

INSTITUTO FEDERAL DE SANTA CATARINA

ANA PAULA PROHC

PLANO DE NEGÓCIO PARA UMA MARCA DE PRODUTOS ALIMENTÍCIOS
ARTESANAIS

Caçador
Dezembro, 2021.

ANA PAULA PROHC

PLANO DE NEGÓCIO PARA UMA MARCA DE PRODUTOS ALIMENTÍCIOS
ARTESANAIS

Monografia apresentada ao
Curso de Engenharia de
Produção, Campus
Caçador do Instituto
Federal de Santa Catarina
para a obtenção do diploma
de Engenheiro de
Produção.

Orientador (a):
ELIZABETH WOOD
MOCATO DE OLIVEIRA.

Coorientador (a): Sibeli
Paulon Ferronato.

Caçador
Dezembro, 2021

Prohc, Ana Paula
P962p Plano de negócio para uma marca de produtos alimentícios artesanais.
/ Ana Paula Prohc ; orientadora : Elizabeth Wood Mocato de Oliveira ;
coorientadora : Sibeli Paulon Ferronato. -- Caçador, SC, 2021.
81 f.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação)-Instituto Federal
de Educação, Ciência e Tecnologia de Santa Catarina, Curso de
Engenharia de Produção.

Inclui bibliografias

1. Engenharia de produção. 2. Empreendedorismo. 3. Trabalho
informal. 4. Culinária artesanal. I. Oliveira, Elizabeth Wood Mocato de.
II. Ferronato, Sibeli Paulon. III. Instituto Federal de Educação, Ciência e
Tecnologia de Santa Catarina. Curso de Engenharia de Produção. IV.
Título.

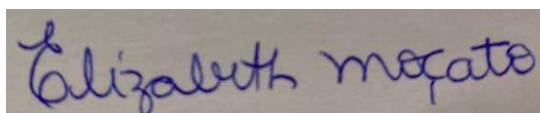
CDD 658.5

ANA PAULA PROHC

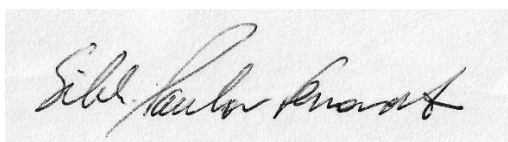
**PLANO DE NEGÓCIO PARA UMA MARCA DE PRODUTOS ALIMENTÍCIOS
ARTESANAIS**

Este trabalho foi julgado adequado para obtenção do título em Engenharia de Produção, pelo Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Santa Catarina, e aprovado na sua forma final pela comissão avaliadora abaixo indicada.

Caçador, 15 de dezembro de 2021.



Prof. Dra. Elizabeth Wood Mocato de Oliveira
Orientador
Instituto Federal de Santa Catarina



Prof. MSc. Sibli Paulon Ferronato
Coorientador
Instituto Federal de Santa Catarina

Documento assinado digitalmente



Eric Costa Carvalho
Data: 22/02/2022 14:56:13-0300
Verifique em <https://verificador.iti.br>

Prof. Dr. Eric Costa Carvalho
Instituto Federal de Santa Catarina



Documento assinado digitalmente

thaisa.rodrigues
Data: 22/02/2022 12:51:51-0300
CPF: 072.962.609-12
Verifique as assinaturas em <https://v.ifsc.edu.br>

Prof. Dra. Thaisa Rodrigues
Instituto Federal de Santa Catarina

Dedico este trabalho a Deus, a minha
mãe Sirlei e meu irmão Carlos Augusto.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus por tudo que ele representa e pelas as bênçãos alcançadas ao longo do caminho.

A minha mãe Sirlei por estar sempre ao meu lado sendo fonte de força e inspiração, depositando em mim confiança e amor incondicional.

Ao meu irmão Carlos Augusto que me impulsionou até esta conquista, sem você nada disto seria possível.

Aos meus padrinhos Márcia e Amilton, pelo carinho e cuidado em todos os momentos de minha vida desde o nascimento.

Ao meu pai Carlos Alberto, que apesar da distância se fez presente me auxiliando em momentos de precisão.

A minha amiga Marla por todos os conselhos, conversas e por sempre me fazer lembrar as coisas importantes da vida.

Ao meu amigo Iedo (in memoriam), pelos exemplos, conselhos e pelas demonstrações de amor paterno.

A todos os meus professores, mas principalmente as minhas orientadoras pela confiança depositada, pelas horas de trabalho e por toda a delicadeza e educação de cada atendimento.

“Seja a mudança que quer no mundo”

Mahatma Gandhi.

RESUMO

O presente trabalho expõe o desenvolvimento de um plano de negócios para uma marca de produtos alimentícios artesanais, localizada na cidade de Caçador, Santa Catarina. A configuração da marca diante do mercado atualmente é informal, assim o objetivo principal da pesquisa é contribuir para a legalização da marca aos formatos jurídicos de negócio, fazendo uma análise de viabilidade econômico-financeira e do posicionamento presente do negócio no mercado regional. Para a realização do estudo primeiramente buscou-se por embasamento teórico, com o intuito de adquirir através de bibliografias já publicadas os conceitos básicos de empreendedorismo, *delivery*, trabalho informal e plano de negócios, a fim de estruturar a pesquisa. Após a análise teórica, foram aplicadas algumas ferramentas e técnicas para a obtenção de dados. As informações adquiridas, posteriormente foram utilizadas como sustentação para a análise dos resultados bem como para as sugestões de melhorias. Também foi realizada a análise de mercado, fornecedores, concorrentes e o perfil dos consumidores da marca. Ao final da pesquisa obteve-se um resultado favorável, onde o negócio mostrou-se viável e competitivo, logo, sua legalização irá contribuir para sua expansão e facilitará investimentos.

Palavras-Chave: Empreendedorismo. Trabalho informal. Culinária artesanal.

ABSTRACT

The present work exposes the development of a business plan for a brand of artisanal food products, located in the city of Caçador, Santa Catarina. The configuration of the brand before the market is currently informal, so the main objective of the research is to contribute to the legalization of the brand to legal business formats, making an analysis of economic and financial feasibility and the present positioning of the business in the regional market. In order to carry out the study, firstly, a theoretical basis was sought, in order to acquire through published bibliographies the basic concepts of entrepreneurship, delivery, informal work and business plan, in order to structure the research. After the theoretical analysis, some tools and techniques were applied to obtain data. The information acquired was later used as support for the analysis of the results as well as for suggestions for improvements. An analysis of the market, suppliers, competitors and the profile of the brand's consumers was also carried out. At the end of the research, a favorable result was obtained, where the business proved to be viable and competitive, so its legalization will contribute to its expansion and will facilitate investments.

Keywords: Entrepreneurship. Informal work. Craft cooking.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1- Processo de Empreender	20
Figura 2 - Plano de negócios desenvolvido por José Dornelas.....	22
Figura 3 - Tipologia da pesquisa	25
Figura 4 - Metodologia da pesquisa	27
Figura 5 - Questão 1 da pesquisa de satisfação Máfia Di Grano.	31
Figura 6 - Questão 2 da pesquisa de satisfação Máfia Di Grano.	32
Figura 7 - Sugestão de Organograma Futuro.....	36
Figura 8 - Pizza de presunto de parma e mussarela de bufalá	37
Figura 9 - Hambúguer Máfia Di Grano	37
Figura 10 - Lasanha de Frango Máfia Di Grano	38
Figura 11 - Pães trançados Máfia Di Grano.	38
Figura 12 - Ilustração da Curva ABC dos produtos	39
Figura 13 - Arranjo físico atual.....	44
Figura 14 - Arranjo físico proposto.	45
Figura 15 - Fluxograma do processo primário Máfia Di Grano.....	46
Figura 16 - Questão 3 da pesquisa de satisfação.	49
Figura 17 - Questão 4 da pesquisa de satisfação.	49
Figura 18 - Questão 5 da pesquisa de satisfação.	50
Figura 19 - Questão 6 da pesquisa de satisfação.	51
Figura 20 - Questão 7 da pesquisa de satisfação.	51
Figura 21 - Questão 8 da pesquisa de satisfação.	52
Figura 22 - Questão 9 da pesquisa de satisfação.	53
Figura 23 - Questão 10 da pesquisa de satisfação.	53
Figura 24 - Questão 11 da pesquisa de satisfação.	54
Figura 25 - Questão 12 da pesquisa de satisfação.	54
Figura 27 - Matriz SWOT do empreendimento analisado.....	60
Figura 28 - Matriz SWOT Cruzada do empreendimento analisado.	61
Figura 29 - Taxa Interna de Retorno.....	70

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Lista de fornecedores Máfia Di Grano.....	33
Tabela 2 - Concorrente direto Máfia Di Grano.....	34
Tabela 3 - Concorrentes indiretos Máfia Di Grano.....	35
Tabela 4 - Análise SERVQUAL da marca.....	41
Tabela 5 - Despesas fixas bimestrais Máfia Di Grano.....	55
Tabela 6 - Despesas variáveis bimestrais Máfia Di Grano.....	55
Tabela 7 - Receita bruta bimestral Máfia Di Grano.....	55
Tabela 8 - Número de vendas por semana.....	58
Tabela 9 - Previsão de vendas para as próximas semanas.....	58
Tabela 10 - Demonstrativo de Fluxo de Caixa Máfia Di Grano.....	62
Tabela 11 - Previsão de receita para o mês de novembro de 2021.....	64
Tabela 12 - Previsão de receita para o mês de dezembro de 2021.....	65
Tabela 13 - Previsão de custos de fabricação para novembro.....	65
Tabela 14 - Previsão de custos de fabricação para dezembro.....	66
Tabela 15 - Previsão de custos fixos.....	66
Tabela 16 - Fluxo de caixa projetado.....	67
Tabela 17 - Estimativa de investimentos futuros.....	68

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Expectativa de atendimento ideal obtida	42
Gráfico 2 - Desempenho de atendimento pela perspectiva dos clientes	42
Gráfico 3 - Tendência de vendas Máfia Di Grano.....	59

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	15
1.1 Objetivos	18
1.1.1 Objetivo geral	18
1.1.2 Objetivo específico	18
2 REVISÃO DE LITERATURA	19
2.1 Empreendedorismo	19
2.1.1 Etapas do processo empreendedor.....	19
2.2 Trabalho informal e <i>Delivery</i>	20
2.3 Plano de negócios	21
2.3.1 Modelo de Plano de negócios	22
3 METODOLOGIA	24
3.1 Extensão Universitária	26
3.2 Processo metodológico da pesquisa	27
3.2.1 Processo para desenvolvimento do Plano de Negócios.....	28
4 PLANO DE NEGÓCIO <i>MÁFIA DI GRANO</i>	30
4.1 História	30
4.1.1 Missão	30
4.1.2 Visão	30
4.1.3 Valores	30
4.2 Mercado e competidores	30
4.2.1 Clientes	31
4.2.2 Fornecedores	32
4.2.3 Concorrentes.....	33
4.2.3.1 Concorrência direta	34
4.2.3.2 Concorrência indireta	35
4.3 Equipe de gestão	36
4.4 Produtos e Serviços	37
4.4.1 Produtos	37
4.4.1.1 Curva ABC para produtos.....	39
4.4.2 Serviços.....	40
4.5 Estrutura e operações	43
4.5.1 Estrutura	43
4.5.2 Operações.....	45

4.5.2.1	Operações primárias	46
4.5.2.2	Operações secundárias	47
4.5.2.3	Operações gerenciais	47
4.6	Marketing e vendas	48
4.6.1	Os 4 P's do Marketing	48
4.6.1.1	Produto.....	49
4.6.1.2	Promoção.....	50
4.6.1.3	Praça.....	52
4.6.1.4	Preço.....	54
4.6.1.4.1	Formação de preço de venda	55
4.6.2	Vendas	57
4.7	Estratégia de crescimento	59
4.8	Análise financeira	62
4.8.1	Fluxo de caixa	62
4.8.2	Fluxo de caixa projetado	63
4.8.3	Análise de viabilidade econômica	68
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	70
	REFERÊNCIAS.....	73
	APÊNDICE A – Tabela de produtos e Classificação ABC	77
	APÊNDICE B – Questionário análise Servqual	79
	APÊNDICE C – Questionário pesquisa de satisfação	80

1 INTRODUÇÃO

Atualmente, devido as grandes mudanças e dificuldades na economia, as pessoas vêm se reinventando, buscando alternativas para ter uma renda extra ou até mesmo uma nova forma de trabalho. Dispor de talento e conduzir seu negócio com qualidade e credibilidade na prestação de serviços não são mais os principais requisitos para alcançar sucesso no mercado, é preciso inovar. Segundo Schumpeter (1988), a inovação cria uma ruptura no sistema econômico, tirando-a do estado de equilíbrio, alterando, desta forma, padrões de produção e criando diferenciação para as empresas. Ela representa papel central na questão do desenvolvimento econômico e regional de um país. Pode ser aplicada e desenvolvida com uma série de ferramentas e conceitos, e pode ser utilizada em pequenos negócios até grandes organizações. Inovação pode ser compreendida como a implementação de um produto (bem ou serviço) novo significativamente melhorado, um novo processo, um novo método de *marketing*, ou um novo método organizacional nas práticas de negócios (OCDE; FINEP, 2005). Assim, inovar é ter uma boa ideia, produto ou serviço diferenciado que seja capaz de atrair os olhares de novos consumidores. Essa será à base da pesquisa, onde o empreendimento analisado é considerado como algo inovador, distinto de seus concorrentes, porém está inserido no mercado de forma informal.

Pensando em desenvolver a economia local e contribuir com a legalização de um empreendimento informal o presente trabalho tem a proposta de criar um plano de negócios a fim de estruturar uma marca de produtos alimentícios artesanais que, atualmente é liderada por um trabalhador informal que tem a pretensão de expandir seu negócio e atrair novos nichos de mercado.

Trabalhadores informais são profissionais sem vínculo empregatício legal. Como estão à margem do capitalismo e fora do controle do poder público são favorecidos pela isenção das taxas tributárias e possuem flexibilização na prestação de serviços (ALVES, 2001).

Hoje, existem diversos programas sociais e governamentais que apoiam e auxiliam trabalhadores informais a regularizarem sua situação e se tornarem microempreendedores, como incubadoras de empresas, auxílio emergencial, bolsa empreendedor, bem como o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) que fornece todas as informações necessárias para que um

empreendedor informal legalize seu negócio. Profissionais independentes, que buscam por meio de estudo e pesquisa ou até mesmo por experiência própria se especializar na área em que atuam e tem como objetivo se tornarem microempresários, assim garantindo o desenvolvimento em um mercado instável por meio da fácil adaptação e inovação de seu próprio negócio. Além disso, enfrentam algumas dificuldades como dispor de capital próprio, incertezas no negócio, dedicação integral e não possuem direitos trabalhistas.

Realizar uma análise de mercado, um plano de viabilidade, estratégias de *marketing*, gestão de custos dentre outras ações é fundamental para se atingir o sucesso. O desenvolvimento de um Plano de Negócios é um passo importante para sair da informalidade, pois com um plano bem estruturado fica mais simples buscar a legalização do próprio negócio e auxilia também na obtenção de recursos.

Plano de negócios segundo Dornelas (2008,p. 84) “é um documento usado para descrever um empreendimento e o modelo de negócios que sustenta a empresa”. É a técnica responsável por nortear um empreendimento, por meio dele é possível identificar as falhas e os pontos fracos do negócio a fim de fornecer melhorias e estratégias para seu desenvolvimento. Também é possível analisar suas forças diante do mercado e apostar nisso para garantir seu sucesso comercial. Sabendo que a alimentação é uma necessidade básica para a sobrevivência humana a indústria alimentícia sempre atrairá consumidores e investidores, sendo esta a motivação para desenvolver planos de negócios a fim de analisar a viabilidade de novos entrantes no âmbito alimentício.

O mercado de alimentos vem aumentando consideravelmente nos últimos anos. Com o ritmo acelerado do dia a dia muitas pessoas optam por comprar alimentos prontos e estão cada vez mais exigentes com a qualidade dos produtos que consomem. Para isso surgiram diversas opções de *delivery* e pratos prontos, pela variedade de produtos torna-se cada vez mais difícil a inovação neste setor. Pensando nisso, e com a ideia de levar praticidade e qualidade à população, foi desenvolvida na cidade de Caçador, meio-oeste catarinense, uma marca de produtos alimentícios baseados na culinária italiana, onde os alimentos são fabricados de forma totalmente artesanal, buscando entregar alimentos caseiros, frescos e de qualidade. A marca é composta por um chefe de cozinha e idealizador do empreendimento que atua no mercado local a mais de um ano.

Em consequência da pandemia houve a limitação da oferta de produtos e serviços o que levou a todos os agentes sociais e econômicos (indivíduos, empresas e governos) a modificarem seu comportamento de consumo. No atual contexto, o consumidor, em particular os indivíduos que são os agentes principais do processo econômico e de manutenção do fluxo comercial e financeiro, tendem a mudar seu comportamento perante situações adversas (RESENDE; MARCELINO; MIYAJI, 2020).

Neste sentido, o mercado de vendas *on-line* e *delivery* teve um aumento considerável. Com a maior permanência das pessoas dentro de casa e as restrições de funcionamento de bares e restaurantes, a “comida por *delivery*” foi à categoria que mais cresceu no país. Segundo pesquisas da CNDL/SPC (2021), o número de internautas que realizaram ao menos uma compra nos últimos 12 meses praticamente dobrou na comparação com 2019 (de 30% para 55%).

O consumidor acaba optando pela comodidade de pedir seu alimento pronto através de serviços de entrega do que fazê-lo em sua própria casa. O desafio será estabelecer estratégias para manter-se competitivo por meio da criação de um plano de negócios e será possível acompanhar todo o processo de estruturação da marca diante dessas mudanças de mercado.

1.1 Objetivos

1.1.1 Objetivo geral

Desenvolver um plano de negócio para a marca *Máfia Di Grano* a fim de estruturar a marca e futuramente auxiliar a mesma a sair da informalidade, impulsionando o negócio no ramo alimentício da cidade de Caçador.

1.1.2 Objetivos específicos

- Apresentar propostas de melhoria para um negócio já existente;
- Realizar pesquisa de qualidade quanto à prestação do serviço;
- Testar a viabilidade de um conceito de negócio;
- Analisar a viabilidade técnica do modelo proposto;
- Orientar o desenvolvimento de estratégias e operações.

2 REVISÃO DE LITERATURA

2.1 Empreendedorismo

A palavra Empreendedorismo vem ganhando força nos últimos anos, muitas pessoas passaram a empreender seja por oportunidade ou por necessidade, assim auxiliando no desenvolvimento comercial da região e até mesmo do país. O papel do empreendedorismo no desenvolvimento econômico envolve mais do que apenas o aumento de produção e renda per capita, envolve iniciar e constituir mudanças na estrutura do negócio e da sociedade (HISRICH; PETER, 2004). Durante a pandemia algumas pessoas criaram novas formas de empreender, nos nove primeiros meses de 2020, o número de microempreendedores individuais (MEIs) no país cresceu 14,8%, na comparação com o mesmo período do ano anterior, chegando a 10,9 milhões de registros (VILELA, 2020).

