	240,00
Material de expediente	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	120,00
Água do escritório	7,00	7,00	7,00	7,00	7,00	7,00	7,00	7,00	7,00	7,00	7,00	7,00	84,00
Aluguel do escritório	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	3.600,00
Contabilidade	180,00	180,00	180,00	180,00	180,00	180,00	180,00	180,00	180,00	180,00	180,00	180,00	2.160,00
<b>Total</b>	<b>3.262,01</b>	<b>39.144,10</b>											
<b>Despesas de Vendas</b>	<b>Jan</b>	<b>Fev</b>	<b>Mar</b>	<b>Abr</b>	<b>Mai</b>	<b>Jun</b>	<b>Jul</b>	<b>Ago</b>	<b>Set</b>	<b>Out</b>	<b>Nov</b>	<b>Dez</b>	<b>Total</b>
Marketing de vendas	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	18.000,00
Plataformas online de vendas	197,00	197,00	197,00	197,00	197,00	197,00	197,00	197,00	197,00	197,00	197,00	197,00	2.364,00
<b>Total</b>	<b>1.697,00</b>	<b>20.364,00</b>											

Fonte: Elaborado pelo autor, 2018.

Tabela 15 - Orçamento de despesas ano 2021

<b>Despesas Administrativas</b>	<b>Jan</b>	<b>Fev</b>	<b>Mar</b>	<b>Abr</b>	<b>Mai</b>	<b>Jun</b>	<b>Jul</b>	<b>Ago</b>	<b>Set</b>	<b>Out</b>	<b>Nov</b>	<b>Dez</b>	<b>Total</b>
Pró-Labore	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	30.000,00
Depreciação materiais escritório	45,01	45,01	45,01	45,01	45,01	45,01	45,01	45,01	45,01	45,01	45,01	45,01	540,10
Telefone/internet escritório	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	2.400,00
Energia elétrica escritório	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	240,00
Material de expediente	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	120,00
Água do escritório	7,00	7,00	7,00	7,00	7,00	7,00	7,00	7,00	7,00	7,00	7,00	7,00	84,00
Aluguel do escritório	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	3.600,00
Contabilidade	180,00	180,00	180,00	180,00	180,00	180,00	180,00	180,00	180,00	180,00	180,00	180,00	2.160,00
<b>Total</b>	<b>3.262,01</b>	<b>39.144,10</b>											
<b>Despesas de Vendas</b>	<b>Jan</b>	<b>Fev</b>	<b>Mar</b>	<b>Abr</b>	<b>Mai</b>	<b>Jun</b>	<b>Jul</b>	<b>Ago</b>	<b>Set</b>	<b>Out</b>	<b>Nov</b>	<b>Dez</b>	<b>Total</b>
Marketing de vendas	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	18.000,00
Plataformas online de vendas	197,00	197,00	197,00	197,00	197,00	197,00	197,00	197,00	197,00	197,00	197,00	197,00	2.364,00
<b>Total</b>	<b>1.697,00</b>	<b>20.364,00</b>											

Fonte: Elaborado pelo autor, 2018.

#### 4.8.4 Orçamento de Capital/Investimentos

Para o início das atividades da Sabor e Saúde Refeições Saudáveis serão necessários investimentos em máquinas e equipamentos para as áreas de produção e administração. Para fins contábeis será utilizada uma depreciação de 10% ano, que é o percentual normalmente usado e admitido pela Receita Federal do Brasil para máquinas e equipamentos. Nos quadros 18 e 19 são apresentados os orçamentos

Quadro 18 - Equipamentos produção

Item	Qnt	Valor Unt	Total
Fogão Industrial	1	R\$ 889,30	R\$ 889,30
Fogão auxiliar	1	R\$ 259,00	R\$ 259,00
Coifa	2	R\$ 700,00	R\$ 1.400,00
Fritadeira elétrica industrial	1	R\$ 615,00	R\$ 615,00
Forno industrial	1	R\$ 929,00	R\$ 929,00
Pias em aço inox	2	R\$ 681,00	R\$ 1.362,00
Bancadas em aço inox	5	R\$ 490,00	R\$ 2.450,00
Freezer industrial	1	R\$ 3.250,10	R\$ 3.250,10
Ultracongelador 20kg/h	1	R\$ 10.900,00	R\$ 10.900,00
Mesa de Manipulação	3	R\$ 539,90	R\$ 1.619,70
Refrigerador	1	R\$ 1.790,00	R\$ 1.790,00
Processadores de alimentos	1	R\$ 2.844,00	R\$ 2.844,00
Liquidificador industrial	1	R\$ 250,00	R\$ 250,00
Descascador de alimentos	1	R\$ 1.459,00	R\$ 1.459,00
Utensílios gerais de cozinha (Painéis, talheres, pratos, plásticos entre outros)	1	R\$ 2.000,00	R\$ 2.000,00
Balança	1	R\$ 149,00	R\$ 149,00
Termoseladora	1	R\$ 3.500,00	R\$ 3.500,00
Prateleiras	3	R\$ 500,00	R\$ 1.500,00
<b>Total</b>			<b>R\$ 37.166,10</b>

Fonte: Elaborado pelo autor, 2018.

Quadro 19 - Equipamentos escritório

Item	Qnt	Valor Unt	Total
Notebook Dell i3	1	R\$ 1.870,00	R\$ 1.870,00
Multifuncional HP	1	R\$ 446,40	R\$ 446,40
Mesa para escritório	2	R\$ 239,00	R\$ 478,00
Cadeira escritório	2	R\$ 169,00	R\$ 338,00
Cadeira recepção	2	R\$ 125,00	R\$ 250,00
Arquivo em madeira	2	R\$ 260,00	R\$ 520,00
Máquina Cartão de Credito	1	R\$ 778,80	R\$ 778,80
Aparelho telefone sem fio	1	R\$ 120,00	R\$ 120,00
Aparelho celular	1	R\$ 600,00	R\$ 600,00
<b>Total</b>			<b>R\$ 5.401,20</b>

Fonte: Elaborado pelo autor, 2018.

#### **4.8.5 Projeção de Resultados**

Com base nas informações apresentadas nos orçamentos anteriores, é possível elaborar a projeção de resultados para a empresa nos três anos previstos, com o objetivo de demonstrar se a empresa obteve lucro ou prejuízo nos períodos projetados.

Tabela 16 - Demonstrações de Resultado do Exercício ano 2019

DRE	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	Total
Receita Bruta	19.525,00	19.525,00	19.525,00	20.501,25	20.501,25	20.501,25	20.501,25	21.526,31	21.526,31	21.526,31	21.526,31	21.526,31	248.211,56
Receitas Pratos 350g	7.975,00	7.975,00	7.975,00	8.373,75	8.373,75	8.373,75	8.373,75	8.792,44	8.792,44	8.792,44	8.792,44	8.792,44	101.382,19
Receitas Pratos 700g	11.550,00	11.550,00	11.550,00	12.127,50	12.127,50	12.127,50	12.127,50	12.733,88	12.733,88	12.733,88	12.733,88	12.733,88	146.829,38
(-) Deduções	1.522,95	1.522,95	1.522,95	1.599,10	1.599,10	1.599,10	1.599,10	1.679,05	1.679,05	1.679,05	1.679,05	1.679,05	19.360,50
Impostos	1.522,95	1.522,95	1.522,95	1.599,10	1.599,10	1.599,10	1.599,10	1.679,05	1.679,05	1.679,05	1.679,05	1.679,05	19.360,50
Receita Líquida	18.002,05	18.002,05	18.002,05	18.902,15	18.902,15	18.902,15	18.902,15	19.847,26	19.847,26	19.847,26	19.847,26	19.847,26	228.851,06
(-) Custo da mercadoria vendida	13.843,98	13.753,98	13.753,98	14.092,15	14.092,15	14.092,15	14.092,15	14.447,23	14.447,23	14.447,23	14.447,23	14.447,23	169.956,68
Resultado Bruto	4.158,07	4.248,07	4.248,07	4.810,00	4.810,00	4.810,00	4.810,00	5.400,03	5.400,03	5.400,03	5.400,03	5.400,03	58.894,38
(-) Despesas Operacionais	7.527,01	4.959,01	4.959,01	4.959,01	4.959,01	4.959,01	4.959,01	4.959,01	4.959,01	4.959,01	4.959,01	4.959,01	62.076,10
Administrativas	3.882,01	3.262,01	3.262,01	3.262,01	3.262,01	3.262,01	3.262,01	3.262,01	3.262,01	3.262,01	3.262,01	3.262,01	39.764,10
Vendas	3.645,00	1.697,00	1.697,00	1.697,00	1.697,00	1.697,00	1.697,00	1.697,00	1.697,00	1.697,00	1.697,00	1.697,00	22.312,00
Resultado Líquido	-3.368,94	-710,94	-710,94	-149,00	-149,00	-149,00	-149,00	441,02	441,02	441,02	441,02	441,02	-3.181,71

