

# PLANO DE NEGÓCIOS PARA CRIAÇÃO DE UMA EMPRESA VOLTADA PARA ELABORAÇÃO DE BOMBONS SEM GLÚTEN E SEM LACTOSE

Daniele Dubal da Silva

Orientadora: Profª Dra. Jaqueline de Fátima Cardoso

## RESUMO

O presente estudo teve por objetivo propor um plano de negócios para a criação de uma empresa voltada à elaboração de bombons sem glúten e sem lactose na cidade de Florianópolis, Santa Catarina – Brasil. Para tanto, fez-se uma pesquisa descritiva, com abordagem qualitativa. Os dados foram coletados através de um roteiro para a realização de entrevista semiestruturada. A elaboração do plano de negócios possibilitou o levantamento de informações sobre o mercado, bem como a definição do público-alvo. O plano financeiro mostrou a viabilidade do negócio através do levantamento e análise de dados, como investimento inicial, custos, despesas, receita, ponto de equilíbrio, DRE, fluxo de caixa, *payback*, VPL, entre outros. Os resultados apontaram que, o negócio possui pequeno tempo de retorno nos dois cenários estimados e, o VPL dos cenários realista e otimista, não ficaram abaixo de zero, comprovando sua viabilidade.

Palavras-chave: empreendedorismo; gastronomia; bombons.

## ABSTRACT

The objective of this study is to propose a business plan for the creation of a company dedicated to the production of gluten - free and lactose free bonbons in the city of Florianópolis, Santa Catarina - Brazil. To this end, a descriptive research was carried out with a qualitative approach. Data were collected through a script for the semi-structured interview. The elaboration of the business plan made possible the collection of information about the marking, as well as the definition of the clients. The financial plan showed the viability of the business by surveying and analyzing data such as initial investment, costs, expenses, revenue, breakeven, DRE, cash flow, payback, among others. The results showed that the business has a small return time in the two estimated scenarios, and the VPL of the scenarios realistic and optimistic, did not remain below zero, proving its viability.

Key-words: entrepreneurship; gastronomy; bonbons.

## 1 INTRODUÇÃO

A busca por um estilo de vida mais saudável e seus benefícios é cada vez mais perceptível em nosso cotidiano, e muitos utilizam como recurso a exclusão de alguns alimentos alergênicos, como glúten e lactose. Em paralelo a isso, o número de pessoas com doenças relacionadas às intolerâncias alimentares vem crescendo a cada ano, mostrando um grande déficit no mercado de alimentação voltado a esse público. Esse mercado é ainda muito

recente, mas está crescendo rapidamente, segundo a organização Glúten Free Brasil (2016), o segmento cresceu 35% em 2010.

A proposta de alimentação saudável focada ao público alérgico, tem se mostrado bastante diversa, com a utilização de ingredientes menos convencionais, cada vez mais comuns nas prateleiras dos mercados. Em sua maioria, são ingredientes menos processados e com menos conservantes, tornando essa alimentação mais nutritiva e limpa; como a utilização das farinhas de oleaginosas, farinha de arroz, farinha de grão-de-bico, leites vegetais, gorduras naturais, etc.

Muitos locais surgem com a proposta de oferecer uma alimentação mais limpa e menos processada, como empórios e casas de produtos naturais. Tais estabelecimentos atendem esse público que busca por produtos diferenciados.

Nesse contexto, este trabalho tem como objetivo desenvolver um plano de negócios para criação de uma empresa voltada à elaboração de bombons sem glúten e sem lactose. O foco é atender às necessidades de consumo de pessoas que, independente de restrições alimentares, tenham como opção um produto de qualidade.

Além desta introdução este estudo está estruturado da seguinte forma: fundamentação teórica, restrições alimentares, procedimentos metodológicos, resultados da pesquisa de mercado e apresentação do plano de negócios.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A fundamentação teórica deste trabalho apresentará conceitos importantes para a elaboração do plano de negócios utilizando autores relevantes ao assunto. Temas como organização, ambiente externo, planejamento estratégico, empreendedorismo e plano de negócios.

### 2.1 ORGANIZAÇÃO

Maximiano (2011) diz que uma organização é um sistema de recursos que procura realizar algum tipo de objetivo, e além de objetivos e recursos, as organizações têm dois outros componentes importantes: processos de transformação e divisão de trabalho. As pessoas são o principal recurso das organizações, pois em essência, as organizações são grupos de pessoas que usam recursos. Por meio de processos, a organização transforma os recursos para produzir os resultados.

Segundo Hall (1984, apud TACHIZAWA et al., 2001), uma organização é uma coletividade com fronteira identificável, ordem normativa, escalas de autoridade, sistemas de

comunicação e de coordenação de afiliação. Essa coletividade existe de forma contínua num ambiente e se engaja em atividades relacionadas a um conjunto de objetivos.

Silva (2013) diz que uma organização é definida como duas ou mais pessoas com desejo e disposição de cooperar para o alcance de um objetivo comum; e destaca quatro aspectos a serem analisados:

- a) As organizações são feitas de pessoas, e isso as torna um dos sistemas mais complexos aos pesquisadores organizacionais e de administração.
- b) É necessária a divisão do trabalho, sendo que os membros da organização precisam de uma estrutura formal que especifique papéis, responsabilidades e relacionamentos entre os participantes organizacionais.
- c) É preciso que se tenham limites referentes à ênfase do que as pessoas e membros podem e devem fazer na organização.
- d) Não são somente agrupamentos temporários de pessoas, existem para perseguir objetivos e metas permanentes.

De acordo com Milkovich e Boudreau (2000 apud PIZOLOTTO 2003), as pessoas são vitais para o funcionamento das organizações, pois são elas que pensam, produzem, controlam a qualidade, comercializam, determinam recursos financeiros e estabelecem estratégias e objetivos.

A organização é parte do processo administrativo e, nesse sentido, significa o ato de organizar, estruturar e integrar recursos – pessoas, recursos físicos, financeiros e tecnológicos – e órgãos envolvidos na administração, estabelecendo relações entre eles para então atingir os objetivos traçados no planejamento (CHIAVENATO, 2000).

Ao analisar as definições, é possível concluir que os autores destacam fundamental importância nas pessoas que compõem uma organização, pois são elas que atuam como principal recurso para o sucesso da mesma.

As organizações são sistemas abertos que necessitam de interação com o ambiente, para garantir sua sobrevivência pela ausência de autossuficiência desses sistemas (SILVA, 2013).

## 2.2 AMBIENTE EXTERNO

Nenhuma organização existe no vácuo ou é uma ilha. O ambiente externo é composto de forças e agentes controláveis, que impactam nos mercados e estratégias das organizações (TACHIZAWA et al. 2001). Muitas forças influenciam o desempenho administrativo de uma organização e o ambiente externo possui fatores que representam restrições dentro das quais elas devem operar (SILVA, 2013).

De acordo com Silva (2013), o ambiente externo pode ser dividido em ambiente geral e ambiente das tarefas. Sendo que, a diferença entre o ambiente geral e o ambiente das tarefas é que o primeiro diz respeito ao limite a qual todas as organizações estão sujeitas, já o segundo é aquele no qual a organização de maneira específica deve operar.

O ambiente geral é constituído de forças indiretas as quais podem afetar os administradores porque podem influenciar o clima no qual a organização deve atuar: ambiente tecnológico, ambiente econômico, ambiente político-legal, ambiente sociocultural e ambiente internacional. E o ambiente das tarefas é aquele no qual uma organização deve operar: clientes, fornecedores, reguladores e parceiros estratégicos (SILVA, 2013).

Analisar as ameaças e oportunidades do ambiente faz parte dos pilares da organização estratégica, e quanto mais competitivo e complexo for o ambiente maior a necessidade dessa análise (MAXIMIANO, 2011). Trata-se de variáveis não controláveis que devem ser monitoradas pela empresa e com as quais é necessário interagir (TACHIZAWA et al 2001).

Com a falta de estabilidade do mundo atual, é necessário que os gestores percebam a importância de uma análise atenta e responsável sob o ambiente que influenciará a empresa, pois a partir dessa observação que se fará o planejamento e pra onde se direcionará o caminho a ser traçado para realização das metas.

## 2.3 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Segundo Chiavenato (2000), o planejamento é parte do processo administrativo que funciona como alicerce da organização, pois auxiliará os gestores na escolha dos caminhos a serem percorridos para a conquista dos objetivos da sua missão. Maximiano (2011) diz se tratar de uma ferramenta usada pelas pessoas e organizações para administrar suas relações com o futuro, sendo fundamental no processo decisório. Para Amboni e Andrade (2010), o planejamento é como um guia que mostra estratégias a serem seguidas pelos gestores, de modo que imprevistos possam ser resolvidos utilizando-as sem fugir do que foi previamente traçado.

Para Maximiano (2011), o planejamento estratégico estrutura e esclarece os cursos de ação da empresa e os objetivos que deve alcançar. O autor considera como principais componentes nesse processo:

- a) A missão, que é a razão de ser da organização, reflexo dos valores, vocação e competências.
- b) O desempenho da organização, ou seja, os resultados alcançados.
- c) Os desafios e oportunidades ambientais.
- d) Pontos fortes e fracos internos da organização.

e) As competências dos planejadores.

O processo de planejamento estratégico aplica-se à organização em sua totalidade e também a cada uma de suas partes: estratégias de produção, de marketing, recursos humanos e assim por diante. As formas de colocar em prática as estratégias da organização e das áreas funcionais podem ser chamadas estratégias operacionais (MAXIMIANO, 2011, p.131).

