

PLANO DE NEGÓCIOS PARA A CRIAÇÃO DE UMA EMPRESA VOLTADA PARA A PRODUÇÃO DE ALIMENTOS SAUDÁVEIS E FUNCIONAIS

Angélica Weiss

Orientadora: Prof^a Dra. Jaqueline de Fátima Cardoso

RESUMO

O presente estudo teve por objetivo elaborar um plano de negócios para a análise da criação de uma empresa, voltado à alimentação saudável e funcional. Para tanto, fez-se uma pesquisa descritiva, com abordagem qualitativa. Foi realizado levantamento teórico sobre o assunto que permeia plano de negócios. Quanto à pesquisa de campo, foi voltada à escolha do cardápio, na qual foi realizada uma entrevista semiestruturada e um questionário em nove empórios da Grande Florianópolis, Santa Catarina – Brasil. Por meio da elaboração do plano de negócios para análise da criação da empresa, foi possível analisar lucro líquido, o *payback* ou retorno do investimento e o VPL (Valor Presente Líquido). No cenário realista, o lucro líquido deu o valor de R\$ 4.812,96 no primeiro ano. A recuperação do capital investido no *payback* se dará em aproximadamente dois anos e o VPL apresenta valor de R\$ 7.128,00, ambos do cenário realista, sendo assim maior que zero, ou seja, o projeto é aceito.

Palavra-chave: Plano de negócios; alimentação saudável; gastronomia.

ABSTRACT

The objective of this study was to elaborate a business plan for the analysis of the creation of a company, focused on healthy and functional food. To do so, a descriptive research was carried out with a qualitative approach. A theoretical survey was carried out on the subject that permeates business plan. As for the field research, it was focused on the menu choice, in which a semi - structured interview and a questionnaire were carried out in nine emporiums of Greater Florianópolis, Santa Catarina - Brazil. Through the preparation of the business plan to analyze the creation of the company, it was possible to analyze net profit, payback or return on investment and NPV (Net Present Value). In the realistic scenario, net income gave the value of R \$ 4,812.96 in the first year. The recovery of the capital invested in the payback will occur in approximately two years and the NPV presents a value of R \$ 7,128.00, both of the realistic scenario, thus being greater than zero, that is, the project is accepted.

Key-words: Business plan; healthy eating; gastronomy.

1 INTRODUÇÃO

A busca por alimentos saudáveis e funcionais têm mostrado um aumento significativo, devido em grande parte às pessoas que procuram cuidar da saúde, por preocupação dos pais com os filhos e de pessoas que praticam exercícios e que procuram ter uma alimentação mais equilibrada (SANTOS, 2012; SCHMITZ et al., 2008; PROENÇA, 2010; RECINE e VASCONCELLOS, 2011).

Dornelas (2014) alega que o plano de negócios é uma ferramenta que pode e deve ser usada por todo e qualquer empreendedor que queira transformar seu sonho em realidade, seguindo o caminho lógico e racional que se espera de um bom administrador.

Pode-se ressaltar também que, segundo Baptista (2009), o empreendedor que não se auxilia de dados e experimentos que precedem o seu negócio, tem grandes chances de falha no sucesso e aplicação de um empreendimento.

Diante disso, o objetivo geral da pesquisa é elaborar um plano de negócios para a análise da criação da empresa Delícias do Bem, voltado à produção de alimentos saudáveis e funcionais.

A escolha de uma empresa voltada para produtos funcionais deve-se ao aumento da procura por esse tipo de segmento nos últimos anos, devido à preocupação das pessoas em ter uma alimentação mais saudável, sem perder o prazer de comer algo saboroso, porém com propriedades funcionais (RAMOS, 2013).

A pesquisa de mercado, realizado em nove empórios voltados para esse segmento, que será detalhada mais a frente, reforça a tendência, mostrando que há interesse desse tipo de estabelecimento em terceirizar produtos funcionais.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Segundo Matias-Pereira (2010), o referencial teórico diz respeito à fundamentação teórica que será adotada para tratar do tema e/ou do problema da pesquisa. Por meio da análise da literatura publicada, é possível traçar um quadro teórico e conceitual que dará sustentação ao desenvolvimento da pesquisa.

No referencial teórico serão abordados itens mais amplos, como organizações e ambiente e planejamento estratégico. Na sequência, serão tratados conceitos de empreendedorismo, características relevantes que compõem o plano de negócio e aspectos da alimentação.

2.1 Organizações e ambiente

Organizações, segundo Silva (2013), são entidades dinâmicas e altamente complexas, que podem ser conceituadas de variadas maneiras, como por exemplo: “Uma organização é definida como duas ou mais pessoas com desejo e disposição de cooperar para o alcance de um objetivo comum” (SILVA, 2013, p. 43).

Complementando, Maximiano (2011) observa que uma organização é um sistema de recursos que procura realizar algum tipo de objetivo.

Muitas forças diferentes, tanto de fora, quanto de dentro da organização influenciam o desempenho administrativo. Essas forças são originadas no ambiente geral, no ambiente das tarefas e no ambiente interno das organizações (SILVA, 2013).

O ambiente organizacional, segundo Silva (2013), está dividido em três: ambiente geral, ambiente de tarefas e ambiente interno, sendo que os dois primeiros fazem parte de algo mais geral, que seria o ambiente externo.

Ambiente geral, de acordo com Chiavenato (2014), é constituído de um conjunto amplo e complexo de condições e fatores externos que envolvem e influenciam difusamente todas as empresas, de maneira dinâmica e interativa.

Ambiente de tarefas é composto por elementos que envolvem diretamente cada organização (SILVA, 2013). Ainda para o autor, as organizações têm seu ambiente interno, que consiste nos proprietários, empregados, administradores, no ambiente físico de trabalho e na cultura organizacional.

A análise do ambiente organizacional é utilizada para a elaboração do planejamento de empresas, dentre eles, o planejamento estratégico.

2.2 Planejamento estratégico

Planejamento estratégico é definido por Terence (2002) como sendo uma ferramenta de gestão empresarial amplamente utilizada pelas organizações, é um processo gerencial complexo, projetado em longo prazo, que examina as questões principais da organização, considerando a análise do ambiente externo e interno, determinando um rumo amplo e generalizado para a organização. O planejamento estratégico, de forma ampla, possui um horizonte de tempo longo e sua elaboração é responsabilidade dos níveis mais altos da empresa.

Acrescentando sobre o conceito de planejamento estratégico, Chiavenato (2014) diz que é um conjunto de tomada deliberada e sistemática de decisões envolvendo ações que afetam ou deveriam afetar toda a empresa por longos períodos, sendo mais abrangente e é discutido e formulado nos níveis hierárquicos mais elevados da empresa.

O processo de elaboração do planejamento estratégico exige sete etapas para sua elaboração, que são as seguintes: determinação dos objetivos empresariais, análise ambiental externa, análise organizacional interna, formulação das alternativas estratégicas e escolha da

estratégia empresarial, elaboração do planejamento estratégico, implementação por meio de planos táticos e planos operacionais, acompanhamento e avaliação dos resultados (CHIAVENATO, 2014).

Para Scramim e Batalha (1997), mesmo não sendo garantia absoluta de sucesso nos negócios, o planejamento estratégico, quando bem aplicado, aumenta o grau de acertos da empresa no que tange as estratégias a serem adotadas, dos planos de ação que decorrem destas estratégias e, finalmente, dos objetivos a serem alcançados por estas estratégias.

Conforme exposto, o planejamento estratégico é utilizado pelas empresas para definir ações de longo prazo. Tal ferramenta também auxilia na criação de novos negócios e por isso pode ser utilizada por empreendedores.

2.3 Empreendedorismo

Dornelas (2014) afirma que a melhor definição para empreendedorismo é o envolvimento de pessoas e processos que, em conjunto, levam à transformação de ideias em oportunidades. A perfeita implementação destas oportunidades leva à criação de negócios de sucesso.

Os empreendedores são pessoas diferenciadas, que possuem motivação singular, são apaixonadas pelo que fazem, não se contentam em ser mais um na multidão, querem ser reconhecidas e admiradas. O empreendedor do próprio negócio é aquele que detecta uma oportunidade e cria um negócio. Alguns aspectos referentes ao empreendedor: tem iniciativa para criar um novo negócio e paixão pelo que faz, utiliza os recursos disponíveis de forma criativa e aceita assumir os riscos calculados e a possibilidade de fracassar (DORNELAS, 2014).

Segundo Dornelas (2014), o empreendedorismo se consolida no Brasil a partir da década de 1990, a partir da criação do SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas) e da Softex (Sociedade Brasileira para Exportação de Software). Anteriormente a esta década, aqueles que tinham o desejo de aventurar-se na jornada empreendedora se depararam com a falta de informações e ambientes políticos e econômicos desfavoráveis. Livro Dornelas.

Botomé e Raupp (2013) definem que a importância do empreendedorismo não surge apenas pelos benefícios que este traz para aqueles que o implantam e obtém sucesso. O empreendedorismo proporciona benefícios para a sociedade como um todo e movimenta a

economia, aumentando a produtividade e impulsionando o crescimento e desenvolvimento do país.

Um dos fatores de sucesso para empreender é o planejamento, nesse sentido, o plano de negócios apresenta-se como uma ferramenta para planejar e implementar a ideia do negócio (DORNELAS, 2015).

2.4 Plano de negócios

Botomé e Raupp (2013) afirmam que as corporações necessitam de alguns requisitos que a auxiliarão na manutenção de sua posição de destaque no cenário organizacional.

É desejável, primeiramente, que os indivíduos e futuros gestores possuam uma visão empreendedora de seu negócio. Em segundo lugar, é de suma importância que toda empresa possua o conhecimento necessário acerca dos elementos que compõem o ambiente externo à sua volta, que conheça as oportunidades e ameaças que o ambiente pode trazer às atividades empresariais, entre outros componentes (BOTOMÉ e RAUPP, 2013).

Essencialmente, segundo Botomé e Raupp (2013), a organização deve ter sua estrutura definida, assim como seus objetivos, negócio, missão, visão, valores, diretrizes estratégicas, para unir esforços da organização como um todo para o alcance de um único objetivo em comum. Para guiar a empresa na consolidação desses elementos, é indispensável à elaboração de um planejamento estratégico para a instituição.