Fonte: Elaborado pelo autor, 2018.

Tabela 17 - Demonstrações de Resultado do Exercício ano 2020

DRE	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	Total
Receita Bruta	23.678,94	23.678,94	23.678,94	23.678,94	23.678,94	23.678,94	23.678,94	23.678,94	23.678,94	23.678,94	23.678,94	23.678,94	284.147,33
Receitas Pratos 350g	9.671,68	9.671,68	9.671,68	9.671,68	9.671,68	9.671,68	9.671,68	9.671,68	9.671,68	9.671,68	9.671,68	9.671,68	116.060,18
Receitas Pratos 700g	14.007,26	14.007,26	14.007,26	14.007,26	14.007,26	14.007,26	14.007,26	14.007,26	14.007,26	14.007,26	14.007,26	14.007,26	168.087,15
(-) Deduções	1.846,96	1.846,96	1.846,96	1.846,96	1.846,96	1.846,96	1.846,96	1.846,96	1.846,96	1.846,96	1.846,96	1.846,96	22.163,49
Impostos	1.846,96	1.846,96	1.846,96	1.846,96	1.846,96	1.846,96	1.846,96	1.846,96	1.846,96	1.846,96	1.846,96	1.846,96	22.163,49
Receita Líquida	21.831,99	21.831,99	21.831,99	21.831,99	21.831,99	21.831,99	21.831,99	21.831,99	21.831,99	21.831,99	21.831,99	21.831,99	261.983,83
(-) Custo da mercadoria vendida	15.192,90	15.192,90	15.192,90	15.192,90	15.192,90	15.192,90	15.192,90	15.192,90	15.192,90	15.192,90	15.192,90	15.192,90	182.314,77
Resultado Bruto	6.639,09	6.639,09	6.639,09	6.639,09	6.639,09	6.639,09	6.639,09	6.639,09	6.639,09	6.639,09	6.639,09	6.639,09	79.669,06
(-) Despesas Operacionais	4.959,01	4.959,01	4.959,01	4.959,01	4.959,01	4.959,01	4.959,01	4.959,01	4.959,01	4.959,01	4.959,01	4.959,01	59.508,10
Administrativas	3.262,01	3.262,01	3.262,01	3.262,01	3.262,01	3.262,01	3.262,01	3.262,01	3.262,01	3.262,01	3.262,01	3.262,01	39.144,10
Vendas	1.697,00	1.697,00	1.697,00	1.697,00	1.697,00	1.697,00	1.697,00	1.697,00	1.697,00	1.697,00	1.697,00	1.697,00	20.364,00
Resultado Líquido	1.680,08	1.680,08	1.680,08	1.680,08	1.680,08	1.680,08	1.680,08	1.680,08	1.680,08	1.680,08	1.680,08	1.680,08	20.160,96

Fonte: Elaborado pelo autor, 2018.

Tabela 18 - Demonstrações de Resultado do Exercício ano 2021

DRE	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	Total
Receita Bruta	26.046,84	26.046,84	26.046,84	26.046,84	26.046,84	26.046,84	26.046,84	26.046,84	26.046,84	26.046,84	26.046,84	26.046,84	312.562,06
Receitas Pratos 350g	10.638,85	10.638,85	10.638,85	10.638,85	10.638,85	10.638,85	10.638,85	10.638,85	10.638,85	10.638,85	10.638,85	10.638,85	127.666,19
Receitas Pratos 700g	15.407,99	15.407,99	15.407,99	15.407,99	15.407,99	15.407,99	15.407,99	15.407,99	15.407,99	15.407,99	15.407,99	15.407,99	184.895,87
(-) Deduções	2.031,65	2.031,65	2.031,65	2.031,65	2.031,65	2.031,65	2.031,65	2.031,65	2.031,65	2.031,65	2.031,65	2.031,65	24.379,84
Impostos	2.031,65	2.031,65	2.031,65	2.031,65	2.031,65	2.031,65	2.031,65	2.031,65	2.031,65	2.031,65	2.031,65	2.031,65	24.379,84
Receita Líquida	24.015,18	24.015,18	24.015,18	24.015,18	24.015,18	24.015,18	24.015,18	24.015,18	24.015,18	24.015,18	24.015,18	24.015,18	288.182,22
(-) Custo da mercadoria vendida	15.655,15	15.655,15	15.655,15	15.655,15	15.655,15	15.655,15	15.655,15	15.655,15	15.655,15	15.655,15	15.655,15	15.655,15	187.861,82
Resultado Bruto	8.360,03	8.360,03	8.360,03	8.360,03	8.360,03	8.360,03	8.360,03	8.360,03	8.360,03	8.360,03	8.360,03	8.360,03	100.320,39
(-) Despesas Operacionais	4.959,01	4.959,01	4.959,01	4.959,01	4.959,01	4.959,01	4.959,01	4.959,01	4.959,01	4.959,01	4.959,01	4.959,01	59.508,10
Administrativas	3.262,01	3.262,01	3.262,01	3.262,01	3.262,01	3.262,01	3.262,01	3.262,01	3.262,01	3.262,01	3.262,01	3.262,01	39.144,10
Vendas	1.697,00	1.697,00	1.697,00	1.697,00	1.697,00	1.697,00	1.697,00	1.697,00	1.697,00	1.697,00	1.697,00	1.697,00	20.364,00
Resultado Líquido	3.401,02	3.401,02	3.401,02	3.401,02	3.401,02	3.401,02	3.401,02	3.401,02	3.401,02	3.401,02	3.401,02	3.401,02	40.812,29

Fonte: Elaborado pelo autor, 2018.

#### 4.8.6 Projeção de Fluxo de Caixa

As projeções do fluxo de caixa fornecem informações sobre as movimentações de entradas e saídas de caixa de cada mês nos três períodos projetados como é demonstrado nas tabelas abaixo.