O ato de planejar visto como alicerce, ferramenta ou guia, mostra que os três autores se complementam e concordam sobre a importância do planejamento na criação e durante a existência de uma organização.

Segundo Maximiano (2011), toda organização tem uma estratégia, ou plano estratégico, do passado para o presente. Pois em algum momento do passado foi necessário que os administradores tomassem decisões estratégicas e aplicassem recursos para aproveitar oportunidades. Sendo assim, é importante que aqueles que desejam empreender, entendam a necessidade da dedicação à elaboração de um bom e eficiente planejamento.

## 2.4 EMPREENDEDORISMO

A crise econômica tem sido um dos principais fatores para a abertura de novos negócios, pois o declínio do número de novos empregos tem transformado o mercado de trabalho, onde tem sido necessário buscar alternativas ao desemprego (DORNELAS, 2014).

Segundo Dolabela (2008), foi na década de 1990 que houve um crescimento pelo autoemprego e pelo surgimento de empreendedores involuntários, representados por pessoas recém-formadas e trabalhadores demitidos de corporações e órgãos públicos, como uma alternativa de sobrevivência.

O momento atual pode ser chamado de a era do empreendedorismo, pois são os empreendedores que estão eliminando barreiras comerciais e culturais, encurtando distâncias, globalizando e renovando os conceitos econômicos, criando novas relações de trabalho e novos empregos, quebrando paradigmas e gerando riqueza para a sociedade (DORNELAS, 2014, p. 9).

Uma das primeiras definições foi feita por Schumpeter (1949, apud DORNELAS, 2014, p.28), e diz que “o empreendedor é a pessoa capaz de destruir a ordem econômica vigente por meio

da introdução de novos produtos e serviços, da criação de novas formas de organização ou até mesmo pela exploração de novos recursos e materiais”.

Para Dornelas (2014), empreendedores são pessoas que se mostram empenhadas em realizar seus ideais, com visão futurista e inovadora, apaixonadas pelo que fazem, não se contentam em ser mais um na multidão, querendo ser reconhecidas, deixando um legado. Na visão de Drucker (2002), empreendedores são pessoas que buscam inovar, e a inovação é o instrumento pelo qual eles exploram a mudança como uma oportunidade. Estão sempre buscando mudanças, reagindo a elas e explorando como uma oportunidade.

Sendo assim, é possível concluir que os autores concordam que empreendedores são indivíduos extremamente engajados em criar algo que acrescente inovação com um produto ou serviço que traga facilidade à vida da sociedade.

O processo empreendedor possui como parte fundamental o plano de negócios, pois empreendedores precisam saber planejar suas ações e delinear estratégias da empresa que será criada ou que está em crescimento (DORNELAS, 2014).

## 2.5 PLANO DE NEGÓCIOS

O plano de negócios é um documento que descreve um empreendimento e o modelo de negócio que sustenta a empresa, sua elaboração envolve um processo de aprendizagem e autoconhecimento (DORNELAS, 2014). Na visão de Dolabela (2008), o plano de negócio descreve de forma completa o que é ou o que pretende ser uma empresa.

Para Dolabela (2008), a importância do plano de negócio está ligada diretamente na grande mortalidade de empresas, pois a maioria, cerca de 90%, não completa cinco anos de vida. Outro problema é que muitos empreendedores têm conhecimento técnico da elaboração do produto ou do serviço e não possuem conhecimento gerencial, de mercado, financeiro, legal e tributário.

Segundo Dornelas (2014), é possível com o plano de negócios:

- a) Entender e estabelecer diretrizes para o seu negócio.
- b) Gerenciar de forma eficaz a empresa e tomar decisões acertadas.
- c) Monitorar o dia a dia da empresa e tomar ações corretivas quando necessário.
- d) Conseguir financiamentos e recursos junto a bancos, governo, Sebrae, investidores, capitalistas de risco, etc.
- e) Identificar oportunidades e transformá-las em diferencial competitivo para a empresa.
- f) Estabelecer uma comunicação interna eficaz na empresa e convencer o público externo (fornecedores, parceiros, clientes, bancos, investidores, associações, etc).

Para elaboração deste plano de negócios, foram consultados trabalhos acadêmicos que abordam o assunto onde foi observado a busca pela inovação inerente ao empreendedor, os diferentes tipos de pesquisa de mercado e quais negócios teriam oportunidade real de crescimento.

Figuera (2011) propõe um plano de negócios para abertura de uma cafeteria. Além de investigar dados sobre crescimento do ramo, o autor buscou informações sobre dados demográficos como a renda per capita da região, observou a decoração dos locais, coletou informações sobre os concorrentes identificando erros para se precaver de repeti-los e aplicou questionário a possíveis clientes, com objetivo de conhecer o público antes de oferecer o serviço de café.

Outro estudo proposto por Sammarco (2011), apresenta abertura de um bistrô na cidade de Porto Alegre. O autor utilizou pesquisa bibliográfica em sites, blogs e coleta de dados em restaurantes do bairro onde seria instalado o bistrô. Não investigou características das pessoas que circulam pela região, pois por se tratar de uma experiência diferenciada, o público não teria características únicas e o local tem como proposta trazer pratos de diferentes países, proporcionando novas experiências (SAMMARCO, 2011).

A consulta aos planos de negócios é sempre enriquecedora e mostra como empreendedores se planejam para mudar algumas realidades que observamos com frequência no mercado de trabalho, um exemplo é visto no plano de negócios "*Portuguese Tapas*", que mostra a determinação em tornar a equipe um diferencial. Palma (2014), aborda dois aspectos que chamam atenção: a busca por uma equipe formada por pessoas mais experientes, indo na contramão do que as empresas fazem recrutando jovens talentos, e o incentivo à formação dos funcionários, buscando maximizar a eficácia e o desenvolvimento organizacional.

Segundo Dornelas (2014), o plano não possui uma estrutura fixa e rígida, porém deve possuir um mínimo de seções que proporcionarão um entendimento completo do negócio. A estrutura que será utilizada neste trabalho compreende: capa, sumário, sumário executivo, descrição da empresa, produtos e serviços, mercado e competidores, marketing, análise estratégica, plano financeiro e anexos.

### 2.5.2 Descrição da empresa

Deve ser feita uma descrição da empresa, seu histórico, crescimento, faturamento, razão social, impostos, estrutura organizacional e jurídica, localização, parcerias, etc.

### 2.5.3 Produtos e serviços

Destinada a explicar como os produtos e serviços são produzidos, quais recursos são utilizados, fatores tecnológicos, o processo de pesquisa e desenvolvimento, o que o difere da concorrência, os fornecedores e como será feita distribuição.

### 2.5.4 Mercado e competidores

Espaço do plano destinado a explicar como o mercado está segmentado, o seu crescimento, as características do consumidor, análise da concorrência, sua participação de mercado e dos concorrentes, etc.

### 2.5.5 Marketing e análise estratégica

São etapas do plano de negócios que explicam o que será produzido, como o produto/serviço será vendido, qual valor definido, quais lugares que o distribuirão e como os clientes serão captados.

Nessa etapa é definida missão e visão da empresa, assim como, a partir da análise SWOT, que aponta forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, é possível traçar um panorama atual e previsão para o negócio.

### 2.5.6 Plano financeiro

Parte do plano que mostra todas as ações planejadas em números, por meio de projeções futuras de sucesso ou fracasso do negócio. Deve ter dados como investimento inicial, projeção de custos e despesas fixos e variáveis, projeção de vendas, fluxo de caixa, demonstração do resultado do exercício, análise retorno sobre o investimento, compreendendo ponto de equilíbrio, *payback* e valor presente líquido.

### 2.5.7 Anexos

Apresenta informações adicionais, que são relevantes para um melhor entendimento do plano de negócios.

## 2.6 RESTRIÇÕES ALIMENTARES

De acordo com o Consenso Brasileiro sobre Alergia Alimentar (2007), as reações anormais à ingestão de alimentos podem ser classificadas em tóxicas ou não tóxicas, sendo que: as tóxicas dependem mais da substância ingerida ou propriedades farmacológicas dos alimentos e as



não tóxicas dependem de susceptibilidade individual, e dentro dessas estão as alergias e as intolerâncias alimentares.

As intolerâncias alimentares ocorrem após a exposição a um determinado alimento e se caracterizam pela incapacidade do organismo de digerir um componente específico, não envolvendo o sistema imunológico como as alergias (NUNES et al., 2012).

### 2.6.1 Alergia alimentar

A alergia alimentar é uma reação do organismo quando ocorre erro no reconhecimento de um alimento pelo sistema imunológico, sendo interpretado como perigo ao corpo. Pelo menos 5 a cada 100 crianças sofrem com alergia alimentar, nos adultos a estimativa é de 3 a cada 100. As manifestações de reações podem acontecer em diferentes graus, de leve a grave, podendo em alguns casos ser fatal; e sintomas surgem rapidamente podendo incluir reações cutâneas, respiratórias, gastrointestinais e cardiovasculares, isoladas ou combinadas (NUNES et al., 2012).

### 2.6.2 A doença celíaca

A doença celíaca é uma doença autoimune que ocorre em indivíduos com predisposição genética causada pela permanente sensibilidade ao glúten. A ingestão de glúten, mesmo em pequenas quantidades, leva o organismo a desenvolver uma reação imunológica contra o próprio intestino delgado, provocando lesões na sua mucosa que se traduzem pela diminuição da capacidade de absorção dos nutrientes. A eliminação do glúten da alimentação permite que o intestino regenere por completo da lesão e o organismo recupere (ACELBRA, 2004).