O conceito de empreendedorismo pode ser explicado por diversas formas, não possui uma exatidão. Buscar apenas uma definição objetiva pode acabar tornando a ideia incompleta. Para Sentanin e Barboza (2005) empreendedorismo é o desenvolvimento de pessoas e processos que, em conjunto, levam à transformação de ideias em oportunidades, e a perfeita implementação destas oportunidades leva à criação de negócios de sucesso. Já segundo Chiavenato (2012), o empreendedorismo é como a prática de criar novos negócios ou revitalizar negócios já existentes. Essa atividade está ligada ao ato de se aproveitar uma oportunidade, por meio de um negócio, e é responsável pela geração de novos postos de trabalho. Assim, para empreender, é necessário um comportamento proativo, desejando “aprender a pensar e agir por conta própria, com criatividade, liderança e visão de futuro, para inovar e ocupar o seu espaço no mercado, transformando esse ato também em prazer e emoção” (DOLABELA, 1999, p. 12).

2.1.1 Etapas do processo empreendedor

O ser empreendedor pode surgir a partir de duas premissas por oportunidade ou por necessidade. O processo empreendedor pode ocorrer conforme Figura 1:

Figura 1- Processo de Empreender



Fonte: Baseado em Dornelas (2008).

A partir da ideia de negócio o empreendedor deve seguir as etapas conforme figura 1, de maneira a desenvolver melhor seu empreendimento. Avaliar as oportunidades e ameaças do negócio são fundamentais para a sua estruturação, pois, por meio dessa análise é possível identificar a situação em que seu projeto se encontra, seja pelos riscos, pela obtenção de valores, até mesmo buscar uma melhor maneira de se colocar no mercado. Para Sécca e Souza (2009), pode-se definir as oportunidades como forças ambientais incontroláveis pela empresa e que podem favorecer o seu desempenho. As ameaças são igualmente incontroláveis, porém têm o efeito contrário.

O Plano de negócios é a etapa onde mais se desenvolve o espírito empreendedor e será detalhado no decorrer da pesquisa por ser o enfoque principal do projeto. A obtenção de recursos se dá por meios próprios do empreendedor, por capital de terceiros ou empréstimos em bancos. E então a última etapa, porém não menos importante o gerenciamento, que como o próprio nome diz é parte onde o empreendedor encara o desafio de gerir seu próprio negócio.

2.2 Trabalho informal e *Delivery*

O trabalho informal passou a ser discutido após a Revolução Industrial, diante deste marco na história se deu a necessidade da criação de novas modalidades de

trabalho, algumas pessoas começaram a abandonar as funções agrícolas e iniciou uma nova jornada nas cidades partindo em busca de trabalho em fábricas, outros terceirizavam seu trabalho e alguns acabaram criando o que hoje se chama trabalho informal. Pertencem ao setor informal todas as unidades econômicas de propriedade de trabalhadores por conta própria e de empregados com até cinco empregados, moradores de áreas urbanas, sejam elas atividade principal de seus proprietários ou atividade secundárias (MENDES; CAMPOS, 2004).

Uma distribuição de trabalho muito utilizada por trabalhadores informais são os serviços de *Delivery*, pois não necessitam de espaço físico para atendimento dos clientes. Geralmente os pedidos são realizados por meio de redes sociais ou por aplicativos e o produto chega até o cliente no local que desejar. Apesar de alguns empreendimentos informais operarem através do *Delivery*, esta não é uma regra, muitos estabelecimentos durante a pandemia optaram por esse método de entrega. *Delivery* é uma palavra de origem inglesa que passou a fazer parte do nosso vocabulário sobretudo por volta dos anos 2000, tem como seu principal significado trazer agilidade, comodidade e satisfação para seu cliente. O serviço de *delivery* alimentício tomou proporções gigantescas, principalmente no ambiente on-line, pelo fato de fazer o produto chegar em casa, no trabalho ou em qualquer outro lugar de forma cômoda, rápida, segura e eficiente (SEBRAE, 2020b).

2.3 Plano de Negócios

Um plano de negócio é um documento que descreve por escrito os objetivos de um negócio e quais passos devem ser dados para que esses objetivos sejam alcançados, diminuindo os riscos e as incertezas. Um plano de negócio permite identificar e restringir seus erros no papel, em vez de cometê-los no mercado. (SEBRAE MG, 2013). De acordo com Nakagawa (2011), o plano de negócios surgiu nos Estados Unidos com o objetivo de atender a demanda das grandes empresas por melhor gestão e controle na década de 1960.

Segundo Longenecker (1997), o plano de negócios constitui a base para as atividades empresariais, e formaliza no papel as ideias criativas do empreendedor para atender às necessidades do público alvo por determinado produto ou serviço. Para Chiavenato (2005, p.127), o planejamento produz um resultado imediato: o plano. Todos os planos têm um propósito comum: a previsão, a programação e a

coordenação de uma sequência lógica de eventos, os quais, se bem-sucedidos, deverão conduzir ao alcance do objetivo que se pretende.

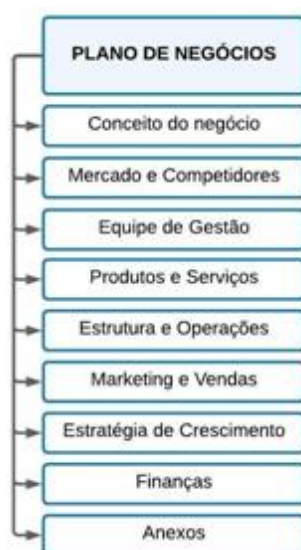
Segundo Dornelas (2011), um plano de negócios pode ser utilizado para atender os seguintes objetivos de uma empresa:

- Testar a viabilidade de um conceito de negócio;
- Orientar o desenvolvimento da estratégia e de operações;
- Atrair recursos financeiros;
- Transmitir credibilidade;
- Desenvolver a equipe de gestão.

2.3.1 Modelo de Plano de Negócios

Todo empreendimento tem seu ciclo de vida bem definido, para escolher o modelo de plano de negócios a ser utilizado é preciso entender que cada empreendimento demanda de estratégias diferentes, cada um possui suas particularidades e desafios específicos. Para executar o desenvolvimento de um plano de negócios é preciso ter em mente o real objetivo de sua construção. O modelo mais completo e que pode adaptar-se perfeitamente a diversos empreendimentos sejam em fases iniciais para compreender sua viabilidade, ou em empreendimentos já estejam em exercício é o modelo baseado em Dornelas (2008), que possui a sequência de operação descrita na Figura 2:

Figura 2 - Plano de negócios desenvolvido por José Dornelas



Fonte: Baseado em Dornelas (2008).

Cada etapa do plano de negócios é, desenvolvida de acordo com suas características:

Conceito do negócio: etapa qualitativa e teórica, com o objetivo de dar embasamento ao restante da pesquisa. Definir os conceitos básicos do negócio e seus objetivos. Realiza a descrição do histórico com negócio, bem como sua missão, visão e valores.

Mercado e competidores: etapa onde o desenvolvedor do plano busca informações de mercado e da concorrência. Importante para comparar suas características e buscar uma nova forma de atrair os clientes. Também é uma parte importante para começar a perceber a viabilidade do negócio. Nesta etapa é fundamental realizar uma análise de mercado.

Produtos e serviços: descrever detalhadamente todos os produtos e serviços que serão ou estão sendo oferecidos pela empresa. Sendo o carro chefe da organização os produtos e serviços é o que manterá a empresa sólida. Buscar produtos que satisfaçam seus clientes é a principal meta de toda e qualquer organização. Esta etapa poderá ser desenvolvida com o auxílio de ferramentas como Curva ABC, Pesquisa de Satisfação e Análise de Viabilidade para produtos. Já para serviços, ferramentas que auxiliem na mensuração da qualidade do serviço prestado.

Estrutura e operações: para que haja a efetivação de um negócio é preciso ter uma estrutura de trabalho, principalmente equipamentos e espaço físico. Tendo a estrutura formada é possível criar um processo de operações, como o próprio nome sugere é a etapa de definição de como esse produto final será desenvolvido e então comercializado. Assim pode-se expor o *layout* através de planta baixa ou software 3D de designer de interiores, como também a lista de equipamentos utilizados.

Marketing e vendas: é a etapa responsável por ofertar o produto, atrair os olhares dos clientes, expor de forma agradável e positiva o que está sendo desenvolvido pela empresa e então realizar a efetivação da venda. Nesta etapa faz-se necessária a aplicação dos 4 P's do Marketing. Para vendas algumas ferramentas podem ser utilizadas para analisar os métodos de divulgação, atendimento, vendas e pós-vendas.

Estratégias de crescimento: etapa quantitativa em longo prazo possui o papel de desenvolver planos para o futuro, estabelece metas e define a previsão de crescimento da organização. Assim, podendo ser estruturado através de ferramentas que auxiliem estrategicamente como Matriz SWOT, Análise Pestel, Cinco Forças de Porter, dentre outros.

Finanças: como o nome sugere é etapa de gestão financeira, controle de gastos, análise de investimentos, fluxo de caixa, enfim, tudo que diz respeito à parte financeira do negócio visando proporcionar a maximização dos lucros.

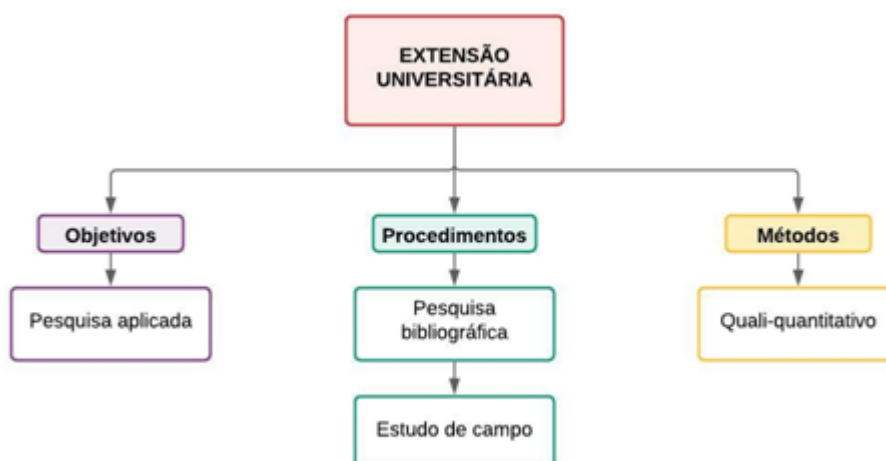
Anexos: planilhas, tabelas, questionários e tudo que foi desenvolvido com o intuito de facilitar a visualização dos dados.

Para Bernardi (2008), o plano de negócio não garante o sucesso da empresa, no entanto quando desenvolvido com qualidade aumenta as chances do empreendimento, por meio da reflexão e da compreensão das necessidades, cria bases sólidas para o monitoramento do modelo e da estratégia de negócios. Assim, foi desenvolvido neste trabalho um plano de negócio para a marca *Máfia Di Grano* que produz alimentos artesanais, e, utiliza o modelo desenvolvido por Dornelas (2008) como base, sendo este um modelo completo, ao qual analisa diversos parâmetros de viabilidade bem como demonstra ao líder da marca alternativas de melhorias para auxiliá-lo no desenvolvimento e na legalização de seu empreendimento.

3 METODOLOGIA

A metodologia de um trabalho acadêmico é umas das partes essenciais para se entender o todo, pois através dela será descrito com detalhamento as etapas e procedimentos que serão necessárias para a elaboração do mesmo e assim obter os resultados desejados para a pesquisa. Segundo Yin (2005), a estratégia de pesquisa define a forma como os dados serão coletados e analisados. Os requisitos básicos para o entendimento e efetivação da pesquisa são: objetivo, método e o procedimento de pesquisa, cada um será abordado de forma individual no decorrer do processo. Para a presente pesquisa foram utilizados os métodos presentes na figura 3:

Figura 3 - Tipologia da pesquisa



Fonte: A autora (2021).

A pesquisa trata-se uma extensão universitária, pois procura estabelecer uma interação entre a comunidade em geral e a universidade, neste caso a pesquisa tem por objetivo auxiliar um trabalhador informal a legalizar seu negócio e se tornar um microempreendedor.

Pesquisa aplicada caracteriza-se quando se faz um uso prático da ciência. Trata-se de uma modalidade da ciência que requer que conhecimentos científicos sejam aplicados em tecnologia, soluções ou invenções (FINANCIADORA, 2014). No caso da presente pesquisa se caracteriza como pesquisa aplicada pois utiliza-se meios científicos para a interpretação e análise dos dados.

Na pesquisa conhecida como bibliográfica, o pesquisador usa as revisões da literatura pelas quais é possível elaborar conhecimento novo a partir de resultados já publicados em livros, artigos de periódicos, artigos de conferências e qualquer outro registro (GOMES, 2019). O uso da bibliografia foi fundamental para estruturar a pesquisa uma vez que se utilizou deste método para embasar os conceitos empregados ao longo do desenvolvimento.

Quando a experimentação ocorre no contexto natural onde está o fenômeno, dizemos que a pesquisa é desenvolvida 'em campo' (*in loco*) (GOMES, 2019). A pesquisa foi desenvolvida junto aos processos operacionais da marca e junto ao seu desenvolvedor, assim caracterizando um estudo de campo.

Quali-quantitativo ou método misto, como é denominado, resulta na aplicação em um mesmo método de ferramentas quantitativas e qualitativas de pesquisa (GOMES, 2019).

A pesquisa foi aplicada em um período de setembro e outubro de 2021, junto ao desenvolvedor da marca e seus consumidores, neste período foi observado às características da marca junto ao mercado em que está inserida bem como a análise de possíveis melhorias e novas estratégias de negócio.

O público alvo que atuou como sujeito da pesquisa foram os próprios consumidores da marca, seu desenvolvedor e concorrentes. Os clientes participaram de forma direta expondo sua opinião em dois questionários aplicados, o de pesquisa de satisfação (apêndice C) e o de análise Servqual (apêndice B).

O desenvolvedor da marca participou através de entrevistas e de forma indireta fornecendo todas as informações necessárias para o desenvolvimento do plano de negócio. O levantamento dos concorrentes se deu através de análises *online* e observação *in loco*.

Atualmente a marca conta com cerca de cento e oitenta clientes, as pesquisas de satisfação e análise Servqual foram aplicadas a cerca de 18% e 17% respectivamente do total de consumidores da marca. Como sugere a própria ferramenta a análise Servqual foi enviada para os trinta clientes que mais consomem produtos da marca, já a pesquisa de satisfação foi disponibilizada em forma de questionário no grupo de *WhatsApp*.

3.1 Extensão Universitária

Extensão Universitária é a comunicação que se estabelece entre universidade e sociedade visando à produção de conhecimentos e à interlocução das atividades acadêmicas de ensino e de pesquisa, por meio de processos ativos de formação (UFRB, 2021). A Resolução CNE nº 7/2018 apresenta as Diretrizes Nacionais para a Extensão na Educação Superior Brasileira e também uma regulamentação sobre o disposto na Meta 12.7 do PNE de 2014. Segue a definição de extensão que foi trazida pela Resolução:

A Extensão na Educação Superior Brasileira é a atividade que se integra à matriz curricular e à organização da pesquisa, constituindo-se em processo interdisciplinar, político educacional, cultural, científico, tecnológico, que promove a interação transformadora entre as instituições de ensino superior e os outros setores da sociedade, por meio da

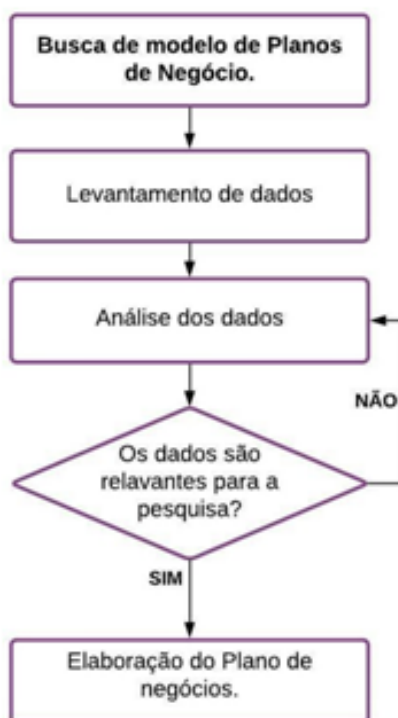
produção e da aplicação do conhecimento, em articulação permanente com o ensino e a pesquisa.

O presente trabalho se trata de uma extensão universitária, uma vez que seus resultados e discussão serão utilizados fora do ambiente acadêmico, trazendo benefícios para a sociedade a sua volta.

3.2 Processo metodológico da pesquisa

Com base nas informações citadas anteriormente o presente trabalho está estruturado conforme Figura 4:

Figura 4 - Metodologia da pesquisa



Fonte: O autor (2021).

Busca de modelos de Planos de Negócio: inicialmente houve a necessidade da busca de um plano de negócios ideal para o empreendimento em questão. Tendo em vista os objetivos a ser alcançado o modelo de planos de negócio completo desenvolvido por Dornelas (2008) se mostrou o de melhor adaptação a empreendimentos que já estão em operação, mas que necessitam de novas estratégias para manter-se no mercado atual.

Levantamento de dados: o levantamento dos dados inicialmente foi através de pesquisa bibliográfica, com base na literatura existente é possível determinar quais os caminhos deverão ser seguidos para que a pesquisa atinja seus objetivos. Ainda no levantamento de dados foi desenvolvida uma pesquisa de satisfação com os clientes atuais do empreendimento, essa etapa se deu através de um questionário aplicado a um grupo de clientes.

Análise dos dados: a análise dos dados foi realizada de forma criteriosa a fim de distinguir quais informações são realmente relevantes à pesquisa. Nesta etapa também foi empregado os conhecimentos adquiridos ao longo do curso. A partir disto realizou-se a tomada decisão sobre quais dados do levantamento são indispensáveis para o desenvolvimento da pesquisa.

Elaboração do Plano de negócios: então desenvolvendo efetivamente a elaboração do Plano de negócios. Contendo em seu escopo análise de finanças, Marketing, gestão, análise de competidores, desafios de mercado, e todos os elementos fundamentais para sua construção a fim de abranger o maior número de detalhes.

3.2.1 Processo para desenvolvimento do Plano de Negócios

As etapas de elaboração do Plano de Negócios seguem o modelo proposto na figura 2, o mesmo foi desenvolvido e apresentado por José Dornelas (2008) e foi utilizado na íntegra a fim de alcançar com êxito os objetivos propostos. Cada etapa foi analisada e julgada de forma criteriosa com base nos dados obtidos através das pesquisas.