Tabela 19 - Demonstração do fluxo de caixa ano 2019

DFC	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
<b>SALDO INICIAL</b>	60.000,00	21.499,04	21.052,83	20.696,62	20.902,34	21.108,07	21.313,79	21.519,51	22.315,26	23.111,01	23.906,76	24.702,51
Recebimentos de vendas a vista	19.525,00	19.525,00	19.525,00	20.501,25	20.501,25	20.501,25	20.501,25	21.526,31	21.526,31	21.526,31	21.526,31	21.526,31
<b>TOTAL DE ENTRADAS</b>	<b>19.525,00</b>	<b>19.525,00</b>	<b>19.525,00</b>	<b>20.501,25</b>	<b>20.501,25</b>	<b>20.501,25</b>	<b>20.501,25</b>	<b>21.526,31</b>	<b>21.526,31</b>	<b>21.526,31</b>	<b>21.526,31</b>	<b>21.526,31</b>
Impostos sobre vendas	1.522,95	1.522,95	1.522,95	1.599,10	1.599,10	1.599,10	1.599,10	1.679,05	1.679,05	1.679,05	1.679,05	1.679,05
Fornecedores	6.763,43	6.763,43	6.763,43	7.101,60	7.101,60	7.101,60	7.101,60	7.456,68	7.456,68	7.456,68	7.456,68	7.456,68
Despesas Administrativas	3.882,01	3.262,01	3.262,01	3.262,01	3.262,01	3.262,01	3.262,01	3.262,01	3.262,01	3.262,01	3.262,01	3.262,01
Despesas Vendas	3.645,00	1.697,00	1.697,00	1.697,00	1.697,00	1.697,00	1.697,00	1.697,00	1.697,00	1.697,00	1.697,00	1.697,00
Outros Custos	-	7.080,55	6.990,55	6.990,55	6.990,55	6.990,55	6.990,55	6.990,55	6.990,55	6.990,55	6.990,55	6.990,55
Maquinas e Equipamentos	42.567,30	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
(+) Depreciação	-354,73	-354,73	-354,73	-354,73	-354,73	-354,73	-354,73	-354,73	-354,73	-354,73	-354,73	-354,73
<b>TOTAL DE SAÍDAS</b>	<b>58.025,96</b>	<b>19.971,21</b>	<b>19.881,21</b>	<b>20.295,53</b>	<b>20.295,53</b>	<b>20.295,53</b>	<b>20.295,53</b>	<b>20.730,56</b>	<b>20.730,56</b>	<b>20.730,56</b>	<b>20.730,56</b>	<b>20.730,56</b>
<b>SALDO FINAL DE CAIXA</b>	<b>21.499,04</b>	<b>21.052,83</b>	<b>20.696,62</b>	<b>20.902,34</b>	<b>21.108,07</b>	<b>21.313,79</b>	<b>21.519,51</b>	<b>22.315,26</b>	<b>23.111,01</b>	<b>23.906,76</b>	<b>24.702,51</b>	<b>25.498,26</b>

Fonte: Elaborado pelo autor, 2018.

Tabela 20 - Demonstração do fluxo de caixa ano 2020

DFC	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
<b>SALDO INICIAL</b>	25.498,26	27.533,07	29.567,88	31.602,68	33.637,49	35.672,30	37.707,11	39.741,91	41.776,72	43.811,53	45.846,34	47.881,14
Recebimentos de vendas a vista	23.678,94	23.678,94	23.678,94	23.678,94	23.678,94	23.678,94	23.678,94	23.678,94	23.678,94	23.678,94	23.678,94	23.678,94
<b>TOTAL DE ENTRADAS</b>	<b>23.678,94</b>											
Impostos sobre vendas	1.846,96	1.846,96	1.846,96	1.846,96	1.846,96	1.846,96	1.846,96	1.846,96	1.846,96	1.846,96	1.846,96	1.846,96
Fornecedores	8.202,35	8.202,35	8.202,35	8.202,35	8.202,35	8.202,35	8.202,35	8.202,35	8.202,35	8.202,35	8.202,35	8.202,35
Despesas Administrativas	3.262,01	3.262,01	3.262,01	3.262,01	3.262,01	3.262,01	3.262,01	3.262,01	3.262,01	3.262,01	3.262,01	3.262,01
Despesas Vendas	1.697,00	1.697,00	1.697,00	1.697,00	1.697,00	1.697,00	1.697,00	1.697,00	1.697,00	1.697,00	1.697,00	1.697,00
Outros Custos	6.990,55	6.990,55	6.990,55	6.990,55	6.990,55	6.990,55	6.990,55	6.990,55	6.990,55	6.990,55	6.990,55	6.990,55
Maquinas e Equipamentos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
(+) Depreciação	-354,73	-354,73	-354,73	-354,73	-354,73	-354,73	-354,73	-354,73	-354,73	-354,73	-354,73	-354,73
<b>TOTAL DE SAÍDAS</b>	<b>21.644,14</b>											
<b>SALDO FINAL DE CAIXA</b>	<b>27.533,07</b>	<b>29.567,88</b>	<b>31.602,68</b>	<b>33.637,49</b>	<b>35.672,30</b>	<b>37.707,11</b>	<b>39.741,91</b>	<b>41.776,72</b>	<b>43.811,53</b>	<b>45.846,34</b>	<b>47.881,14</b>	<b>49.915,95</b>

Fonte: Elaborado pelo autor, 2018.

Tabela 21 - Demonstração do fluxo de caixa ano 2021

DFC	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
<b>SALDO INICIAL</b>	49.915,95	53.671,70	57.427,46	61.183,21	64.938,96	68.694,71	72.450,46	76.206,22	79.961,97	83.717,72	87.473,47	91.229,22
Recebimentos de vendas a vista	26.046,84	26.046,84	26.046,84	26.046,84	26.046,84	26.046,84	26.046,84	26.046,84	26.046,84	26.046,84	26.046,84	26.046,84
<b>TOTAL DE ENTRADAS</b>	<b>26.046,84</b>											
Impostos sobre vendas	2.031,65	2.031,65	2.031,65	2.031,65	2.031,65	2.031,65	2.031,65	2.031,65	2.031,65	2.031,65	2.031,65	2.031,65
Fornecedores	8.664,61	8.664,61	8.664,61	8.664,61	8.664,61	8.664,61	8.664,61	8.664,61	8.664,61	8.664,61	8.664,61	8.664,61
Despesas Administrativas	3.262,01	3.262,01	3.262,01	3.262,01	3.262,01	3.262,01	3.262,01	3.262,01	3.262,01	3.262,01	3.262,01	3.262,01
Despesas Vendas	1.697,00	1.697,00	1.697,00	1.697,00	1.697,00	1.697,00	1.697,00	1.697,00	1.697,00	1.697,00	1.697,00	1.697,00
Outros Custos	6.990,55	6.990,55	6.990,55	6.990,55	6.990,55	6.990,55	6.990,55	6.990,55	6.990,55	6.990,55	6.990,55	6.990,55
Maquinas e Equipamentos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
(+) Depreciação	-354,73	-354,73	-354,73	-354,73	-354,73	-354,73	-354,73	-354,73	-354,73	-354,73	-354,73	-354,73
<b>TOTAL DE SAÍDAS</b>	<b>22.291,09</b>											
<b>SALDO FINAL DE CAIXA</b>	<b>53.671,70</b>	<b>57.427,46</b>	<b>61.183,21</b>	<b>64.938,96</b>	<b>68.694,71</b>	<b>72.450,46</b>	<b>76.206,22</b>	<b>79.961,97</b>	<b>83.717,72</b>	<b>87.473,47</b>	<b>91.229,22</b>	<b>94.984,98</b>

Fonte: Elaborado pelo autor, 2018.

#### 4.8.7 Projeção Patrimonial

A projeção patrimonial da empresa através do Balanço Patrimonial mostra como está o patrimônio da empresa. Por meio do balanço patrimonial é possível retirar dados para calcular e analisar alguns indicadores de desempenho da empresa. Como também visualizar todos os bens, direitos e deveres da empresa, além do capital social e os resultados de lucros/prejuízos. Abaixo se apresenta as projeções do balanço patrimonial para os três primeiros períodos da Sabor e Saúde Refeições Saudáveis.