O glúten pode ser definido como a massa proteica gomosa que fica depois de lavar a massa de trigo para eliminar o amido. O glúten está presente no trigo, no centeio, e na cevada, e confere à massa de farinha a propriedade de elasticidade desejada ao cozimento. Ele é amplamente utilizado na elaboração de alimentos. A exposição ao glúten pode criar condições propícias para o aparecimento de certas patologias em humanos, sendo a doença celíaca a mais conhecida. A doença celíaca é somente uma das tantas possíveis reações ao glúten (ACELBRA, 2004).

### 2.6.3 Intolerância à lactose

Essa patologia é caracterizada por um conjunto de sintomas clínicos que acompanha a má digestão de lactose, representando de 2% a 8% de sua parte sólida. Este composto pertence ao grupo de carboidratos, incluído no grupo dos açúcares, sendo classificado como um dissacarídeo. O “açúcar do leite”, nome popular da lactose, tem sua molécula formada por dois açúcares simples, que são a glicose e a galactose, unidas por uma ligação glicosídica (CUNHA et al., 2007).

A lactose presente no intestino grosso aumenta a sua pressão osmótica, pois retém certa quantidade de água e dá origem a sintomas, como diarreia ácida e excesso de gases. Devido à fermentação da lactose no intestino, alguns sinais podem ser observados, como a produção de ácido láctico e gases como o gás carbônico e hidrogênio, sendo estes comumente utilizados nos testes de determinação de intolerância. Existem casos de alterações na taxa de esvaziamento gástrico e ainda pode ocorrer o acometimento da desnutrição devido à má absorção intestinal, dependendo da intensidade e constância do caso clínico (TÉO, 2002).

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Segundo Matias-Pereira (2012), a metodologia é a lógica do procedimento científico que aplica um conjunto de métodos, que funcionam como um roteiro ou procedimento utilizado para alcançar um fim ou pelo qual se atinge um objetivo.

Inicialmente, do ponto de vista de seus objetivos o presente estudo é de natureza descritiva, definida por Gil (2009, apud MATIAS-PEREIRA 2012, p.88) como um procedimento de descrição de características de determinada população ou fenômeno, ou uma maneira de estabelecer relações entre variáveis; envolvendo o uso de técnicas padronizadas de coleta de dados.

Já em relação à forma de abordagem, a pesquisa se caracteriza como qualitativa, onde a interpretação dos fenômenos não requer uso de métodos e técnicas estatísticas, os dados são analisados e o ambiente é fonte direta para coletá-los (MATIAS-PEREIRA, 2012).

Este estudo realizou uma pesquisa de mercado com a finalidade de identificar necessidades de produtos e, assim definir o cardápio da empresa. Para isso, foi utilizado um roteiro para realização de entrevista semiestruturada (ver Apêndice). Os instrumentos de coleta de dados são definidos de acordo com o que se pretende alcançar com a pesquisa e o que será investigado (MATIAS-PEREIRA, 2012).

A pesquisa foi aplicada, no mês de Outubro de 2016, em nove estabelecimentos do tipo Empório, localizados em Florianópolis/SC, que trabalham com alimentos diversos, sendo possível verificar uma variedade de opções para o público com restrições alimentares ou que buscam hábitos mais saudáveis.

As entrevistas foram aplicadas de duas maneiras diferentes: em locais onde não foi possível marcar a conversa pessoal (quatro empórios), foi enviado o roteiro de entrevista que foi respondido via e-mail. Nos outros cinco empórios foi feita visita e as entrevistas foram gravadas, com autorização dos responsáveis, para posterior análise das respostas. Seis locais não responderam a pesquisa nem via e-mail nem via contato telefônico.

Os tópicos abordados na entrevista foram: perfil do cliente, avaliação do mercado de atuação, análise dos doces “fits”, análise de produtos com oleaginosas e coco e o interesse em produtos terceirizados.

Foram consultados documentos em sites como da Associação dos Celíacos do Brasil, Glúten Free Brasil, Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, Facebook e Instagram dos locais utilizados na pesquisa de mercado.

Os dados foram analisados através da leitura das respostas, das entrevistas realizadas via e-mail, e dos áudios, das entrevistas realizadas pessoalmente. Foi verificada a semelhança entre as respostas e, a partir disso, realizada a análise de mercado.

#### 4 RESULTADOS DA PESQUISA DE MERCADO

Inicialmente a pesquisa seria aplicada em quinze empórios, porém pela indisponibilidade de tempo de alguns estabelecimentos, ficaram focadas em nove estabelecimentos, a saber: Viva Ubaiá, Empório Saúde, Natural & Companhia, Empório Santé, Empório 43, Via Natural, Empório Butiá, Bris Take away, Empório Goiano, sendo que os respondentes eram sócios/gestores.

As entrevistas apresentaram, na maioria, respostas semelhantes, salvo alguns pontos divergentes. A seguir serão apresentados os aspectos analisados:

##### 4.1 Perfil do cliente

Todos estabelecimentos indicaram como sendo uma faixa etária ampla, estando entre 20 a 60 anos a variação, entre homens e mulheres, porém a maioria dos clientes são mulheres. Pessoas com hábitos saudáveis, que buscam melhorar a alimentação para prevenir danos futuros, das classes média e alta. Sete dos nove estabelecimentos concordaram que a qualidade do que é vendido tem mais importância do que a busca por preços baixos.

Apenas uma das lojas apontou pessoas acima de 40 anos como cliente e observa a procura por mudança de hábitos somente quando já existem problemas de saúde diagnosticados, e nessa mesma loja o público pertence à classe média tendendo à baixa.

##### 4.2 Avaliação do mercado de atuação

Todos locais pesquisados se mostraram satisfeitos com a crescente procura por produtos saudáveis e indicaram crescimento significativo, mesmo diante da crise econômica. Os locais

apontaram crescimento entre 30% e 60% nas vendas no último ano e mantêm expectativa de crescimento para os próximos meses.

#### 4.3 Análise dos doces “fits”

Em todos os locais os entrevistados afirmaram que existe procura por doces mais saudáveis como alternativa aos convencionais. Não existe preconceito em relação ao sabor e à matéria-prima utilizada nesses doces, pois os ingredientes são valorizados de acordo com os benefícios que promovem à alimentação.

#### 4.4 As oleaginosas e o coco

As castanhas e seus derivados, como as farinhas e pastas, assim como o coco, tem surgido como ótima fonte de nutrientes com destaque nos locais da pesquisa. Todos apontaram aumento na procura por esse tipo de ingrediente, buscando alternativas ao trigo e cremes industrializados que possuem lactose e açúcar refinado.

#### 4.5 Produtos terceirizados

Sete empórios pesquisados buscam produtos terceirizados para oferecer ao cliente, pois não conseguem produzir toda a variedade de produtos que necessitam. Porém, os produtos terceirizados devem ter rotulagem e passar por análise dos proprietários e dos clientes, para verificar sua aceitação.

Dois locais optaram por oferecer ao público somente o que conseguem produzir, para garantir a segurança alimentar dos clientes.

## 5 APRESENTAÇÃO DO PLANO DE NEGÓCIOS

A futura empresa pretende atender um nicho de mercado que vem crescendo de maneira perceptível. Busca atender às necessidades de consumo de pessoas que independente de restrições alimentares, tenham acesso a bombons, sem glúten e sem lactose, elaborados com chocolate brasileiro de qualidade e recheios feitos de ingredientes naturais, com alto valor nutricional.

O nome pensado para a empresa é Aupaba, ou “terra de origem”, é de origem Tupi Guarani, tem inspiração na cultura indígena que busca valorizar todo ingrediente que vem da natureza e se prover dos benefícios que ela oferece.

A proprietária, Técnica em Panificação e Confeitaria, é responsável pela criação e elaboração do cardápio e possui experiência na produção de doces em geral. Atualmente, frequenta cursos voltados à criação de produtos ao público com restrições, buscando diversificar as opções oferecidas aos clientes.

A variedade de produtos voltados ao público com restrições tem aumentado com o mesmo ritmo que a procura pelos mesmos têm se intensificado. Por isso, a empresa vai oferecer a melhor opção em bombom ao consumidor, que além de confiar na segurança do produto, terá qualidade superior ao que já é encontrado no mercado.

Os produtos serão comercializados em empórios e lojas desse segmento, com intuito de alcançar o público que busca por alimentação e estilo de vida saudáveis, ou que possuem restrições alimentares.

O investimento inicial é de R\$ 10.494,00, que será investido em equipamentos, móveis, utensílios, estoque inicial e material para divulgação.

Em um cenário otimista, em que foi analisado 30% acima do ponto de equilíbrio, no primeiro ano, a empresa fatura em torno de R\$ 9.000,00 e o *payback* é de 1 ano e 4 meses.

## **5.1 Descrição da empresa**

### **5.1.1 Conceito do negócio**

Tendo em vista a crescente procura por produtos saudáveis e as mudanças de estilo de vida que muitas pessoas têm buscado, a empresa produzirá bombons sem glúten e lactose com recheios fabricados artesanalmente, utilizando ingredientes diferenciados e de grande valor nutricional. O chocolate utilizado na fabricação dos bombons é de origem Amazônica, buscando valorizar um produto brasileiro de grande qualidade.

### **5.1.2 Equipe gerencial**

A empresa terá somente a proprietária responsável por todas as atividades: produção e organização do local, vendas e distribuição.

Daniele Dubal da Silva: Proprietária.