O desenvolvimento do Plano de Negócios está fundamentado através ferramentas aprendidas com o decorrer do curso. Estas servirão para análise estratégica, análise de qualidade de serviços e produtos bem como análise financeira. Dentre as ferramentas utilizadas no processo estão:

Curva ABC: O princípio da curva ABC, de acordo com Goebel (1996), foi observado por Vilfredo Pareto, na Itália, em um estudo de renda e riqueza, onde foi percebido que uma parcela apreciável da renda estava concentrada nas mãos de uma pequena parcela da população, em uma proporção de aproximadamente 80% e

20% respectivamente. Para o uso gerencial esse princípio se aplica com a concepção de que 80% das vendas advém de 20% da lista de produtos comercializados. Assim, devido ao elevado número de produtos existentes no cardápio observou-se a necessidade de realizar uma classificação de produtos, a partir disto os produtos são discriminados de forma que 80% do faturamento são produtos A, 15% de faturamento produtos B e 5% do faturamento produtos C.

Análise Servqual: A ferramenta SERVQUAL, segundo Fernandes (2003), objetiva mensurar a percepção e a expectativa da qualidade referente aos serviços prestados. Esta ferramenta foi aplicada com um de trinta clientes, a fim de avaliar o nível de qualidade do serviço prestado pela marca e maneiras de melhorar seu desempenho diante da percepção de seus consumidores.

Matriz SWOT: A matriz SWOT é uma técnica utilizada para fazer análises de cenários. Serve como base para a gestão e o planejamento estratégico de uma organização. Caracteriza-se por apresentar um sistema simples, com o objetivo de verificar a posição da empresa no ambiente do qual faz parte (Daychouw, 2010). Por meio dos conceitos das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças do negócio são possíveis analisar estrategicamente o cenário de qual faz parte e determinar ações de desenvolvimento em longo prazo. Cooperando na busca por métodos que tornem a marca cada vez mais competitiva no mercado local.

Pesquisa de satisfação: é comum reconhecer que satisfazer as necessidades do consumidor é um dos objetivos centrais das organizações. Como ressaltam diversos estudos, num mundo onde a concorrência é grande e o consumidor está mais informado e exigente, a avaliação constante da satisfação traz excelentes benefícios como forma de realimentar e controlar o esforço de uma empresa sob o ponto de vista dos seus clientes (MARCHETTI, 2001). Através da visão que os clientes possuem da marca é possível analisar diversos parâmetros desde a qualidade dos produtos até a forma como os mesmos são entregues.

Análise de viabilidade econômica: utilizando de conceitos financeiros para análise de viabilidade de projetos durante a pesquisa foram aplicados indicadores que demonstram os retornos de investimentos como o *Payback*, definiu-se a TMA (Taxa Mínima de Atratividade) e para tomada de decisão foi calculada a TIR (Taxa Interna de Retorno).

4 PLANO DE NEGÓCIO MÁFIA DI GRANO

4.1 História

Desenvolvida na cidade de Caçador, meio-oeste Catarinense, a *Máfia Di Grano* surgiu a partir de um *hobbie* de seu idealizador. Aficionado pela gastronomia e com uma estrutura limitada no ano de 2018 Carlos Augusto Prohc cria na cozinha da própria casa os primeiros pratos comercializados pela marca. Seu principal objetivo era conquistar clientes através da qualidade de seus pratos, desenvolvidos um a um de forma totalmente artesanal. Com o passar do tempo Carlos adquire novos equipamentos e amplia a variedade de seu cardápio, se tornando conhecido no mercado gastronômico da cidade. A concepção da marca se dá com intuito de levar à população a qualidade do alimento fabricado artesanalmente utilizando receitas e tradições de família.

4.1.1 Missão

Proporcionar aos clientes a experiência de alimentar-se com pratos frescos e de qualidade baseados principalmente na culinária italiana.

4.1.2 Visão

Ser referência em alimentos artesanais na cidade de Caçador, aprimorando a qualidade de nossos produtos garantindo a satisfação dos clientes.

4.1.3 Valores

Comprometimento com a qualidade dos produtos e bem-estar dos consumidores.

4.2 Mercado e competidores

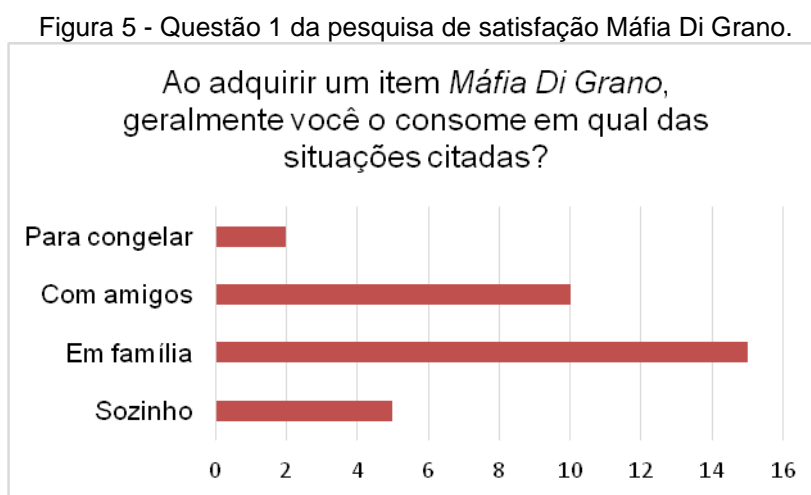
Entidades que compõem o mercado (fornecedores, clientes, concorrentes, governo, sindicatos, investidores, dentre outros), buscando uma posição na qual

possa estabelecer-se (GRZESZEZESZYN, 2005). Devido a informalidade do negócio, foram analisados os fornecedores, os clientes e os concorrentes que são as principais entidades envolvidas atualmente.

4.2.1 Clientes

Para Kotler e Armstrong (2003, p. 474), a concorrência que as empresas de hoje enfrentam é a mais acirrada de todos os tempos. Para vencer no mercado, elas precisam transformar-se em peritas não apenas na construção de produtos, mas também na construção de clientes. A solução está em executar o trabalho de entregar valor e satisfação para o cliente melhor do que os concorrentes.

Através da pesquisa de satisfação realizada no tópico marketing e vendas, foi possível extrair algumas vertentes para a análise de mercado, como características dos clientes, o cenário em que estão inseridos, suas expectativas de atendimento e produtos, bem como os valores que estão dispostos a pagar pelos produtos consumidos. A figura 5 descreve o âmbito em que os produtos geralmente são consumidos, a pesquisa contou com trinta e duas participações, tanto de clientes fidelizados quanto clientes esporádicos:

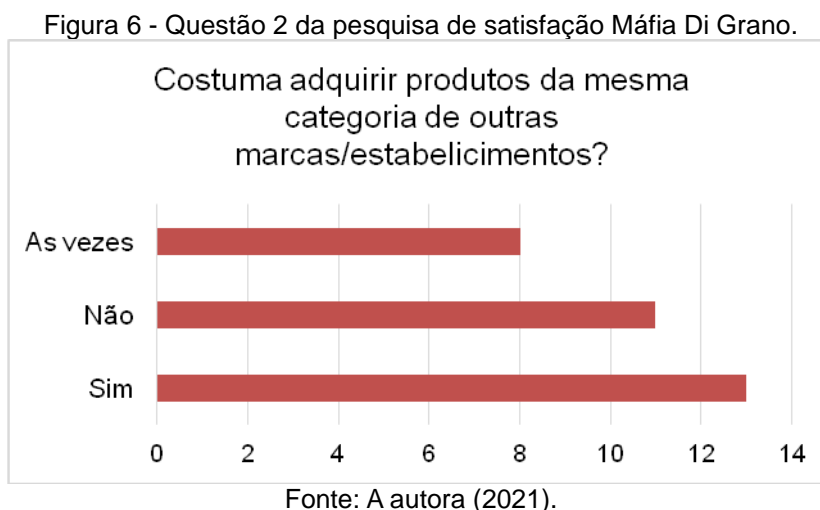


Fonte: A autora (2021).

A principal característica adotada pela marca é desenvolver seus produtos de forma artesanal a fim de proporcionar aos seus clientes uma experiência de culinária caseira e familiar. O intuito da pergunta foi observar se este conceito está sendo transmitido de forma correta aos consumidores. Pelo resultado obtido percebe-se que 47% dos participantes adquirem os produtos para consumir em família, 32%

consomem entre amigos, 16% sozinhos e o restante cerca de 5% preferem congelar para consumir em diversas ocasiões. Sendo este um resultado expressivo, nota-se que o perfil de clientes *Máfia Di Grano* é por sua vez familiar e os produtos são consumidos na maioria das vezes em grupo. Assim a marca atinge seu objetivo de perfil consumidor, porém, como alternativa de expansão futura, o empreendimento pode desenvolver produtos com porções individuais atraindo um novo público e ganhando espaço em outros nichos de mercado. Proporcionando aos clientes linhas diferenciadas como “Produtos para compartilhar” e “Produtos para consumir sozinho”.

Outro questionamento a fim de determinar o perfil dos clientes pode ser observado na Figura 6:



Ao serem questionados sobre adquirir produtos do mesmo segmento de outras marcas ou estabelecimentos, 40% dos consumidores afirmaram que sim, 34% que não costumam comprar de outras marcas e 26% disseram que algumas vezes adquirem produtos da concorrência. Com este resultado sugere-se que a marca faça uma pesquisa da concorrência e desenvolva produtos diferenciados que atraiam a atenção principal dos consumidores e seja a marca mais lembrada do segmento.

4.2.2 Fornecedores

A seleção dos melhores fornecedores acarreta sempre muita preocupação, pois a qualidade dos produtos é seguramente o espelho de quem nos fornece. O fornecedor deve ser sempre encarado como um parceiro de negócio, que pode

facultar informações valiosas acerca do mercado e da concorrência, bem como recomendações de grande valor (ABRANJA, 2021).

Como a marca ainda é informal e não possui CNPJ que facilitaria na obtenção de insumos com menores preços, as matérias-primas são adquiridas em distribuidoras e mercados da cidade, para driblar a alta nos preços e manter o valor do produto final acessível diariamente são realizadas buscas por promoções e descontos especiais, os principais fornecedores da marca estão listados na Tabela 1:

Tabela 1 - Lista de fornecedores *Máfia Di Grano*.

Nome	Endereço
Nova Sul - Distribuidora de Alimentos	Av. Fahdo Thomé, 2022 - Dos Municípios, Caçador - SC, 89500-000.
Q Atacarejo - Caçador	R. Onio Pedrassani, 645 - Centro, Caçador - SC, 89500-000.
Via Atacadista	Rod. Honorino Moro, 451 - Alto Bonito Caçador - SC, 89500-000.
Superviza Supermercados - Caçador	R. Dr. Altamiro Guimarães, 201 - Centro, Caçador - SC, 89504-518.

Fonte: A autora (2021).

A marca prioriza fornecedores do segmento de atacado, pois quanto mais produtos semelhantes forem adquiridos maior será o desconto ao final das compras, também procura por distribuidoras de alimentos onde os insumos são frescos e também possuem menor valor de compra. Ao formalizar a marca, a mesma contará com um CNPJ (Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica) assim será possível a compra direta de insumos, reduzindo o número de intermediários possibilitando a obtenção de insumos mais baratos.

4.2.3 Concorrentes

Bergen e Peteraf (2002) abordam os concorrentes subdividindo-os em: concorrentes diretos, concorrentes potenciais e concorrentes indiretos.

Concorrentes diretos se caracterizam por outras empresas que atendem as mesmas necessidades de clientes e dispõem dos mesmos tipos de recursos estratégicos, possuindo, assim, similaridade em termos de recursos internos e mercados de atuação.

Concorrentes potenciais ou entrantes se caracterizam por outras empresas que dispõem dos mesmos tipos de recursos estratégicos, mas no momento não atendem as mesmas necessidades de clientes.

Concorrentes indiretos ou substitutos estão às empresas que atendem as mesmas necessidades de clientes, mas não dispõem de recursos estratégicos semelhantes.

Para analisar quais das categorias de concorrentes a marca possui, dados foram coletados a partir de pesquisas *on-line*, por meio de redes sociais, anúncios, sites, dentre outros mecanismos de captação de informações digitais. Outra ferramenta utilizada para a pesquisa de concorrentes foi à pesquisa de campo, onde se comparou os segmentos e o nicho de mercado. Através desta análise foi identificado que a marca não possui concorrência potencial, ou seja, pelos resultados obtidos na pesquisa tem-se que a marca não possui competidores que dispõem das mesmas estratégias, porém não atendem as mesmas necessidades. A partir disto os dados levantados delimitam-se a concorrência direta e indireta.

4.2.3.1 Concorrência direta

Tendo em vista o conceito de concorrência direta exposto anteriormente, podemos citar alguns concorrentes com características semelhantes à marca estudada, estes podem ser observados na Tabela 2:

Tabela 2 - Concorrente direto Máfia Di Grano.

Nome	Atividade	Principais características
Made in Brasa	Hamburgueria artesanal	- Fabricação de produtos artesanais; - Divulgação via rede social; - Atendimento exclusivamente via <i>delivery</i> e retirada no local.

Fonte: A autora (2021).

4.2.3.2 Concorrência indireta

A concorrência indireta é conceituada nos campos acima, como uma organização que não dispõem dos mesmos recursos e estratégias, porém, atendem as mesmas necessidades que seu empreendimento. Sabendo que a marca estudada fabrica produtos alimentícios artesanais, a principal necessidade de seus clientes é sanar a fome. Assim, observou-se a existência de um considerável número de concorrentes indiretos conforme Tabela 3:

Tabela 3 - Concorrentes indiretos *Máfia Di Grano*

Nome	Atividade	Principais características
Mano massas	Fabricação de Massas Alimentícias	- Vendas de atacado; - Fabricação em larga escala.
Vovó Zélia café bistrô	Padaria e confeitaria	- Espaço físico para atendimento; - Produção predominante de lanches; - Marketing virtual diferenciado.
Café Angelina	Lanchonetes, casas de chá, de sucos e similares.	- Espaço físico para atendimento; - Perfil de clientes classe média / alta; - Divulgação restrita.
Massas Pinheiro Preto	Comércio Atacadista Especializado em Produtos Alimentícios	- Vendas de atacado; - Fabricação em larga escala.
Massas Lurdes	Fabricação de Massas Alimentícias	- Massas artesanais com distribuição para mercados e padarias.
Maria massas	Fabricação de Massas Alimentícias	- Massas artesanais com distribuição para mercados e padarias.
Calábria Pizzaria	Restaurante e similares	- Venda de pizzas e porções; - Atende em espaço físico e <i>delivery</i> ; - Venda de pizzas pré-assadas.
Suprema Pizzaria	Serviços de alimentação para eventos e recepções - bufê	- Venda de pizzas e porções; - Atende em espaço físico e <i>delivery</i> ; - Realização de eventos.
Mega Pizza	Fornecimento de alimentos preparados preponderantemente para consumo domiciliar	- Venda de pizzas e porções; - Atende em espaço físico e <i>delivery</i> ;

Disk Pizza	Lanchonetes, casas de chá, de sucos e similares.	- Venda de pizzas e porções; - Atende em espaço físico e <i>delivery</i> ;
Caçarola's	Fabricação de alimentos e pratos prontos	- Vendas de marmitas e pratos prontos; - Dispõe de espaço físico para atendimento; - Podem-se retirar os pedidos no balcão.

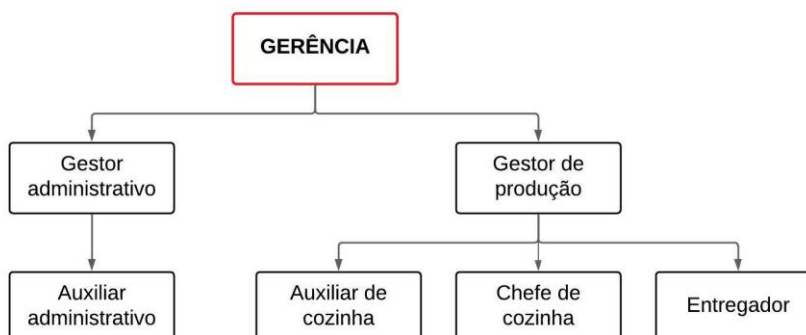
Fonte: A autora (2021).

4.3 Equipe de gestão

A equipe de gestão é responsável por todo o desenvolvimento, planejamento e administração de uma organização. Todo e qualquer negócio deve possuir uma equipe de gestão bem estruturada e capaz de gerenciar todos os processos. Neste caso a equipe gestora é composta por apenas um membro, devido à marca ser de pequeno porte e ainda informal. O idealizador da marca faz o gerenciamento da mesma de forma que controla todos os procedimentos, sejam eles, produtivos ou administrativos.

A gestão atual é realizada pelo criador da marca, o mesmo participa de todas as operações, como controle financeiro, controle de estoques e insumos, produção e entregas. A marca também possui mão de obra terceirizada, sendo uma auxiliar de cozinha no apoio das operações, principalmente na limpeza e conservação dos ambientes, e, no caso de datas e demandas especiais contam com um colaborador responsável pelas entregas a domicílio. Para tanto se sugere um organograma futuro para a marca, devido às expectativas de expansão em longo prazo, a Figura 7 demonstra a sugestão de organograma póstero:

Figura 7 - Sugestão de Organograma Futuro



Fonte: A autora (2021).

Após a adequação da marca as normas legais de microempresa a equipe gestora deve ganhar forma e integrar novos colaboradores e setores. Sendo então um planejamento futuro de expansão, pois a equipe de gestão é a base que dará suporte para o desenvolvimento do empreendimento no mercado.

4.4 Produtos e Serviços

4.4.1 Produtos

Os produtos são baseados na culinária italiana, que tem como principal característica as massas e os molhos. O cardápio é diversificado e pode sofrer alteração de acordo com o desejo do cliente. Os principais pratos podem ser observados na figuras 8, 9, 10 e 11:

Figura 8 - Pizza de presunto de parma e mussarela de bufalá



Fonte: A autora (2021).

As pizzas são integralmente produzidas pela empresa, desde a massa até sua finalização, os sabores são dispostas em cardápio, mas podem ser personalizados de acordo com a necessidade e gosto dos clientes.

Figura 9 - Hambúguer *Máfia Di Grano*



Fonte: A autora (2021).

O hambúguer é feito de forma artesanal com carnes nobres e acompanhamentos de acordo com o desejo do cliente.

Figura 10 - Lasanha de Frango Máfia Di Grano



Fonte: A autora (2021).

As lasanhas são o carro chefe da marca, sendo um dos produtos mais vendidos. O cardápio possui diversos sabores, fabricadas integralmente pela *Máfia Di Grano*, desde a massa feita com receita de família, até os molhos que foram desenvolvidos especialmente para manter a umidade e sabor do prato.

Figura 11 - Pães trançados *Máfia Di Grano*.