Tabela 22 - Balanço Patrimonial ano 2019

ATIVO	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	Dezembro
<b>Ativo Total</b>	<b>60.000,00</b>	<b>63.711,61</b>	<b>62.910,67</b>	<b>62.199,74</b>	<b>62.050,73</b>	<b>61.901,73</b>	<b>61.752,72</b>	<b>61.603,72</b>	<b>62.044,74</b>	<b>62.485,76</b>	<b>62.926,79</b>	<b>63.367,81</b>	<b>63.808,83</b>
Circulante	60.000,00	21.499,04	21.052,83	20.696,62	20.902,34	21.108,07	21.313,79	21.519,51	22.315,26	23.111,01	23.906,76	24.702,51	25.498,26
Disponibilidades	60.000,00	21.499,04	21.052,83	20.696,62	20.902,34	21.108,07	21.313,79	21.519,51	22.315,26	23.111,01	23.906,76	24.702,51	25.498,26
Caixa	60.000,00	21.499,04	21.052,83	20.696,62	20.902,34	21.108,07	21.313,79	21.519,51	22.315,26	23.111,01	23.906,76	24.702,51	25.498,26
Não Circulante		42.212,57	41.857,85	41.503,12	41.148,39	40.793,66	40.438,94	40.084,21	39.729,48	39.374,75	39.020,03	38.665,30	38.310,57
IMOBILIZADOS		42.212,57	41.857,85	41.503,12	41.148,39	40.793,66	40.438,94	40.084,21	39.729,48	39.374,75	39.020,03	38.665,30	38.310,57
Máquinas e equipamentos		42.567,30	42.567,30	42.567,30	42.567,30	42.567,30	42.567,30	42.567,30	42.567,30	42.567,30	42.567,30	42.567,30	42.567,30
(-) Depreciação Acumulada		-354,73	-709,46	-1.064,18	-1.418,91	-1.773,64	-2.128,37	-2.483,09	-2.837,82	-3.192,55	-3.547,28	-3.902,00	-4.256,73
PASSIVO	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	Dezembro
<b>Passivo Total</b>	<b>60.000,00</b>	<b>63.711,61</b>	<b>62.910,67</b>	<b>62.199,74</b>	<b>62.050,73</b>	<b>61.901,73</b>	<b>61.752,72</b>	<b>61.603,72</b>	<b>62.044,74</b>	<b>62.485,76</b>	<b>62.926,79</b>	<b>63.367,81</b>	<b>63.808,83</b>
Circulante	-	7.080,55	6.990,55	6.990,55	6.990,55	6.990,55	6.990,55	6.990,55	6.990,55	6.990,55	6.990,55	6.990,55	6.990,55
Outros Custos	-	7.080,55	6.990,55	6.990,55	6.990,55	6.990,55	6.990,55	6.990,55	6.990,55	6.990,55	6.990,55	6.990,55	6.990,55
	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Patrimônio Líquido	60.000,00	56.631,06	55.920,13	55.209,19	55.060,19	54.911,18	54.762,18	54.613,17	55.054,20	55.495,22	55.936,24	56.377,26	56.818,29
Capital Social	60.000,00	60.000,00	60.000,00	60.000,00	60.000,00	60.000,00	60.000,00	60.000,00	60.000,00	60.000,00	60.000,00	60.000,00	60.000,00
Lucros/Prejuízos acumulados	-	-3.368,94	-4.079,87	-4.790,81	-4.939,81	-5.088,82	-5.237,82	-5.386,83	-4.945,80	-4.504,78	-4.063,76	-3.622,74	-3.181,71

Fonte: Elaborado pelo autor, 2018.

Tabela 23 - Balanço Patrimonial ano 2020

ATIVO	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
<b>Ativo Total</b>	<b>65.488,91</b>	<b>67.168,99</b>	<b>68.849,07</b>	<b>70.529,15</b>	<b>72.209,23</b>	<b>73.889,31</b>	<b>75.569,39</b>	<b>77.249,47</b>	<b>78.929,55</b>	<b>80.609,63</b>	<b>82.289,71</b>	<b>83.969,79</b>
Circulante	27.533,07	29.567,88	31.602,68	33.637,49	35.672,30	37.707,11	39.741,91	41.776,72	43.811,53	45.846,34	47.881,14	49.915,95
Disponibilidades	27.533,07	29.567,88	31.602,68	33.637,49	35.672,30	37.707,11	39.741,91	41.776,72	43.811,53	45.846,34	47.881,14	49.915,95
Caixa	27.533,07	29.567,88	31.602,68	33.637,49	35.672,30	37.707,11	39.741,91	41.776,72	43.811,53	45.846,34	47.881,14	49.915,95
Não Circulante	37.955,84	37.601,12	37.246,39	36.891,66	36.536,93	36.182,21	35.827,48	35.472,75	35.118,02	34.763,30	34.408,57	34.053,84
IMOBILIZADOS	37.955,84	37.601,12	37.246,39	36.891,66	36.536,93	36.182,21	35.827,48	35.472,75	35.118,02	34.763,30	34.408,57	34.053,84
Máquinas e equipamentos	42.567,30	42.567,30	42.567,30	42.567,30	42.567,30	42.567,30	42.567,30	42.567,30	42.567,30	42.567,30	42.567,30	42.567,30
(-) Depreciação Acumulada	-4.611,46	-4.966,19	-5.320,91	-5.675,64	-6.030,37	-6.385,10	-6.739,82	-7.094,55	-7.449,28	-7.804,01	-8.158,73	-8.513,46
PASSIVO	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
<b>Passivo Total</b>	<b>65.488,91</b>	<b>67.168,99</b>	<b>68.849,07</b>	<b>70.529,15</b>	<b>72.209,23</b>	<b>73.889,31</b>	<b>75.569,39</b>	<b>77.249,47</b>	<b>78.929,55</b>	<b>80.609,63</b>	<b>82.289,71</b>	<b>83.969,79</b>
Circulante	6.990,55	6.990,55	6.990,55	6.990,55	6.990,55	6.990,55	6.990,55	6.990,55	6.990,55	6.990,55	6.990,55	6.990,55
Outros custos	6.990,55	6.990,55	6.990,55	6.990,55	6.990,55	6.990,55	6.990,55	6.990,55	6.990,55	6.990,55	6.990,55	6.990,55
	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Patrimônio Líquido	58.498,37	60.178,45	61.858,53	63.538,61	65.218,69	66.898,77	68.578,85	70.258,93	71.939,01	73.619,09	75.299,17	76.979,25
Capital Social	60.000,00	60.000,00	60.000,00	60.000,00	60.000,00	60.000,00	60.000,00	60.000,00	60.000,00	60.000,00	60.000,00	60.000,00
Lucros/Prejuízos acumulados	-1.501,63	178,45	1.858,53	3.538,61	5.218,69	6.898,77	8.578,85	10.258,93	11.939,01	13.619,09	15.299,17	16.979,25

Fonte: Elaborado pelo autor, 2018.