Nessas circunstâncias, surge também uma ferramenta gerencial muito importante, que de acordo com Botomé e Raupp (2013), auxiliará a organização na reformulação de algum setor, produto ou serviço específico, no caso da já existência da empresa, ou na elaboração de uma análise acerca de todos os aspectos que envolvem a criação e implantação de um novo empreendimento. Esta ferramenta é um documento denominado de Plano de Negócios, e possui como objetivo orientar a organização para o futuro e auxiliar na melhor alocação possível de recursos humanos, financeiros, tecnológicos etc.

O plano de negócios, segundo Dornelas (2014), é um documento usado para descrever um empreendimento e o modelo de negócios que sustenta a empresa.

Silva *et al.* (2012) afirmam que, para início e desenvolvimento de uma empresa, o plano de negócios é uma importante ferramenta utilizada para a gestão. O plano de negócio irá ajudar o empreendedor ou administrador a planejar o caminho que irá seguir e como desenvolver sua empresa, sabendo dos riscos que pode sofrer no decorrer desse período. O

plano de negócios é um processo que irá favorecer o microempreendedor com a determinação dos objetivos da organização, da política a ser empregada por ela e suas estratégias..

As seções que compõem um plano de negócios geralmente são padronizadas para facilitar o entendimento. O tamanho do plano varia de acordo com o tamanho da empresa. Através do plano é possível: gerenciar e monitorar de forma mais eficaz a empresa; conseguir financiamentos e recursos junto a bancos, governo etc., identificar oportunidades e transformá-las em diferencial competitivo para a empresa, entre outros benefícios (DORNELAS, 2014).

De acordo com Dornelas (2014), não existe uma estrutura específica para escrever um plano de negócios, pois cada empresa tem sua particularidade, sendo impossível definir um modelo padrão que seja universal e aplicado a qualquer negócio. Porém, qualquer plano de negócios deve possuir um mínimo de seções e estas seções são organizadas de forma a manter uma sequência lógica, para entender como a empresa é organizada, seus objetivos, seus produtos e serviços, seu mercado, sua estratégia de marketing e sua situação financeira.

O plano de negócios é uma ferramenta indispensável para a abertura de um negócio, seja qual for, isso vale também para a área de alimentos e bebidas, para planejar antecipadamente quais os objetivos a serem atingidos e o que deve ser feito para atingi-los da melhor forma possível (MEIRELLES, 2007; GARCIA, 2009; BAPTISTA, 2009).

Neste trabalho será utilizado um modelo de estrutura de plano de negócios, adaptado a partir de Dornelas (2014). Cada seção será explicada separadamente, de acordo com o referido autor, visando uma melhor compreensão do plano em si, conforme segue: descrição da empresa, produtos e serviços, mercado e competidores, marketing, análise estratégica e plano financeiro.

a) Descrição da empresa

Esta é a seção na qual se apresenta um resumo da organização da empresa, a história e o *status* atual, trazendo também as características únicas do negócio. Descrever a empresa procurando mostrar o porquê de sua criação, qual seu propósito, a natureza dos serviços ou produtos fornecidos, como ela se desenvolve ou se desenvolverá, diferenciais etc. Apresentar a razão social/nome fantasia, qual o porte da empresa e como está enquadrada na legislação, quadro de funcionário, equipe gerencial, localização, seguro, parcerias etc.

Botomé e Raupp (2013) afirmam que, tendo em vista a importância das empresas para a sociedade contemporânea, a descrição da empresa é fundamental para salientar a importância de uma visão bem estruturada dos objetivos empresariais, estrutura, ramo de

atuação e constituição, o que irá disponibilizar no mercado, quem são os parceiros e empreendedores, estratégias e planos, diferenciais competitivos etc.

b) Produtos e serviços

Nesta seção será descrito de maneira detalhada quais são os produtos e serviços que serão disponibilizados ao público-alvo, indicar fornecedores e relacionar tudo o que deverá ser comprado para iniciar o negócio. Além disso, será destacado os atributos referentes aos produtos/serviços que a empresa irá ofertar, tais como: benefícios, diferenciais, utilidade, tecnologia (inovação tecnológica) e ciclo de vida.

c) Mercado e competidores

A análise de mercado deve ser feita em algumas etapas, tais como: análise setorial, ou seja, que setor a empresa irá atuar, como o setor é organizado, que tipos de empresas atuam no setor, qual o tamanho do mercado e quais os principais competidores.

Em seguida, indica-se no plano de negócios qual é o mercado-alvo ou o nicho de mercado que a empresa vai focar inicialmente dentro deste setor. Mostrar quais são as necessidades dos clientes em potencial que ainda não são satisfatoriamente atendidas, ou seja, onde está a oportunidade.

d) Marketing

As estratégias de marketing são os meios e métodos que a empresa deverá utilizar para atingir seus objetivos. Essas estratégias geralmente se referem ao composto de marketing, também denominado 4Ps: produto, preço, praça e propaganda/comunicação.

Produto: promover mudanças na combinação de produtos, retirar, adicionar ou modificar o(s) produto(s), mudar design, embalagem, qualidade, tamanho etc. Preço: definir preços, prazos e formas de pagamento, definir políticas de atuação, de penetração e de descontos especiais. Praça: usar canais alternativos, melhorar prazo de entrega e aprimorar a logística de distribuição. Propaganda: definir novas formas de venda, mudar políticas de relações públicas e mudar agência de publicidade.

De acordo com Davis et al. (2012) o marketing em operações de alimentos e bebidas pode ser extremamente desafiador, uma vez que os gestores devem considerar como se valer dos elementos tangíveis e intangíveis da experiência da refeição.

e) Análise estratégica

O termo “estratégia” é muito utilizado para definir como agir em uma negociação, fechar uma parceira, entrar em um novo mercado, lançar um novo produto, sempre de maneira subjetiva. Uma análise estratégica da empresa deve incluir um misto de racionalidade e subjetividade, seguindo um processo básico, que pode ajudar o empreendedor a entender melhor a situação atual de seu negócio e as melhores alternativas ou meios para atingir os objetivos e metas estipulados.

O plano de negócios deve mostrar que o empreendedor conhece sua empresa internamente e o que deve fazer para driblar os fatores externos. Por isso, a análise SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*), em português – forças, fraquezas, oportunidades e ameaças - é extremamente útil para traçar um panorama da situação atual e definir as ações que a empresa irá adotar para evidenciar as forças e reduzir/compensar as fraquezas.

f) Plano financeiro

Esta é a parte que deve refletir em números todas as outras seções do plano, incluindo investimento, gastos com pessoal, custos fixos e variáveis, projeção de vendas, análises de rentabilidade do negócio, entre outros.

Os principais demonstrativos financeiros a serem apresentados em um plano de negócios são: investimento inicial, custos com funcionários, projeção de custos e despesas (custos e despesas fixos, custos variáveis e custos totais), projeção de vendas/faturamento, Demonstração dos Resultados do Exercício (DRE) e fluxo de caixa.

Para a análise da viabilidade do negócio e do retorno financeiro, são utilizados os seguintes métodos: análise do ponto de equilíbrio, prazo de *payback* e VPL (Valor Presente Líquido).

2.5 Aspectos da alimentação

A alimentação constitui uma das atividades humanas mais importantes, não só por razões biológicas evidentes, mas também por envolver aspectos econômicos, sociais, científicos, políticos, psicológicos e culturais fundamentais na dinâmica da evolução das sociedades. Os recursos econômicos envolvidos em alimentação, em termos de mercado, são consideráveis, perfazendo um montante bastante superior àqueles relativos a outros setores (PROENÇA, 2010).

No plano de alimentação coletiva, Proença (2010) destaca que nota-se a expansão de prestadores de serviços de alimentação em empresas, hospitais e escolas, entre outros. E na alimentação comercial se observam desde pequenos estabelecimentos até conglomerados de *fast food*, fenômeno originado nos Estados Unidos e difundido mundialmente. Além da possibilidade de massificação de cardápios e indução de novos comportamentos alimentares, muitas vezes, essas empresas de alimentação coletiva e comercial difundem também formas diferentes de trabalhar com os alimentos, contribuindo para um processo de distanciamento humano em relação aos alimentos.

Santos (2012) afirma que a crescente importância de a educação alimentar e nutricional no contexto da promoção da saúde e da alimentação saudável são vistas como uma estratégia fundamental para enfrentar os novos desafios nos campos da saúde, alimentação e nutrição.

A evolução da ciência de alimentos apresenta um novo perfil ao uso de novas tecnologias. Utilizam-se mais ingredientes em relação aos que eram consumidos na antiguidade e hoje esses componentes de nossa alimentação voltaram à mesa com efeitos e características funcionais antes não descobertos (VASCONCELOS *et al.*, 2006)

Segundo Vasconcelos *et al.* (2006), a procura constante por alimentos de boa qualidade que forneçam, além da energia necessária para as funções do organismo, benefícios à saúde tem repercutido na evolução de pesquisas, na tentativa de amenizar as consequências que patologias como doenças cardiovasculares, câncer, osteoporose e diabetes causam ao indivíduo.

Vasconcelos *et al.* (2006) trazem a ideia de que alimentos funcionais são quaisquer alimento ou ingrediente de alimentação, que proporcione algum benefício para a saúde, além da função de participação no metabolismo e prevenção de doenças.

Oliveira *et al.* (2002), afirmam que os alimentos funcionais constituem hoje prioridade de pesquisa em todo mundo com a finalidade de explicar as propriedades e os efeitos que estes produtos podem apresentar na promoção da saúde. Ainda segundo Oliveira *et al.* (2002), o objetivo primário dos alimentos funcionais é melhorar, manter e reforçar a saúde dos consumidores via alimentação.

Segundo Backes *et al.* (2016), os alimentos ultraprocessados estão impulsionando a epidemia de obesidade na América Latina. Alguns estudos demonstram que alimentos ultraprocessados estão sendo mais consumidos quando comparados aos alimentos *in natura* e que o aporte de micronutrientes desses alimentos estão longe de serem os ideais para trazer benefícios à saúde.

Backes et al (2016) afirmam que muitas doenças como obesidade, hipertensão e dislipidemias tem mostrado ter um elo significativo com hábitos e padrões alimentares.