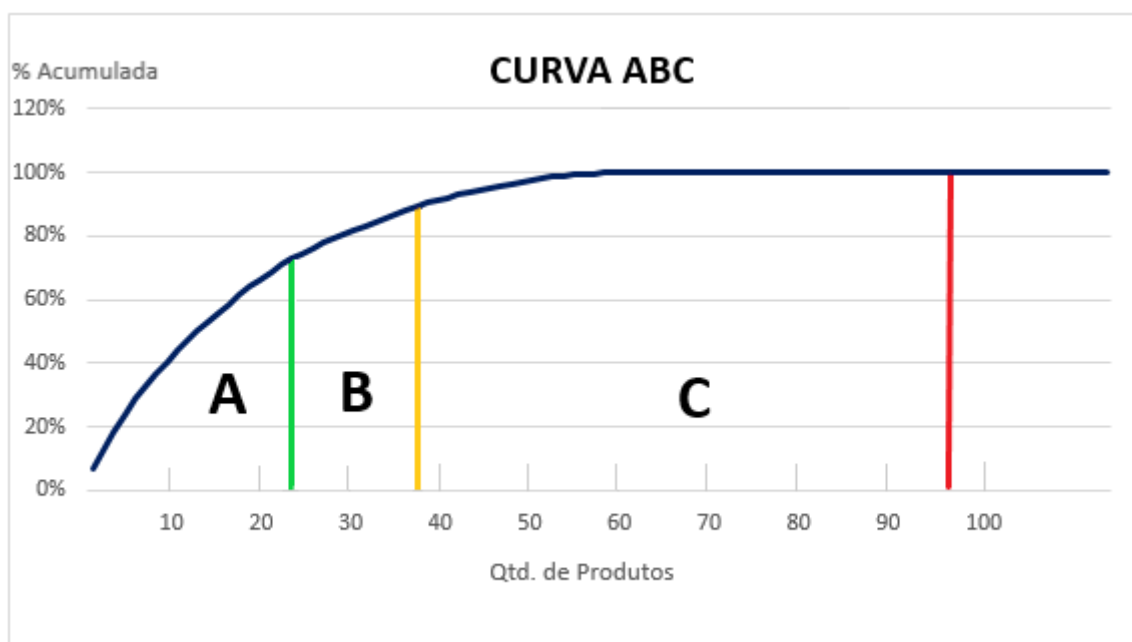
Fonte: A autora (2021).

O pão trançado foi o primeiro item desenvolvido e comercializado pela marca, foi o produto responsável pelo alcance de visibilidade, que acabou difundindo o empreendimento e seus outros produtos no mercado alimentício da cidade.

4.4.1.1 Curva ABC para produtos

Os produtos possuem ciclo de vida dispares, por isto torna-se inviável a análise individual de cada um deles. Assim, devido a numerosa quantidade de produtos em seu cardápio e a demanda de análise dos mesmos foi elaborada uma Curva ABC para vendas, e então, os produtos foram subdivididos em classes. Os produtos foram classificados de acordo com seu grau de importância, isso se refere ao quanto esse produto está faturando em um determinado espaço de tempo, neste caso a análise foi realizada em um período de trinta dias. Por meio da Figura 12 é possível observar o gráfico ilustrativo da curva ABC dos produtos Máfia Di Grano:

Figura 12 - Ilustração da Curva ABC dos produtos



Fonte: A autora (2021).

A curva ABC dos produtos pode ser compreendida da seguinte forma, primeiramente foram listados todos os produtos que estão expostos no Anexo A, após isto foi levantado os dados de venda de trinta dias consecutivos, as vendas foram multiplicadas pelo valor unitário dos produtos, então se chega ao valor de lucro bruto mensal. A partir disto é possível dividir o valor total pelo valor total de vendas e descobrir a porcentagem de participação que cada produto tem no faturamento mensal. Após realizar a porcentagem acumulada de todos os produtos eles serão classificados em A, B e C. Onde:

- A = Produtos que participam de até 80% do faturamento no período analisado;
- B = Produtos que participam de até 15% do faturamento no período analisado;
- C = Produtos que participam de até 5% do faturamento no período analisado;

Para o período analisado, de 98 dos produtos que compõe o cardápio atual, 24 itens são classe A e compreendem 80% do faturamento mensal, 15 itens são classe B e compreendem 15% do faturamento mensal, o restante 59 itens são de classe C e compreendem 5% do faturamento mensal.

A partir dos resultados obtidos através da análise da curva ABC, propõe-se novas alternativas de estruturação do cardápio, tendo em vista que uma alta gama de produtos pode acabar afetando negativamente as vendas, uma vez que poderá motivar a indecisão do cliente na escolha dos pratos, além disto quanto mais produtos forem expostos a comercialização maior também será a dificuldade na obtenção de insumos o que acarreta em maiores custos de estoque. Uma intercorrência viável seria a concepção de cardápios especiais para datas comemorativas, itens da categoria C de produtos podem ser classificados de acordo com a época do ano e suas festividades, assim os insumos necessários seriam previamente planejados, também torna-se atrativo ao consumidor novas possibilidades de compra.

4.4.2 Serviços

Além de desenvolver seu próprio produto a marca é responsável por toda a parte de serviços, como divulgação, atendimento e entregas. Com o intuito de conhecer a visão que os clientes possuem sobre os serviços prestados foi elaborada uma Análise SERVQUAL. Esta análise compõe-se de duas entrevistas com vinte e duas perguntas, a primeira estabelece os parâmetros de expectativa do cliente sobre o requisito questionado, em contra partida o segundo questionamento refere-se ao atendimento prestado pela *Máfia Di Grano*. O objetivo dessa análise é mensurar a qualidade dos serviços prestados pela perspectiva do cliente. As perguntas são elaboradas de acordo com as cinco dimensões estabelecidas pela Análise SERVQUAL, sendo essas: Confiabilidade; Empatia; Tangíveis; Garantia; Presteza. A

pesquisa foi aplicada via questionário *on-line* e contou a participação de trinta clientes que compram os produtos frequentemente. Conforme demonstrado na Tabela 4 é possível visualizar as perguntas realizadas bem como a pontuação de cada uma delas.

Tabela 4 - Análise SERVQUAL da marca

1 - Péssimo 2 - Ruim 3 - Regular		4 - Bom 5 - Ótimo	Média EXPEC	Média REAL	Gap das médias
CONFIABILIDADE	Qualidade do alimento		4,6	4,8	0,2
	Cardápio diversificado e atrativo		4,5	4,6	0,1
	Disponibilidade para resolver problemas		4,7	4,9	0,2
	Execução correta dos pedidos		4,7	4,8	0,1
	Realização de serviços no prazo		4,6	4,8	0,2
EMPATIA	Atende as necessidades do cliente		4,7	4,8	0,1
	Preocupação com a qualidade do serviço		4,7	4,8	0,1
	Serviço com atenção individual		4,7	4,9	0,2
	Horários de entrega e atendimento são flexíveis		4,7	4,8	0,1
TANGÍVEIS	O valor cobrado pelos pratos é justo		4,5	4,5	0
	Materiais e embalagens de boa aparência		4,6	4,7	0,1
	Colaboradores de boa aparência		4,7	4,7	0
	Produto apresentável		4,7	4,8	0,1
GARANTIA	Colaboradores inspiram confiança		4,7	4,9	0,2
	Cliente se sente seguro com o atendimento		4,5	4,8	0,3
	Educação do atendimento		4,6	4,7	0,1
	Colaborador preparado para sanar dúvidas		4,7	4,9	0,2
	Entrega realizada com segurança		4,7	4,8	0,1
PRESTEZA	Agilidade no atendimento		4,7	4,9	0,2
	Disposição para ouvir críticas e sugestões		4,8	4,9	0,1
	Informações repassadas corretamente		4,6	4,9	0,3
	Colaboradores conhecem o produto		4,8	4,9	0,1

Fonte: A autora (2021).

A partir da análise foi possível avaliar o nível de qualidade oferecido pelos serviços prestados. O valor do *Gap* representa a diferença entre a Expectativa média e a Realidade média, conforme Equação 1:

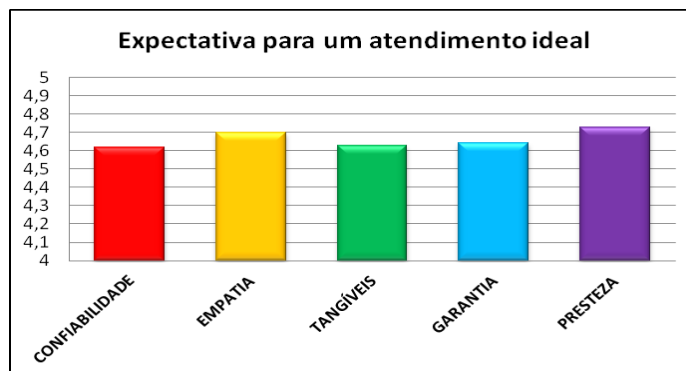
$$\text{Gap} = \text{Média REAL} - \text{Média EXPEC} \quad (1)$$

A análise SERVQUAL conta com escalas pré-estabelecidas conforme abaixo:

- a) $\text{Gap} < 0$: a qualidade percebida é ruim;
- b) $\text{Gap} = 0$: a qualidade percebida é boa;
- c) $\text{Gap} > 0$: a qualidade percebida é ótima.

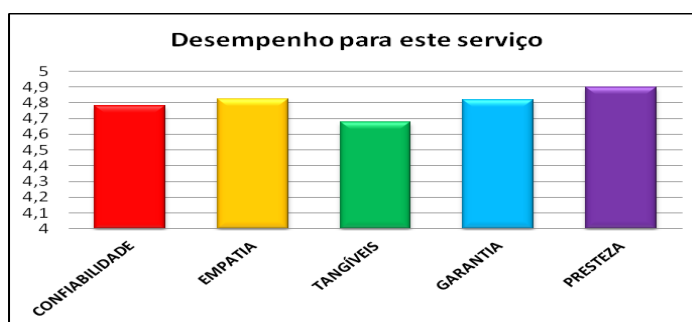
Após a análise dos resultados do questionário, a marca apresentou uma proeminente taxa de qualidade, onde, 91% dos entrevistados considerou que a qualidade dos serviços prestados é ótima e 9% que a qualidade é boa. Os gráficos 1 e 2 demonstram os resultados obtidos:

Gráfico 1 - Expectativa de atendimento ideal obtida



Fonte: A autora (2021).

Gráfico 2 - Desempenho de atendimento pela perspectiva dos clientes



Fonte: A autora (2021).

A partir dos Gráficos 1 e 2 é possível notar que a marca é confiável e desenvolve seus produtos pensando no bem-estar de seus clientes. É empático, compreende as necessidades de seus parceiros e busca sempre melhorar os métodos de atendimento. Está constantemente preocupada com o valor dos pratos procurando satisfazer seus consumidores independente do seu nível ou classe econômica e também busca preservar a boa imagem de seus produtos e colaboradores. Garante a segurança das entregas para que seu produto chegue até o cliente em perfeitas condições e sem qualquer risco de contaminação. Além da presteza e educação do atendimento, onde os colaboradores conhecem e participam de todo o desenvolvimento dos produtos.

Verificando os resultados logrados através da análise SERVQUAL, nota-se que nenhum dos requisitos levantados está abaixo do esperado, ou seja, não apresentou nenhuma nota negativa por parte dos clientes, porém em dois questionamentos a qualidade percebida é boa, podendo assim haver melhorias. Na questão sobre o valor dos pratos sugere-se a pesquisa de novos fornecedores a fim de comprar insumos com a mesma qualidade porém com menores dispêndios. Outra questão está vinculada a aparência dos colaboradores, o intuito da pergunta foi saber qual é a visão que os colaboradores passam da marca aos seus consumidores, propõe-se a aquisição de uniformes com a logo da marca, bem como uma padronização das vestimentas.

4.5 Estrutura e operações

4.5.1 Estrutura

O local é composto por ferramentas e equipamentos essenciais para a produção dos pratos, porém, devido a ser um negócio informal, sua estrutura possui algumas limitações de espaço e arranjo físico, a cozinha está anexa ao domicílio do idealizador da marca. Os equipamentos utilizados foram adquiridos anteriormente a concepção do negócio, pois mesmo antes de comercializar seus produtos o idealizador do pequeno empreendimento já elaborava pratos como um hobby e os apresentava para a sua família. O *layout* atual pode ser observado na figura 13:

Figura 13 - Arranjo físico atual.



Fonte: A autora (2021).

Como o ambiente é domiciliar, possui suas características de cozinha familiar e não industrial. Contempla uma mesa espaçosa com cadeiras que acabam atrapalhando a movimentação, geladeira duplex, com pouco espaço de armazenamento, porém dispõe de dois fornos grandes, um a gás e outro elétrico trazendo funcionalidade e maior espaço para assados, outra característica positiva é a zona disponível para armazenamento de alimentos que não necessitam refrigeração, os armários são bem distribuídos e fácil acesso. Pensando sempre na melhoria contínua dos processos, sugere-se a criação de um novo espaço, onde irá comportar alguns equipamentos e beneficiar a movimentação. A figura 14 demonstra a nova sugestão de arranjo físico:

Figura 14 - Arranjo físico proposto.



Fonte: A autora (2021).

Nesta forma de arranjo físico da marca contaria com mais um ambiente, nele se concentraria equipamentos de molde de massas, como cilindro, amassadeira e extrusora de macarrão, também incluirá um fogão elétrico de indução sobre a bancada facilitando processos de fritura, uma vez que o ambiente é aberto e não necessita de coifa. Na imagem observa-se a adequação de lavadoras, para toalhas e uniformes bem como um tanque especial para a limpeza dos equipamentos, bancada para abertura e trabalho com massas, além disto poderá conter um refrigerador extra aumentando sua capacidade de armazenagem.

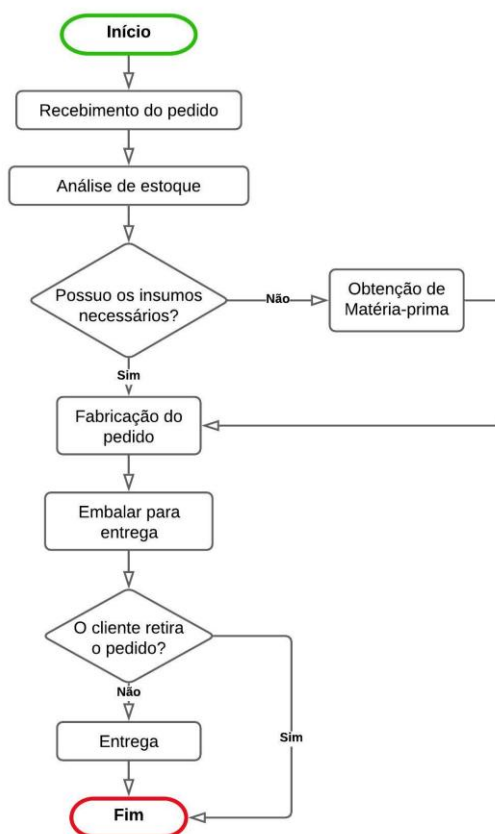
4.5.2 Operações

A palavra “operações” se refere às atividades desenvolvidas em empresas de serviços ou indústrias (MOREIRA, 1998). Ou seja, o conceito de operações pode ser caracterizado como um grupo de tarefas a fim de atingir um objetivo, neste caso as operações são os processos necessários para se conceber o produto final. Os processos podem ser divididos em primários, secundários e de gestão.

4.5.2.1 Operações primárias

Conhecido como finalístico e faz referência aos procedimentos que geram diretamente o produto ou serviço para o público. Por meio desse tipo de processo, a empresa atende às demandas e necessidades dos clientes (DEVELOPER, 2020). Para se compreender e analisar as operações primárias fez-se necessário o desenvolvimento de um Fluxograma de Processo, este quando descrito possui as particularidades dos procedimentos executados diretamente para todos os produtos comercializados. A figura 15 representa o fluxograma dos processos primários utilizados pela *Máfia Di Grano*:

Figura 15 - Fluxograma do processo primário Máfia Di Grano



Fonte: A autora (2021).

O fluxograma compreende de forma geral o procedimento utilizado para toda e qualquer encomenda realizada, independente do produto solicitado, todos passam pelo processo padrão. Os pedidos são recebidos via rede social, telefonemas, mensagens de texto ou através de contato direto com o chefe de cozinha, após isto é feita a análise de estoque, se os insumos necessários para a concepção de tal

encomenda tiver em estoque inicia-se a preparação do pedido, se não, os insumos são adquiridos, em ambos os casos a matéria-prima utilizada é recém fabricada (fresca), os pedidos são fabricados um a um mantendo sempre as características de pratos artesanais, então estão prontos para serem embalados, as embalagens seguem uma rigorosa análise para manter a segurança e evitar possíveis contaminações. Para o produto chegar até o consumidor final existem dois meios a serem escolhidos pelo próprio cliente, que poderá retirar sua encomenda no local ou receber seu pedido em casa via *Delivery*.

Dentro das operações realizadas uma alternativa de melhoria envolve um dos processos anteriores, o da análise da curva ABC de produtos, uma vez que exercido a classificação dos produtos bem como a redução dos mesmos no menu habitual, a etapa de análise de estoque se dará de maneira mais ágil, pois a maioria dos insumos é a mesma para diversos pratos, assim o estoque poderá ser repostado previamente não necessitando a obtenção de matéria-prima naquele momento, reduzindo o tempo de processamento.

4.5.2.2 Operações secundárias

Conhecido como processo de suporte e faz referência às atividades que não têm relação direta com o público externo, ou seja, os consumidores finais. Nesse momento, o objetivo principal é auxiliar ou otimizar a execução do processo primário (DEVELOPER, 2020). Neste caso o empreendimento realiza como operações secundárias a gestão dos estoques e o gerenciamento de ferramentas de TI que servirão de apoio para as operações administrativas.

4.5.2.3 Operações gerenciais

A partir desse tipo de processo que as outras atividades podem ser monitoradas e analisadas de forma contínua (DEVELOPER, 2020). Atualmente, as operações gerenciais se fixam em controle financeiro, mão de obra e gerenciamento de mídias digitais, neste ponto há uma lacuna que pretende-se ser fechada a partir da expansão e legalização da marca, uma vez que após este processo haverá a necessidade da gestão estratégica, gestão tributária, gestão de performance dentre outras análises gerenciais.

As mídias digitais são gerenciadas pelo próprio desenvolvedor da marca, sendo o este o principal canal de divulgação. A gestão das redes sociais se destaca como chave para a propaganda e concretização das vendas. Atualmente a marca conta com cerca de cento e oitenta consumidores em grupo de mensagem e mais de mil seguidores em redes sociais.

4.6 Marketing e vendas

Marketing é tratado como “função organizacional e um conjunto de processos que envolvem a criação, a comunicação e a entrega de valor para os clientes, bem como a administração do relacionamento com eles, de modo que beneficie a organização e seus públicos interessados”. Abrangendo vários processos o Marketing é incumbido de tarefas como criação, comunicação, valorização, administração de relacionamento entre cliente e empresa e pós vendas (MINUZZI, 2014).