Tabela 24 - Balanço Patrimonial ano 2021

<b>ATIVO</b>	<b>Jan</b>	<b>Fev</b>	<b>Mar</b>	<b>Abr</b>	<b>Mai</b>	<b>Jun</b>	<b>Jul</b>	<b>Ago</b>	<b>Set</b>	<b>Out</b>	<b>Nov</b>	<b>Dez</b>
<b>Ativo Total</b>	<b>87.370,82</b>	<b>90.771,84</b>	<b>94.172,86</b>	<b>97.573,89</b>	<b>100.974,91</b>	<b>104.375,94</b>	<b>107.776,96</b>	<b>111.177,99</b>	<b>114.579,01</b>	<b>117.980,04</b>	<b>121.381,06</b>	<b>124.782,09</b>
Circulante	53.671,70	57.427,46	61.183,21	64.938,96	68.694,71	72.450,46	76.206,22	79.961,97	83.717,72	87.473,47	91.229,22	94.984,98
Disponibilidades	53.671,70	57.427,46	61.183,21	64.938,96	68.694,71	72.450,46	76.206,22	79.961,97	83.717,72	87.473,47	91.229,22	94.984,98
Caixa	53.671,70	57.427,46	61.183,21	64.938,96	68.694,71	72.450,46	76.206,22	79.961,97	83.717,72	87.473,47	91.229,22	94.984,98
Não Circulante	33.699,11	33.344,39	32.989,66	32.634,93	32.280,20	31.925,48	31.570,75	31.216,02	30.861,29	30.506,57	30.151,84	29.797,11
<b>IMOBILIZADOS</b>	<b>33.699,11</b>	<b>33.344,39</b>	<b>32.989,66</b>	<b>32.634,93</b>	<b>32.280,20</b>	<b>31.925,48</b>	<b>31.570,75</b>	<b>31.216,02</b>	<b>30.861,29</b>	<b>30.506,57</b>	<b>30.151,84</b>	<b>29.797,11</b>
Máquinas e equipamentos	42.567,30	42.567,30	42.567,30	42.567,30	42.567,30	42.567,30	42.567,30	42.567,30	42.567,30	42.567,30	42.567,30	42.567,30
(-) Depreciação Acumulada	-8.868,19	-9.222,92	-9.577,64	-9.932,37	-10.287,10	-10.641,83	-10.996,55	-11.351,28	-11.706,01	-12.060,74	-12.415,46	-12.770,19
<b>PASSIVO</b>	<b>Jan</b>	<b>Fev</b>	<b>Mar</b>	<b>Abr</b>	<b>Mai</b>	<b>Jun</b>	<b>Jul</b>	<b>Ago</b>	<b>Set</b>	<b>Out</b>	<b>Nov</b>	<b>Dez</b>
<b>Passivo Total</b>	<b>87.370,82</b>	<b>90.771,84</b>	<b>94.172,86</b>	<b>97.573,89</b>	<b>100.974,91</b>	<b>104.375,94</b>	<b>107.776,96</b>	<b>111.177,99</b>	<b>114.579,01</b>	<b>117.980,04</b>	<b>121.381,06</b>	<b>124.782,09</b>
Circulante	6.990,55	6.990,55	6.990,55	6.990,55	6.990,55	6.990,55	6.990,55	6.990,55	6.990,55	6.990,55	6.990,55	6.990,55
Outros custos	6.990,55	6.990,55	6.990,55	6.990,55	6.990,55	6.990,55	6.990,55	6.990,55	6.990,55	6.990,55	6.990,55	6.990,55
	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Patrimônio Líquido	80.380,27	83.781,30	87.182,32	90.583,34	93.984,37	97.385,39	100.786,42	104.187,44	107.588,47	110.989,49	114.390,52	117.791,54
Capital Social	60.000,00	60.000,00	60.000,00	60.000,00	60.000,00	60.000,00	60.000,00	60.000,00	60.000,00	60.000,00	60.000,00	60.000,00
Lucros/Prejuízos acumulados	20.380,27	23.781,30	27.182,32	30.583,34	33.984,37	37.385,39	40.786,42	44.187,44	47.588,47	50.989,49	54.390,52	57.791,54

Fonte: Elaborado pelo autor, 2018.

#### 4.8.8 Indicadores de desempenho projetado e análise

A análise do desempenho da empresa por meio de índices auxilia na tomada de decisões pelo administrador e investidores. Com o objetivo de apurar a viabilidade da empresa em questão, será calculado a Lucratividade Líquida, o prazo de Payback, TIR (Taxa Interna de Retorno), VPL (Valor Presente Líquido), ROA (Retorno sobre o Ativo Total) e ROE (Retorno sobre o Patrimônio Líquido).

O primeiro indicador apresentado é o de lucratividade líquida do negócio, e é de extrema importância na análise, pois demonstra o lucro em percentual que a empresa tem a cada R\$ 100,00 em vendas.

Tabela 25 - Lucratividade líquida para os 3 períodos

<b>Lucratividade Líquida X1</b>	<b>Jan</b>	<b>Fev</b>	<b>Mar</b>	<b>Abr</b>	<b>Mai</b>	<b>Jun</b>	<b>Jul</b>	<b>Ago</b>	<b>Set</b>	<b>Out</b>	<b>Nov</b>	<b>Dez</b>	<b>Média</b>
Resultado Líquido / Receita Líquida	-18,71%	-3,95%	-3,95%	-0,79%	-0,79%	-0,79%	-0,79%	2,22%	2,22%	2,22%	2,22%	2,22%	-1,55%
<b>Lucratividade Líquida X2</b>	<b>Jan</b>	<b>Fev</b>	<b>Mar</b>	<b>Abr</b>	<b>Mai</b>	<b>Jun</b>	<b>Jul</b>	<b>Ago</b>	<b>Set</b>	<b>Out</b>	<b>Nov</b>	<b>Dez</b>	<b>Média</b>
Resultado Líquido / Receita Líquida	7,70%	7,70%	7,70%	7,70%	7,70%	7,70%	7,70%	7,70%	7,70%	7,70%	7,70%	7,70%	7,70%
<b>Lucratividade Líquida X3</b>	<b>Jan</b>	<b>Fev</b>	<b>Mar</b>	<b>Abr</b>	<b>Mai</b>	<b>Jun</b>	<b>Jul</b>	<b>Ago</b>	<b>Set</b>	<b>Out</b>	<b>Nov</b>	<b>Dez</b>	<b>Média</b>
Resultado Líquido / Receita Líquida	14,16%	14,16%	14,16%	14,16%	14,16%	14,16%	14,16%	14,16%	14,16%	14,16%	14,16%	14,16%	14,16%

Fonte: Elaborado pelo autor, 2018.

A partir dos dados encontrados e que podem ser visualizados na tabela 25, a empresa apresenta lucratividade negativa nos 6 primeiros meses e positiva após este período. Para cada cem reais em vendas líquidas realizadas no primeiro ano, tem-se em média um prejuízo de 1,55%, já no segundo ano a empresa apresenta resultado positivo, obtendo um lucro líquido médio de 7,70% e atingindo 14,16% de lucro líquido médio para cada cem reais em vendas líquidas no terceiro ano.

O ROE é outro indicador de fundamental importância para avaliação do projeto, principalmente quanto a sua rentabilidade e lucratividade, pois demonstra o retorno obtido pelo investidor com base no capital próprio. Este cálculo se dá pela seguinte fórmula: ROE = lucro líquido/patrimônio líquido.

Para o presente plano foi calculado o ROE mensalmente e realizada uma média anual do indicador, conforme tabela 26.

Tabela 26 - Indicador ROE para os 3 períodos

<b>Retorno sobre o PL (ROE) X1</b>	<b>Jan</b>	<b>Fev</b>	<b>Mar</b>	<b>Abr</b>	<b>Mai</b>	<b>Jun</b>	<b>Jul</b>	<b>Ago</b>	<b>Set</b>	<b>Out</b>	<b>Nov</b>	<b>Dez</b>	<b>Média</b>
Resultado Líquido / PL	-5,95%	-1,27%	-1,29%	-0,27%	-0,27%	-0,27%	-0,27%	0,80%	0,79%	0,79%	0,78%	0,78%	-0,47%
<b>Retorno sobre o PL (ROE) X2</b>	<b>Jan</b>	<b>Fev</b>	<b>Mar</b>	<b>Abr</b>	<b>Mai</b>	<b>Jun</b>	<b>Jul</b>	<b>Ago</b>	<b>Set</b>	<b>Out</b>	<b>Nov</b>	<b>Dez</b>	<b>Média</b>
Resultado Líquido / PL	2,87%	2,79%	2,72%	2,64%	2,58%	2,51%	2,45%	2,39%	2,34%	2,28%	2,23%	2,18%	2,50%
<b>Retorno sobre o PL (ROE) X3</b>	<b>Jan</b>	<b>Fev</b>	<b>Mar</b>	<b>Abr</b>	<b>Mai</b>	<b>Jun</b>	<b>Jul</b>	<b>Ago</b>	<b>Set</b>	<b>Out</b>	<b>Nov</b>	<b>Dez</b>	<b>Média</b>
Resultado Líquido / PL	4,23%	4,06%	3,90%	3,75%	3,62%	3,49%	3,37%	3,26%	3,16%	3,06%	2,97%	2,89%	3,48%

Fonte: Elaborado pelo autor, 2018.