Outra doença que tem ligação com os hábitos alimentares é a Doença Celíaca (DC). A DC, segundo Araújo et al. (2010), é uma doença autoimune desencadeada pela ingestão de cereais que contêm glúten por indivíduos geneticamente predispostos. O consumo de cereais que contêm glúten por celíacos prejudica, frequentemente, o intestino delgado, atrofiando e achatando suas vilosidades e conduzindo, dessa forma, à limitação da área disponível para absorção de nutriente.

Araújo (2010) afirma que no Brasil, os dados estatísticos oficiais são desconhecidos; estima-se que existam 300 mil brasileiros portadores da DC, com maior incidência na Região Sudeste. A doença celíaca é mais frequente em mulheres, numa proporção de 2:14 , e atinge predominantemente os indivíduos de cor branca.

Em função do tratamento para essa doença ser unicamente dietético e da dificuldade da exclusão dos cereais que contêm glúten da dieta, observa-se a importância na avaliação do estado nutricional, na orientação relativa à escolha, ao preparo dos alimentos e à contaminação por glúten na etapa de preparo ou distribuição do alimento e nas orientações relativas à deficiência de absorção de macro e micronutrientes (ARAÚJO, 2010).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Os procedimentos metodológicos têm como finalidade ajudar o pesquisador a compreender, em termos mais amplos, o processo de investigação científica (MATIAS-PEREIRA, 2010).

A pesquisa que o presente estudo propõe é classificada, quanto à forma de abordagem, como qualitativa. É classificada como tal, segundo Matias-Pereira (2010), por não requerer o uso de métodos e técnicas estatísticas.

Do ponto de vista dos objetivos, o estudo é classificado como descritivo, pois, segundo Matias-Pereira (2010), visa descrever características sobre o tema abordado.

Quanto aos instrumentos de coleta de dados, o estudo utilizou um roteiro para entrevista semiestruturada e a aplicação de um questionário (ver apêndice). Tais instrumentos foram aplicados em nove empórios de comida saudável, no mês de novembro de 2016, localizados na Grande Florianópolis.

Os dados também foram coletados por meio da pesquisa documental, porque se utilizou documentos e consultas a sites sobre o assunto em questão. Para Matias-Pereira

(2010), a pesquisa documental é formada por materiais que não receberam tratamento analítico.

Os dados foram analisados por meio de análise de conteúdo das entrevistas. Para o questionário, as respostas foram tabuladas e foi gerado gráfico, que será apresentado mais adiante.

Na análise financeira foram utilizadas planilhas eletrônicas, geradas pelo *Microsoft Office Excel*.

4 APRESENTAÇÃO DO PLANO DE NEGÓCIOS

Nesta seção será exposto o plano de negócios para a criação da empresa Delícias do Bem, conforme estrutura detalhada na seção 2.4.

4.1 Descrição da empresa

4.1.1 Conceito do negócio

A empresa, que terá o nome de Delícias do Bem, tem foco em um público que busca produtos mais saudáveis e igualmente saborosos em relação aos tradicionais que possuem refinados, embutidos e ingredientes processados. Têm como foco também empórios que tiverem interesse de comercializar tais produtos.

Com o aumento dos problemas e doenças relacionadas aos hábitos alimentares, como a obesidade e a restrição ou alergia ao glúten, a tendência é aumentar a procura por alimentos mais saudáveis, para a melhora da saúde (PONTAROLO, 2011; COLOMÉ e OLIVEIRA, 2008; KRISCHKE e TOMIELLO, 2009; BACKES et al., 2016). Frente ao exposto, percebeu-se um nicho de mercado a ser explorado.

O cardápio oferecido pela empresa será composto por produtos funcionais, dando destaque para produtos menos processados, insumos com mais nutrientes e sem glúten.

4.1.2 Equipe gerencial

Angélica Weiss, 24 anos, Proprietária.

- Experiência na área de gastronomia:
 - Restaurante do SENAI, Bairro Saco Grande - Florianópolis como auxiliar de cozinha, durante dois meses.

- Estágio na empresa English Coffee House, como auxiliar de produção e com funções voltadas para a gestão, como auxílio nas compras e planejamento de cardápio.
- Eventos, como auxiliar de produção em food trucks.
- Formação na área de Alimentos e Bebidas:
 - Curso Superior de Tecnologia em Gastronomia, no Instituto Federal de Santa Catarina (IFSC) Florianópolis - Campus Continente. Ano de conclusão: 2016.
 - Técnico em Serviços de Bar e Restaurante, no IFSC. Ano de conclusão: 2010.

4.1.3 Estrutura legal

A empresa terá estrutura legal de um microempreendedor individual (MEI). Para ser um MEI é necessário faturar até R\$ 60.000,00 por ano ou R\$ 5.000,00 por mês, não ter participação em outra empresa como sócio ou titular e ter no máximo um empregado contratado que receba o salário-mínimo ou o piso da categoria (PORTAL DO EMPREENDEDOR, 2016).

4.1.4 Localização e infraestrutura

O local de produção será instalado em um imóvel de 34 m², na Rua Emídio Francisco da Silva, no Bairro Ipiranga, cidade de São José - Santa Catarina. O espaço foi escolhido pelo valor acessível do aluguel e pela localização. O local será apenas para produção, sem atendimento.

4.1.5 Parcerias

As possíveis parcerias para a empresa seriam os fornecedores e clientes, fechando um possível contrato e/ou estabelecer uma aliança importante.

4.2 Produtos e serviços

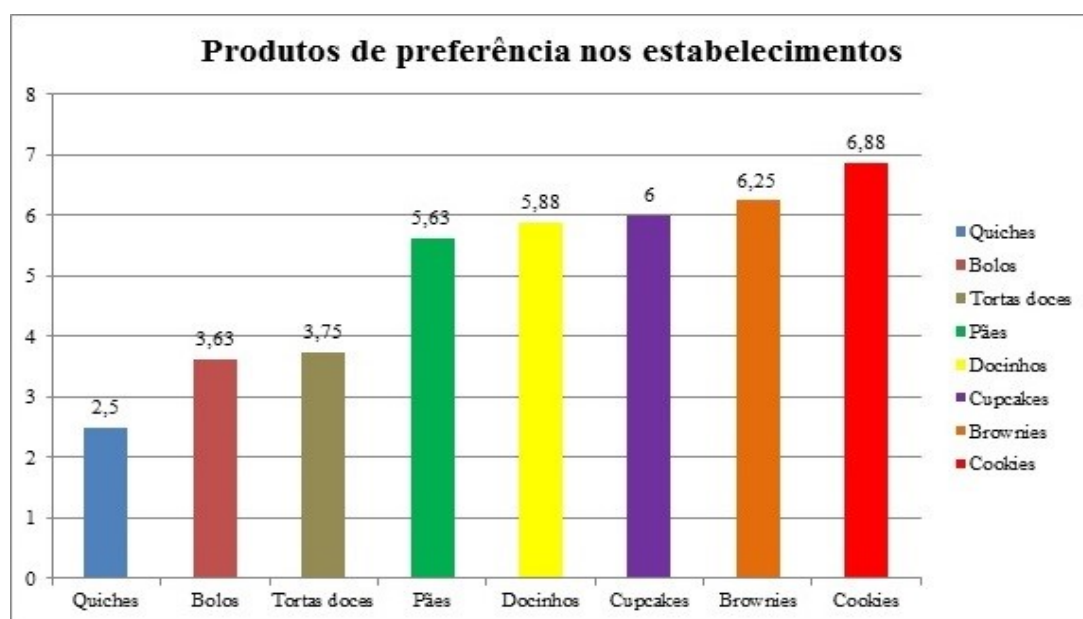
4.2.1 Produtos

Os produtos a serem oferecidos pela empresa se diferenciam com a utilização de ingredientes mais saudáveis, preocupando-se assim com o que será oferecido.

Para uma análise dos produtos a serem oferecidos, foi aplicado um questionário (ver apêndice) com uma questão, em nove empórios, sendo eles: Bris - Take Away, Empório Butiá, Empório 43, Empório Santé, Empório Saúde, Empório Goiano, Empório Natural & Cia, Viva Ubaiá e Via Natural - Empório & Café, para identificar o público que cada estabelecimento atende e conhecer o interesse.

O entrevistado deveria enumerar de 1 a 8 as opções de produtos funcionais listados, sendo o de número 1 o de maior interesse em possivelmente terceirizá-lo, até o 8, sendo este de menor interesse.

O Gráfico 1 mostra os produtos e a preferência indicada para cada um. Para se chegar a esses números, foi realizada uma soma de todas as pontuações de cada produto e depois dividido pela quantidade total de produtos (8).



Maior interesse

Menor interesse

Gráfico 1 – Preferências atribuídas aos produtos pelos respondentes dos questionários

Fonte: Elaborado pela autora (2016)

De acordo com o Gráfico 1, há maior interesse pelas quiches, por isso a empresa optou por oferecer mini quiches e empadinhas (com duas opções de massas), ambas mais saudáveis e funcionais, para o público em geral, conforme detalhado a seguir.

Empadinhas (massa de batata doce ou de grão de bico)

Frango

Ricota e espinafre

Brócolis e tomate seco

Mini quiches (massa de grão de bico)

Espinafre e palmito

Berinjela e tomate seco

Frango

Legumes (alho poró, tomate, cenoura e abobrinha)

4.2.2 Fornecedores

A empresa principal de fornecimento de alimentos e produtos de limpeza será a Baia Norte Distribuidora de Alimentos e Bebidas. Para os hortifrutigranjeiros, a Central de Abastecimento do Estado de Santa Catarina (CEASA/SC) é o mais viável financeiramente. Dependendo também de promoções em alguns supermercados atacadistas.

Para insumos que não possuem nas distribuidoras, será necessário buscar alternativas, como casas de produtos naturais, tais como: Granolê, Mundo Verde, Grãos da Ilha e feiras no centro de Florianópolis. As distribuidoras Vitasul Distribuidora e Alvorada Natural também serão utilizadas, pois vendem produtos diferenciados seguindo a mesma preocupação da qualidade e saudabilidade dos alimentos.

4.2.3 Produção e distribuição

Os móveis, eletrodomésticos e utensílios necessários para a abertura da empresa constam no Quadro 1.