4.6.1 Os 4 P's do Marketing

Cada dia mais, as empresas se deparam com um cenário de competitividade crescente e variável, em que o sucesso é um fator que dependerá da maneira como tais empresas respondem as modificações ou como farão para se adaptar a elas (NEVES, 2003). Os 4 P's do marketing, também chamados de mix de marketing segundo Jerome McCarthy em seu livro Basic Marketing (1960), tratam do conjunto de pontos de interesse para os quais as organizações devem estar atentas se desejam perseguir seus objetivos de marketing. Este modelo se baseia na ideia que a empresa produz um bem ou serviço (produto), o consumidor deve ser comunicado que este bem ou serviço existe (promoção), devendo este ser distribuído aos mais variados tipos e locais de venda (praça), e por fim a empresa deve cobrar um montante pelo fornecimento do produto (preço).

Para a estruturação do plano de marketing, a ferramenta de pesquisa de satisfação foi utilizada, para descrever e analisar o processo atual e procurar pontos de melhoria. A pesquisa foi disponibilizada aos consumidores e contou com trinta e duas participações.

4.6.1.1 Produto

Um produto é um objeto colocado/disponibilizado no mercado com a intenção de satisfazer aquilo de que necessita ou que deseja um consumidor (CONCEITO.DE, 2012). Pensando nisto, para analisar parâmetros de produtos e os demais itens encontrados no mix de marketing, foi disponibilizada aos consumidores Máfia Di Grano uma pesquisa de satisfação, o intuito do questionário é descrever a presente situação da marca através da opinião de seus consumidores. Para a realização da pesquisa de satisfação, trinta e dois clientes responderam o questionário aplicado, em um período de quinze dias corridos. Os critérios de produtos podem ser observados abaixo nas Figuras 16, 17 e 18:

Figura 16 - Questão 3 da pesquisa de satisfação.



Fonte: A autora (2021).

Ao serem questionados sobre a qualidade do produto, vinte e seis clientes estão muito satisfeitos e seis clientes satisfeitos, não possuindo avaliações negativas, a sugestão para este quesito é que a marca continue fabricando produtos prezando pela sua qualidade.

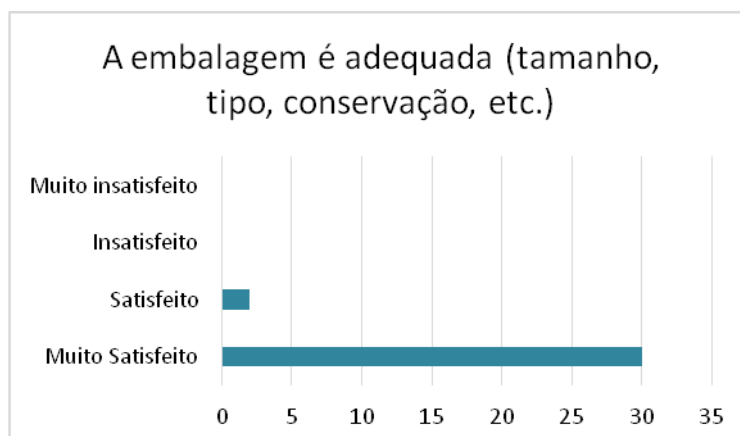
Figura 17 - Questão 4 da pesquisa de satisfação.



Fonte: A autora (2021).

Segundo a avaliação vinte e nove clientes consideraram estar muito satisfeitos enquanto três estão satisfeitos. Para este quesito algumas sugestões foram empregadas em outros tópicos, levando em consideração a análise da Curva ABC, alguns itens do atual cardápio serão adaptados a cardápios de datas especiais.

Figura 18 - Questão 5 da pesquisa de satisfação.



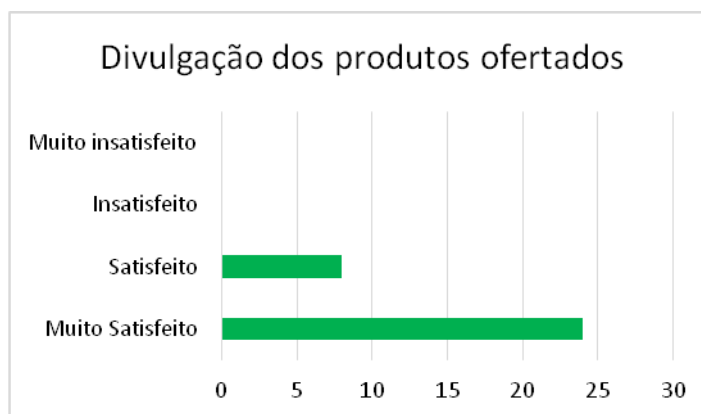
Fonte: A autora (2021).

A respeito das embalagens trinta consumidores estão muito satisfeitos, enquanto dois estão insatisfeitos, neste critério também sugere-se que seja mantida a qualidade das embalagens, empenhando-se em prezar pela segurança e estética de cada produto entregue. Os questionamentos realizados sobre os parâmetros de produto obtiveram respostas positivas e demonstram a preocupação da marca diante da qualidade dos produtos oferecidos. Uma melhoria viável para este quesito é a obtenção de novas embalagens em formatos individuais que irão possibilitar ao cliente uma nova forma de consumir seu alimento.

4.6.1.2 Promoção

A promoção compreende as atividades que envolvem a divulgação da marca, da empresa ou dos produtos e serviços. Existem vários tipos de promoção, entre eles: propaganda (divulgação paga), publicidade (divulgação gratuita), promoção de vendas, assessoria de imprensa, relações públicas, entre outros (CORREA, 2008). Os questionamentos referente a promoção dos produtos da marca estão expostos nas Figuras 17, 18 e 19:

Figura 19 - Questão 6 da pesquisa de satisfação.



Fonte: A autora (2021).

A divulgação dos produtos atualmente é feita de forma virtual através de redes sociais, assim, vinte e quatro consumidores consideram a divulgação muito satisfatória e oito consideram satisfatória, a sugestão para otimizar este quesito é a ampliação dos alcances das postagens, atualmente existem alguns recursos disponíveis dentro das próprias redes digitais que amplia a visibilidade dos anúncios.

Figura 20 - Questão 7 da pesquisa de satisfação.

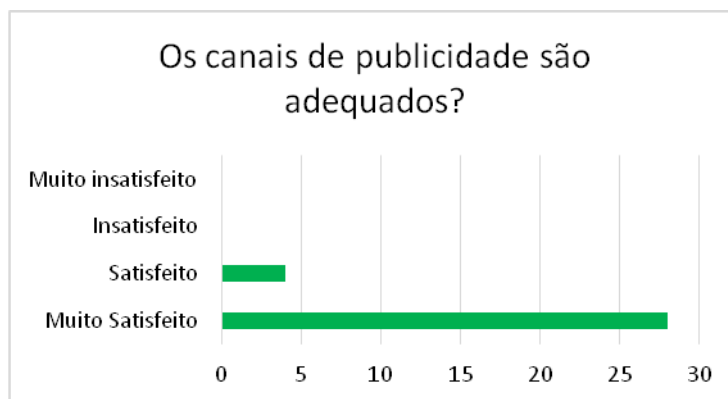


Fonte: A autora (2021).

Para promoções especiais vinte e cinco clientes estão muito satisfeitos, seis clientes satisfeitos e um insatisfeito. Apesar de a maioria considerar as promoções positivas, neste quesito existe um ponto negativo que pode ser aperfeiçoado a fim de contentar os consumidores que estão insatisfeitos. Sugere-se a exploração de promoções, ou seja, buscar por critérios que satisfaçam esses clientes, por exemplo, adotar descontos para dias especiais como dia do cliente, *Black Friday*, dia da pizza, etc. Outra alternativa viável são os descontos progressivos, quando mais unidades do mesmo produto forem adquiridas mais

atrativo o valor da mercadoria se tornará ao consumidor final.

Figura 21 - Questão 8 da pesquisa de satisfação.



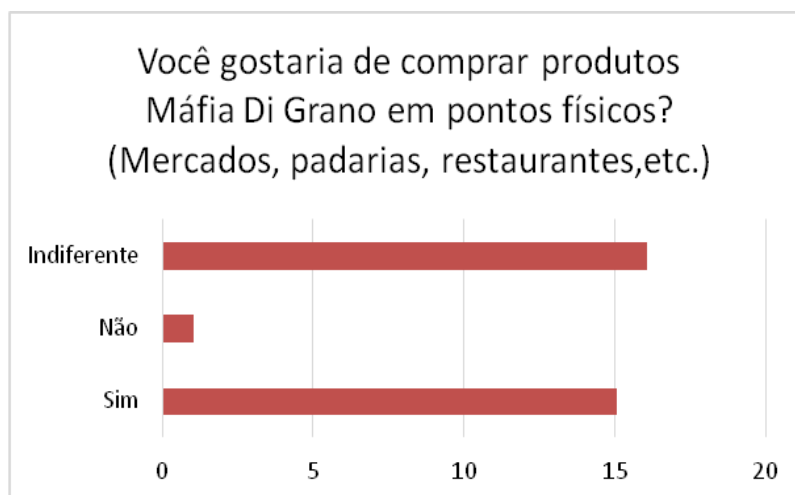
Fonte: A autora (2021).

Os canais de publicidade são exclusivamente por meio digital, segundo as concepções dos clientes vinte e oito estão muito satisfeitos e quatro se mostraram satisfeitos, percebe-se que o meio utilizado atualmente é eficiente, porém, com a pretensão de expansão futura, os canais de publicidade também poderão necessitar de uma ampliação, uma alternativa viável seria a inserção da marca em aplicativos de *delivery* de comida.

4.6.1.3 Praça

Também definida como canal de distribuição, a ferramenta praça refere-se ao caminho percorrido pelo produto desde sua produção até o consumo (KOTLER, 1998). Os produtos Máfia Di Grano são disponibilizados em forma de *delivery*, assim as questões referentes a praça buscam compreender a opinião dos clientes sobre o método de oferta dos itens. As figuras demonstram o resultado da pesquisa:

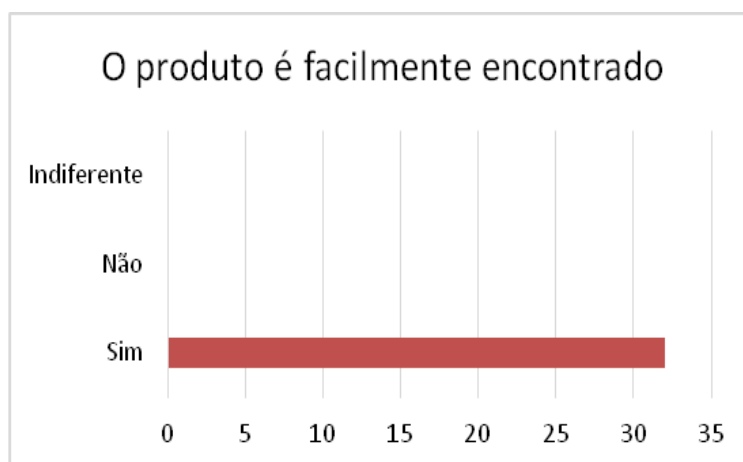
Figura 22 - Questão 9 da pesquisa de satisfação.



Fonte: A autora (2021).

A maioria dos clientes pressupõe que é indiferente disponibilizar os produtos em mercados, padarias ou restaurantes. Já quinze clientes gostariam de encontrar produtos da marca em lugares frequentados no cotidiano. Com a regularização da marca a mesma poderá obter licenças e então disponibilizar seus produtos em estabelecimentos comerciais da cidade.

Figura 23 - Questão 10 da pesquisa de satisfação.



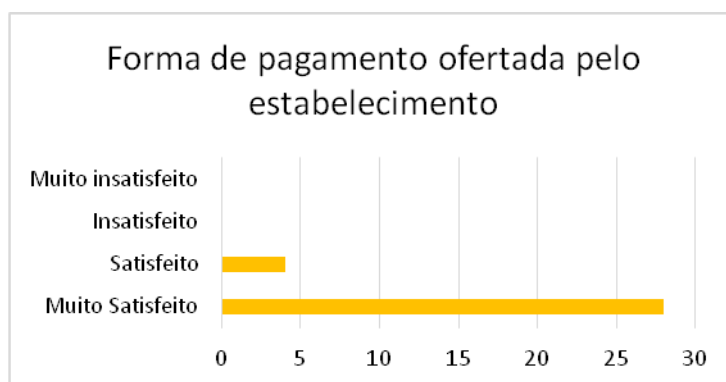
Fonte: A autora (2021).

Para 100% dos entrevistados os produtos da marca são facilmente encontrados, o que facilita e amplia a comercialização. Neste aspecto vale ressaltar a divulgação em aplicativos de comida, que é uma forma simples e barata de aumentar a praça dos produtos.

4.6.1.4 Preço

O preço é o único elemento do Mix de marketing que gera receita, os demais produzem custos, além de ser um dos elementos mais flexíveis, pois ele pode ser alterado com rapidez (KOTLER; KELLER, 2006). Para realizar uma análise de preço dos produtos primeiramente foi coletada a opinião dos clientes sobre preço e formas de pagamento, as respostas seguem conforme figura:

Figura 24 - Questão 11 da pesquisa de satisfação.



Fonte: A autora (2021).

As presentes formas de pagamento são: cartão de débito e crédito, em dinheiro e pix. Para vinte e oito consumidores as formas de pagamento são muito satisfatórias e para quatro clientes são satisfatórias.

Figura 25 - Questão 12 da pesquisa de satisfação.



Fonte: A autora (2021).

A concepção de valor de um produto dependerá do custo dos insumos necessários, tempo de mão-de-obra, tipo de embalagem, entrega, dentre outros quesitos. Segundo a opinião dos consumidores que participaram da pesquisa

vinte e um consideram o valor muito satisfatório, enquanto onze consideram satisfatório. Porém, para se formar o preço de um produto é necessário observar alguns parâmetros e identificar uma ferramenta adequada para tal análise. Neste sentido a ferramenta utilizada para a formação de preço dos produtos é a *Markup* que será discutida a seguir.

4.6.1.4.1 Formação de preço de venda

O Markup é uma ferramenta utilizada para a formação do preço, por meio dele é permitido decompor o preço de venda até chegar no custo do produto, deixando transparente o que compõe esse preço, facilitando o gerenciamento do mesmo, possibilitando ao empresário informações tais como até que ponto pode conceder descontos, alterar o preço, quanto está lucrando deixando ciente de tudo (MONTEIRO; SILVA; SILVA, 2015). Para realizar a precificação dos produtos da marca através do *Markup* os dados utilizados compreendem dois meses de venda e podem observados nas figuras 25, 26 e 27:

Tabela 5 - Despesas fixas bimestrais *Máfia Di Grano*.

DESPESAS FIXAS				
	SET		OUT	
Salários	R\$	500,00	R\$	500,00
Gás de cozinha	R\$	120,00	R\$	120,00
Manutenção de Equipamentos	R\$	-	R\$	50,00
Materiais de Limpeza e de Higiene	R\$	88,90	R\$	92,50
Telefonia e Internet	R\$	62,50	R\$	62,50
Água e Saneamento	R\$	51,30	R\$	52,45
Energia Elétrica	R\$	208,72	R\$	210,22
TOTAL	R\$	1.031,42	R\$	1.087,67

Fonte: A autora (2021).

Tabela 6 - Despesas variáveis bimestrais *Máfia Di Grano*.

DESPESAS VARIÁVEIS				
	SET		OUT	
Combustíveis	R\$	200,00	R\$	200,00
Embalagens	R\$	158,90	R\$	162,59
TOTAL	R\$	358,90	R\$	362,59

Fonte: A autora (2021).

Tabela 7 - Receita bruta bimestral *Máfia Di Grano*.

RECEITA BRUTA	
Setembro	R\$ 13.108,00
Outubro	R\$ 12.105,00
TOTAL R\$ 25.213,00	

Fonte: A autora (2021).

Para o cálculo do *markup* e, então, a realização da precificação dos produtos é preciso empregar a Equação 2:

$$\mathbf{Markup} = \frac{\mathbf{100\%}}{\mathbf{100\% - (DV\% + DF\% + ML\%)}} \quad (2)$$

Sendo:

DV% = Percentual de despesas variáveis em relação a receita bruta.

DF% = Percentual de despesas fixas em relação a receita bruta.

ML% = Porcentagem de margem de lucro desejada.

No caso das vendas da marca, as margens percentuais se dão conforme descrito abaixo:

DV = 3% da receita bruta.

DF = 9% da receita bruta

ML = 20% de margem de lucro

$$\mathbf{Markup} = \frac{\mathbf{100\%}}{\mathbf{100\% - (3\% + 9\% + 20\%)}}$$

$$\mathbf{Markup} = \frac{\mathbf{100\%}}{\mathbf{100\% - (32\%)}}$$

$$\mathbf{Markup} = \frac{\mathbf{100\%}}{\mathbf{68\%}}$$

$$\mathbf{Markup} = \mathbf{1,47}$$

Exemplo: Um dos itens mais vendidos do cardápio é a parmegiana de gado, para averiguar se o preço cobrado atualmente é adequado, empregamos o custo de fabricação unitário do mesmo multiplicado pelo índice de Markup como na figura 26:

Tabela 8 - Exemplo de precificação aplicado em um item do menu.

Cód. Item	PRODUTOS	PREÇO UNITÁRIO	CUSTO DE FABRICAÇÃO UNI.	MARKUP	PRECIFICAÇÃO	DIFERENÇA
1	Parmegiana gado	R\$ 42,00	R\$ 28,00	1,47	R\$ 41,16	-R\$ 0,84

Fonte: A autora (2021).

A conclusão que se tem sobre a análise de *Markup*, é que a mesma proporciona ao proprietário da marca uma margem de trabalho sobre os valores atuais do cardápio, ou seja, poderá contribuir com a atratividade e busca de maior clientela, pois ofertará maiores descontos e mesmo assim ter uma margem de lucro de 20% em cada item vendido. Também colabora com a maximização dos lucros em itens que o preço de venda pode ser ampliado. A tabela com todas as precificações pode ser observada no Apêndice A.

4.6.2 Vendas

Em 1930 começaram a surgir os primeiros sinais de excesso de oferta. Os fabricantes produziam em série e, como consequência, a oferta passou a superar a demanda e os produtos acumulavam-se nos estoques. O consumidor passa a dispor de uma maior variedade na escolha de produtos. Foi quando as empresas perceberam que deveriam atrair o consumidor em vez de esperá-lo no estabelecimento (SPAREMBERGER,2008). A partir disto surgiu diversas técnicas e conceitos de vendas, no caso estudado os canais de venda são 100% digitais, as encomendas são realizadas através de redes sociais e o cliente recebe o produto no local e horário desejado.

Para tanto, foi realizada a contagem das vendas bimestrais e a divisão das mesmas em semanas, para auxiliar na elaboração da previsão de vendas do próximo bimestre. A figura 25 demonstra as vendas do período:

Tabela 9 - Número de vendas por semana.