Nos seis primeiros meses a rentabilidade do capital próprio (ROE) apresenta percentual negativo, devido aos investimentos iniciais, finalizando o primeiro período com a média negativa de 0,47% para cada R\$ 1,00 investido, seguido de um expressivo aumento nos anos seguintes, com uma rentabilidade média de 2,50% no segundo ano e 3,48% no terceiro ano.

Já o ROA calcula o retorno sobre os ativos e se dá pela seguinte fórmula:  $ROA = \text{lucro líquido} / \text{Ativo total}$ . Da mesma forma que o ROE, foi calculado mensalmente e realizada uma média anual do indicador, conforme tabela abaixo.

Tabela 27 - Indicador ROA para os 3 períodos

<b>Retorno sobre o Ativo (ROA) X1</b>	<b>Jan</b>	<b>Fev</b>	<b>Mar</b>	<b>Abr</b>	<b>Mai</b>	<b>Jun</b>	<b>Jul</b>	<b>Ago</b>	<b>Set</b>	<b>Out</b>	<b>Nov</b>	<b>Dez</b>	<b>Média</b>
Resultado Líquido / Ativo Total	-5,29%	-1,13%	-1,14%	-0,24%	-0,24%	-0,24%	-0,24%	0,71%	0,71%	0,70%	0,70%	0,69%	-0,42%
<b>Retorno sobre o Ativo (ROA) X2</b>	<b>Jan</b>	<b>Fev</b>	<b>Mar</b>	<b>Abr</b>	<b>Mai</b>	<b>Jun</b>	<b>Jul</b>	<b>Ago</b>	<b>Set</b>	<b>Out</b>	<b>Nov</b>	<b>Dez</b>	<b>Média</b>
Resultado Líquido / Ativo Total	2,57%	2,50%	2,44%	2,38%	2,33%	2,27%	2,22%	2,17%	2,13%	2,08%	2,04%	2,00%	2,26%
<b>Retorno sobre o Ativo (ROA) X3</b>	<b>Jan</b>	<b>Fev</b>	<b>Mar</b>	<b>Abr</b>	<b>Mai</b>	<b>Jun</b>	<b>Jul</b>	<b>Ago</b>	<b>Set</b>	<b>Out</b>	<b>Nov</b>	<b>Dez</b>	<b>Média</b>
Resultado Líquido / Ativo Total	3,89%	3,75%	3,61%	3,49%	3,37%	3,26%	3,16%	3,06%	2,97%	2,88%	2,80%	2,73%	3,25%

Fonte: Elaborado pelo autor, 2018.

Conforme tabela de cálculos acima, o ROA apresenta resultados semelhantes ao ROE, iniciando com uma média mensal de retorno para cada R\$ 1,00 do ativo negativa em 0,42% no primeiro ano, entretendo demonstra resultado médio positivo no segundo e terceiro ano, apresentando um retorno médio sobre o ativo de 2,26% e 3,25% respectivamente.

Por fim apresentam-se os principais indicadores que apuram a atratividade do projeto, iniciando pelo valor presente líquido (VPL), seguido da taxa de retorno interna (TIR) e Payback.

Tabela 28 - Fluxo de caixa dos 3 períodos

Ano	Fluxo Caixa	Saldo	Fluxo Descontado	Saldo
0	-60.000,00	-60.000,00	-60.000,00	-60.000,00
1	25.498,26	-34.501,74	20.563,11	-39.436,89
2	49.915,95	15.414,21	32.463,55	-6.973,34
3	94.984,98	110.399,19	49.818,41	42.845,07

Fonte: Elaborado pelo autor, 2018.

Para os cálculos do VPL, TIR e Payback foram utilizados os fluxos de caixa simples e descontado dos três períodos conforme tabela 28, e definido uma Taxa Mínima de Atratividade (TMA) de 24% por período. Para fins de cálculo foi usada a formulação disponível nas planilhas do Microsoft Excel.

Tabela 29 - Cálculo dos indicadores

<b>TMA</b>	24%
<b>VPL</b>	R\$ 42.845,07
<b>TIR</b>	58,27%
<b>Payback Simples</b>	1,69120 1 anos, 8 meses e 8 dias
<b>Payback Descontado</b>	2,13998 2 anos, 1 meses e 19 dias

Fonte: Elaborado pelo autor, 2018.

Considerando os saldos do caixa operacional dos 3 períodos de projeção realizados para a Sabor e Saúde Refeições Saudáveis, e o investimento inicial desembolsado que foi de R\$ 60.000,00 chegou-se a um valor de VPL de R\$ 42.845,07 ou seja, além de recuperar o valor do investimento com a TMA desejada o projeto ainda obtém de retorno R\$ 42.845,07, demonstrando que o negócio é viável.

Em relação a TIR que avalia a rentabilidade do projeto, a taxa apresentada nos cálculos apresenta um ótimo retorno, com um percentual de 58,27% confirmando a viabilidade na implantação.

No cálculo do Payback, que refere-se ao período necessário para recuperar o investimento inicial, a implantação da empresa demonstra bons resultados. Nos cálculos o Payback simples, que não considera a taxa de atratividade, o tempo de recuperação é de 1 ano, 8 meses e 8 dias, já o Payback descontado, que considera a taxa de atratividade que foi definida pelo autor em 24% por período o tempo de retorno é de 2 anos, 1 mês e 19 dias.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Por meio do presente plano de negócios pôde-se concluir a viabilidade econômico financeira da implantação da Sabor e Saúde Refeições Saudáveis. A partir da análise dos resultados obtidos no plano financeiro, constatou-se a atratividade para a implementação do negócio.

O resultado foi alcançado após a realização dos objetivos específicos definidos para o trabalho, iniciando com descrição da empresa e suas características, seguido da análise ambiental e pesquisa de mercado, elaboração do plano operacional e de marketing, e finalizando com a apuração da viabilidade econômica e financeira, realizando um planejamento orçamentário e financeiro. Desta forma, após o termino da elaboração do plano, com o objetivo geral de identificar a viabilidade de implantação da empresa, concluiu-se que a implantação é viável e possui bons índices de lucratividade e rentabilidade.

A viabilidade do projeto foi demonstrada com base na análise dos indicadores de desempenho, que apresentaram ótimos resultados, mesmo com números negativos nos primeiros 6 meses de funcionamento, devido aos investimentos iniciais.

O percentual de retorno líquido médio no primeiro ano foi negativo em 1,55%, contudo nos dois anos seguintes a empresa apresenta crescimento, alcançando 7,70% no segundo ano e dobrando seu retorno médio com 17,16% no terceiro ano.

Em relação aos retornos sobre os ativos e sobre o capital próprio, estes apresentam resultado semelhantes. No indicador ROA, os resultados médios foram, -0,42% no primeiro ano, seguido de 2,26% no segundo e 3,25% no terceiro. Já o ROE apresentou resultados médios de -0,47% no primeiro ano, 2,50% no segundo e 3,48% no último ano.