Cursando curso Superior de Tecnologia em Gastronomia, no Instituto Federal de Santa Catarina, Técnica em Panificação e Confeitaria pelo Instituto Federal do Rio Grande do Sul, Cozinheira pelo Senac de Porto Alegre. Possui experiência em produção de doces, seis meses Confeiteira na empresa Gabi Bolos, seis meses na Confeitaria Dona Fulana e 10 meses no café English Coffee House.

### 5.1.3 Estrutura legal

A empresa terá estrutura legal de Microempreendedor Individual (MEI). Segundo o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), para ser MEI é necessário faturar até R\$ 60.000,00 por ano ou R\$ 5.000,00 por mês, não participar como sócio ou titular em outra empresa e ter no máximo um empregado contratado. O MEI está enquadrado no Simples Nacional e isento de tributos federais.

### 5.1.4 Localização e infraestrutura

O local escolhido para iniciar a produção dos bombons está localizado na Avenida Engenheiro Max de Souza 1450, bairro Coqueiros, Florianópolis, Santa Catarina, Brasil. Trata-se de uma sala, que será equipada de acordo com as necessidades da empresa.

### 5.1.5 Parcerias

Os fornecedores serão distribuidores de alimentos, que podem oferecer os ingredientes dos recheios em grande quantidade a preços mais baixos, lojas de confeitaria que possuem o chocolate utilizado, como Casa do Panificador e Atacado União, ambos localizados em Florianópolis.

Uma parceria de grande importância serão os Empórios, responsáveis por comercializar os produtos em suas lojas. O contador, que também atua como parceiro, auxiliará na gestão financeira.

## 5.2 Produtos e serviços

Os produtos oferecidos pela empresa são produzidos com matéria-prima diferenciada, com chocolate brasileiro Amazônico, Harald Unique, que possui destaque no mercado de chocolates. Os recheios são produzidos artesanalmente, sem adição de conservantes, utilizando castanhas do Pará e de caju, amendoim, coco e cacau, como principais ingredientes, entregando ao cliente um doce saudável e com valor nutricional superior aos que já existem no mercado.

A empresa produzirá cinco tipos de caixas de bombons, com duas unidades, todos com chocolate 70%.

- Caixa com duas unidades de bombom com recheio de pasta de castanhas de caju e do Pará.
- Caixa com duas unidades de bombom com recheio de pasta de amendoim.
- Caixa com duas unidades de bombom com recheio de pasta de amendoim com cacau.

- Caixa com duas unidades de bombom com recheio de coco queimado.
- Caixa com duas unidades de bombom com recheio de coco queimado com cacau.

### 5.3 Mercado e competidores

O mercado de alimentação saudável e funcional tem se destacado e possui uma crescente procura por novos adeptos, pois o aumento no número de doenças cardiovasculares e diabetes tem deixado a sociedade em alerta à importância de bons hábitos alimentares. O mercado desse setor está em crescimento, e de acordo com a organização Glúten Free Brasil, o segmento cresceu 35% em 2010. Segundo a Agência Sebrae de notícias (2016), uma pesquisa apontou que a venda de produtos saudáveis, incluindo sem glúten e sem lactose, cresceu cerca de 82% de 2004 a 2009, atingindo patamar de R\$ 15 bilhões ao ano.

De acordo com pesquisa de mercado feita em locais voltados a esse tipo de produto, o percentual de crescimento no último ano gira entre 30% e 60%, mesmo em meio à crise econômica, e não para de crescer o interesse por esse tipo de produto.

Segundo Marcos Leite, o diretor de expansão da rede Mundo Verde, uma das principais empresas com foco em alimentos desse tipo, há cada vez mais fornecedores de produtos voltados para esse mercado, que passa por um momento de inovação constante e expansão acelerada. Para Leite, o maior consumo de alimentos saudáveis está ligado à maior informação do consumidor, pois quanto mais conhecimento tem sobre os benefícios dessa alimentação, mais vezes buscará essa alternativa (ACELBRARJ, 2016).

Aproximadamente 75% da população mundial sofre com a intolerância à lactose, que é uma das principais substâncias do leite. Esta patologia se caracteriza pela falta da ação da enzima lactase, que é responsável por hidrolisar a lactose em glicose e galactose (UGGIONI, FAGUNDES, 2006).

Por isso, o público-alvo da empresa em análise é bastante amplo, pois o produto não está direcionado apenas a pessoas que possuem restrição alimentar, busca fidelizar clientes que se interessam em consumir um produto de qualidade, que além de oferecer sabor diferenciado possui propriedades nutricionais que são benéficas ao consumidor.

Não existem concorrentes diretos, pois a maioria dos produtos com castanhas e chocolates encontrados no mercado possui açúcar adicionado e isso não será utilizado na produção dos recheios, sendo que o açúcar do bombom será apenas do chocolate utilizado na confecção.

Concorrentes indiretos seriam as barras de cereais que possuem como ingredientes principais castanhas, como a Supino e a Bio2, entre outras marcas consolidadas que possuem versão zero caloria ou light.

## 5.4 Marketing

### 5.4.1 Produto

Os produtos desenvolvidos pela empresa foram criados com objetivo de oferecer opções saudáveis e gostosas ao público que se interessa pelo consumo de doces nutritivos e/ou possuam restrições alimentares.

A empresa produzirá cinco tipos de caixas de bombons com duas unidades, que se diferenciam nos recheios: castanha de caju com castanha do Pará, amendoim, amendoim com cacau, coco com cacau e coco queimado.

### 5.4.2 Preço

Os preços praticados pela empresa serão acima dos preços encontrados no mercado, pois os produtos possuem alto custo de produção, como mostra o Quadro 1 e, passam por processos artesanais de fabricação, elevando sua qualidade.

PRODUTO (CAIXA COM 2 UNIDADES)	CUSTO (R\$)	PREÇO DE VENDA (R\$)
Bombom de amendoim	2,12	8,00
Bombom de amendoim com cacau	2,21	8,50
Bombom de castanhas de caju com Pará	3,19	12,00
Bombom de coco queimado	3,00	11,00
Bombom de coco queimado com cacau	3,00	11,00

Quadro 1- Custo e preço de venda dos bombons  
Fonte: Elaborado pela autora (2016)

### 5.4.3 Praça

A empresa estará localizada no Bairro Coqueiros em Florianópolis e os produtos serão encontrados pelos bairros da capital.

### 5.4.4 Propaganda



Os principais canais de comunicação serão via internet com Site, página no Facebook e Instagram, com intuito de divulgar os produtos e locais de venda dentro da cidade.

### 5.5 Análise estratégica

A análise SWOT caracteriza o ambiente interno e o ambiente externo de uma organização ou de um produto, identificando os pontos fortes e fracos (internos) e as oportunidades e ameaças (externos) do mercado (Figura 1).

PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
<p>Valorização de ingredientes de origem brasileira</p> <p>Pelo pouco processamento e propriedades dos ingredientes, não é necessário a adição de conservantes.</p>	<p>Matéria-prima de alto custo.</p> <p>O chocolate utilizado ainda não possui visibilidade.</p> <p>O bombom pode ser visto como não saudável pela falta de conhecimento, das propriedades nutricionais, do público-alvo da matéria-prima.</p>
OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
<p>Aumento na procura pela alimentação saudável na adoção de estilo de vida.</p> <p>Maior divulgação científica sobre os malefícios do alto consumo de açúcar, leite e glúten.</p> <p>Poucos concorrentes diretos.</p>	<p>O mercado tem se atualizado e existem muitos produtos surgindo com intuito de atender ao público-alvo.</p> <p>Instabilidade da economia</p>

Figura 1 – Análise SWOT para empresa Aupaba  
Fonte: Elaborado pela autora (2016)

Após elaboração da análise SWOT, foram desenvolvidas ações para evidenciar forças e reduzir fraquezas, através de ferramentas que não tenham grande impacto financeiro para empresa. As redes sociais servirão para divulgação não somente do produto, como também de informações sobre os ingredientes, focando nas propriedades benéficas à saúde; assim como buscar parcerias com nutricionistas, clínicas estéticas e academias como forma de atingir o público interessado em alimentação saudável e pessoas com restrições alimentares.

A matéria-prima utilizada na produção possui alto custo, então serão feitas pesquisas de preço mensalmente, buscando baixar o custo do produto e levar ao consumidor o preço mais justo possível.

Nos empórios de comercialização dos produtos, será proposto um preço reduzido de compra em troca de matéria-prima com valor mais acessível e a realização de degustações para divulgação do produto.

## **5.6 Plano financeiro**

Os novos negócios necessitam de capital para que possam realizar suas atividades. É preciso investimentos em instalações, salários da equipe, compra de matéria-prima, impostos, entre outros. As empresas precisam de capital inicial para iniciar as operações e algum capital de giro para se manter funcionando (CHIAVENATO, 2007). Sendo assim, foram estipulados dados acerca do investimento inicial, custos e despesas, receitas, demonstração dos resultados, ponto de equilíbrio, fluxo de caixa, payback e valor presente líquido; com objetivo de estimar os recursos financeiros que serão despendidos na produção dos bombons, assim como também as taxas de retorno que poderão ser alcançadas.

Foram definidos três cenários diferentes para estimar o desenvolvimento da empresa: o primeiro cenário, pessimista, não possui lucro líquido, segundo cenário, realista, com o ponto de equilíbrio + 20% e, o terceiro cenário, otimista, com o ponto de equilíbrio +30%. As taxas foram escolhidas de acordo com a taxa Selic de Novembro de 2016, sendo que a mesma está em torno de 14%.