Quantidades	Móveis e eletrodomésticos	Quantidades	Utensílios
1	Fogão semi-industrial	3	Panelas
1	Micro-ondas	3	Espátula
1	Forno elétrico	15	Talheres
1	Balcão	3	Colheres de polietileno
1	Pia com bancada inox	3	Tabuas de polietileno
1	Bancada de aço inoxidável	100	Formas pequenas de alumínio
1	Refrigerador	100	Formas crespas pequenas de alumínio
1	Freezer	1	Fouet
1	Prateleira inox		
1	Processador		

Quadro 1 – Móveis, eletrodomésticos e utensílios

Fonte: Elaborado pela autora (2016)

Como a empresa trabalha com encomendas, é necessário o máximo de cuidado para não haver estoque perecível em número maior que o necessário, desta forma a empresa irá tomar o devido cuidado para fazer estoque de compras no atacado apenas de produtos não perecíveis.

As entregas de encomendas dos produtos serão feitas com o veículo da proprietária da empresa.

4.3 Mercado e competidores

4.3.1 Análise do setor

Na análise do setor foi realizada uma pesquisa de mercado a fim de definir os produtos que seriam ofertados pela empresa.

A seguir, serão apresentados os aspectos analisados nos estabelecimentos pesquisados:
- Perfil do cliente

Os entrevistados indicaram que a faixa etária de seu público é variada. Há uma variação também entre homens e mulheres, mas alguns apontaram que o público feminino é a maior.

Quanto à renda, concentra-se na classe média. Um dos respondentes afirmou que cerca de 90% de seu público são pessoas graduadas e pós-graduadas.

Os hábitos de vida de seu público são saudáveis. Foi apontado público de academia e pessoas que, por motivo de doenças, buscam uma alimentação mais saudável.

- O que é mais procurado dentre os doces e os salgados

Os locais entrevistados afirmaram ter procura tanto por doces como por salgados mais saudáveis. Possuem produtos sem glúten, sem lactose, com baixo teor de açúcar e sem muito uso de refinados.

- Qualidade ou preço baixo

Quanto à busca do cliente por qualidade ou preço, ficou evidenciado que ambos influenciam na escolha do cliente.

- Produtos terceirizados

Os produtos comercializados nos locais pesquisados variam entre produção própria e terceirizados. Todos os estabelecimentos terceirizam ao menos um produto.

Foi observado que a maioria dos lugares não produz a parte de doces funcionais, e os que oferecem esse produto afirmam que é terceirizado.

Sete dos nove mostraram interesse em terceirizar, somente com rotulagem e que passe por uma análise dos proprietários.

Dois respondentes optaram por não querer terceirizar para que consigam manter a segurança alimentar e seu padrão de qualidade.

- Produtos que gostariam de fornecer e que há procura

Foi questionado se existiam produtos com demanda, mas que a empresa não oferecia. Os respondentes disseram que existe procura por produtos que a empresa não possui e tentam contornar oferecendo outro produto que possuem e que se assemelha com o que foi pedido. Afirmaram também o fato de que as pessoas estão procurando cada dia mais produtos novos e mais saudáveis.

4.3.2 Análise do público-alvo

Os potenciais clientes da empresa são pessoas que cuidam da saúde e que buscam uma alimentação mais saudável, de idades que variam entre 18 e 65 anos.

Também são alvos os empórios de comida saudável e funcionais e restaurantes que também seguem esse segmento e que possuem interesse em terceirizar os produtos oferecidos.

Devido à localização da empresa no município de São José (SC), o público a ser atingido será nas regiões mais próximas, como Florianópolis, Palhoça e Biguaçu.

4.3.3 Análise da concorrência

As empresas que atuam como concorrentes diretos são aquelas que trabalham com salgados funcionais e possuem o cardápio voltado para alimentação saudável.

Os concorrentes diretos seriam aqueles que trabalham na mesma linha de produção. Um exemplo seria a Blessed Gourmet Fit, que trabalha com doces e salgados funcionais, sem glúten, sem lactose e sem conservantes. Outro concorrente é a Não Perde o Foco, empresa especializada em alimentos saudáveis. Outros concorrentes identificados foram: Vida Light Delícias funcionais, Dely Life, Bem Leve Delícias Funcionais e Floripa Saudável.

Os concorrentes indiretos são empresas que oferecem o mesmo produto, porém os preparados com refinados, embutidos, ingredientes processados, etc. Os concorrentes indiretos identificados são: Empadas da Mari, Salgados Aline, Cia dos Quitutes e Kitutes Vó Dete.

4.4 Marketing

Há várias maneiras de estruturar e descrever uma estratégia de marketing, mas a mais comum foca nos chamados 4Ps (DORNELAS, 2014). A seguir serão demonstrados esses 4Ps.

4.4.1 Produto

O produto oferecido pela empresa foi definido com objetivo de proporcionar uma experiência diferenciada para o público que busca por esse tipo de alimento, com qualidade, e que atendam às suas necessidades.

O cardápio, composto por empadinhas e mini quiches, foi criado a partir de ingredientes selecionados e de grande valor nutricional.

4.4.2 Preço

O Quadro 2 apresenta cada preparação com seus respectivos custos e preços de venda. Os valores dos custos unitários foram adquiridos através de fichas técnicas devidamente elaboradas, levando em conta o valor dos insumos e das quantidades utilizadas.

O preço de venda que a empresa irá atribuir aos produtos será baseado no custo da preparação e na pesquisa de mercado.

Preparações	Recheio	Custo unitário	Preço de venda
Empadinha – massa de batata doce	Frango	R\$0,72	R\$3,20
	Ricota e espinafre	R\$0,70	R\$2,90
	Brócolis e tomate seco	R\$0,70	R\$3,20
Empadinha – massa grão de bico	Frango	R\$0,79	R\$3,50
	Ricota e espinafre	R\$0,75	R\$3,20
	Brócolis e tomate seco	R\$0,78	R\$3,50
Mini quiche – massa grão de bico	Espinafre e palmito	R\$0,69	R\$4,00
	Berinjela e tomate seco	R\$0,75	R\$4,20
	Frango	R\$0,93	R\$4,50
	Legumes	R\$0,62	R\$4,00

Quadro 2 – Custos da matéria-prima e preço de venda

Fonte: Elaborado pela autora (2016)

4.4.3 Praça

A empresa está localizada em São José - Santa Catarina, busca atender ao público das regiões mais próximas e que se interessam por comida saudável.

4.4.4 Propaganda/comunicação

Os canais de comunicação com o cliente serão: email, redes sociais como página no Facebook e Instagram e telefone (whatsapp).

A empresa pretende fazer parcerias com empórios do ramo de alimentação e que seguem a proposta da empresa.

4.5 Análise estratégica

Na análise estratégica é apresentada a análise SWOT (Quadro 3), apontando possíveis fatores internos (forças e fraquezas) e externos (oportunidades e ameaças) da empresa.

FORÇAS	FRAQUEZAS
<ul style="list-style-type: none">• Manter a qualidade e o sabor• Produtos sem glúten• Opções para vegetarianos	<ul style="list-style-type: none">• Matéria-prima de custo alto• Público mais restrito para esse tipo de produto
OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
<ul style="list-style-type: none">• Produtos com propriedades funcionais estão ganhando espaço no mercado• Interesse de empórios em terceirizar produtos saudáveis	<ul style="list-style-type: none">• Instabilidade da economia• Concorrentes diretos estão constantemente se atualizando

Quadro 3 - Análise SWOT para empresa em análise

Fonte: Elaborado pela autora (2016)

A partir da análise estratégica, foram determinadas ações para evidenciar as forças e reduzir as fraquezas:

- Usar os melhores insumos e buscar fazer algo que se pareça com o tradicional, não perdendo assim suas características gustativas.
- Procurar matéria-prima com custo mais baixo.
- Fazer a divulgação dos produtos, através de rede sociais, para que aumente o interesse das pessoas em cuidar de sua alimentação.

4.6 Plano financeiro

Nesta parte serão apresentados os aspectos financeiros, apresentados em forma de planilhas elaboradas no *Microsoft Office Excel*, facilitando a visualização dos dados.

A elaboração deste plano contou com a projeção de três cenários. O pessimista que visa Ponto de Equilíbrio (PE), o realista (ponto de equilíbrio + 20%) e o otimista (ponto de equilíbrio + 30%).

Este plano foi projetado para o período de cinco anos, sendo que no ano 1 foi considerado que será preciso um empréstimo, realizado junto ao Banco do Empreendedor, no Programa Juro Zero, no valor de R\$ 3.000,00. O seu pagamento será realizado em sete parcelas, durante o primeiro ano de funcionamento da empresa, cada parcela no valor de R\$428,57.

No ano 2 foi aplicada a previsão de inflação para 2017 de 5%. O índice da inflação foi baseado no site do Banco Central do Brasil. Para todas as projeções da análise financeira foi utilizado este índice.

4.6.1 Investimento inicial

O investimento inicial de R\$ 9.774,00 (Tabela 1) foi calculado de acordo com os móveis e eletrodomésticos necessários para a abertura do empreendimento, sendo que alguns valores são de seminovos e outros novos, pelo valor mais acessível. Foi considerado também despesas com marketing, taxa MEI, empréstimo, estoque e para outros investimentos e gastos não previstos.

Descrição do investimento	Desembolso R\$
Investimento em móveis e eletrodomésticos	R\$ 4.080,00
Outros investimentos	R\$ 100,00
Despesas com marketing	R\$ 120,00
Despesas pré-operacionais (contador, taxas, impostos)	R\$ 45,00
Reserva para gastos não previstos	R\$ 200,00
Empréstimo	R\$ 3.000,00
Estoques (matéria-prima inicial)	R\$ 600,00
Subtotal	R\$ 8.145,00
Reserva para capital de giro	R\$ 1.629,00
Total	R\$ 9.774,00

Tabela 1 - Investimento inicial

Fonte: Elaborado pela autora (2016)

Para o valor de R\$ 8.145,00 da reserva de capital de giro, foram considerados 20% sobre o capital investido (Subtotal).

4.6.2 Salários e encargos

A empresa é definida como MEI e não possui funcionário. Na Tabela 2 consta o pró-labore e o encargo mensal.

O MEI é enquadrado no Simples Nacional e é isento dos tributos federais (Imposto de Renda, PIS, Cofins, IPI e CSLL).

O empreendedor adquire o direito de segurado porque passa a recolher, mensalmente, taxa fixa de 5% do salário-mínimo vigente, a título de contribuição previdenciária, mais R\$ 1 de Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços (ICMS), sendo atualmente considerada a taxa de R\$ 45,00 (PORTAL DO EMPREENDEDOR, 2016).