Completando a análise de desempenho, o resultado apresentado no cálculo do valor presente líquido (VPL) para 3 anos é favorável, com os fluxos de caixa descontados pela TMA de 24% por período, alcançou-se um resultado igual a R\$ 42.845,07, demonstrando que trazidos a valores presentes, os fluxos de caixa quitam os investimentos iniciais e ainda readquire o saldo apresentado na VPL. Em relação a TIR o percentual de retorno é de 58,27% confirmando a viabilidade na implantação.

Por fim, destaque-se a importância da atividade de planejamento do empreendedor nas tomadas de decisões. A elaboração deste plano de negócios possibilitou ao autor desenvolver suas capacidades analítica e empreendedora, revisando conceitos e ferramentas estudadas no decorrer da graduação.

## 6 REFERÊNCIAS

- ALEXANDER, Daphne Kasriel. **Top 10 Global Consumer Trends for 2017**. Euromonitor Internacional, 2017.
- ASSAF NETO, Alexandre. **Finanças Corporativas e Valor**. São Paulo: Atlas, 2003.
- BARBETTA, Pedro Alberto. **Estatística aplicada às ciências sociais**. 8 ed. Florianópolis: UFSC, 2012.
- BERNARDI, Luiz Antonio. **Manual de Empreendedorismo e Gestão: Fundamentos, Estratégias e Dinâmicas**. São Paulo: Atlas, 2012.
- BRAGA, Roberto. **Fundamentos e Técnicas de Administração Financeira**. São Paulo: Atlas, 2011.
- BRASIL. **Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006**. Brasília, 14 dez. 2006. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/LCP/Lcp123.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/LCP/Lcp123.htm)>. Acesso em: 12 nov. 2017.
- CASAS, Alexandre Luzzi Las. **Administração de Marketing: Conceitos, Planejamento e Aplicações à Realidade Brasileira**. São Paulo: Atlas, 2012.
- CIRIBELLI, Marilda Corrêa. **Projeto de pesquisa: Um instrumental da pesquisa científica**. Rio de Janeiro: 7 Letras, 2000.
- DEGEN, Ronald Jean. **O empreendedor: Empreender como opção de carreira**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.
- DOLABELA, Fernando. **O Segredo de Luísa: Uma ideia, uma paixão e um plano de negócios: como nasce o empreendedor e se cria uma empresa**. Rio de Janeiro: Sextante, 2008.
- DORNELAS, José. **Empreendedorismo: Transformando ideias em negócios**. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.
- GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas S.a., 2002.
- GITMAN, Lawrence J. **Princípios de administração financeira**. 7. ed. São Paulo: Harbra, 2002. 841 p.
- GONSALVES, Elisa Pereira. **Conversas sobre iniciação à pesquisa científica**. 4. ed. Campinas: Alínea, 2007.
- HISRICH, Robert D.; PETERS, Michael P.; SHEPHERD, Dean A. **Empreendedorismo**. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.
- HOJI, Masakazu. **Administração Financeira e Orçamentária: Matemática financeira aplicada, Estratégias financeiras, Orçamento empresarial**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

JAFFE, Ross Westerfield. **Administração Financeira:** Corporate Finance. São Paulo: Atlas S.a., 2011.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing.** 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de Marketing:** A Bíblia do Marketing. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de marketing:** Uma orientação aplicada. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2012.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica.** 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de Pesquisa:** Planejamento e execução de pesquisas; Amostragem e técnicas de pesquisa; Elaboração, análise e interpretação de dados. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

MATTAR, Fauze N. **Pesquisa de Marketing:** Edição compacta. 3. ed. São Paulo: Atlas S.a., 2001.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à Administração.** 7. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MINTEL GROUP. **Alimentação Saudável** – Tendências. Brasil, Dezembro, 2016.

PADOVEZE, Clóvis Luís; TARANTO, Fernando Cesar. **Orçamento Empresarial:** novos conceitos e técnicas. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2009.

RIGO, Cláudio Miessa. Contabilidade gerencial. **Manual de Gestão Empresarial.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de Estágio e de Pesquisa em Administração:** Guia para Estágios, Trabalhos de Conclusão, Dissertações e Estudos de Caso. 3. ed. São Paulo: Atlas S.a., 2012.

SANTOS, Edno Oliveira dos. **Administração Financeira da Pequena e Média Empresa.** São Paulo: Altas, 2010.

SARKAR, Soumodip. **O empreendedor inovador:** Faça diferente e conquiste seu espaço no mercado. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

SELEME, Robson; STADLER, Humberto. **Controle da Qualidade:** as ferramentas essenciais. 2. ed. Curitiba: Ibpex, 2010.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Causa Mortis:** O sucesso e o fracasso das empresas nos primeiros 5 anos de vida. 2014. Disponível

em: <[https://www.sebrae.com.br/Sebrae/PortalSebrae/UFs/SP/Anexos/causa\\_mortis\\_2014.pdf](https://www.sebrae.com.br/Sebrae/PortalSebrae/UFs/SP/Anexos/causa_mortis_2014.pdf)>. Acesso em: 11 nov. 2017.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Estudo de tendências de mercado.** 2013. Disponível em: <[http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS\\_CHRONUS/bds/bds.nsf/852b30c6016749a40cd62871dd0f7552/\\$File/4564.pdf](http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/852b30c6016749a40cd62871dd0f7552/$File/4564.pdf)>. Acesso em: 12 nov. 2017.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Anuário do Trabalho na Micro e Pequena Empresa.** 2014. Disponível em: <[https://m.sebrae.com.br/Sebrae/PortalSebrae/UFs/MS/Estudos e Pesquisas/Boletim Tendencia - Alimentação fora do lar.pdf](https://m.sebrae.com.br/Sebrae/PortalSebrae/UFs/MS/Estudos_e_Pesquisas/Boletim_Tendencia_-_Alimentacao_fora_do_lar.pdf)>. Acesso em: 12 nov. 2017.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Boletim de tendência: Alimentos.** 2015.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Tendências: Alimentação fora do lar.** [2010?]. Disponível em: <[https://m.sebrae.com.br/Sebrae/PortalSebrae/UFs/MS/Estudos e Pesquisas/Boletim Tendência - Alimentação fora do lar.pdf](https://m.sebrae.com.br/Sebrae/PortalSebrae/UFs/MS/Estudos_e_Pesquisas/Boletim_Tendencia_-_Alimentacao_fora_do_lar.pdf)>. Acesso em: 13 nov. 2017.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Perfil Empreendedor: O que é ser empreendedor.** 2017. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/bis/o-que-e-ser-empreendedor,ad17080a3e107410VgnVCM1000003b74010aRCRD>>. Acesso em: 15 nov. 2017.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Como elaborar um Plano de Negócios.** 2013. Disponível em: <[http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS\\_CHRONUS/bds/bds.nsf/5f6dba19baaf17a98b4763d4327bfb6c/\\$File/2021.pdf](http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/5f6dba19baaf17a98b4763d4327bfb6c/$File/2021.pdf)>. Acesso em: 15 nov. 2017.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Como elaborar um Plano de Marketing.** 2005. Disponível em: <[http://www.sebrae.com.br/Sebrae/PortalSebrae/UFs/MG/Sebrae de A a Z/Plano+de+Marketing.pdf](http://www.sebrae.com.br/Sebrae/PortalSebrae/UFs/MG/Sebrae_de_A_a_Z/Plano+de+Marketing.pdf)>. Acesso em: 18 nov. 2017.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Use a matriz F.O.F.A. para corrigir deficiências e melhorar a empresa.** 2016. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/use-a-matriz-fofa-para-corriger-deficiencias-e-melhorar-a-empresa,9cd2798be83ea410VgnVCM2000003c74010aRCRD>>. Acesso em: 21 nov. 2017.