Semanas	Qtd. vendas
1	124
2	92
3	113
4	66
5	112
6	78
7	105
8	72
TOTAL	762

Fonte: A autora (2021).

A partir desta contagem é possível notar qual a tendência de vendas para o período analisado e então projetar essas vendas para o próximo período. A projeção ou previsão de vendas é um importante aliado dos empreendedores pois através dela é possível prever receitas, desenvolver planejamentos, auxiliando também na identificação de oportunidades de investimento e consolidação do negócio no mercado. A projeção de vendas para a marca analisada foi concebida por um *software* de planilhas, conforme observado na Tabela 10:

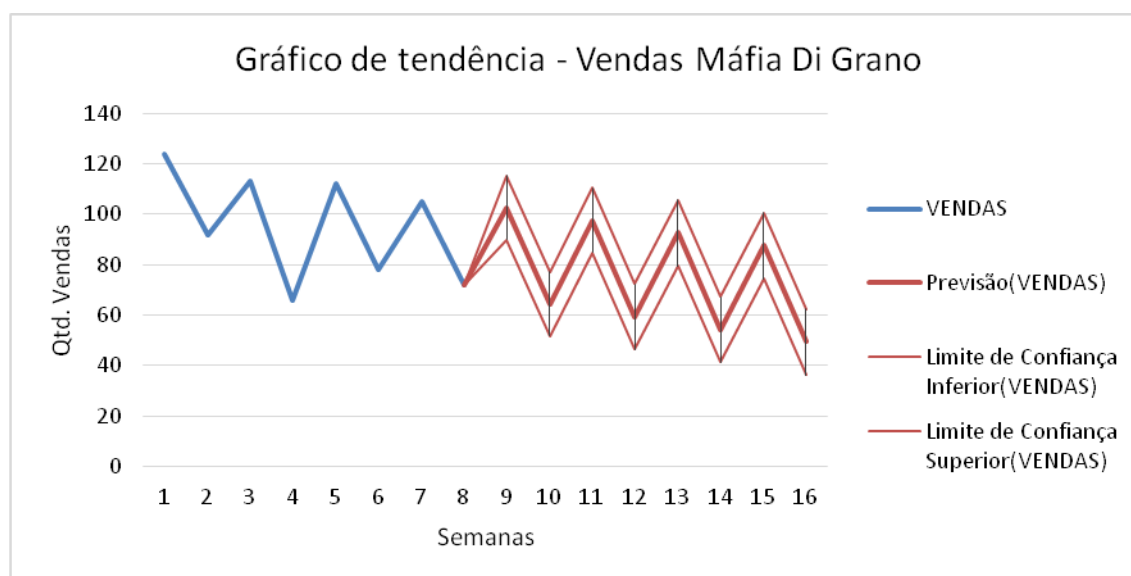
Tabela 10 - Previsão de vendas para as próximas semanas.

Semanas	Qtd. Vendas	Previsão de vendas	Limite de Confiança Inferior	Limite de Confiança Superior
1	124			
2	92			
3	113			
4	66			
5	112			
6	78			
7	105			
8	72			
9		103	90	115
10		64	52	77
11		98	85	111
12		59	47	72
13		93	80	106
14		54	41	67
15		88	74	101
16		49	36	63

Fonte: A autora (2021).

Com a tabela de valores históricos é possível projetar as vendas através de um *software* de planilhas que realiza uma interpolação dos dados a fim demonstrar uma curva que se aproxime com a curva de tendência existente minimizando os erros e gerando então uma projeção das vendas futuras.

Gráfico 3 - Tendência de vendas *Máfia Di Grano*.



Fonte: A autora (2021).

Os limites de confiança inferior e superior, podem ser vistos como a margem de erro da interpolação, as vendas então podem sofrer uma variação para mais ou para menos dentro destas margens. Conforme os resultados expostos, a tendência é o decréscimo das vendas, porém em um cenário otimista espera-se que haja o aumento do consumo nas festas de fim de ano, por isto, estima-se que as vendas devem considerar os limites superiores de confiança. Uma sugestão de melhoria para este aspecto é a contratação de uma empresa ou profissional para ajudar com as redes sociais da empresa, a fim de gerar mais visualização da empresa, e avançar vendas.

4.7 Estratégia de crescimento

Estratégia refere-se aos planos da alta administração para alcançar resultados consistentes com a missão e os objetivos gerais da organização. Pode-se encarar estratégia a partir de três pontos de vantagem: 1) a formulação da estratégia

(desenvolvimento); 2) implementação 3) controle (ALDAY, 2002). Estabelecer estratégias de crescimento é um dos grandes aliados de uma organização, pois pensar em longo prazo e instituir um planejamento contribui para seu desenvolvimento diante do mercado, além de oportunizar novos caminhos. Atualmente existem diversas estratégias de crescimento, para tanto cada uma dessas ferramentas devem ser analisadas e utilizadas de acordo com o objetivo do empreendimento. Neste caso a Matriz SWOT se mostrou ser uma ferramenta oportuna para o propósito da marca, pois analisa pontos fortes e oportunidades, bem como pontos fracos e ameaças. Esta análise apontará quais são as características do empreendimento estudado diante do mercado atual em que está inserido. Na figura 5 é possível observar a Matriz SWOT desenvolvida para a marca:

Figura 26 - Matriz SWOT do empreendimento analisado.

Fatores internos	FORÇAS	FRAQUEZAS
	<ul style="list-style-type: none"> - Variedade e flexibilização do menu; - Atendimento ao cliente; - Marketing; - Produção sob encomenda; - Fidelidade dos clientes; - Preço acessível. 	<ul style="list-style-type: none"> - Produção em baixa escala; - Tempo de processamento dos pedidos; - Restrição no número de colaboradores; - Pouco espaço físico.
Fatores externos	OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
	<ul style="list-style-type: none"> - Crescimento da procura por produtos artesanais; - Aumento dos serviços de delivery; - Formação de parcerias; - Possibilidade de novos investimentos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Constante aumento no preço dos insumos; - Burocracia e altas taxas na legalização do empreendimento; - Entrada de novos concorrentes.

Fonte: A autora (2021).

A ferramenta nos apresenta de maneira objetiva quais são as principais características do negócio perante o mercado regional, essas particularidades demonstram atributos tanto positivos quanto negativos. Para realizar a análise foi utilizada uma ferramenta complementar que é a Matriz SWOT Cruzada. Essa tem por objetivo principal criar um plano de ação a partir das características levantadas, ela cruza os dados obtidos e determina estratégias que poderão servir para o crescimento e desenvolvimento do empreendimento através das seguintes premissas:

Estratégia ofensiva → pontos fortes x oportunidades

Estratégia de confronto → pontos fortes x ameaças

Estratégia de reforço → pontos fracos x oportunidades

Estratégia de defesa → pontos fracos x ameaças

A Matriz SWOT Cruzada foi definida através da figura 28:

Figura 27 - Matriz SWOT Cruzada do empreendimento analisado.

	FORÇAS	FRAQUEZAS
OPORTUNIDADES	Criação de cartão fidelização de clientes, onde os mesmos acumulam pontos e podem ganhar descontos ou brindes.	Rearranjo de espaço físico e investimentos em mão de obra, aumentando assim a produção e diminuindo o tempo de processamento dos pedidos.
AMEAÇAS	Busca por abastecedores que forneçam produtos de qualidade com descontos e preços baixos, a fim de manter o valor dos produtos acessível a todos os públicos.	Regularização do empreendimento, isso viabiliza novos investimentos e pode contribuir com a geração de vagas de emprego.

Fonte: A autora (2021).

Analisando a Matriz SWOT Cruzada é possível notar que há várias possibilidades de ações a serem desenvolvidas a fim de minimizar os pontos negativos e ampliar os pontos positivos, as sugestões expostas são as que mais se adequam a realidade atual do negócio bem como seu objetivo de crescimento. A intenção é conquistar novos clientes e garantir a fidelização dos que já são consumidores, assim possibilitando a regularização da marca, viabilizando maiores investimentos em produção e contratação de pessoal.

4.8 Análise financeira

A avaliação econômica e financeira de uma empresa tem por finalidade detectar os pontos fortes e fracos do processo operacional e financeiro da companhia, objetivando propor alternativas de curso futuro a serem tomadas e seguidas pelos gestores (KUHN, 2012).

A marca atua no mercado a cerca de três anos, porém, devido as suas limitações de recursos e visão estratégica não era realizado o controle financeiro adequado. Assim o histórico financeiro da marca é escasso, para a obtenção de informações relevantes a pesquisa a análise financeira foi baseada em dados financeiros atuais. O levantamento dos dados se deu pela observação de movimentações financeiras realizadas no bimestre que antecedeu a finalização da pesquisa.

4.8.1 Fluxo de caixa

A Demonstração do Fluxo de Caixa mostra os recebimentos e pagamentos de uma empresa durante determinado período, sendo assim um fluxo de entradas e saídas (SOUZA, 2006). O fluxo de caixa foi estruturado a partir dos dados coletados e observados nos meses de aplicação da pesquisa, por isto não possui as entradas de caixa dos meses precedentes, o saldo do mês anterior refere-se a reserva de capital destinada a remuneração da auxiliar de cozinha. A tabela 10 demonstra as movimentações de caixa realizadas nos meses de setembro e outubro de 2021.

Tabela 11 - Demonstrativo de Fluxo de Caixa *Máfia Di Grano*.

FLUXO DE CAIXA			
CATEGORIAS	Realizado	Realizado	Realizado
	Set/21	Out/21	Total
Saldo do Mês Anterior (totalizador)	500,00	4.271,68	-
Total de Recebimentos	13.108	12.605	25.713
1 Receitas de Vendas e de Serviços	13.108	12.105	25.213
Receitas de Serviços	13.108	12.105	25.213
Saldo Inicial	500	500	500
Total de Pagamentos	-9.336,32	-8.793,26	-18.129,58

2 Despesas com Vendas e Serviços	-7.946	-7.343	-15.289
Custos de fabricação	-7.946	-7.343	-15.289
3 Despesas com Salários e Encargos	-500	-500	-1.000
Salários	-500	-500	-1.000
4 Despesas Administrativas	-271,4	-325	-596,4
Gás de cozinha	-120	-120	-240
Manutenção de Equipamentos	0	-50	-50
Materiais de Limpeza e de Higiene	-88,9	-92,5	-181,4
Telefonia e Internet	-62,5	-62,5	-125
5 Despesas com Imóvel	-260,02	-262,67	-522,69
Água e Saneamento	-51,3	-52,45	-103,75
Energia Elétrica	-208,72	-210,22	-418,94
6 Despesas com Veículos	-200	-200	-400
Combustíveis	-200	-200	-400
7 Outras Despesas	-158,9	-162,59	-321,49
Embalagens	-158,9	-162,59	-321,49
Geração de Caixa do Período (totalizador)	3.771,68	3.811,74	7.583,42
Total de Transferências	0	0	0
Saldo Final de Caixa	3.771,68	3.811,74	-

Fonte: A autora (2021).

Ao analisar o fluxo de caixa dos meses vigentes tem-se que, apesar de possuir limitações quanto aos históricos de movimentação de caixa, a marca possui saldo positivo, assim certifica que os ganhos atuais estão sendo suficientes para a mesma arcar com suas obrigações e obter lucro. Neste quesito a sugestão de melhoria é o registro mensal do fluxo de caixa e um melhor controle financeiro. Sendo o controle financeiro o principal indicativo de situação de mercado, controlar despesas e receitas é fundamental para a sobrevivência de todo e qualquer empreendimento.

4.8.2 Fluxo de caixa projetado

Esse método permite ao administrador uma visão de quando ocorrerão entradas e saídas provenientes das atividades operacionais realizadas pela

organização no período analisado (SANTOS, 2009). Como citado anteriormente o empreendimento analisado não possui históricos financeiros, as projeções foram realizadas a partir dos dados obtidos nos meses analisados.

A projeção do fluxo de caixa foi realizada com base nas previsões de vendas observadas nas tabelas 8, 9, assim foi possível estimar as receitas e as despesas e então projetar os fluxos de caixa para os meses de novembro e dezembro de 2021. Para realizar a análise dos dados foram considerados três cenários de mercado distintos:

- Cenário otimista: sugere um cenário de vendas superior ao esperado, nesta estimativa foi considerado o limite de confiança superior estabelecido na previsão de vendas.
- Cenário realista: custos e receitas baseados no valor real da previsão de vendas, sem considerar o erro médio para mais ou para menos.
- Cenário pessimista: sugere um cenário de vendas abaixo do esperado, nesta estimativa foi considerado o limite de confiança inferior estabelecido na previsão de vendas.

A análise dos cenários precedem a elaboração do fluxo de caixa projetado, pois as informações aqui obtidas serviram como base para estruturar a projeção. A sequência das tabelas 11, 12, 13 e 14 determina os valores obtidos através dos cálculos:

Tabela 12 - Previsão de receita para o mês de novembro de 2021.

ESTIMATIVA DA RECEITA DE VENDAS PARA NOVEMBRO				
Cenários	Média de pedidos por dia	Preço médio dos produtos	Receita das vendas por dia	Receita prevista para o mês
Otimista	13	R\$36,00	R\$468,00	R\$14.040,00
Realista	11	R\$36,00	R\$396,00	R\$11.880,00
Pessimista	9	R\$36,00	R\$324,00	R\$9.720,00

Fonte: A autora (2021).

A média de preço dos produtos foi constatada a partir dos dados obtidos nos meses de setembro e outubro e podem ser revistos no apêndice A, considerando o preço de venda atual do menu da marca.

Tabela 13 - Previsão de receita para o mês de dezembro de 2021.

ESTIMATIVA DA RECEITA DE VENDAS PARA DEZEMBRO					
Cenários	Média de pedidos por dia	Preço médio dos produtos	Receita das vendas por dia	Receita prevista para o mês	Cenário considerando vendas de final de ano
Otimista	14	R\$36,00	R\$504,00	R\$15.120,00	R\$18.144,00
Realista	12	R\$36,00	R\$432,00	R\$12.960,00	R\$15.552,00
Pessimista	10	R\$36,00	R\$360,00	R\$10.800,00	R\$12.960,00

Fonte: A autora (2021).

A estimativa da receita de vendas para o mês de dezembro segue o mesmo padrão do mês anterior, porém, considera um novo cenário distinto dos demais, uma vez que a tendência de vendas neste mês é superior aos outros meses, devido as datas comemorativas e ao aumento do poder de compra dos consumidores em razão do recebimento de 13º salário. Segundo dados de pesquisa de mercado realizada pela Fecomércio as vendas de natal tendem a crescer 20% em comparação ao mês anterior em 2021 (SALLUM, 2021). Assim, para estimar as receitas de dezembro um novo cenário foi elaborado, considerando um aumento de 20% nas vendas.

Tabela 14 - Previsão de custos de fabricação para novembro.

CUSTO VARIÁVEL MÉDIO PARA NOVEMBRO				
Cenários	Média de pedidos por dia	Custo médio dos produtos	Receita das vendas por dia	Receita prevista para o mês
Otimista	13	R\$20,00	R\$260,00	R\$7.800,00
Realista	11	R\$20,00	R\$220,00	R\$6.600,00
Pessimista	9	R\$20,00	R\$180,00	R\$5.400,00

Fonte: A autora (2021).

As mesmas considerações anteriores valem para os custos médios de fabricação nos meses analisados, porém, devido a flutuação de mercado o valor pago pelos insumos pode sofrer oscilações, os dados apresentados são estimados, podendo sofrer variação ao longo do período.

Tabela 15 - Previsão de custos de fabricação para dezembro.

CUSTO VARIÁVEL MÉDIO PARA DEZEMBRO					
Cenários	Média de pedidos por dia	Custo médio dos produtos	Receita das vendas por dia	Receita prevista para o mês	Cenário considerando vendas de final de ano
Otimista	14	R\$20,00	R\$280,00	R\$8.400,00	R\$10.080,00
Realista	12	R\$20,00	R\$240,00	R\$7.200,00	R\$8.640,00
Pessimista	10	R\$20,00	R\$200,00	R\$6.000,00	R\$7.200,00

Fonte: A autora (2021).

Custos de fabricação são despesas variáveis, ou seja, podem variar de acordo com o volume de produtos produzidos, assim para estimar os custos de fabricação foi considerado o quarto cenário com aumento de 20% nas vendas de final de ano.

Diferente dos custos variáveis, os custos fixos não dependem do volume de vendas para acontecerem, são valores recorrentes e com datas de saída pré estabelecidas. A Tabela 15 mostra a previsão de custos fixos com base nos meses anteriores:

Tabela 16 - Previsão de custos fixos.

PREVISÃO CUSTOS FIXOS				
	SET	OUT	NOV	DEZ
Salários	-500	-500	-500	-1000
Gás de cozinha	-120	-120	-120	-120
Manutenção de Equipamentos	0	-50	-50	-50
Materiais de Limpeza e de Higiene	-88,9	-92,5	-90,7	-91,6
Telefonia e Internet	-62,5	-62,5	-62,5	-62,5
Água e Saneamento	-51,3	-52,45	-51,875	-52,1625
Energia Elétrica	-208,72	-210,22	-209,47	-209,845
Combustíveis	-200	-200	-200	-240
Embalagens	-158,9	-162,59	-160,745	-161,6675

Fonte: A autora (2021).

Após a definição dos dados anteriores foi possível desenvolver o fluxo de caixa projetado, considerando todas as previsões realizadas durante a pesquisa. A projeção do fluxo de caixa pode ser observada na Tabela 16:

Tabela 17 - Fluxo de caixa projetado.

FLUXO DE CAIXA PROJETADO				
CATEGORIAS	Realizado	Realizado	Previsto	Previsto
	set/21	out/21	nov/21	dez/21
Saldo do Mês Anterior (totalizador)	0	3.771,68	3.811,74	3.834,71
Total de Recebimentos	13.108	12.105	11.880	15.552
1 Receitas de Vendas e de Serviços	13.108	12.105	11.880	15.552
Receitas de Serviços	13.108	12.105	11.880	15.552
Total de Pagamentos	-9.336,32	-8.793,26	-8.045,29	-10.627,8
2 Despesas com Vendas e Serviços	-7.946	-7.343	-6.600	-8.640
Custos de fabricação	-7.946	-7.343	-6.600	-8.640
3 Despesas com Salários e Encargos	-500	-500	-500	-1.000
Salários	-500	-500	-500	-1.000
4 Despesas Administrativas	-271,4	-325	-323,2	-324,1
Gás de cozinha	-120	-120	-120	-120
Manutenção de Equipamentos	0	-50	-50	-50
Materiais de Limpeza e de Higiene	-88,9	-92,5	-90,7	-91,6
Telefonia e Internet	-62,5	-62,5	-62,5	-62,5
5 Despesas com Imóvel	-260,02	-262,67	-261,3	-262,0
Água e Saneamento	-51,3	-52,45	-51,9	-52,16
Energia Elétrica	-208,72	-210,22	-209,47	-209,84
6 Despesas com Veículos	-200	-200	-200	-240
Combustíveis	-200	-200	-200	-240
7 Outras Despesas	-158,9	-162,59	-160,75	-161,66
Embalagens	-158,9	-162,59	-160,75	-161,66
Geração de Caixa do Período	3.771,68	3.811,74	3.834,71	4.924,24
Total de Transferências	0	0	0	0
Saldo Final de Caixa	3.771,68	3.811,74	3.834,71	4.924,24

Fonte: A autora (2021).