Também foi considerado o horizonte de cinco anos para estimar os valores deste plano. A fim de atualizar os valores a partir do segundo ano, foi utilizada a taxa de inflação prevista para 2017 de 4,92%, pelo Comitê de Política Monetária.

### **5.6.1 Investimento Inicial**

Como investimento inicial para abertura da produção de bombons, foram levantados e contabilizados o total de R\$ 10.494,00, dos quais R\$ 4.150,00 com investimento em equipamentos e móveis para o início dos negócios; R\$ 300,00 com divulgação inicial e R\$ 1.000,00 com estoque inicial.

A Tabela 1 mostra em detalhes os gastos estimados com equipamentos e móveis.

Estrutura	Preço R\$
Multiprocessador	600,00
Bancada de mármore	1.200,00
Geladeira	800,00
Fogão	300,00
Pia inox	180,00
Bowls (4)	60,00
Espátula de silicone (5)	60,00
Formas de bombom (10)	180,00
Refratários (4)	60,00
Prateleiras inox	500,00
Talheres	50,00
Panelas (3)	160,00

Tabela 1- Investimento em equipamentos e móveis

Fonte: Elaborado pela autora (2016)

Para cálculo da depreciação de 80% foi utilizado o período de 5 anos, considerando apenas os equipamentos e imóveis. Então foi feito somatório dos custos dos mesmos, multiplicação por 0,8, divisão por 5 e ao final por 12, para o valor mensal.

A Tabela 2 mostra a estimativa de investimento inicial, com uma previsão dos valores de estoque inicial, marketing, investimento com equipamentos e móveis, reserva para gastos não previstos, empréstimo, encargos e reserva para capital de giro, que foi calculado em 20% do valor do subtotal.

Será feito empréstimo junto ao Banco do Empreendedor, no Programa Juro Zero, com valor de R\$ 3.000,00 e pagamento realizado em sete parcelas no valor de R\$ 428,57.

Descrição do investimento	Desembolso R\$
Investimento em equipamentos e móveis	4.150,00
Despesas com marketing	300,00
Despesas pré-operacionais(encargos)	45,00
Reserva para gastos não previstos	250,00
Estoques (matéria-prima inicial)	1.000,00
Empréstimo	3.000,00
<b>Subtotal</b>	<b>8.745,00</b>
Reserva para capital de giro	1.749,00
<b>Total</b>	<b>10.494,00</b>

Tabela 2- Investimento inicial

Fonte: Elaborado pela autora (2016)

### 5.6.2 Custos com funcionários

A empresa inicialmente não contará com funcionários, tendo como mão de obra para produção apenas a criadora do negócio. Como a empresa terá estrutura legal de Microempreendedor

Individual (MEI), o pró-labore é definido de acordo com o salário-mínimo nacional, que atualmente é de R\$ 880,00. Os encargos aplicados são 5% do valor do salário-mínimo dedicado ao INSS e R\$ 1,00 ao Estado pelo ICMS (Tabela 3).

Função	Salário Base R\$	Encargos %	Total R\$
Proprietário	880,00	45,00	925,00
<b>Total</b>			<b>925,00</b>

Tabela 3- Custo com funcionário  
Fonte: Elaborado pela autora (2016)

### 5.6.3 Custos e despesas fixos

Para estimativa com gastos fixos foram considerados os valores de aluguel, água, energia elétrica, pró-labore, encargos, telefone, internet, embalagens, transporte, propaganda e depreciação dos equipamentos e móveis.

A Tabela 4 mostra os custos e despesas fixos ao longo dos cinco anos de estimativa.

<b>Custos e despesas fixos</b>	Mês1 (R\$)	Ano1(R\$)	Ano2(R\$)	Ano3(R\$)	Ano4(R\$)	Ano5(R\$)
Encargos	45,00	540,00	566,57	594,44	623,69	654,38
Pró labore	880,00	10.560,00	11.079,55	11.624,67	12.196,60	12.796,67
Água e Luz	100,00	1.200,00	1.259,04	1.320,98	1.385,98	1.454,17
Depreciação	47,73	572,80	600,98	630,55	661,57	694,12
Aluguel	890,00	10.680,00	11.205,46	11.756,76	12.335,20	12.942,09
Telefone + Internet	100,00	1.200,00	1.259,04	1.320,98	1.385,98	1.454,17
Materiais diversos	80,00	960,00	1.007,23	1.056,79	1.108,78	1.163,33
Propaganda	50,00	600,00	629,52	660,49	692,99	727,08
Transporte	350,00	4.200,00	4.406,64	4.623,45	4.850,92	5.089,59
<b>Total (R\$)</b>	<b>2.542,73</b>	<b>30.512,80</b>	<b>32.014,03</b>	<b>33.589,12</b>	<b>35.241,70</b>	<b>36.975,60</b>

Tabela 4- Custos e despesas fixos  
Fonte: Elaborado pela autora (2016)

### 5.6.4 Custos variáveis e totais

Inicialmente, para estimar os custos variáveis, foi necessário calcular o Custo da Mercadoria Vendida (CMV) a partir das fichas técnicas do cardápio (Tabela 5). O custo da matéria-prima foi calculado de acordo com a projeção de vendas do ano 1, de R\$ 45.000,00.

PRODUTO (2 unidades)	CUSTO	VALOR VENDA	CMV
Bombom de amendoim	R\$ 2,12	R\$ 8,00	26,50%
Bombom de amendoim com cacau	R\$ 2,21	R\$ 8,50	26,00%
Bombom de caju com Pará	R\$ 3,19	R\$ 12,00	26,58%
Bombom de coco queimado	R\$ 3,00	R\$ 11,00	27,27%
Bombom de coco com cacau	R\$ 3,00	R\$ 11,00	27,27%
			133,63%
		<b>CMV MÉDIO</b>	<b>26,73%</b>

Tabela 5- Cálculo do CMV médio  
Fonte: Elaborado pela autora (2016)

Então, a partir do valor do CMV médio de 26,73%, foi possível encontrar o custo variável da matéria-prima, fazendo o cálculo de:  $45.000,00 / 0,267$ . O valor representa o custo anual de matéria-prima, sendo assim, é possível descobrir o custo mensal para a empresa (Tabela 6), e então estimar o custo variável no cenário realista (Tabela 7) e no cenário otimista (Tabela 8).

Custos variáveis	Valor R\$/mês	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Matéria-prima	1.001,25	12.015,00	12.606,14	13.226,36	13.877,10	14.559,85
Total(R\$)	1.001,25	12.015,00	12.606,14	13.226,36	13.877,10	14.559,85

Tabela 6- Custos variáveis, cenário pessimista  
Fonte: Elaborado pela autora (2016)

Custos variáveis	Valor R\$/mês	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Matéria-prima	1.201,50	14.418,00	15.127,37	15.871,63	16.652,52	17.471,82
Total(R\$)	1.201,50	14.418,00	15.127,37	15.871,63	16.652,52	17.471,82

Tabela 7- Custos variáveis, cenário realista  
Fonte: Elaborado pela autora (2016)

Custos variáveis	Valor R\$/mês	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Matéria-prima	1.301,63	15.619,50	16.387,98	17.194,27	18.040,23	18.927,81
Total(R\$)	1.301,63	15.619,50	16.387,98	17.194,27	18.040,23	18.927,81

Tabela 8- Custos variáveis, cenário otimista  
Fonte: Elaborado pela autora (2016)

Os custos totais (Tabelas 09, 10 e 11) são o somatório dos custos fixos, estimados anteriormente, e dos custos variáveis encontrados através do CMV.

Custos totais	Valor R\$/mês	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Custos fixos e despesas	2.542,73	30.512,80	32.014,03	33.589,12	35.241,70	36.975,60
Custos variáveis	1.001,25	12.015,00	12.606,14	13.226,36	13.877,10	14.559,85
Total(R\$)	3.543,98	42.527,80	44.620,17	46.815,48	49.118,80	51.535,45

Tabela 09- Custos totais, cenário pessimista  
Fonte: Elaborado pela autora (2016)

Custos totais	Valor R\$/mês	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Custos fixos e despesas	2.542,73	30.512,80	32.014,03	33.589,12	35.241,70	36.975,60
Custos variáveis	1.201,50	14.418,00	15.127,37	15.871,63	16.652,52	17.471,82
Total(R\$)	3.744,23	44.930,80	47.141,40	49.460,75	51.894,22	54.447,42

Tabela 10- Custos totais, cenário realista  
Fonte: Elaborado pela autora (2016)

Custos totais	Valor R\$/mês	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Custos fixos e despesas	2.542,73	30.512,80	32.014,03	33.589,12	35.241,70	36.975,60
Custos variáveis	1.301,63	15.619,50	16.387,98	17.194,27	18.040,23	18.927,81
Total(R\$)	3.844,36	46.132,30	48.402,01	50.783,39	53.281,93	55.903,40

Tabela 11- Custos totais, cenário otimista  
Fonte: Elaborado pela autora (2016)

### 5.6.5 Demonstração dos resultados (DRE)

A Demonstração dos Resultados do Exercício da empresa foi realizada para o prazo de cinco anos de funcionamento, desenvolvendo os três cenários.

O primeiro cenário traz a DRE com uma expectativa pessimista, onde a receita é igual ao ponto de equilíbrio de R\$ 45.527,76 (Tabela 12). A receita foi obtida pelo cálculo dos custos totais do cenário pessimista, desenvolvida no item referente aos custos variáveis (Tabela 09). Para cálculo do lucro bruto foi feita a subtração entre a receita e os custos variáveis do cenário pessimista e, o lucro líquido, que no primeiro cenário é zero, é verificado pela subtração entre o lucro bruto e os custos fixos e despesas.

CENÁRIO PESSIMISTA	Valores em reais	Percentuais	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5
1 VENDAS TOTAIS (RECEITAS)	R\$ 42.527,80	100,0%	R\$ 42.527,80	R\$ 44.620,17	R\$ 46.815,48	R\$ 49.118,80	R\$ 51.535,45
2 - CUSTOS VARIÁVEIS	R\$ 12.015,00	28,3%	R\$ 12.015,00	R\$ 12.606,14	R\$ 13.226,36	R\$ 13.877,10	R\$ 14.559,85
Custo da Mercadoria Vendida (CMV)	R\$ 12.015,00	28,3%	R\$ 12.015,00	R\$ 12.606,14	R\$ 13.226,36	R\$ 13.877,10	R\$ 14.559,85
3 = LUCRO BRUTO	R\$ 30.512,80	71,7%	R\$ 30.512,80	R\$ 32.014,03	R\$ 33.589,12	R\$ 35.241,70	R\$ 36.975,60
4 - Custos e despesas fixos	R\$ 30.512,80	71,7%	R\$ 30.512,80	R\$ 32.014,03	R\$ 33.589,12	R\$ 35.241,70	R\$ 36.975,60
5 = LUCRO LÍQUIDO	R\$ 0,00	0,0%	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00
6 PONTO EQUILÍBRIO	R\$ 42.527,80	100,0%	R\$ 42.527,80	R\$ 44.620,17	R\$ 46.815,48	R\$ 49.118,80	R\$ 51.535,45

Tabela 12- DRE, cenário pessimista  
Fonte: Elaborado pela autora (2016)

CENÁRIO REALISTA	Valores em reais	Percentuais	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5
1 VENDAS TOTAIS (RECEITAS)	R\$ 51.033,36	100,0%	R\$ 51.033,36	R\$ 53.544,20	R\$ 56.178,58	R\$ 58.942,56	R\$ 61.842,54
2 - CUSTOS VARIÁVEIS	R\$ 14.418,00	28,3%	R\$ 14.418,00	R\$ 15.127,37	R\$ 15.871,63	R\$ 16.652,52	R\$ 17.471,82
Custo da Mercadoria Vendida (CMV)	R\$ 14.418,00	28,3%	R\$ 14.418,00	R\$ 15.127,37	R\$ 15.871,63	R\$ 16.652,52	R\$ 17.471,82
3 = LUCRO BRUTO	R\$ 36.615,36	86,1%	R\$ 36.615,36	R\$ 38.416,84	R\$ 40.306,94	R\$ 42.290,05	R\$ 44.370,72
4 - Custos e despesas fixos	R\$ 30.512,80	71,7%	R\$ 30.512,80	R\$ 32.014,03	R\$ 33.589,12	R\$ 35.241,70	R\$ 36.975,60
5 = LUCRO LÍQUIDO	R\$ 6.102,56	14,3%	R\$ 6.102,56	R\$ 6.402,81	R\$ 6.717,82	R\$ 7.048,34	R\$ 7.395,12
6 PONTO EQUILÍBRIO	R\$ 42.527,80	100,0%	R\$ 42.527,80	R\$ 44.620,17	R\$ 46.815,48	R\$ 49.118,80	R\$ 51.535,45

Tabela 13- DRE, cenário realista  
Fonte: Elaborado pela autora (2016)

CENÁRIO OTIMISTA	Valores em reais	Percentuais	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5
1 VENDAS TOTAIS (RECEITAS)	R\$ 55.286,14	100,0%	R\$ 55.286,14	R\$ 58.006,22	R\$ 60.860,12	R\$ 63.854,44	R\$ 66.996,08
2 - CUSTOS VARIÁVEIS	R\$ 15.619,50	28,3%	R\$ 15.619,50	R\$ 16.387,98	R\$ 17.194,27	R\$ 18.040,23	R\$ 18.927,81
Custo da Mercadoria Vendida (CMV)	R\$ 15.619,50	28,3%	R\$ 15.619,50	R\$ 16.387,98	R\$ 17.194,27	R\$ 18.040,23	R\$ 18.927,81
3 = LUCRO BRUTO	R\$ 39.666,64	93,3%	R\$ 39.666,64	R\$ 41.618,24	R\$ 43.665,86	R\$ 45.814,22	R\$ 48.068,28
4 - Custos e despesas fixos	R\$ 30.512,80	71,7%	R\$ 30.512,80	R\$ 32.014,03	R\$ 33.589,12	R\$ 35.241,70	R\$ 36.975,60
5 = LUCRO LÍQUIDO	R\$ 9.153,84	21,5%	R\$ 9.153,84	R\$ 9.604,21	R\$ 10.076,74	R\$ 10.572,51	R\$ 11.092,68
6 PONTO EQUILÍBRIO	R\$ 42.527,80	100,0%	R\$ 42.527,80	R\$ 44.620,17	R\$ 46.815,48	R\$ 49.118,80	R\$ 51.535,45

Tabela 14- DRE, cenário otimista  
Fonte: Elaborado pela autora (2016)

No cenário realista, o lucro líquido é de 14,3% (Tabela 13) e no cenário otimista 21,5% (Tabela 14), mostrando que os dois cenários apresentam uma taxa razoável de retorno, quando comparados a taxa de crescimento que foi estimada para cada um deles.

### 5.6.6 Projeção de vendas

A projeção de vendas (Tabelas 15, 16 e 17) foi elaborada a partir da DRE, estimando a quantidade vendida por mês.

Quantidade/mês	Descrição(caixa c/2 unidades)	Unitário	Total mês	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5
73	BOMBOM DE AMENDOIM	R\$ 8,00	R\$ 584,00	R\$ 7.008,00	R\$ 7.352,79	R\$ 7.714,55	R\$ 8.094,11	R\$ 8.492,34
72	BOMBOM DE AMENDOIM COM CACAU	R\$ 8,50	R\$ 612,00	R\$ 7.344,00	R\$ 7.705,32	R\$ 8.084,43	R\$ 8.482,18	R\$ 8.899,50
71	BOMBOM DE CAJU COM PARÁ	R\$ 12,00	R\$ 852,00	R\$ 10.224,00	R\$ 10.727,02	R\$ 11.254,79	R\$ 11.808,53	R\$ 12.389,51
71	BOMBOM DE COCO QUEIMADO	R\$ 11,00	R\$ 781,00	R\$ 9.372,00	R\$ 9.833,10	R\$ 10.316,89	R\$ 10.824,48	R\$ 11.357,05
65	BOMBOM DE COCO COM CACAU	R\$ 11,00	R\$ 715,00	R\$ 8.580,00	R\$ 9.002,14	R\$ 9.445,04	R\$ 9.909,74	R\$ 10.397,30
Total			R\$ 3.544,00	R\$ 42.528,00	R\$ 44.620,38	R\$ 46.815,70	R\$ 49.119,03	R\$ 51.535,69

Tabela 15- Projeção de vendas, cenário pessimista

Fonte: Elaborado pela autora (2016)

Quantidade/mês	Descrição(caixa c/2 unidades)	Unitário	Total mês	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5
87	BOMBOM DE AMENDOIM	R\$ 8,00	R\$ 696,00	R\$ 8.352,00	R\$ 8.762,92	R\$ 9.194,05	R\$ 9.646,40	R\$ 10.121,00
85	BOMBOM DE AMENDOIM COM CACAU	R\$ 8,50	R\$ 722,50	R\$ 8.670,00	R\$ 9.096,56	R\$ 9.544,11	R\$ 10.013,69	R\$ 10.506,36
84	BOMBOM DE CAJU COM PARÁ	R\$ 12,00	R\$ 1.008,00	R\$ 12.096,00	R\$ 12.691,12	R\$ 13.315,53	R\$ 13.970,65	R\$ 14.658,01
84	BOMBOM DE COCO QUEIMADO	R\$ 11,00	R\$ 924,00	R\$ 11.088,00	R\$ 11.633,53	R\$ 12.205,90	R\$ 12.806,43	R\$ 13.436,51
82	BOMBOM DE COCO COM CACAU	R\$ 11,00	R\$ 902,00	R\$ 10.824,00	R\$ 11.356,54	R\$ 11.915,28	R\$ 12.501,51	R\$ 13.116,59
Total			R\$ 4.252,50	R\$ 51.030,00	R\$ 53.540,68	R\$ 56.174,88	R\$ 58.938,68	R\$ 61.838,46

Tabela 16- Projeção de vendas, cenário realista

Fonte: Elaborado pela autora (2016)

Quantidade/mês	Descrição(caixa c/2 unidades)	Unitário	Total mês	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5
99	BOMBOM DE AMENDOIM	R\$ 8,00	R\$ 792,00	R\$ 9.504,00	R\$ 9.971,60	R\$ 10.462,20	R\$ 10.976,94	R\$ 11.517,00
90	BOMBOM DE AMENDOIM COM CACAU	R\$ 8,50	R\$ 765,00	R\$ 9.180,00	R\$ 9.631,66	R\$ 10.105,53	R\$ 10.602,73	R\$ 11.124,38
91	BOMBOM DE CAJU COM PARÁ	R\$ 12,00	R\$ 1.092,00	R\$ 13.104,00	R\$ 13.748,72	R\$ 14.425,15	R\$ 15.134,87	R\$ 15.879,51
90	BOMBOM DE COCO QUEIMADO	R\$ 11,00	R\$ 990,00	R\$ 11.880,00	R\$ 12.464,50	R\$ 13.077,75	R\$ 13.721,17	R\$ 14.396,26
88	BOMBOM DE COCO COM CACAU	R\$ 11,00	R\$ 968,00	R\$ 11.616,00	R\$ 12.187,51	R\$ 12.787,13	R\$ 13.416,26	R\$ 14.076,34
Total			R\$ 4.607,00	R\$ 55.284,00	R\$ 58.003,97	R\$ 60.857,77	R\$ 63.851,97	R\$ 66.993,49

Tabela 17- Projeção de vendas, cenário otimista

Fonte: Elaborado pela autora (2016)

### 5.6.7 Fluxo de caixa

Segundo Chiavenato (2007), o fluxo de caixa representa as entradas e saídas da empresa e auxilia na previsão e controle dos gastos. Para construção do fluxo de caixa foram utilizados os valores de receita provenientes da DRE como previsão de vendas, de acordo com cada cenário analisado. Os valores de saída de caixa são relativos aos custos fixos e despesas anteriormente previstos, com exceção da depreciação.

A Tabela 18 mostra o fluxo de caixa da empresa em um cenário pessimista, onde é possível ver que o saldo de caixa ao final do quinto ano é de R\$ 3.160,03.

<b>FLUXO DE CAIXA</b>					
<b>ENTRADAS</b>	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5
Previsão de recebimento vendas	42.527,80	44.620,17	46.815,48	49.118,80	51.535,45
Empréstimo	3.000,00				
<b>TOTAL DE ENTRADAS</b>	<b>45.527,80</b>	<b>44.620,17</b>	<b>46.815,48</b>	<b>49.118,80</b>	<b>51.535,45</b>
<b>SAÍDAS</b>					
Fornecedores	12.015,00	12.606,14	13.226,36	13.877,10	14.559,85
Encargos sociais	540,00	566,57	594,44	623,69	654,38
Pró-labore	10.560,00	11.079,55	11.624,67	12.196,60	12.796,67
Aluguel	10.680,00	11.205,46	11.756,76	12.335,20	12.942,09
Energia elétrica+água	1.200,00	1.259,04	1.320,98	1.385,98	1.454,17
Telefone + internet	1.200,00	1.259,04	1.320,98	1.385,98	1.454,17
Serviço transporte	4.200,00	4.406,64	4.623,45	4.850,92	5.089,59
Despesas diversas	1.560,00	1.636,75	1.717,28	1.801,77	1.890,42
Empréstimo	3.000,00				
<b>TOTAL DE SAÍDAS</b>	<b>44.955,00</b>	<b>44.019,19</b>	<b>46.184,93</b>	<b>48.457,23</b>	<b>50.841,32</b>
<b>1 (Entradas - Saídas)</b>	572,80	600,98	630,55	661,57	694,12
<b>2 Saldo anterior</b>	0,00	572,80	1.173,78	1.804,33	2.465,90
<b>3 Saldo acumulado (1 + 2)</b>	572,80	1.173,78	1.804,33	2.465,90	3.160,03

Tabela 18- Fluxo de caixa, cenário pessimista  
Fonte: Elaborado pela autora (2016)

A Tabela 19 mostra o fluxo de caixa do cenário realista, utilizando o ponto de equilíbrio +20%, e diante dessas condições é possível verificar ao final do quinto ano um saldo de caixa de R\$ 36.826,68.

<b>FLUXO DE CAIXA(CENÁRIO REALISTA)</b>					
<b>ENTRADAS</b>	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5
Previsão de recebimento vendas	51.033,36	53.544,20	56.178,58	58.942,56	61.842,54
Empréstimo	3.000,00				
<b>TOTAL DE ENTRADAS</b>	<b>54.033,36</b>	<b>53.544,20</b>	<b>56.178,58</b>	<b>58.942,56</b>	<b>61.842,54</b>
<b>SAÍDAS</b>					
Fornecedores	14.418,00	15.127,37	15.871,63	16.652,52	17.471,82
Encargos sociais	540,00	566,57	594,44	623,69	654,38
Pró-labore	10.560,00	11.079,55	11.624,67	12.196,60	12.796,67
Aluguéis	10.680,00	11.205,46	11.756,76	12.335,20	12.942,09
Energia elétrica	1.200,00	1.259,04	1.320,98	1.385,98	1.454,17
Telefone + internet	1.200,00	1.259,04	1.320,98	1.385,98	1.454,17
Despesas diversas	1.560,00	1.636,75	1.717,28	1.801,77	1.890,42
Transporte	4.200,00	4.406,64	4.623,45	4.850,92	5.089,59
Empréstimo	3.000,00				
<b>TOTAL DE SAÍDAS</b>	<b>47.358,00</b>	<b>46.540,41</b>	<b>48.830,20</b>	<b>51.232,65</b>	<b>53.753,29</b>
<b>1 (Entradas - Saídas)</b>	6.675,36	7.003,79	7.348,37	7.709,91	8.089,24
<b>2 Saldo anterior</b>	0,00	6.675,36	13.679,15	21.027,52	28.737,44
<b>3 Saldo acumulado (1 + 2)</b>	6.675,36	13.679,15	21.027,52	28.737,44	36.826,68

Tabela 19- Fluxo de caixa, cenário realista  
Fonte: Elaborado pela autora (2016)

A Tabela 20 mostra o cenário otimista, utilizando o ponto de equilíbrio +30% mostra que o saldo desse cenário ao final do quinto ano é de R\$ 53.660,00.



<b>FLUXO DE CAIXA(CENÁRIO OTIMISTA)</b>					
<b>ENTRADAS</b>	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5
Previsão de recebimento vendas	55.286,14	58.006,22	60.860,12	63.854,44	66.996,08
Empréstimo	3.000,00				
<b>TOTAL DE ENTRADAS</b>	<b>58.286,14</b>	<b>58.006,22</b>	<b>60.860,12</b>	<b>63.854,44</b>	<b>66.996,08</b>
<b>SAÍDAS</b>					
Fornecedores	15.619,50	16.387,98	17.194,27	18.040,23	18.927,81
Encargos sociais	540,00	566,57	594,44	623,69	654,38
Pró-labore	10.560,00	11.079,55	11.624,67	12.196,60	12.796,67
Aluguel	10.680,00	11.205,46	11.756,76	12.335,20	12.942,09
Energia elétrica	1.200,00	1.259,04	1.320,98	1.385,98	1.454,17
Telefone + internet	1.200,00	1.259,04	1.320,98	1.385,98	1.454,17
Despesas diversas	1.560,00	1.636,75	1.717,28	1.801,77	1.890,42
Transporte	4.200,00	4.406,64	4.623,45	4.850,92	5.089,59
Empréstimo	3.000,00				
<b>TOTAL DE SAÍDAS</b>	<b>48.559,50</b>	<b>47.801,03</b>	<b>50.152,84</b>	<b>52.620,36</b>	<b>55.209,28</b>
<b>1 (Entradas - Saídas)</b>	9.726,64	10.205,19	10.707,29	11.234,08	11.786,80
<b>2 Saldo anterior</b>	0,00	9.726,64	19.931,83	30.639,12	41.873,20
<b>3 Saldo acumulado (1 + 2)</b>	9.726,64	19.931,83	30.639,12	41.873,20	53.660,00

Tabela 20- Fluxo de caixa, cenário otimista  
Fonte: Elaborado pela autora (2016)

Após análise dos fluxos de caixa dos três cenários é possível afirmar que, nessas condições, a empresa tem saldo final de caixa positivo. Em todas as possibilidades de funcionamento, os valores além de permanecerem positivos, apresentam crescimento que demonstra uma situação favorável para criação da empresa.

#### 5.6.8 Retorno do investimento (*payback*)

O retorno do investimento é calculado a fim de verificar quanto tempo leva para o investimento inicial tenha retorno, em todos os cenários analisados.

O *payback* foi calculado em cima do lucro anual médio previsto. Inicialmente foi feita a média entre os valores de lucro líquido e depois dividido pelo investimento inicial do negócio.

Como o cenário pessimista está baseado apenas no ponto de equilíbrio, sem percentual de crescimento, ele não é analisado, pois não apresenta lucro líquido.

O cenário realista mostrado na Tabela 21, mostra que o retorno para o investimento inicial nessas condições se dará em um ano e seis meses.

Cenário Realista	
Investimento inicial	R\$ 10.494,00
Lucro anual médio previsto	R\$ 6.733,33
	1,56
	1 ano e 6 meses

Tabela 21- *Payback*, cenário realista  
Fonte: Elaborado pela autora (2016)

O cenário otimista mostrado na Tabela 22, apresenta retorno para o investimento em um ano e quatro meses.

Cenário Otimista	
Investimento inicial	R\$ 10.494,00
Lucro anual médio previsto	R\$ 10.100,00
	1,04
	1 ano e 4 meses

Tabela 22- *Payback*, cenário otimista  
 Fonte: Elaborado pela autora (2016)

### 5.6.9 Valor Presente Líquido (VPL)

Para que se meça a viabilidade de um negócio, é feita a estimativa do valor atual para os futuros fluxos de caixa, utilizando a taxa de retorno para o projeto. A taxa de retorno utilizada para o cálculo do VPL foi de 14,25%.

Cenário realista	
Ano	Saldo fluxo de caixa
Invest. inicial	-R\$ 10.494,00
1	R\$ 6.102,56
2	R\$ 6.402,81
3	R\$ 6.717,82
4	R\$ 7.048,34
5	R\$ 7.395,12
	R\$ 33.666,65
VPL	R\$ 10.672,20

Tabela 23- VPL, cenário realista  
 Fonte: Elaborado pela autora (2016)

Cenário otimista	
Ano	Saldo fluxo de caixa
Invest. inicial	-R\$ 6.894,00
1	R\$ 9.153,84
2	R\$ 9.604,21
3	R\$ 10.076,74
4	R\$ 10.572,51
5	R\$ 11.092,68
	R\$ 50.499,98
VPL	R\$ 23.751,85

Tabela 24- VPL, cenário otimista  
 Fonte: Elaborado pela autora (2016)

Os dois cenários analisados, Tabela 23 e Tabela 24, mostram que o projeto é viável, pois apresentam valores maiores que zero.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O setor de alimentação tem se mostrado cada vez mais versátil, inovando e buscando sempre atender às necessidades dos consumidores. Com isso, se atualiza e oferece produtos que se diferenciam em suas qualidades e preço.

O aumento de problemas relacionados à saúde, tem tornado o mercado de alimentação cada vez mais diversificado, buscando produzir alimentos que ofereçam sabor e segurança ao cliente, pois muitos dos problemas de saúde podem ser intensificados quando o alimento é produzido de maneira descuidada ou inadequada.

Logo, a empresa em estudo detectou que possui um público carente de opções realmente saborosas e, após a pesquisa de mercado, essa oportunidade ficou ainda mais evidente, pois as entrevistas esclareceram como as pessoas estão pensando cada vez mais em experimentar novos sabores e cuidar da própria saúde.

As visitas aos locais onde foram realizadas a pesquisa foram extremamente importantes, pois a entrevista, além da função de instrumento de coleta, mostrou que as pessoas envolvidas nesse ramo de alimentação saudável estão realmente interessadas em espalhar esse conceito de estilo de vida, sabendo da necessidade que existe em incentivar o consumo consciente.

Ao final desse trabalho, foi possível alcançar o objetivo de construção do plano de negócios e, além disso, saber que é um projeto viável financeiramente e, que visto o interesse crescente das pessoas em se alimentarem melhor, seria possível colocá-lo em prática.

## REFERÊNCIAS

- ACELBRA. Associação dos Celiacos do Brasil. Disponível em: <<http://www.acebra.org.br/2004/doencaceliaca.php>>. Acesso em 13 de Setembro de 2016.
- ACELBRARJ. Associação dos Celiacos do Brasil – Rio de Janeiro. Disponível em: <[http://www.fenacebra.com.br/acebra\\_rj/alimentacao-sem-gluten-e-opcao-de-negocios/](http://www.fenacebra.com.br/acebra_rj/alimentacao-sem-gluten-e-opcao-de-negocios/)>. Acesso em: 15 de Setembro de 2016.
- AGÊNCIA SEBRAE DE NOTÍCIAS. Disponível em: <<http://revistapegn.globo.com/Banco-de-ideias/Alimentacao/noticia/2016/07/bilionario-setor-de-alimentacao-saudavel-oferece-oportunidade-para-empresarios.html>>. Acesso em: 10 de novembro de 2016.
- ANDRADE, Rui Otávio Bernardes de; AMBONI, Nério. **Estratégias de gestão: processos e funções do Administrador**. Rio de Janeiro: Campus, 2010.
- BANCO DO EMPREENDEDOR. Disponível em: <<http://www.bancodoempreendedor.org.br/>>. Acesso em 10 de Novembro de 2016.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Empreendedorismo: dando asas ao espírito empreendedor: empreendedorismo e viabilidade de novas empresas: um guia eficiente para iniciar e tocar seu próprio negócio**. 2.ed. São Paulo: Saraiva, 2007.
- CONSENSO BRASILEIRO SOBRE ALERGIA ALIMENTAR, 2007. Disponível em: <<http://www.abran.org.br/images/novembro2010/consensoalergia.pdf>>. Acesso em 5 de Novembro de 2016.
- CUNHA, L. R et al. **Desenvolvimento e avaliação de embalagem ativa com incorporação de lactase**. Ciências, Tecnologia e Alimentação, Campinas 2007. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/cta/v27s1/a04v27s1.pdf>> Acesso em 10 de Novembro de 2016.
- DOLABELA, Fernando. **Oficina do Empreendedor: A Metodologia de Ensino que Ajuda a Transformar Conhecimento em Riqueza**. São Paulo: Cultura Editores Associados, 2008.

DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo: transformando ideias em negócios**. 5. ed. Rio de Janeiro: Empreende, 2014.

DRUCKER, Peter F. **Inovação e espírito de empreendedor**. São Paulo: Pioneira, 2002.

FIGHERA, Rodrigo Weber. **Plano de negócios para abertura de uma cafeteria**. Porto Alegre: Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2011. Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/39279/000825735.pdf?sequence=1>>. Acesso em 18 de Novembro de 2016.

GLÚTEN FREE BRASIL. Disponível em: <<http://www.glutenfreebrasil.com/blog>>. Acesso em 13 de Setembro de 2016.

IBGE, Diretoria de Pesquisas, **Coordenação de Índices de Preços, Pesquisa de Orçamentos Familiares 2002- 2003**. Rio de Janeiro: IBGE, 2004. Disponível em: <<http://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv4472.pdf>>. Acesso em 13 de Setembro de 2016.

MATIAS-PEREIRA, José. **Manual de metodologia da pesquisa científica**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2012;

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Introdução a administração**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

NUNES, Mara et al. **Alergia alimentar**. Ministério da Educação e Ciência, Governo de Portugal, 2012. Disponível em: <<http://fcnaup.appylab.pt/files/download/a519186c3bb938f>> Acesso em 25 de Outubro de 2016

PALMA, Maria Duque Bandeira. **Plano de Negócios “Portuguese Tapas”**. Lisboa: Instituto Universitario de Lisboa, 2014. Disponível em: <[https://repositorio.iscte-iul.pt/bitstream/10071/10304/1/PLANO%20DE%20NEGOCIOS\\_Portuguese%20Tapas\\_Maria%20Palma%20%28ISCTE-IUL%202014%29%20Mestrado.pdf](https://repositorio.iscte-iul.pt/bitstream/10071/10304/1/PLANO%20DE%20NEGOCIOS_Portuguese%20Tapas_Maria%20Palma%20%28ISCTE-IUL%202014%29%20Mestrado.pdf)> Acesso em 10 de Novembro de 2016

PIZOLOTTO, Maira Fátima. **A gestão de pessoas: um estudo em micros e pequenas empresas da indústria de transformação da região do Médio-Alto-Uruguai do Rio Grande do Sul**.

EGEPE – Encontro de estudos sobre empreendedorismo e gestão de pequenas empresas. Brasília: 2003. Disponível em: <[http://www.anegepe.org.br/edicoesanteriores/brasil/\[52\].pdf](http://www.anegepe.org.br/edicoesanteriores/brasil/[52].pdf)> Acesso em 08 de Novembro de 2016

SAMMARCO, Andres Yamandu. **Abertura de um bistrô na Cidade de Porto Alegre**. Porto Alegre: Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2011. Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/33340/000786606.pdf?sequence=1>> Acesso em 10 de Novembro de 2016

SEBRAE. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/sebraeaz/o-que-e-ser-meie0ba13074c0a3410VgnVCM1000003b74010aRCRDL.>>. Acesso em: 25 de Outubro de 2016

SILVA, Reinaldo Oliveira. **Teorias da administração**. 2. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2013

TACHIZAWA, Takeshy, FERREIRA, Victor C., FORTUNA, Antônio A. M. **Gestão com Pessoas: Uma abordagem aplicada às estratégias de negócios**. Rio de Janeiro: FGV, 2001

TÉO, Carla Rosane Paz Arruda. **Intolerância à lactose: uma breve revisão para o cuidado nutricional**. Arquivos de Ciências da Saúde da Unipar, Toledo, 2002. Disponível em: <<http://revistas.unipar.br/index.php/saude/article/viewFile/1190/1051>> Acesso em 10 de Novembro de 2016

UGGIONI, P. L; FAGUNDES, R. M. **Tratamento dietético da intolerância à lactose: teor de lactose em alimentos**. Higiene Alimentar, São Paulo, 2006. Disponível em: <<http://bases.bireme.br/cgi-bin/wxislind.exe/iah/online/?IsisScript=iah/iah.xis&src=google&base=LILACS&lang=p&nextAction=lnk&exprSearch=437923&indexSearch=ID>> Acesso em 10 de Novembro de 2016

## APÊNDICE - Roteiro de entrevista

1. Qual tempo de atuação da empresa?
2. Qual o perfil de seus clientes? (Idade, sexo, renda, hábitos)
3. Qual a sua avaliação em relação ao crescimento do mercado em que a empresa atua?
4. A empresa apresenta crescimento na receita de vendas? Caso positivo, qual o percentual aproximado de 2015 em relação a 2014?
5. Existe procura por doces “fits” como alternativa saudável aos convencionais?
6. Você percebe, por parte dos clientes, se existe certo preconceito em relação a doces “fits”?
7. Dentre os doces oferecidos no estabelecimento, quais têm maior procura?
8. As pessoas buscam produtos com castanhas e oleaginosas como fonte de proteína e gorduras boas?
9. Como a empresa vê a aceitação os produtos derivados do coco?
10. A empresa teria interesse em comercializar doces fits elaborados por terceiros?
11. Sugestão de produtos