SILVA, Helton Haddad et al. **Planejamento estratégico de marketing.** 4. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2011.

TAVARES, Mauro Calixta. **Gestão Estratégica.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

URDAN, André Torres; URDAN, Flávio Torres. **Marketing Estratégico no Brasil: teoria e aplicações.** São Paulo: Atlas, 2010.

VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de Coleta de Dados no Campo**. São Paulo: Atlas, 2009.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 14. ed. São Paulo: Atlas S.a., 2013.

WILDAUER, Egon Walter. **Plano de Negócios: Elementos Constitutivos e Processo de Elaboração**. 2. ed. Curitiba: Ibplex, 2011.

ZUCCO, Fabricia Durieux et al. **Ação Empreendedora: Como desenvolver e administrar o seu negócio com excelência**. 2. ed. São Paulo: Gente, 2010.

## 7 APÊNDICE A - Instrumento de coleta de dados

### Questionário de Viabilidade Mercadológica

Olá! Sou acadêmico da 10ª fase do curso de administração da Universidade Federal da Fronteira Sul Campus Chapecó, e estou estudando a viabilidade da implantação de uma empresa para produção de refeições saudáveis congeladas na cidade de Chapecó - SC. Conto com sua participação!

#### 1 - Gênero

- Masculino
- Feminino
- Outro

#### 2 - Estado Civil

- Solteiro(a)
- União Estável
- Casado(a)
- Divorciado(a)/Separado(a)
- Viúvo(a)

#### 3 - Qual sua idade

- Menor de 18 anos
- De 18 a 30 anos
- De 31 a 40 anos
- De 41 a 50 anos
- De 51 a 60 anos
- Acima de 61 anos

#### 4 - Escolaridade

- 1º grau incompleto
- 1º grau completo
- Ensino médio incompleto
- Ensino médio completo
- Superior Incompleto

- Superior completo
- Especialização (Pós-Graduação/Mestrado/Doutorado)
- Não estudou

5 - Qual sua ocupação?

- Agricultor(a) / Produtor Rural
- Aposentado(a)
- Autônomo(a)
- Do lar
- Empresário
- Estudante / Estagiário
- Funcionário em empresa privada
- Servidor público
- Profissional Liberal
- Outro:

6 - Com quem reside atualmente?

- Sozinho(a)
- Família (pai, mãe e irmãos)
- Avós
- Cônjuge, com filhos
- Cônjuge, sem filhos
- Outro:

7 - Sua família é formada por quantas pessoas?

- 1 pessoa
- 2 pessoas
- 3 pessoas
- 4 pessoas
- 5 pessoas
- Acima de 5 pessoas

8 - Qual sua renda familiar média

- Até um salário mínimo (até R\$ 954,00)

- De 1 a 3 salários mínimos (de R\$ 954,01 até R\$ 2.862,00)
- De 3 a 7 salários mínimos (de R\$ 2.862,01 até R\$ 6.678,00)
- De 7 a 12 salários mínimos (de R\$ R\$ 6.678,01 até R\$ 11.448,00)
- Acima de 12 salários mínimos (acima de R\$ 11.448,01)

9 - Ao comprar suas refeições, quais são os critérios que você mais preza?

- Preço
- Comodidade
- Praticidade
- Qualidade
- Sabor
- Marca
- Valor nutricional
- Origem do produto
- Outro:

10 - Você consome refeições disponibilizadas por meio de pratos prontos congelados?

- Sim
- Não

11 - Com que frequência costuma consumir esse tipo de produto?

- Uma vez por semana
- Entre duas e três vezes por semana
- Entre três e quatro vezes por semana
- Entre quatro e cinco vezes por semana
- Entre seis e sete vezes por semana
- Mais de sete vezes por semana
- Não tenho hábito de consumir

12 - Como costuma realizar a compra destes produtos?

- Em lojas/restaurantes especializadas
- Em supermercados
- Diretamente de empresas fabricantes
- Não costumo comprar

( ) Outro:

13 - Quanto você costuma gastar com suas refeições?

( ) Até R\$ 10,00

( ) Até R\$ 15,00

( ) Até R\$ 20,00

( ) Até R\$ 25,00

( ) Acima de R\$ 25,00

14 - Você conhece os serviços de vendas de alimentação por meio de plataformas de vendas na internet?

( ) Conheço e costumo utilizar

( ) Conheço, mas não constumo utilizar

( ) Não conheço e não tenho interesse em utilizar

( ) Não conheço, mas tenho interesse em utilizar

15 - Qual a sua percepção sobre a criação de uma empresa para venda de refeições saudáveis congeladas pela internet, com serviço de entrega?

( ) Boa, seria uma opção interessante.

( ) Ruim, não seria uma opção interessante.

( ) Indiferente

( ) Outro:

16 - Quanto você estaria disposto a pagar por uma refeição saudável e de qualidade, com uma opção de carne, um acompanhamento e um vegetal?

Embalagem de 350G

( ) De R\$ 9,00 a R\$ 15,00 ( ) De R\$ 15,01 a R\$ 21,00 ( ) De R\$ 21,01 a R\$ 27,00 ( ) Acima de R\$ 27,01

Embalagem de 700G

( ) De R\$ 9,00 a R\$ 15,00 ( ) De R\$ 15,01 a R\$ 21,00 ( ) De R\$ 21,01 a R\$ 27,00 ( ) Acima de R\$ 27,01

17 - Os pratos terão como base uma opção de proteína, qual das opções abaixo estaria disposto a consumir? (pode marcar uma ou mais opções)

( ) Carne bovina + Carboidrato (ex: arroz, massa e outros) + Vegetal (ex: couve, cenoura e outros)

( ) Carne de frango + Carboidrato (ex: arroz, massa e outros) + Vegetal (ex: couve, cenoura e outros)

- Peixe + Carboidrato (ex: arroz, massa e outros) + Vegetal (ex: couve, cenoura e outros)
- Proteína não animal + Carboidrato (ex: arroz, massa e outros) + Vegetal (ex: couve, cenoura e outros)

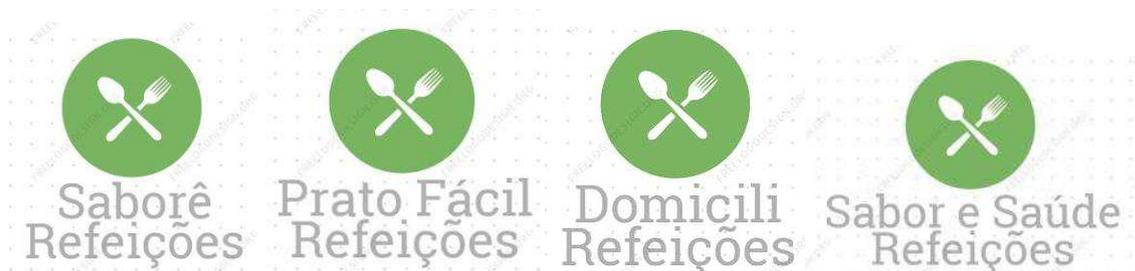
18 - De qual maneira gostaria de receber informações e ofertas dos nossos produtos?

- Redes sociais (facebook, instagram...)
- Rádio
- Televisão
- Whatsapp / SMS
- Folder
- Outro:

19 - Qual ou quais formas de pagamento gostaria de utilizar?

- Cheque
- Dinheiro
- Cartão de crédito ou débito

20 - Qual nome considera mais atrativo para o negócio?



- Saborê Refeições    Prato Fácil Refeições    Domicili Refeições    Sabor e Saúde Refeições

Sugestões: