

UNIVERSIDADE DE SANTA CRUZ DO SUL

CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

Vanessa de Lima Hollmann

**ANÁLISE DE VIABILIDADE PARA CRIAÇÃO DE UMA EMPRESA DE VIANDAS
SAUDÁVEIS NO MUNICÍPIO DE ARROIO DO MEIO/RS**

Santa Cruz do Sul

2021

Vanessa de Lima Hollmann

**ANÁLISE DE VIABILIDADE PARA CRIAÇÃO DE UMA EMPRESA DE VIANDAS
SAUDÁVEIS NO MUNICÍPIO DE ARROIO DO MEIO/RS**

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Curso de Administração da Universidade de Santa Cruz do Sul, como requisito para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Ms. Leonardo Gustavo Schneider

Santa Cruz do Sul

2021

*Dedico este trabalho a minha família, por
tanto apoio recebido ao longo dessa jornada.*

AGRADECIMENTOS

Agradeço, primeiramente, ao professor e orientador Leonardo Gustavo Schneider, que me auxiliou ao longo dessa jornada frente as principais dúvidas que foram surgindo, tornando meu aprendizado muito mais gratificante.

Agradeço a Universidade da UNISC, aos integrantes da Reitoria e as Bibliotecas da Instituição, que me proporcionaram todo apoio técnico e as ferramentas necessárias para que este trabalho fosse possível.

Agradeço especialmente a Coordenação do Curso de Administração, que está sempre à disposição para auxiliar os estudantes em quaisquer questões necessárias.

RESUMO

A nutrição é um processo involuntário e inconsciente, o qual refere-se a um conjunto de processos fisiológicos que ocorrem dentro do corpo humano. Por conseguinte, a saúde advém da qualidade de nutrição, mediante o consumo de alimentos nutritivos que gerem benefícios ao corpo. No Brasil, a conscientização sobre a importância em manter uma alimentação rica em nutrientes vem aumentando, assim como a procura por alimentos saudáveis. Dessa forma, o presente trabalho tem por escopo verificar a viabilidade em abrir uma empresa de viandas saudáveis no município de Arroio do meio/RS, por meio do desenvolvimento de um Plano de negócios. Para tal, foi realizada uma pesquisa de mercado, elaborado plano de marketing, operacional, financeiro e sumário executivo. Para realização deste trabalho foram utilizadas a pesquisa exploratória, o método quali-quantitativo, indutivo, a pesquisa bibliográfica e de levantamento, por meio da aplicação de um questionário e pesquisa bibliográfica. Além disso, foram contatados possíveis fornecedores e concorrentes do negócio, a fim de melhor conhecer o mercado de atuação. A partir do questionário constatou-se que o público que consome marmitas valoriza especialmente preço e sabor dos alimentos, tem dificuldades em iniciar uma alimentação saudável por falta de vontade e tempo para cozinhar, a maioria consome viandas uma vez por semana ou a cada 15 dias, e 93,5% dos entrevistados teriam interesse em experimentar as novas viandas. Por meio do plano de negócios verificou-se que seria viável financeiramente e economicamente abrir a empresa.

Palavras-chave: Saúde. Alimentação saudável. Plano de Negócios.

ABSTRACT

Nutrition is an involuntary and unconscious process, which refers to a set of physiological processes that take place within the human body. Therefore, health comes from the quality of nutrition, through the consumption of nutritious foods that generate benefits to the body. In Brazil, awareness of the importance of maintaining a nutrient-rich diet has been increasing, as has the search for healthy foods. Thus, this work aims to verify the feasibility of opening a healthy food company in the city of Arroio do Meio/RS, through the development of a Business Plan. To this end, a market research was carried out, a marketing, operational, financial plan and an executive summary were drawn up. To carry out this work, exploratory research, the qualitative, inductive method, bibliographical research and survey were used, through the application of a questionnaire and bibliographic research. In addition, possible suppliers and competitors of the business were contacted in order to better understand the market in which they operate. From the questionnaire, it was found that the public that consumes lunchboxes especially values the price and taste of food, has difficulties in starting a healthy diet due to lack of desire and time to cook, most consume food once a week or every 15 days, and 93.5% of those interviewed would be interested in trying out the new options. Through the business plan, it was verified that it would be financially and economically viable to open the company.