A projeção das vendas, bem como do fluxo de caixa são extremamente importantes para analisar e descrever o comportamento de um negócio perante o mercado. Além disto, pode auxiliar na tomada de decisão para futuros investimentos, possibilita um maior controle na gestão de estoques e trás indicativos significativos para a gestão estratégica e desenvolvimento de um empreendimento.

Os fluxos de caixa *Máfia Di Grano*, apesar da escassez de informações,

mostram saldos positivos conquistados ao longo dos meses e confirma a necessidade de legalização do negócio, uma vez que para realizar movimentações de caixa de forma segura poderá abrir contas bancárias para pessoa jurídica, isso facilitaria o controle das entradas e saídas, além de proporcionar oportunidades de investimentos através de empréstimos flexíveis para microempreendedores.

4.8.3 Análise de viabilidade econômica

Diversas são as técnicas que podem ser usadas para determinar a viabilidade econômica de um projeto de investimento, desde os mais simples até alguns demasiadamente sofisticados. O objetivo de todos eles é um só: auxiliar na tomada de decisão de investir ou não no projeto (FREZATTI, 2008). Pesando nisto, todas as melhorias sugeridas ao longo da pesquisa foram elencadas na tabela 17 e tiveram seus custos estimados a fim de verificar a viabilidade do investimento:

Tabela 18 - Estimativa de investimentos futuros.

ESTIMATIVA DE INVESTIMENTO		
Desenvolver produtos com porções individuais	R\$	118,50
Documento de Arrecadação do Simples Nacional (DAS)	R\$	61,00
Contabilidade	R\$	250,00
Salário	R\$	596,20
3% INSS	R\$	17,88
8% FGTS	R\$	47,69
Melhoria de layout	R\$	2.000,00
Curso de aperfeiçoamento para o gestor	R\$	1.200,00
Aumentar alcance de visualizações em redes sociais	R\$	49,90
Aplicativo de <i>delivery</i> com entregador - mensal	R\$	130,00
Aplicativo 23% sobre cada venda (estimado)	R\$	1.500,00
Empresa publicitária para criação de conteúdo visual	R\$	1.500,00
TOTAL R\$		7.471,17

Fonte: A autora (2021).

Os métodos empregados na análise de viabilidade são comumente utilizados por empreendimentos para investirem ou não em novos projetos, inicialmente foi determinada a TMA (taxa mínima de atratividade), representa o mínimo que o

investidor se propõe a ganhar quando aplica seus recursos, ou o máximo que uma entidade está disposta a pagar quando faz um financiamento (GARRÁN, 2021).

A TMA é estabelecida pelo próprio gestor do empreendimento ou em comum acordo com investidores, neste caso como a marca não possui dados históricos, foi considerada como taxa mínima de atratividade a própria taxa Selic atualizada, sendo essa a taxa básica de juros da economia do país, e, está definida em 7,75% ao ano.

Outro dado a ser considerado é o tempo de retorno do investimento chamado de *Payback*. Esse tempo de retorno pode ser expresso em forma de semanas, meses ou até anos, dependendo da necessidade de cada investimento, para a presente pesquisa o tempo de retorno estabelecido foi quantificado em meses. A fórmula para cálculo do *Payback* é expressa conforme Equação 3:

$$\textit{Payback} = \frac{\textit{Investimento Inicial}}{\textit{Média do fluxo de caixa}} \quad (3)$$

$$\textit{Payback} = \frac{7.471,17}{4.085,59}$$

$$\textit{Payback} = 1,82$$

O tempo de retorno estimado para o investimento inicial é de apenas dois meses, demonstrando que as melhorias propostas terão resultados positivos e com retorno a curto prazo.

Outra ferramenta aplicada é a TIR (taxa interna de retorno), taxa utilizada para viabilizar ou não um investimento, esta análise é feita comparando a TIR com a TMA, e segue as referências abaixo:

TIR > TMA = Investimento viável

TIR < TMA = Investimento não é viável

A TIR pode ser calculada utilizando a Equação 4:

$$\sum_{i=1}^n \frac{FC_i}{(1 + TIR)^i} - \textit{Investimento inicial} = 0 \quad (4)$$

Para calcular a Taxa Interna de Retorno das melhorias propostas e analisar a viabilidade de aplicação das mesmas os dados foram distribuídos em forma de tabelas e calculados com o auxílio do software excel conforme figura 29:

Figura 28 - Taxa Interna de Retorno.

TAXA INTERNA DE RETORNO	
Investimento Inicial	-7.471,17
Fluxo de caixa 1	3834,71
Fluxo de caixa 2	4924,24
TIR	=TIR(D4:D6)
TIR	11%

Fonte: A autora (2021).

Analisando os resultados obtidos, tem-se que o investimento é viável, portanto, a legalização do negócio, as melhorias e as propostas de desenvolvimento são viáveis, uma vez que a TIR encontrada de 11% é maior do que a TMA considerada de 7,75%. O intuito desta análise foi demonstrar ao idealizador da marca a viabilidade econômica de seu negócio, e, então encorajá-lo a legalizar seu empreendimento. Mesmo com a inserção de encargos tributários o negócio gerará lucro e poderá expandir-se no mercado municipal.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A indústria alimentícia está em constante crescimento devido às necessidades

básicas do ser humano, quanto maior for à população maior também será a demanda de produção de alimentos. Com a falta de tempo e a correria do cotidiano as pessoas buscam por comodidade e praticidade sem abrir mão da qualidade do alimento consumido. Em virtude disto, visando aumentar sua renda ou mesmo pelo apreço à cozinha alguns cidadãos investem em novas ideias de negócio no ramo alimentício, seja este informal ou microempresa. Após a pandemia houve um aumento considerável no número de trabalhadores informais, estes optaram por empregar seu conhecimento e mão de obra em uma possível oportunidade de mercado, colocando em prática novas ideias de negócio.

Neste contexto o presente trabalho teve por intuito desenvolver um plano de negócio para uma marca de produtos alimentícios artesanais que atua na cidade de Caçador, Santa Catarina, a forma presente de atuação no mercado é informal, por isto observou-se a necessidade de demonstrar sua viabilidade, sugerir melhorias e auxiliar para que no futuro a mesma se torne uma microempresa.

Para que haja a legalização da marca a mesma precisa dispor de recursos para arcar com suas obrigações legais, pensando nisto todas as melhorias propostas visam minimizar os custos e maximizar os lucros. Pequenas modificações sugeridas ao longo do desenvolvimento do trabalho sejam elas operacionais, administrativas, estrutural, de visão estratégica, dentre outros parâmetros que foram analisados demonstram a viabilidade da marca, o interesse dos clientes pelos produtos e o espaço necessário para seu desenvolvimento na cidade.

Após pesquisas junto aos consumidores através de questionários, nota-se que a visão dos mesmos perante aos produtos e serviços da marca é consideravelmente positiva, tendo margem para crescimento e obtenção de novos clientes.

Através da análise estratégica observam-se as principais forças e oportunidades da marca perante o mercado em que está inserida, assim os dados levantados mostram que a marca é competitiva e tem possibilidade de crescimento na cidade.

Entrevistas realizadas com o idealizador da marca demonstraram a necessidade de mais mão de obra, este quesito poderá ser resolvido após a legalização da marca, assim a mesma estará apta a gerar novos postos de trabalho.

O modelo do plano de negócios utilizado se mostrou satisfatório e eficaz, uma vez que engloba os principais parâmetros necessários para desenvolvimento de um

empreendimento, traz diversas análises e proporciona ao dono da marca uma visão clara e objetiva do contexto atual e futuro de seu negócio.

A análise financeira propôs demonstrar a viabilidade econômica das melhorias sugeridas e obteve êxito em sua aplicação, tendo em vista que os resultados foram positivos e se caso aplicadas terão retorno em curto prazo.

A pesquisa demonstrou e analisou conceitos e técnicas comumente utilizadas em grandes organizações, validando sua aplicação também em pequenos negócios. No entanto, como exposto na pesquisa um plano de negócio pode ser alterado sempre que houver necessidade, conforme o objetivo e pretensão da empresa. Portanto, quando necessárias, novas análises deverão ser efetuadas para readequar o plano de negócio a realidade da empresa.

REFERÊNCIAS

ABRANJA, Nuno. **Saiba escolher os melhores fornecedores**. 2021. Disponível em: HTTPS://www.academia.edu/28392197/Saiba_escolher_os_melhores_fornecedores. Acesso em: 12 nov. 2021.

ALDAY, Hernan E. Contreras. Estratégias empresariais. **Coleção Gestão Empresarial**, v. 2, p. 15-25, 2002.

ALVES, Maria Aparecida. **"Setor informal" ou trabalho informal? Uma abordagem crítica sobre o conceito de informalidade**. 2001. 157p. Dissertação (mestrado) - Universidade Estadual de Campinas, Instituto de Filosofia e Ciências Humanas, Campinas, SP.

AZUL, Conta. **Entenda o que significa Modelo de DRE: o que é, estrutura, para que serve. DRE e sua importância na contabilidade**. 2021. Disponível em: <HTTPS://blog.contaazul.com/modelo-de-dre/>. Acesso em: 30 nov. 2021.

BERNARDI, Luiz Antonio. **Manual de Plano de Negócios**. São Paulo: Atlas, 2008. 195 p.

CHIAVENATO, I. **Empreendedorismo: dando asas ao espírito empreendedor**. 4. Ed. Barueri: Manole, 2012.

CHIAVENATO, Idalberto. **Empreendedorismo: dando asas ao espírito empreendedor**. São Paulo: Saraiva, 2005.

CNDL/SPC, BRASIL. 91% dos internautas realizaram compras pela internet nos últimos 12 meses, aponta pesquisa CNDL/SPC Brasil. *In: 91% dos internautas realizaram compras pela internet nos últimos 12 meses, aponta pesquisa CNDL/SPC Brasil*. Offer Wise, 26 maio 2021. Disponível em: <https://site.cndl.org.br/91-dos-internautas-realizaram-compras-pela-internet-nos-ultimos-12-meses-aponta-pesquisa-cndlspc-brasil/>. Acesso em: 19 jun. 2021.

CONCEITO.DE. **Conceito de produto**. 2012. Disponível em: <https://conceito.de/produto>. Acesso em: 15 nov. 2021.

CORREA, Kenneth. **Os 4 P's de Marketing – Promoção**. 2008. Disponível em: <https://www.administracaoegestao.com.br/planejamento-estrategico/modulo-iv-implementacao-da-estrategia/os-4-ps-de-marketing-promocao/>. Acesso em: 15 nov. 2021.

DAYCHOUW, M. **40 Ferramentas e Técnicas de Gerenciamento**. 3.ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2010.

DE REZENDE, Adriano Alves; MARCELINO, José Antônio; MIYAJI, Mauren. A reinvenção das vendas: as estratégias das empresas brasileiras para gerar receitas na pandemia de covid-19. **Boletim de Conjuntura (BOCA)**, v. 2, n. 6, p. 53-69, 2020.

DOLABELA, Fernando. **Oficina do Empreendedor**. 1 Ed. São Paulo: Cultura Editores Associados, 1999.

DORNELAS, J. C. A. (2008). **Empreendedorismo: transformando ideias em negócios**. Rio de Janeiro: Elsevier.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo**. Elsevier Brasil, 2008.

DORNELAS, José. **Plano de negócios: seu guia definitivo**. Rio de Janeiro: Elsevier Brasil, 2011. 130 p.

FERNANDES, P. (2003) - **Certificação dos Serviços**. Recuperado em 20 novembro.

FINANCIADORA, D. E. E. P.--F. Manual de Oslo: **Proposta de Diretrizes para Coleta e Interpretação de Dados sobre Inovação Tecnológica**. 2004, 2014.

FONTENELLE, A. **Metodologia científica**. Disponível em: <https://andrefontenelle.com.br/tipos-de-pesquisa/>. Acesso em: 15 maio 2021.

GARRÁN, Felipe. **TMA – Taxa Mínima de Atratividade**. Disponível em: <https://www.mundofinanceiro.com.br/taxa-minima-de-atratividade/>. Acesso em: 25 nov.

GOMES, Alex Sandro; GOMES, Claudia Roberta Araújo. Classificação dos tipos de pesquisa em Informática na Educação. **Jaques, Patrícia Augustin; Pimentel, Mariano; Siqueira, Sean; Bittencourt, Ig.(Org.) Metodologia de Pesquisa em Informática na Educação: Concepção da Pesquisa**. Porto Alegre: SBC, 2019.

GRZESZEZESZYN, Gilberto. Contabilidade gerencial estratégica: conceito e caracterização. **Revista Capital Científico-Eletrônica (RCCe)-ISSN 2177-4153, v. 3, n. 1, p. 09-28, 2005**.

HISRICH, R. D., & Peter, M. P. (2004). **Empreendedorismo**. Porto Alegre: Bookman.

KOTLER, P. **Administração de Marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1998.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de Marketing**. 12 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

KOTLER, Philip e ARMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing**. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

KUHN, Ivo Ney; LAMPERT, Amauri Luis. **Análise financeira**. 2012.

LONGENECKER, G. J.; MOORE, C. W; PETTY, J. W. **Administração de**

MARCHETTI, Renato; PRADO, Paulo HM. Um tour pelas medidas de satisfação do consumidor. **Revista de administração de empresas**, v. 41, p. 56-67, 2001.

McCARTHY, E. Jerome. **Basic marketing: a managerial approach**. 6th ed. Richard D. Irwin, Homewood, 1978.

MENDES, René; CAMPOS, Ana Cristina Castro. Saúde e segurança no trabalho informal: desafios e oportunidades para a indústria brasileira. **Revista Brasileira de Medicina do Trabalho**, v. 2, n. 3, p. 209-223, 2004.

MINUZZI, Guilherme. Marketing: definições, aplicações, tendências e desafios do profissional. **Revista de Administração Imed**. Caxias do Sul, p. 80-97. jan. 2014.

MONTEIRO, Margarete Fatima Mezzomo; SILVA, Natalia Tomaz da; SILVA, Andre Luiz Gomes da. **ANÁLISE DO MÉTODO DE CUSTEIO ABC E FORMAÇÃO DE PREÇOS POR MARK-UP: UM ESTUDO DE CASO NUMA EMPRESA DE VAREJO DE MADEIRAS**. 2015. Disponível em: http://www.abepro.org.br/biblioteca/TN_STO_208_234_27767.pdf. Acesso em: 20 nov. 2021.

MOREIRA, Daniel Augusto. Produção e Operações. **São Paulo: Pioneira**, 1998.

NAKAGAWA, Marcelo. **Plano de negócios: teoria geral**. 1 ed. Barueri, SP: Manole, 2011.

NEVES, Marcos Fava (Org.) **Marketing e estratégia em agronegócios e alimentos**. São Paulo: Atlas, 2003.

SALLUM, Samanta. **Expectativa de crescimento de vendas para o Natal salta de 2,2% para 20,59%**. Disponível em: <https://blogs.correiobraziliense.com.br/capital-sa/2021/11/22/expectativa-de-vendas-para-o-natal-salta-de-22-para-2059/>. Acesso em: 25 nov. 2021.

SANTOS, Larissa dos et al. **Fluxo de caixa projetado: uma ferramenta de planejamento financeiro para uma organização social**. 2009.

SCHLÜTER, Regina. **Gastronomia e Turismo**. São Paulo: Aleph, 2003.

SCHUMPETER, J.A. **A teoria do desenvolvimento econômico**. São Paulo: Nova Cultural, 1988.

SEBRAE MG, **Como elaborar um plano de negócios**. 2013. disponível em: <<https://www.sebraemg.com.br/atendimento/bibliotecadigital/documento/cartilha-manual-ou-livro/como-elaborar-um-plano-de-negocio>> Acesso em 25. abr. 2021.

SEBRAE. **Como organizar um serviço de delivery eficiente**. 2020b. Disponível

em:

[https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/41dc3b709f7665ed704fae6663cec130/\\$File/19398.pdf](https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/41dc3b709f7665ed704fae6663cec130/$File/19398.pdf). Acesso: 02 jun.2021.

SÉCCA, Rodrigo Ximenes; SOUZA, Rodrigo Mendes Leal. **Análise do setor de ensino superior privado no Brasil**. BNDES Setorial, Rio de Janeiro, n. 30 , p. 103-156, set. 2009.

SOUZA, Manuela Santin de. **Fluxo de caixa por regime de competência**. 2006. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo.

SPAREMBERGER, Ariosto. **Administração de vendas**. 2008.

UFRB. **O que é Extensão Universitária?** 2021. Disponível em: <https://www.ufrb.edu.br/proext/o-que-e-extensao-universitaria>. Acesso em: 24 set. 2021.

VALENCIANO SENTANIN, Luis Henrique; BARBOZA, Reginaldo José. Conceitos de empreendedorismo. **Revista Científica Eletrônica de Administração**, v. 6, n. 4, p. 685-693, 2005.

VILELA, Pedro Rafael. **Pandemia faz**

Brasil ter recorde de novos empreendedores. 2020. Disponível em: <https://agenciabrasil.ebc.com.br/economia/noticia/2020-10/pandemia-faz-brasil-ter-recorde-de-novos> Acesso em: 25 abr. 2021.

Yin, R. (2005). **Estudo de Caso. Planejamento e Métodos**. Porto Alegre: Bookman.

APÊNDICE A – Tabela de produtos e Classificação ABC

Cód. Item	CLASSIFIC AÇÃO	PRODUTOS	VENDAS SET/2021	VENDAS OUT/2021	PREÇO UNITÁRIO	RECEITA TOTAL SET/2021	RECEITA TOTAL OUT/2021	CUSTO DE FABRICAÇÃO UNI.	CUSTO DE FAB. SET/2021	CUSTO DE FAB. OUT/2021	MARKUP	PRECIFICAÇÃO	DIFERENÇA
1	A	Parmegiana gado	24	20	R\$ 42,00	R\$ 1.008,00	R\$ 840,00	R\$ 28,00	R\$ 672,00	R\$ 560,00	1,47	R\$ 41,16	-R\$ 0,84
2		Panqueca queijo	27	25	R\$ 28,00	R\$ 756,00	R\$ 700,00	R\$ 16,00	R\$ 432,00	R\$ 400,00	1,47	R\$ 23,52	-R\$ 4,48
3		Lasanha frango	22	25	R\$ 28,00	R\$ 616,00	R\$ 700,00	R\$ 15,00	R\$ 330,00	R\$ 375,00	1,47	R\$ 22,05	-R\$ 5,95
4		Parmegiana frango	18	20	R\$ 32,00	R\$ 576,00	R\$ 640,00	R\$ 20,00	R\$ 360,00	R\$ 400,00	1,47	R\$ 29,40	-R\$ 2,60
5		Panqueca carne	21	20	R\$ 30,00	R\$ 630,00	R\$ 600,00	R\$ 18,00	R\$ 378,00	R\$ 360,00	1,47	R\$ 26,46	-R\$ 3,54
6		Risoto de 4 queijos	15	12	R\$ 42,00	R\$ 630,00	R\$ 504,00	R\$ 25,00	R\$ 375,00	R\$ 300,00	1,47	R\$ 36,75	-R\$ 5,25
7		Lasanha quatro queijos	14	15	R\$ 30,00	R\$ 420,00	R\$ 450,00	R\$ 20,00	R\$ 280,00	R\$ 300,00	1,47	R\$ 29,40	-R\$ 0,60
8		Penne a carbonara	18	15	R\$ 30,00	R\$ 540,00	R\$ 450,00	R\$ 10,00	R\$ 180,00	R\$ 150,00	1,47	R\$ 14,70	-R\$ 15,30
9		Pizza Calabresa	20	15	R\$ 28,00	R\$ 560,00	R\$ 420,00	R\$ 15,00	R\$ 300,00	R\$ 225,00	1,47	R\$ 22,05	-R\$ 5,95
10		Pizza Portuguesa	10	14	R\$ 28,00	R\$ 280,00	R\$ 392,00	R\$ 15,00	R\$ 150,00	R\$ 210,00	1,47	R\$ 22,05	-R\$ 5,95
11		Tilápia com bacon e farofa	4	5	R\$ 75,00	R\$ 300,00	R\$ 375,00	R\$ 50,00	R\$ 200,00	R\$ 250,00	1,47	R\$ 73,50	-R\$ 1,50
12		Risoto de alho poró	12	10	R\$ 35,00	R\$ 420,00	R\$ 350,00	R\$ 20,00	R\$ 240,00	R\$ 200,00	1,47	R\$ 29,40	-R\$ 5,60
13		Pizza Filé Acebolado	12	10	R\$ 35,00	R\$ 420,00	R\$ 350,00	R\$ 20,00	R\$ 240,00	R\$ 200,00	1,47	R\$ 29,40	-R\$ 5,60
14		Risoto de camarão	6	5	R\$ 68,00	R\$ 408,00	R\$ 340,00	R\$ 60,00	R\$ 360,00	R\$ 300,00	1,47	R\$ 88,20	R\$ 20,20
15		Pizza Tricolore	9	8	R\$ 42,00	R\$ 378,00	R\$ 336,00	R\$ 30,00	R\$ 270,00	R\$ 240,00	1,47	R\$ 44,10	R\$ 2,10
16		Filé wellington	3	2	R\$ 145,00	R\$ 435,00	R\$ 290,00	R\$ 100,00	R\$ 300,00	R\$ 200,00	1,47	R\$ 147,00	R\$ 2,00
17		Lasanha bolonhesa	8	10	R\$ 28,00	R\$ 224,00	R\$ 280,00	R\$ 20,00	R\$ 160,00	R\$ 200,00	1,47	R\$ 29,40	R\$ 1,40
18		Empadão / empanadas de frango	8	10	R\$ 28,00	R\$ 224,00	R\$ 280,00	R\$ 15,00	R\$ 120,00	R\$ 150,00	1,47	R\$ 22,05	-R\$ 5,95
19		Pizza Napolitana	9	10	R\$ 28,00	R\$ 252,00	R\$ 280,00	R\$ 15,00	R\$ 135,00	R\$ 150,00	1,47	R\$ 22,05	-R\$ 5,95
20		Tortellini ao molho	7	5	R\$ 45,00	R\$ 315,00	R\$ 225,00	R\$ 20,00	R\$ 140,00	R\$ 100,00	1,47	R\$ 29,40	-R\$ 15,60
21		Risoto de filé	6	5	R\$ 42,00	R\$ 252,00	R\$ 210,00	R\$ 30,00	R\$ 180,00	R\$ 150,00	1,47	R\$ 44,10	R\$ 2,10
22		Pizza Caprese	5	6	R\$ 35,00	R\$ 175,00	R\$ 210,00	R\$ 20,00	R\$ 100,00	R\$ 120,00	1,47	R\$ 29,40	-R\$ 5,60
23		Ravioli e tortellini de queijo	6	5	R\$ 40,00	R\$ 240,00	R\$ 200,00	R\$ 25,00	R\$ 150,00	R\$ 125,00	1,47	R\$ 36,75	-R\$ 3,25
24		Salpicão de frango kg	4	5	R\$ 35,00	R\$ 140,00	R\$ 175,00	R\$ 15,00	R\$ 60,00	R\$ 75,00	1,47	R\$ 22,05	-R\$ 12,95
25		Pizza Supreme	6	5	R\$ 35,00	R\$ 210,00	R\$ 175,00	R\$ 20,00	R\$ 120,00	R\$ 100,00	1,47	R\$ 29,40	-R\$ 5,60
26		Pierogue de batata	6	4	R\$ 40,00	R\$ 240,00	R\$ 160,00	R\$ 15,00	R\$ 90,00	R\$ 60,00	1,47	R\$ 22,05	-R\$ 17,95
27		Tilápia na farinha panko	2	2	R\$ 80,00	R\$ 160,00	R\$ 160,00	R\$ 60,00	R\$ 120,00	R\$ 120,00	1,47	R\$ 88,20	R\$ 8,20
28		Pizza Frango Toscano	6	5	R\$ 30,00	R\$ 180,00	R\$ 150,00	R\$ 20,00	R\$ 120,00	R\$ 100,00	1,47	R\$ 29,40	-R\$ 0,60
29		Pães trançados de calabresa acebolada	12	10	R\$ 15,00	R\$ 180,00	R\$ 150,00	R\$ 8,00	R\$ 96,00	R\$ 80,00	1,47	R\$ 11,76	-R\$ 3,24
30		Pães trançados de frango catupiry	7	8	R\$ 18,00	R\$ 126,00	R\$ 144,00	R\$ 10,00	R\$ 70,00	R\$ 80,00	1,47	R\$ 14,70	-R\$ 3,30

31	B	Pizza Marguerita	6	5	R\$ 28,00	R\$ 168,00	R\$ 140,00	R\$ 18,00	R\$ 108,00	R\$ 90,00	1,47	R\$ 26,46	-R\$ 1,54
32		Palha italiana preta	4	5	R\$ 28,00	R\$ 112,00	R\$ 140,00	R\$ 15,00	R\$ 60,00	R\$ 75,00	1,47	R\$ 22,05	-R\$ 5,95
33		Panqueca frango	4	5	R\$ 28,00	R\$ 112,00	R\$ 140,00	R\$ 18,00	R\$ 72,00	R\$ 90,00	1,47	R\$ 26,46	-R\$ 1,54
34		Nhoque de batata na manteiga	3	2	R\$ 50,00	R\$ 150,00	R\$ 100,00	R\$ 30,00	R\$ 90,00	R\$ 60,00	1,47	R\$ 44,10	-R\$ 5,90
35		Pães trançados de panchetta catupiry	6	5	R\$ 20,00	R\$ 120,00	R\$ 100,00	R\$ 15,00	R\$ 90,00	R\$ 75,00	1,47	R\$ 22,05	R\$ 2,05
36		Pães trançados de carne nachos e ched.	6	5	R\$ 20,00	R\$ 120,00	R\$ 100,00	R\$ 15,00	R\$ 90,00	R\$ 75,00	1,47	R\$ 22,05	R\$ 2,05
37		Ravioli e tortellini de carne	3	2	R\$ 45,00	R\$ 135,00	R\$ 90,00	R\$ 30,00	R\$ 90,00	R\$ 60,00	1,47	R\$ 44,10	-R\$ 0,90
38		Pierogue de requeijão	3	2	R\$ 42,00	R\$ 126,00	R\$ 84,00	R\$ 30,00	R\$ 90,00	R\$ 60,00	1,47	R\$ 44,10	R\$ 2,10
39		Ravioli e tortellini de ricota e espinafre	3	2	R\$ 40,00	R\$ 120,00	R\$ 80,00	R\$ 25,00	R\$ 75,00	R\$ 50,00	1,47	R\$ 36,75	-R\$ 3,25
40	Ravioli e tortellini de ricota com figo	2	2	R\$ 40,00	R\$ 80,00	R\$ 80,00	R\$ 25,00	R\$ 50,00	R\$ 50,00	1,47	R\$ 36,75	-R\$ 3,25	
41	Pizza Carlos	2	2	R\$ 40,00	R\$ 80,00	R\$ 80,00	R\$ 25,00	R\$ 50,00	R\$ 50,00	1,47	R\$ 36,75	-R\$ 3,25	
42	Pães trançados de leite condensado	4	5	R\$ 15,00	R\$ 60,00	R\$ 75,00	R\$ 10,00	R\$ 40,00	R\$ 50,00	1,47	R\$ 14,70	-R\$ 0,30	
43	Pizza Marinara	2	2	R\$ 35,00	R\$ 70,00	R\$ 70,00	R\$ 25,00	R\$ 50,00	R\$ 50,00	1,47	R\$ 36,75	R\$ 1,75	
44	Torttei	3	2	R\$ 30,00	R\$ 90,00	R\$ 60,00	R\$ 15,00	R\$ 45,00	R\$ 30,00	1,47	R\$ 22,05	-R\$ 7,95	
45	Palha italiana ninho	3	2	R\$ 30,00	R\$ 90,00	R\$ 60,00	R\$ 20,00	R\$ 60,00	R\$ 40,00	1,47	R\$ 29,40	-R\$ 0,60	
46	Empadão / empanadas de carne seca	0	1	R\$ 40,00	R\$ -	R\$ 40,00	R\$ 30,00	R\$ -	R\$ 30,00	1,47	R\$ 44,10	R\$ 4,10	
47	Empadão / empanadas de picanha	0	1	R\$ 40,00	R\$ -	R\$ 40,00	R\$ 32,00	R\$ -	R\$ 32,00	1,47	R\$ 47,04	R\$ 7,04	
48	Penne	4	2	R\$ 15,00	R\$ 60,00	R\$ 30,00	R\$ 8,00	R\$ 32,00	R\$ 16,00	1,47	R\$ 11,76	-R\$ 3,24	
49	Talharim	4	2	R\$ 15,00	R\$ 60,00	R\$ 30,00	R\$ 8,00	R\$ 32,00	R\$ 16,00	1,47	R\$ 11,76	-R\$ 3,24	
50	Spaguetti	4	2	R\$ 15,00	R\$ 60,00	R\$ 30,00	R\$ 8,00	R\$ 32,00	R\$ 16,00	1,47	R\$ 11,76	-R\$ 3,24	
51	Lasanha presunto e queijo	0	0	R\$ 28,00	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	1,47	R\$ -	R\$ -	
52	Lasanha calabresa	0	0	R\$ 28,00	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	1,47	R\$ -	R\$ -	
53	Lasanha legumes	0	0	R\$ 24,00	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	1,47	R\$ -	R\$ -	
54	Lasanha lombinho defumado	0	0	R\$ 32,00	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	1,47	R\$ -	R\$ -	
55	Lasanha peito de peru	0	0	R\$ 34,00	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	1,47	R\$ -	R\$ -	
56	Empadão / empanadas de pernil	0	0	R\$ 28,00	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	1,47	R\$ -	R\$ -	
57	Empadão de fraldinha na manteiga	0	0	R\$ 35,00	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	1,47	R\$ -	R\$ -	
58	Empadão / empanadas de palmito	0	0	R\$ 30,00	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	1,47	R\$ -	R\$ -	
59	Empadão / empanadas de legumes	0	0	R\$ 25,00	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	1,47	R\$ -	R\$ -	
60	Empadão / empanadas de camarão	0	0	R\$ 45,00	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	1,47	R\$ -	R\$ -	
61	Ravioli e tortellini de bufala com manjer.	0	0	R\$ 45,00	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	1,47	R\$ -	R\$ -	
62	Ravioli e tortellini de frango	0	0	R\$ 38,00	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	1,47	R\$ -	R\$ -	
63	Ravioli e tortellini de carne seca	0	0	R\$ 45,00	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	1,47	R\$ -	R\$ -	
64	Salmão wellington	0	0	R\$ 140,00	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	1,47	R\$ -	R\$ -	
65	Lombinho wellington	0	0	R\$ 85,00	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	1,47	R\$ -	R\$ -	
66	Camarão na moranga	0	0	R\$ 98,00	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	1,47	R\$ -	R\$ -	
67	Escondidinho de bacalhau kg	0	0	R\$ 60,00	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	1,47	R\$ -	R\$ -	

68	C	Escondidinho de carne seca	0	0	R\$ 45,00	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	1,47	R\$ -	R\$ -
69		Empadão de bacalhau kg	0	0	R\$ 75,00	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	1,47	R\$ -	R\$ -
70		Empadão de camarão kg	0	0	R\$ 75,00	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	1,47	R\$ -	R\$ -
71		Strogonoff de carne kg	0	0	R\$ 45,00	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	1,47	R\$ -	R\$ -
72		Polenta + ragu de ossobuco	0	0	R\$ 40,00	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	1,47	R\$ -	R\$ -
73		Palha italiana amendoim	0	0	R\$ 30,00	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	1,47	R\$ -	R\$ -
74		Palha italiana churros	0	0	R\$ 30,00	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	1,47	R\$ -	R\$ -
75		Pães trançados de salaminho	0	0	R\$ 18,00	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	1,47	R\$ -	R\$ -
76		Pães trançados de linguiça toscana	0	0	R\$ 18,00	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	1,47	R\$ -	R\$ -
77		Pães trançados de quatro queijos	0	0	R\$ 20,00	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	1,47	R\$ -	R\$ -
78		Pães trançados de banofe	0	0	R\$ 18,00	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	1,47	R\$ -	R\$ -
79		Pizza Matriciana	0	0	R\$ 38,00	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	1,47	R\$ -	R\$ -
80		Pizza Salsicciotta	0	0	R\$ 30,00	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	1,47	R\$ -	R\$ -
81		Pizza Campesina	0	0	R\$ 35,00	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	1,47	R\$ -	R\$ -
82		Panqueca legumes salteados	0	0	R\$ 24,00	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	1,47	R\$ -	R\$ -
83		Tilápia parmegiana	0	0	R\$ 70,00	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	1,47	R\$ -	R\$ -
84		Salmão com batatas	0	0	R\$ 95,00	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	1,47	R\$ -	R\$ -
85		Salmão com alcaparras	0	0	R\$ 96,00	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	1,47	R\$ -	R\$ -
86		Salmão com legumes	0	0	R\$ 96,00	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	1,47	R\$ -	R\$ -
87		Risoto de frango	0	0	R\$ 35,00	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	1,47	R\$ -	R\$ -
88		Risoto de legumes	0	0	R\$ 35,00	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	1,47	R\$ -	R\$ -
89		Picadinho filé acebolado kg	0	0	R\$ 40,00	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	1,47	R\$ -	R\$ -
90		Maminha na manteiga kg	0	0	R\$ 80,00	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	1,47	R\$ -	R\$ -
91		Picanha alho e óleo kg	0	0	R\$ 90,00	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	1,47	R\$ -	R\$ -
92		Contra filé acebolado kg	0	0	R\$ 80,00	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	1,47	R\$ -	R\$ -
93		Hamburger tradicional 200g	0	0	R\$ 8,00	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	1,47	R\$ -	R\$ -
94		Hamburger de costela 200g	0	0	R\$ 12,00	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	1,47	R\$ -	R\$ -
95		Almondegas ao molho kg	0	0	R\$ 35,00	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	1,47	R\$ -	R\$ -
96	Bolo pão de queijo trad.	0	0	R\$ 20,00	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	1,47	R\$ -	R\$ -	
97	Bolo pão de queijo especial	0	0	R\$ 30,00	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	1,47	R\$ -	R\$ -	
98	Goiabinhas	0	0	R\$ 30,00	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	1,47	R\$ -	R\$ -	
			393	367		R\$ 13.108,00	R\$ 12.105,00	R\$ 1.157,00	R\$ 7.884,00	R\$ 7.295,00			

APÊNDICE B – Questionário da análise SERVQUAL

1. Qualidade do alimento
2. Cardápio diversificado e atrativo
3. Disponibilidade para resolver problemas
4. Execução correta dos pedidos
5. Realização de serviços no prazo
6. Atende as necessidades do cliente
7. Preocupação com a qualidade do serviço
8. Serviço com atenção individual
9. Horários de entrega e atendimento são flexíveis
10. O valor cobrado pelos pratos é justo
11. Materiais e embalagens de boa aparência
12. Colaboradores de boa aparência
13. Produto apresentável
14. Colaboradores inspiram confiança
15. Cliente se sente seguro com o atendimento
16. Educação do atendimento
17. Colaborador preparado para sanar dúvidas
18. Entrega realizada com segurança
19. Agilidade no atendimento
20. Disposição para ouvir críticas e sugestões
21. Informações repassadas corretamente
22. Colaboradores conhecem o produto

APÊNDICE C – Questionário utilizado para pesquisa de satisfação

1. Ao adquirir um produto Máfia Di Grano geralmente você o consome em quais das situações citadas?	Para congelar
	Com amigos
	Em família
	Sozinho
2. Costuma adquirir produtos da mesma categoria de outras marcas/estabelecimentos?	As vezes
	Sim
	Não
3. Qualidade dos produtos ofertados	Muito insatisfeito
	Insatisfeito
	Satisfeito
	Muito satisfeito
4. Variedade dos produtos ofertados	Muito insatisfeito
	Insatisfeito
	Satisfeito
	Muito satisfeito
5. A embalagem é adequada (tamanho, tipo, conservação, etc)?	Muito insatisfeito
	Insatisfeito
	Satisfeito
	Muito satisfeito
6. Divulgação dos produtos ofertados	Muito insatisfeito
	Insatisfeito
	Satisfeito
	Muito satisfeito
7. Promoções especiais	Muito insatisfeito
	Insatisfeito
	Satisfeito
	Muito satisfeito
8. Os canais de publicidade são adequados?	Muito insatisfeito
	Insatisfeito
	Satisfeito
	Muito satisfeito
9. Você gostaria de comprar produtos Máfia Di Grano em pontos físicos? (Mercados, restaurantes, padarias, etc.)	Indiferente
	Sim
	Não
10. O produto é facilmente encontrado?	Sim
	Não
11. Forma de pagamento ofertada pelo estabelecimento	Muito insatisfeito
	Insatisfeito
	Satisfeito
	Muito satisfeito
12. Preço dos produtos ofertados	Muito insatisfeito
	Insatisfeito
	Satisfeito
	Muito satisfeito