Função	Pró-labore R\$	Encargos %	Total R\$
Proprietário	R\$ 880,00	R\$ 45,00	R\$ 925,00
Total			R\$ 925,00

Tabela 2 – Pró-labore e encargo mensal

Fonte: Elaborado pela autora (2016)

O pró-labore considerado é de acordo com o salário-mínimo do ano de referência 2016, no valor de R\$ 880,00 (PREVIDÊNCIA SOCIAL, 2015).

4.6.3 Custos fixos e despesas

Nos custos e despesas fixos (Tabela 3) foi considerada uma estimativa de valores de: encargos, pró labore, água e luz, depreciação, aluguel, impostos fixos (IPTU), materiais diversos, propaganda e outros.

Custos fixos e despesas	Valor em R\$/mês	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5
Encargos	R\$ 45,00	R\$ 540,00	R\$ 567,00	R\$ 595,35	R\$ 625,12	R\$ 656,37
Pró labore	R\$ 880,00	R\$ 10.560,00	R\$ 11.088,00	R\$ 11.642,40	R\$ 12.224,52	R\$ 12.835,75
Água e Luz	R\$ 160,00	R\$ 1.920,00	R\$ 2.016,00	R\$ 2.116,80	R\$ 2.222,64	R\$ 2.333,77
Depreciação	R\$ 54,40	R\$ 652,80	R\$ 685,44	R\$ 719,71	R\$ 755,70	R\$ 793,48
Aluguel	R\$ 600,00	R\$ 7.200,00	R\$ 7.560,00	R\$ 7.938,00	R\$ 8.334,90	R\$ 8.751,65
Impostos fixos (iptu)	R\$ 86,00	R\$ 1.032,00	R\$ 1.083,60	R\$ 1.137,78	R\$ 1.194,67	R\$ 1.254,40
Materiais diversos	R\$ 100,00	R\$ 1.200,00	R\$ 1.260,00	R\$ 1.323,00	R\$ 1.389,15	R\$ 1.458,61
Propaganda	R\$ 30,00	R\$ 360,00	R\$ 378,00	R\$ 396,90	R\$ 416,75	R\$ 437,58
Outros	R\$ 50,00	R\$ 600,00	R\$ 630,00	R\$ 661,50	R\$ 694,58	R\$ 729,30
Total	R\$ 2.005,40	R\$ 24.064,80	R\$ 25.268,04	R\$ 26.531,44	R\$ 27.858,01	R\$ 29.250,91

Tabela 3 - Custos e despesas fixos

Fonte: Elaborado pela autora (2016)

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

4.6.4 Custos variáveis e totais

Nos custos variáveis foi considerada apenas a matéria prima, pois se trata de MEI, portanto não incide impostos sobre a venda.

Custos variáveis	Valor em R\$/mês	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5
Matéria-prima	R\$ 593,04	R\$ 7.116,48	R\$ 7.472,30	R\$ 7.845,92	R\$ 8.238,22	R\$ 8.650,13
Total	R\$ 593,04	R\$ 7.116,48	R\$ 7.472,30	R\$ 7.845,92	R\$ 8.238,22	R\$ 8.650,13

Tabela 4 - Custos variáveis - cenário pessimista (ponto de equilíbrio)

Fonte: Elaborado pela autora (2016)

Para obter o valor da matéria-prima foi realizado o seguinte cálculo: custo unitário multiplicado pela projeção de vendas mensal de cada produto, com isso se tem o resultado do custo total unitário, e com a soma de cada custo total obteve-se o que seria necessário para a matéria-prima inicial, R\$ 593,04 (Tabela 4).

Custos variáveis	Valor em R\$/mês	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5
Matéria-prima	R\$ 711,65	R\$ 8.539,78	R\$ 8.966,76	R\$ 9.415,10	R\$ 9.885,86	R\$ 10.380,15
Total	R\$ 711,65	R\$ 8.539,78	R\$ 8.966,76	R\$ 9.415,10	R\$ 9.885,86	R\$ 10.380,15

Tabela 5 - Custos variáveis – cenário realista (ponto de equilíbrio + 20%)

Fonte: Elaborado pela autora (2016)

Para o cenário realista, foi multiplicada a matéria-prima do mês do cenário pessimista por 1,2, representando assim 20% (Tabela 5).

Custos variáveis	Valor em R\$/mês	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5
Matéria-prima	R\$ 770,95	R\$ 9.251,42	R\$ 9.714,00	R\$ 10.199,69	R\$ 10.709,68	R\$ 11.245,16
Total	R\$ 770,95	R\$ 9.251,42	R\$ 9.714,00	R\$ 10.199,69	R\$ 10.709,68	R\$ 11.245,16

Tabela 6 - Custos variáveis – cenário otimista (ponto de equilíbrio + 30%)

Fonte: Elaborado pela autora (2016)

Para o cenário otimista, foi multiplicada a matéria-prima do mês do cenário pessimista por 1,3, representando assim 30% (Tabela 6).

O custo total é a soma entre os custos e despesas fixos com os custos variáveis (Tabela 7, Tabela 8 e Tabela 9).

	Valor em R\$/mês	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5
Custos e despesas fixos	R\$ 2.005,40	R\$ 24.064,80	R\$ 25.268,04	R\$ 26.531,44	R\$ 27.858,01	R\$ 29.250,91
Custos variáveis	R\$ 593,04	R\$ 7.116,48	R\$ 7.472,30	R\$ 7.845,92	R\$ 8.238,22	R\$ 8.650,13
Total	R\$ 2.598,44	R\$ 31.181,28	R\$ 32.740,34	R\$ 34.377,36	R\$ 36.096,23	R\$ 37.901,04

Tabela 7 - Custos totais – cenário pessimista (ponto de equilíbrio)

Fonte: Elaborado pela autora (2016)

	Valor em R\$/mês	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5
Custos e despesas fixos	R\$ 2.005,40	R\$ 24.064,80	R\$ 25.268,04	R\$ 26.531,44	R\$ 27.858,01	R\$ 29.250,91
Custos variáveis	R\$ 711,65	R\$ 8.539,78	R\$ 8.966,76	R\$ 9.415,10	R\$ 9.885,86	R\$ 10.380,15
Total	R\$ 2.717,05	R\$ 32.604,58	R\$ 34.234,80	R\$ 35.946,55	R\$ 37.743,87	R\$ 39.631,07

Tabela 8 - Custos totais – cenário realista (ponto de equilíbrio + 20%)

Fonte: Elaborado pela autora (2016)

	Valor em R\$/mês	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5
Custos e despesas fixos	R\$ 2.005,40	R\$ 24.064,80	R\$ 25.268,04	R\$ 26.531,44	R\$ 27.858,01	R\$ 29.250,91
Custos variáveis	R\$ 770,95	R\$ 9.251,42	R\$ 9.714,00	R\$ 10.199,69	R\$ 10.709,68	R\$ 11.245,16
Total	R\$ 2.776,35	R\$ 33.316,22	R\$ 34.982,04	R\$ 36.731,14	R\$ 38.567,69	R\$ 40.496,08

Tabela 9 - Custos totais – cenário otimista (ponto de equilíbrio + 30%)

Fonte: Elaborado pela autora (2016)

4.6.5 Demonstração do Resultado do Exercício (DRE)

Por meio da projeção da DRE, pôde se obter dados importantes para a análise da abertura da empresa.

Cenário pessimista	ANO 1	%	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5
1 VENDAS TOTAIS (RECEITAS)	R\$ 31.181,28	100,0%	R\$ 32.740,34	R\$ 34.377,36	R\$ 36.096,23	R\$ 37.901,04
2 - CUSTOS VARIÁVEIS	R\$ 7.116,48	22,82%	R\$ 7.472,30	R\$ 7.845,92	R\$ 8.238,22	R\$ 8.650,13
Custo da Mercadoria Vendida (CMV)	R\$ 7.116,48	22,82%	R\$ 7.472,30	R\$ 7.845,92	R\$ 8.238,22	R\$ 8.650,13
3 = LUCRO BRUTO	R\$ 24.064,80	77,2%	R\$ 25.268,04	R\$ 26.531,44	R\$ 27.858,01	R\$ 29.250,91
4 - Custos fixos e despesas	R\$ 24.064,80	77,2%	R\$ 25.268,04	R\$ 26.531,44	R\$ 27.858,01	R\$ 29.250,91
5 = LUCRO LÍQUIDO	R\$ 0,00	0,0%	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00
6 PONTO EQUILÍBRIO	R\$ 31.181,28	100,0%	R\$ 32.740,34	R\$ 34.377,36	R\$ 36.096,23	R\$ 37.901,04

Tabela 10 – DRE – cenário pessimista (ponto de equilíbrio)

Fonte: Elaborado pela autora (2016)

No cenário pessimista (Tabela 10) o lucro é zero, sendo o valor das vendas totais igual o ponto de equilíbrio (PE), significa que não haverá nem lucro e nem prejuízo.

Cenário realista	ANO 1	%	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5
1 VENDAS TOTAIS (RECEITAS)	R\$ 37.417,54	100,00%	R\$ 39.288,41	R\$ 41.252,83	R\$ 43.315,48	R\$ 45.481,25
2 - CUSTOS VARIÁVEIS	R\$ 8.539,78	22,82%	R\$ 8.966,76	R\$ 9.415,10	R\$ 9.885,86	R\$ 10.380,15
Custo da Mercadoria Vendida (CMV)	R\$ 8.539,78	22,82%	R\$ 8.966,76	R\$ 9.415,10	R\$ 9.885,86	R\$ 10.380,15
3 = LUCRO BRUTO	R\$ 28.877,76	77,2%	R\$ 30.321,65	R\$ 31.837,73	R\$ 33.429,62	R\$ 35.101,10
4 - Custos fixos e despesas	R\$ 24.064,80	64,31%	R\$ 25.268,04	R\$ 26.531,44	R\$ 27.858,01	R\$ 29.250,91
5 = LUCRO LÍQUIDO	R\$ 4.812,96	12,86%	R\$ 5.053,61	R\$ 5.306,29	R\$ 5.571,60	R\$ 5.850,18
6 PONTO EQUILÍBRIO	R\$ 31.181,28	100,00%	R\$ 32.740,34	R\$ 34.377,36	R\$ 36.096,23	R\$ 37.901,04

Tabela 11 – DRE – cenário realista (ponto de equilíbrio + 20%)

Fonte: Elaborado pela autora (2016)

No cenário realista, o lucro líquido foi de 12,86% (Tabela 11).

Cenário otimista	ANO 1	%	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5
1 VENDAS TOTAIS (RECEITAS)	R\$ 40.535,66	100,00%	R\$ 42.562,45	R\$ 44.690,57	R\$ 46.925,10	R\$ 49.271,35
2 - CUSTOS VARIÁVEIS	R\$ 9.251,42	22,82%	R\$ 9.714,00	R\$ 10.199,69	R\$ 10.709,68	R\$ 11.245,16
Custo da Mercadoria Vendida (CMV)	R\$ 9.251,42	22,82%	R\$ 9.714,00	R\$ 10.199,69	R\$ 10.709,68	R\$ 11.245,16
3 = LUCRO BRUTO	R\$ 31.284,24	77,18%	R\$ 32.848,45	R\$ 34.490,87	R\$ 36.215,42	R\$ 38.026,19
4 - Custos fixos e despesas	R\$ 24.064,80	59,37%	R\$ 25.268,04	R\$ 26.531,44	R\$ 27.858,01	R\$ 29.250,91
5 = LUCRO LÍQUIDO	R\$ 7.219,44	17,81%	R\$ 7.580,41	R\$ 7.959,43	R\$ 8.357,40	R\$ 8.775,27
6 PONTO EQUILÍBRIO	R\$ 31.181,28	100,00%	R\$ 32.740,34	R\$ 34.377,36	R\$ 36.096,23	R\$ 37.901,04

Tabela 12 – DRE – cenário otimista (ponto de equilíbrio + 30%)

Fonte: Elaborado pela autora (2016)

No cenário otimista, o lucro líquido foi de 17,81% (Tabela 12).

4.6.6 Projeção de vendas/receitas

As projeções de vendas (Tabela 13, Tabela 14 e Tabela 15) foram elaboradas baseadas nos valores das vendas totais da DRE de cada cenário, o mais próximo possível.

Quantidade/mês	Descrição	Unitário	Total mês	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5
	Empadinhas:							
88	Frango (batata doce)	R\$ 3,20	R\$ 281,60	R\$ 3.379,20	R\$ 3.548,16	R\$ 3.725,57	R\$ 3.911,85	R\$ 4.107,44
92	Frango (grão de bico)	R\$ 3,50	R\$ 322,00	R\$ 3.864,00	R\$ 4.057,20	R\$ 4.260,06	R\$ 4.473,06	R\$ 4.696,72
72	Ricota e espinafre (batata doce)	R\$ 2,90	R\$ 208,80	R\$ 2.505,60	R\$ 2.630,88	R\$ 2.762,42	R\$ 2.900,55	R\$ 3.045,57
76	Ricota e espinafre (grão de bico)	R\$ 3,20	R\$ 243,20	R\$ 2.918,40	R\$ 3.064,32	R\$ 3.217,54	R\$ 3.378,41	R\$ 3.547,33
80	Brócolis e tomate seco (batata doce)	R\$ 3,20	R\$ 256,00	R\$ 3.072,00	R\$ 3.225,60	R\$ 3.386,88	R\$ 3.556,22	R\$ 3.734,04
83	Brócolis e tomate seco (grão de bico)	R\$ 3,50	R\$ 290,50	R\$ 3.486,00	R\$ 3.660,30	R\$ 3.843,32	R\$ 4.035,48	R\$ 4.237,25
	Mini quiches:							
58	Espinafre e palmito	R\$ 4,00	R\$ 232,00	R\$ 2.784,00	R\$ 2.923,20	R\$ 3.069,36	R\$ 3.222,83	R\$ 3.383,97
60	Berinjela e tomate seco	R\$ 4,20	R\$ 252,00	R\$ 3.024,00	R\$ 3.175,20	R\$ 3.333,96	R\$ 3.500,66	R\$ 3.675,69
65	Frango	R\$ 4,50	R\$ 292,50	R\$ 3.510,00	R\$ 3.685,50	R\$ 3.869,78	R\$ 4.063,26	R\$ 4.266,43
55	Legumes	R\$ 4,00	R\$ 220,00	R\$ 2.640,00	R\$ 2.772,00	R\$ 2.910,60	R\$ 3.056,13	R\$ 3.208,94
Total		R\$ 33,00	R\$ 2.598,60	R\$ 31.183,20	R\$ 32.742,36	R\$ 34.379,48	R\$ 36.098,45	R\$ 37.903,37

Tabela 13 – Projeção de vendas/receitas – cenário pessimista (ponto de equilíbrio)

Fonte: Elaborado pela autora (2016)

Quantidade/mês	Descrição	Unitário	Total mês	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5
	Empadinhas:							
108	Frango (batata doce)	R\$ 3,20	R\$ 345,60	R\$ 4.147,20	R\$ 4.354,56	R\$ 4.572,29	R\$ 4.800,90	R\$ 5.040,95
110	Frango (grão de bico)	R\$ 3,50	R\$ 385,00	R\$ 4.620,00	R\$ 4.851,00	R\$ 5.093,55	R\$ 5.348,23	R\$ 5.615,64
82	Ricota e espinafre (batata doce)	R\$ 2,90	R\$ 237,80	R\$ 2.853,60	R\$ 2.996,28	R\$ 3.146,09	R\$ 3.303,40	R\$ 3.468,57
85	Ricota e espinafre (grão de bico)	R\$ 3,20	R\$ 272,00	R\$ 3.264,00	R\$ 3.427,20	R\$ 3.598,56	R\$ 3.778,49	R\$ 3.967,41
97	Brócolis e tomate seco (batata doce)	R\$ 3,20	R\$ 310,40	R\$ 3.724,80	R\$ 3.911,04	R\$ 4.106,59	R\$ 4.311,92	R\$ 4.527,52
101	Brócolis e tomate seco (grão de bico)	R\$ 3,50	R\$ 353,50	R\$ 4.242,00	R\$ 4.454,10	R\$ 4.676,81	R\$ 4.910,65	R\$ 5.156,18
	Mini quiches:							
68	Espinafre e palmito	R\$ 4,00	R\$ 272,00	R\$ 3.264,00	R\$ 3.427,20	R\$ 3.598,56	R\$ 3.778,49	R\$ 3.967,41
75	Berinjela e tomate seco	R\$ 4,20	R\$ 315,00	R\$ 3.780,00	R\$ 3.969,00	R\$ 4.167,45	R\$ 4.375,82	R\$ 4.594,61
86	Frango	R\$ 4,50	R\$ 387,00	R\$ 4.644,00	R\$ 4.876,20	R\$ 5.120,01	R\$ 5.376,01	R\$ 5.644,81
60	Legumes	R\$ 4,00	R\$ 240,00	R\$ 2.880,00	R\$ 3.024,00	R\$ 3.175,20	R\$ 3.333,96	R\$ 3.500,66
Total		R\$ 33,00	R\$ 3.118,30	R\$ 37.419,60	R\$ 39.290,58	R\$ 41.255,11	R\$ 43.317,86	R\$ 45.483,76

Tabela 14 – Projeção de vendas/receitas – cenário realista (ponto de equilíbrio + 20%)

Fonte: Elaborado pela autora (2016)

Quantidade/mês	Descrição	Unitário	Total mês	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5
	Empadinhas:							
122	Frango (batata doce)	R\$ 3,20	R\$ 390,40	R\$ 4.684,80	R\$ 4.919,04	R\$ 5.164,99	R\$ 5.423,24	R\$ 5.694,40
124	Frango (grão de bico)	R\$ 3,50	R\$ 434,00	R\$ 5.208,00	R\$ 5.468,40	R\$ 5.741,82	R\$ 6.028,91	R\$ 6.330,36
89	Ricota e espinafre (batata doce)	R\$ 2,90	R\$ 258,10	R\$ 3.097,20	R\$ 3.252,06	R\$ 3.414,66	R\$ 3.585,40	R\$ 3.764,67
94	Ricota e espinafre (grão de bico)	R\$ 3,20	R\$ 300,80	R\$ 3.609,60	R\$ 3.790,08	R\$ 3.979,58	R\$ 4.178,56	R\$ 4.387,49
103	Brócolis e tomate seco (batata doce)	R\$ 3,20	R\$ 329,60	R\$ 3.955,20	R\$ 4.152,96	R\$ 4.360,61	R\$ 4.578,64	R\$ 4.807,57
104	Brócolis e tomate seco (grão de bico)	R\$ 3,50	R\$ 364,00	R\$ 4.368,00	R\$ 4.586,40	R\$ 4.815,72	R\$ 5.056,51	R\$ 5.309,33
	Mini quiches:							
81	Espinafre e palmito	R\$ 4,00	R\$ 324,00	R\$ 3.888,00	R\$ 4.082,40	R\$ 4.286,52	R\$ 4.500,85	R\$ 4.725,89
76	Berinjela e tomate seco	R\$ 4,20	R\$ 319,20	R\$ 3.830,40	R\$ 4.021,92	R\$ 4.223,02	R\$ 4.434,17	R\$ 4.655,88
84	Frango	R\$ 4,50	R\$ 378,00	R\$ 4.536,00	R\$ 4.762,80	R\$ 5.000,94	R\$ 5.250,99	R\$ 5.513,54
70	Legumes	R\$ 4,00	R\$ 280,00	R\$ 3.360,00	R\$ 3.528,00	R\$ 3.704,40	R\$ 3.889,62	R\$ 4.084,10
Total		R\$ 36,20	R\$ 3.378,10	R\$ 40.537,20	R\$ 42.564,06	R\$ 44.692,26	R\$ 46.926,88	R\$ 49.273,22

Tabela 15 – Projeção de vendas/receitas – cenário otimista (ponto de equilíbrio + 30%)

Fonte: Elaborado pela autora (2016)

4.6.7 Fluxo de caixa

O fluxo de caixa foi considerado apenas anual, utilizando-se das receitas da DRE para cada cenário (Tabela 16, Tabela 17 e Tabela 18), assim também como o custo da matéria-prima e os custos e despesas fixos anuais, exceto a depreciação.

O saldo acumulado representa o valor da depreciação, que ao longo dos anos, sem o uso, vai acumulando.

ENTRADAS	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5
Previsão de recebimento vendas	31.181,28	32.740,34	34.377,36	36.096,23	37.901,04
Empréstimo	3.000,00				
TOTAL DE ENTRADAS	34.181,28	32.740,34	34.377,36	36.096,23	37.901,04
SAÍDAS					
Fornecedores	7.116,48	7.472,30	7.845,92	8.238,22	8.650,13
Encargos sociais	540,00	567,00	595,35	625,12	656,37
Pro-labore	10.560,00	11.088,00	11.642,40	12.224,52	12.835,75
Aluguéis	7.200,00	7.560,00	7.938,00	8.334,90	8.751,65
Impostos fixos (iptu)	1.032,00	1.083,60	1.137,78	1.194,67	1.254,40
Energia elétrica + Água	1.920,00	2.016,00	2.116,80	2.222,64	2.333,77
Materiais diversos	1.200,00	1.260,00	1.323,00	1.389,15	1.458,61
Pagamento de empréstimo	3.000,00				
Propaganda	360,00	378,00	396,90	416,75	437,58
Outros pagamentos	600,00	630,00	661,50	694,58	729,30
TOTAL DE SAÍDAS	33.528,48	32.054,90	33.657,65	35.340,53	37.107,56
1 (Entradas - Saídas)	652,80	685,44	719,71	755,70	793,48
2 Saldo anterior	0,00	652,80	1.338,24	2.057,95	2.813,65
3 Saldo acumulado (1 + 2)	652,80	1.338,24	2.057,95	2.813,65	3.607,13

Tabela 16 – Fluxo de caixa – cenário pessimista

Fonte: Elaborado pela autora (2016)

ENTRADAS	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5
Previsão de recebimento vendas	37.417,54	39.288,41	41.252,83	43.315,48	45.481,25
Empréstimo	3.000,00				
TOTAL DE ENTRADAS	40.417,54	39.288,41	41.252,83	43.315,48	45.481,25
SAÍDAS					
Fornecedores	8.539,78	8.966,76	9.415,10	9.885,86	10.380,15
Encargos sociais	540,00	567,00	595,35	625,12	656,37
Pro-labore	10.560,00	11.088,00	11.642,40	12.224,52	12.835,75
Aluguéis	7.200,00	7.560,00	7.938,00	8.334,90	8.751,65
Impostos fixos (iptu)	1.032,00	1.083,60	1.137,78	1.194,67	1.254,40
Energia elétrica + Água	1.920,00	2.016,00	2.116,80	2.222,64	2.333,77
Materiais diversos	1.200,00	1.260,00	1.323,00	1.389,15	1.458,61
Pagamento de empréstimo	3.000,00				
Propaganda	360,00	378,00	396,90	416,75	437,58
Outros pagamentos	600,00	630,00	661,50	694,58	729,30
TOTAL DE SAÍDAS	34.951,78	33.549,36	35.226,83	36.988,17	38.837,58
1 (Entradas - Saídas)	5.465,76	5.739,05	6.026,00	6.327,30	6.643,67
2 Saldo anterior	0,00	5.465,76	11.204,81	17.230,81	23.558,11
3 Saldo acumulado (1 + 2)	5.465,76	11.204,81	17.230,81	23.558,11	30.201,77

Tabela 17 – Fluxo de caixa – cenário realista

Fonte: Elaborado pela autora (2016)

ENTRADAS	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5
Previsão de recebimento vendas	40.535,66	42.562,45	44.690,57	46.925,10	49.271,35
Empréstimos	3.000,00				
TOTAL DE ENTRADAS	43.535,66	42.562,45	44.690,57	46.925,10	49.271,35
SAÍDAS					
Fornecedores	9.251,42	9.714,00	10.199,69	10.709,68	11.245,16
Encargos sociais	540,00	567,00	595,35	625,12	656,37
Pro-labore	10.560,00	11.088,00	11.642,40	12.224,52	12.835,75
Aluguéis	7.200,00	7.560,00	7.938,00	8.334,90	8.751,65
Impostos fixos (iptu)	1.032,00	1.083,60	1.137,78	1.194,67	1.254,40
Energia elétrica + Água	1.920,00	2.016,00	2.116,80	2.222,64	2.333,77
Materiais diversos	1.200,00	1.260,00	1.323,00	1.389,15	1.458,61
Pagamento de empréstimo	3.000,00				
Propaganda	360,00	378,00	396,90	416,75	437,58
Outros pagamentos	600,00	630,00	661,50	694,58	729,30
TOTAL DE SAÍDAS	35.663,42	34.296,60	36.011,42	37.812,00	39.702,60
1 (Entradas - Saídas)	7.872,24	8.265,85	8.679,14	9.113,10	9.568,76
2 Saldo anterior	0,00	7.872,24	16.138,09	24.817,24	33.930,34
3 Saldo acumulado (1 + 2)	7.872,24	16.138,09	24.817,24	33.930,34	43.499,10

Tabela 18 – Fluxo de caixa – cenário otimista

Fonte: Elaborado pela autora (2016)

4.6.8 Payback

A fim de analisar o retorno do investimento, para o prazo de cinco anos, necessário para a implantação e início das atividades da empresa, foi feito o *payback* dos cenários realista e otimista.

Cenário realista		
Investimento inicial	R\$ 9.774,00	
Lucro anual médio previsto	R\$ 4.812,96	
Investimento / lucro anual	2,03	ano

Tabela 19 – *Payback* – cenário realista

Fonte: Elaborado pela autora (2016)

Para o cenário realista (Tabela 19) foi utilizado os dados do investimento inicial e o lucro anual médio previsto, da DRE, desse cenário. Foi feito então uma divisão entre o investimento inicial e o lucro anual.

Com isso se dá a conclusão de que a recuperação do capital investido para esse cenário é de cerca de dois anos.

Cenário otimista		
Investimento inicial	R\$ 9.774,00	
Lucro anual médio previsto	R\$ 7.219,44	
Investimento / lucro anual	1,35	ano

Tabela 20 – *Payback* – cenário otimista

Fonte: Elaborado pela autora (2016)

Para o cenário otimista (Tabela 20) foi utilizado os dados do investimento inicial e o lucro anual médio previsto, da DRE, desse cenário. Foi feito então uma divisão entre o investimento inicial e o lucro anual.

Com isso se dá a conclusão de que a recuperação do capital investido para esse cenário é de cerca de um ano e quatro meses.

4.6.9 Valor Presente Líquido (VPL)

Para o VPL foi considerado a taxa SELIC (Sistema Especial de Liquidação e Custódia) de novembro/2016, que é a taxa básica de juros, estabelecida pelo Banco Central do Brasil, de 14,25%.

Cenário realista		
Ano	Saldo fluxo de caixa	
0	-R\$ 9.774,00	Inv inicial
1	R\$ 4.812,96	Entradas R\$
2	R\$ 5.053,61	Entradas R\$
3	R\$ 5.306,29	Entradas R\$
4	R\$ 5.571,60	Entradas R\$
5	R\$ 5.850,18	Entradas R\$
	R\$ 26.594,64	
vpl	R\$ 7.128,00	

Tabela 21 –VPL – cenário realista

Fonte: Elaborado pela autora (2016)

No cenário realista (Tabela 21) foram considerados os valores do investimento inicial, negativo porque está saindo do caixa da empresa, e os lucros líquidos, da DRE, de cada ano.

Primeiramente foi feito a soma de todos esses valores, depois foi calculado o VPL. De acordo com o valor do VPL, o projeto se torna viável nesse cenário, tendo em vista o resultado ser de R\$ 7.128,00, sendo assim maior que zero.

Cenário otimista		
Ano	Saldo fluxo de caixa	
0	-R\$ 9.774,00	Inv inicial
1	R\$ 7.219,44	Entradas R\$
2	R\$ 7.580,41	Entradas R\$
3	R\$ 7.959,43	Entradas R\$
4	R\$ 8.357,40	Entradas R\$
5	R\$ 8.775,27	Entradas R\$
	R\$ 39.891,96	
vpl	R\$ 14.969,46	

Tabela 22 –VPL – cenário otimista

Fonte: Elaborado pela autora (2016)

No cenário otimista (Tabela 22) foi realizado o mesmo cálculo que o cenário realista, usando os dados da DRE desse cenário. Assim se torna ainda mais viável nesse cenário, com VPL de R\$ 14.969,46.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Resgatando o objetivo geral do presente estudo, buscou-se então apresentar um plano de negócios para a criação da empresa em análise, voltado à alimentação saudável e funcional. Para isto, realizou-se a descrição da empresa, abordando seu conceito e as suas características e informações detalhadas.

Para definir o cardápio da empresa e para conhecer possíveis públicos-alvo, se viu necessário, primeiramente, uma pesquisa documental, na qual se utilizou documentos e consultas a sites sobre o assunto em questão. Segundo, uma pesquisa de mercado, na qual foi aplicado instrumentos de coleta de dados, dos quais um roteiro para entrevista semiestruturada e um questionário. Tais instrumentos foram aplicados em nove empórios de comida saudável, todos localizados na Grande Florianópolis.

De acordo com os procedimentos mencionados anteriormente, notou-se a importância da prática de pesquisas, pois através delas concluiu-se que a alimentação saudável tem tido grande procura, que cada vez mais as pessoas estão buscando informações e orientação de como se alimentar melhor. Os estabelecimentos estão cada vez mais adeptos a oferecer esses tipos de produtos, mas boa parte não possui estrutura ou profissional adequado para produzi-los.

Foi detectada então uma oportunidade de negócio nessa área, já que os dados da pesquisa de mercado nos estabelecimentos indicaram interesse em terceirizar esse tipo de produto.

Por meio da elaboração do plano de negócios para análise da criação da empresa, foi possível analisar lucro líquido, o *payback* ou retorno do investimento e o VPL, apresentados a seguir, todos do cenário realista, para a verificação da viabilidade do projeto. O lucro líquido foi o valor de R\$ 4.812,96 no primeiro ano. A recuperação do capital investido no *payback* se dará em aproximadamente dois anos.

O VPL apresenta valor de R\$ 7.128,00, sendo assim maior que zero, ou seja, apresentou obter lucro, sendo assim o projeto é aceito.

Tendo em vista esses resultados, conclui-se que é de extrema importância a realização de um plano de negócios bem estruturado para a abertura de uma empresa, pois nele são relatados tudo o que se faz necessário para o sucesso ao empreender.

REFERÊNCIAS

ARAÚJO, Halina Mayer Chaves et al. **Doença celíaca, hábitos e práticas alimentares e qualidade de vida**. Revista de Nutrição, Campinas, v. 23, n. 3, p. 467-474, maio/jun., 2010. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S1415-52732010000300014&lng=pt&nrm=iso&tlng=pt>. Acesso em: 02 dez. 2016.

BACKES, Jéssica Beatriz. **Consumo de alimentos processado no lanche da tarde de escolares**. Relatório técnico-científico – XXIV Seminário de Iniciação Científica. Rio Grande do Sul, 2016. Disponível em: <<https://www.publicacoeseventos.unijui.edu.br/index.php/salaoconhecimento/article/view/6539>>. Acesso em 10 set. 2016.

Banco Central do Brasil. Disponível em: <<https://www.bcb.gov.br/?ATACOPOM>>. Acesso em 8 nov. 2016.

BAPTISTA, Leandro Meintanis. **Plano de viabilidade financeira e mercadológica para implantação de um restaurante de gastronomia grega em Florianópolis-SC**. Universidade Federal de Santa Catarina, 2009, Santa Catarina. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/119834>>. Acesso em: 2 nov. 2016.

BOTOMÉ, Maira Mieko; RAUPP, Fabiano Maury. **Proposta de plano de negócios para a constituição de um hotel fazenda em Alfredo Wagner, Santa Catarina – Brasil**. Observatório da Economia Latino-americana, nº 191, 2013. Disponível em: <<http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/br/13/propuesta-negocio.html>>. Acesso em 15 out. 2016.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração: teoria, processo e prática**. 5 ed. Barueri, SP: Manole, 2014.

COLOMÉ, Juliana Silveira; OLIVEIRA, Dora Lucia Leidens Corrêa de. **A educação em saúde na perspectiva de graduandos de enfermagem**. Ver. Gaúcha Enferm., Porto Alegre (RS), 2008. Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/23600/000670040.pdf?sequence=1>>. Acesso em 8 out. 2016.

DAVIS, Bernard [et al.]. **Gestão de Alimentos e Bebidas**. Ed. Compacta. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

Dornelas, José Carlos Assis. **Empreendedorismo na prática: mitos e verdades do empreendedor de sucesso**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2015.

Dornelas, José Carlos Assis. **Empreendedorismo: transformando ideias em negócios**. 5 ed. ed. Rio de Janeiro: Empreende / LTC, 2014.

GARCIA, Vitor Otavio Balbinot. **Plano de negócio para a implementação de um bar e restaurante mexicano em Chapecó – SC**. Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2009. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/120268>>. Acesso em 25 out. 2016.

KRISCHKE, Paulo J; TOMIELLO, Naira. **O comportamento de compra dos consumidores de alimentos orgânicos: um estudo exploratório**. Cadernos de Pesquisa Interdisciplinar em Ciências Humanas, Florianópolis, v. 10, n. 96, p. 27-43, jun. 2009. ISSN 1984-8951. Disponível em: <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/cadernosdepesquisa/article/view/1984-9851.2009v10n96p27/10349>>. Acesso em 10 nov. 2016.

MATIAS-PEREIRA, José. **Manual de Metodologia da pesquisa científica**. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à administração**. 8. ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 2011.

MEIRELLES, Andrea Souza Mello. **Plano de negócios para a abertura de um restaurante**. Universidade do Vale do Itajaí – UNIVALI. Itajaí, 2007. Disponível em: <<http://siaibib01.univali.br/pdf/Andrea%20Souza%20Mello%20Meirelles.pdf>>. Acesso em 25 out. 2016.

OLIVEIRA, Mario da Silva. **Gestão de restaurantes: uma prática de hospitalidade**. 2006. 113 f. Dissertação (Mestrado em Planejamento e Gestão Estratégica em Hospitalidade) - Universidade Anhembi Morumbi, São Paulo, 2006. Disponível em: <<http://sitios.anhembi.br/tesdesimplificado/handle/TEDE/1521>>. Acesso em 13 out. 2016.

OLIVEIRA, Nogueira de Oliveira *et al.* **Aspectos tecnológicos de alimentos funcionais contendo probióticos**. Revista Brasileira de Ciências Farmacêuticas vol. 38, n. 1, 2002, São Paulo. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rbcf/v38n1/v38n1a02>>. Acesso em 6 out. 2016.

PONTAROLO, Lia Vanderléia. **Proposta de atividades para prevenir a obesidade em escolares**. Cadernos PDE - Produção Didático-Pedagógica, vol. II Irati – Paraná, 2011. Disponível em: <http://www.diaadiaeducacao.pr.gov.br/portals/cadernospde/pdebusca/producoes_pde/2010/2010_unicentro_edfis_pdp_lia_vanderleia_pontarolo.pdf>. Acesso em 29 set. 2016.

Portal do Empreendedor. Disponível em: <<http://www.portaldoempreendedor.gov.br/mei-microempreendedor-individual>>. Acesso em 18 set. 2016.

Previdência Social. Disponível em: <<http://www.previdencia.gov.br/2015/12/reajuste-salario-minimo-sera-de-r-880-em-2016/>>. Acesso em 23 out. 2016.

PROENCA, Rossana Pacheco da Costa. **Alimentação e globalização: algumas reflexões**. *Cienc. Cult.* [online]. 2010, vol.62, n.4, pp. 43-47. ISSN 2317-6660. Disponível em: <http://cienciaecultura.bvs.br/scielo.php?pid=S0009-67252010000400014&script=sci_arttext>. Acesso em 20 set. 2016.

RAMOS, Susana Cristina Ferreira. **Avaliação das propriedades gelificantes da farinha de chia – Desenvolvimento de novas aplicações culinárias**. Faculdade de Ciências e Tecnologia - Universidade de Lisboa, 2013, Lisboa. Disponível em: <https://www.repository.utl.pt/bitstream/10400.5/6491/1/Disserta%C3%A7%C3%A3o_MestradoCi%C3%A4nciasGastron%C3%B3micas_Susana%20Ramos_2013.pdf>. Acesso em 6 out. 2016.

RECINE, Elisabetta; VASCONCELLOS, Ana Beatriz. **Políticas nacionais e o campo da Alimentação e Nutrição em Saúde Coletiva: cenário atual.** *Ciência & Saúde Coletiva*, v. 16, n. 1, p. 73-79, 2011. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S1413-81232011000100011&lng=en&nrm=iso&tlng=pt>. Acesso em: 10 out. 2016.

SANTOS, Ligia Amparo da Silva. **O fazer educação alimentar e nutricional: algumas contribuições para reflexão.** *Ciênc. saúde coletiva* [online]. 2012, vol.17, n.2, pp.455-462. ISSN 1413-8123. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1413-81232012000200018&script=sci_abstract&tlng=pt>. Acesso em 08 set. 2016.

SCHMITZ, Bethsáida de Abreu Soares et al. **A escola promovendo hábitos alimentares saudáveis: uma proposta metodológica de capacitação para educadores e donos de cantina escolar.** *Cad. Saúde Pública* [online]. 2008, vol.24, suppl.2, pp.s312-s322. ISSN 1678-4464. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-311X2008001400016>. Acesso em 30 ago. 2016.

SCRAMIM, Fernando Cezar Leandro; BATALHA, Mário Otávio. **Planejamento estratégico em pequena indústria: metodologia, aplicação e resultados.** In: *XVII ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO*. Anais, Gramado/ Canela, Rio Grande do Sul/RS. Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENESEP1997_T5115.PDF>. Acesso em 28 nov. 2016.

SILVA, Everaldo; et al. **Plano de Negócios.** 2012. Disponível em: <<http://www.uepg.br/proex/anais/trabalhos/226.pdf>>. Acesso em 06 set. 2016.

SILVA, Reinaldo Oliveira. **Teorias da administração.** 3. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2013.

TERENCE, Ana Cláudia Fernandes. **Planejamento estratégico como ferramenta de competitividade na pequena empresa: desenvolvimento e avaliação de um roteiro prático para o processo de elaboração do planejamento.** Dissertação de Mestrado – Universidade de São Paulo (USP). Escola de Engenharia de São Carlos, 2002. Disponível em: <<http://www.bv.fapesp.br/pt/publicacao/78336/planejamento-estrategico-como-ferramenta-de-competitividade/>>. Acesso em 15 out. 2016.

VASCONCELOS, Annunziata Cunto *et al.* **Processamento e aceitabilidade de pães de forma a partir de ingredientes funcionais: farinha de soja e fibra alimentar.** *Revista Alimentos e Nutrição*, v.17, n. 1, p.43-49, 2006, São Paulo. Disponível em: <<http://serv-bib.fcfar.unesp.br/seer/index.php/alimentos/article/view/114/127>>. Acesso em 6 out. 2016.

Apêndice – Roteiro de entrevista

Instrumento de coleta de dados

Entrevista semiestruturada

- 1- Qual o perfil do seu cliente? (gênero, idade, renda, hábitos de vida etc.)
- 2- Dentre os produtos doces, o que é mais procurado?
- 3- Dentre os produtos salgados, o que é tem mais procura?
- 4- Os clientes, em geral, prezam mais pela qualidade ou buscam o melhor preço?
- 5- A empresa tem produção própria? Caso positivo, quais produtos são produzidos? E quais produtos são terceirizados?
- 6- Existe interesse da empresa em ampliar as opções de produtos terceirizados?
- 7- Vocês já identificaram se há uma procura de algum produto da parte dos clientes, que vocês não possuem?
- 8- Cite algo que você gostaria de vender no seu estabelecimento, que não é produzido ou que não há oferta por terceiros:

Questionário

Caso fosse terceirizar algo, enumere de acordo com o interesse para venda em seu estabelecimento, de 1 a 8, sendo o nº 1 de maior interesse (**todos listados são produtos funcionais**):

- () Cupcakes
- () Bolos
- () Tortas doces (pequenas ou grandes)
- () Cookies ou biscoitos
- () Quiches (pequenas ou grandes)
- () Brownie
- () Pães
- () Docinhos (brigadeiro de chocolate, de coco etc.)