Keywords: Health. Healthy eating. Business plan.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1-	Processo de pesquisa de marketing	24
Figura 2-	Representação Matriz SWOT	26
Quadro 1-	Fatores do macroambiente	27
Figura 3-	Representação dos 4 Ps de marketing	33
Quadro 2-	Os 5 níveis de produto	34
Quadro 3-	Classificação dos produtos	35
Quadro 4-	Atributos dos produtos	36
Quadro 5-	Práticas de descontos e promoções	37
Quadro 6-	Tipos de canais de distribuição	39
Quadro 7-	Mix de comunicação	41
Figura 4-	Considerações para formação de preço	42
Figura 5-	Simbologia de um fluxograma de processos	45
Figura 6-	Exemplo de Fluxograma	46
Figura 7-	Modelo de layout para uma fábrica de painéis metálicos	47
Quadro 8-	Vantagens e desvantagens dos tipos básicos de layout	48
Figura 8-	Modelo de Balanço Patrimonial (BP)	56
Quadro 9-	Agrupamentos essenciais do balanço patrimonial	56
Figura 9-	Exemplo de planilha da DRE para 5 anos	58
Figura 10-	Fórmula da margem de contribuição	59
Figura 11-	Exemplo de cálculo da margem de contribuição	60
Figura 12-	Fórmulas pontos de equilíbrio	61
Figura 13-	Equação do valor presente líquido	64
Figura 14-	Equação da taxa interna de retorno	64
Figura 15-	Equação para o cálculo da amostra	68

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
DCV	Doenças Cardiovasculares
OMS	Organização Mundial da Saúde
IRPJ	Imposto de Renda Pessoa Jurídica
ME	Microempresa
EPP	Empresa de pequeno porte
MEI	Microempreendedor individual
CSLL	Contribuição Social sobre o Lucro Líquido
SWOT	Strengths, Weakness, Opportunities, Threats
CH	Carga horária
TP	Tempo padrão
INPI	Instituto Nacional da Propriedade Industrial
BP	Balanço Patrimonial
DRE	Demonstração do Resultado do Exercício
PL	Patrimônio Líquido
MC	Margem de Contribuição
PEC	Ponto de equilíbrio contábil
PEE	Ponto de equilíbrio econômico
PEF	Ponto de equilíbrio financeiro
TMA	Taxa mínima de atratividade
VPL	Valor presente líquido
TIR	Taxa interna de retorno
VP	Valor presente

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	11
2	OBJETIVOS.....	13
2.1	Objetivo geral	13
2.2	Objetivos específicos.....	13
3	JUSTIFICATIVA.....	14
4	INTENÇÕES	17
5	REVISÃO DA LITERATURA	18
5.1	Plano de negócios.....	18
5.2	Sumário executivo.....	19
5.2.1	Missão, visão e valores.....	20
5.2.2	Forma jurídica e enquadramento tributário	21
5.3	Análise de mercado.....	23
5.3.1	Análise SWOT	25
5.3.2	Clientes	29
5.3.3	Concorrentes	30
5.3.4	Fornecedores.....	30
5.4	Plano de marketing	32
5.4.1	Composto de marketing	33
5.4.2	Estratégia de produto	34
5.4.3	Estratégia de preço	36
5.4.4	Estratégia de distribuição (Praça)	38
5.4.5	Estratégia de comunicação (Promoção)	40
5.4.6	Formação do preço	41
5.5	Plano Operacional	43
5.5.1	Localização	43
5.5.2	Estrutura funcional.....	44
5.5.3	Fluxograma de processos	45
5.5.4	Arranjo físico (layout)	46
5.5.5	Capacidade produtiva	49
5.6	Plano financeiro	50
5.6.1	Classificação dos custos.....	50
5.6.2	Investimento inicial	51

5.6.3	Fluxo de caixa.....	52
5.6.4	Capital de giro	53
5.6.5	Contas a pagar e contas a receber	54
5.6.6	Balanço patrimonial	55
5.6.7	Demonstração do Resultado do Exercício (DRE).....	57
5.6.8	Margem de contribuição	59
5.6.9	Ponto de equilíbrio	60
5.6.10	Análise de investimentos	62
5.6.11	Taxa mínima de atratividade (TMA), Valor presente líquido (VPL), Taxa interno de retorno (TIR) e Payback.....	62
6	MÉTODO DA PESQUISA	66
7	APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS	70
8	CONSIDERAÇÕES FINAIS	71
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	73
	ANEXO A- Lista de verificação para análise de forças e fraquezas.....	78
	ANEXO B- Quadro de modelo de planilha do fluxo de caixa.....	80
	ANEXO C- Quadro descrição dos itens do balanço patrimonial.....	81
	ANEXO D- Quadro dos principais itens que compõem a DRE	83
	ANEXO E- PLANO DE NEGÓCIOS DA EMPRESA NUTRILAR	85

1 INTRODUÇÃO

Até meados da década de 1990, a situação do Brasil era bem diferente. Um país ultrapassado, com um mercado protecionista, uma indústria de poucos concorrentes, baixa qualidade de produtos e serviços, além de quase nenhum investimento em inovação. Com o processo de globalização, este cenário muda. Devido a abertura do mercado nacional para investimentos externos, o Brasil começa a investir nas indústrias nacionais, com o objetivo de entregar maior qualidade e valor em seus produtos e serviços. A partir daí, uma série de adaptações se iniciam nas relações econômicas nacionais e internacionais das empresas, e rápidas mudanças passam a ocorrer dentro das organizações.

"A aceleração dos avanços tecnológicos gerou aumentos substanciais na produtividade dos setores e criou condições para o fornecimento de um nível sem precedentes de produtos e serviços" (KIM E MAUBORGNE, 2005, p. 29). De encontro a isso, aumentou-se drasticamente o número de empresas nascentes. Segundo Kim e Mauborgne (2005), o resultado disso é que a oferta está se tornando cada vez maior do que a demanda, pois conforme as barreiras comerciais entre países e regiões vêm diminuindo, e as empresas têm mais acesso a informações e preços de forma instantânea e em nível global, os monopólios acabam por se tornar gradativamente mais raros. Desse modo, a diferenciação das marcas neste mercado cada vez mais competitivo torna-se mais e mais complexa. Tachizawa e Faria (2002) afirmam que, devido à forte volatilidade do mercado, o aumento da competição e o estreitamento das margens de lucro, empresários e executivos deverão cada vez mais se reposicionar no mercado de forma estratégica.

Conforme um estudo realizado entre os anos 2005 e 2009, avaliou-se que para cada 10 empresas formalizadas no Brasil sobrevivem apenas 7, após 2 anos de existência. Um dos pontos mais importantes para o empreendedor atual se destacar e se manter em crescimento no contexto atual é o planejamento do seu negócio, pois dificilmente uma empresa consegue se manter durante muito tempo no mercado quando essa já inicia sem saber onde está pisando (SEBRAE, 2021).

Estudos recentes evidenciam que organizações que não faliram foram planejadas em média 3 meses a mais do que aquelas que não conseguiram se manter ativas após o mesmo período. "Planejar, porém, é um importante instrumento para

definir a missão de uma empresa, seus objetivos e o que deve ser feito para alcançá-los" (TACHIZAWA E FARIA, 2002, p. 30).

Para se transformar qualquer ideia em um negócio de fato, precisamos confirmar a sua viabilidade. Para isso, o Plano de Negócios é o instrumento ideal, pois busca descrever os passos que o empreendedor deverá seguir para atingir seus objetivos. Este plano tem por finalidade colocar no papel uma análise do que será realizado na prática, quais serão os produtos ou serviços oferecidos, o público que a empresa pretende atingir, o local onde estará localizada, de que forma vai alcançar seus possíveis consumidores, ou seja, permite que o empreendedor assuma riscos futuros de forma consciente. Ele não deixará de errar, mas poderá tomar decisões mais objetivas e coerentes a respeito do negócio. Conforme Dolabela (1999, p. 86) "Empreendedores de sucesso assumem riscos calculados, minimizam riscos, tentam influenciar a sorte".

A questão de pesquisa do presente trabalho, ou seja, o problema que se buscará solucionar, será averiguar a viabilidade econômica e financeira de implementar uma empresa no setor de alimentação saudável no município de Arroio do Meio/ RS, especializada na produção de viandas saudáveis congeladas e a pronta entrega, através do desenvolvimento de um Plano de Negócios.

2 OBJETIVOS

2.1 Objetivo geral

Analisar a viabilidade econômica e financeira de instalação de um empreendimento de alimentação saudável no município de Arroio do Meio/ RS.

2.2 Objetivos específicos

- Elaborar sumário executivo e os planos de marketing, operacional e financeiro.
- Realizar uma análise de mercado, abrangendo clientes, concorrentes e fornecedores.
- Verificar a viabilidade econômica e financeira de iniciar a empresa.

3 JUSTIFICATIVA

Os alimentos são algo essencial na vida de todo ser humano, pois estão relacionados diretamente com as suas necessidades básicas, ou seja, primordiais. Conforme Lobo (2015, p. 23),

Alimentação consiste em ingerir alimentos de forma voluntária e consciente. Cada um de nós escolhe a forma, a frequência, a quantidade e a qualidade de preparo dos alimentos que comemos. Essa escolha depende dos nossos hábitos, de fatores econômicos, culturais, religiosos, ideológicos etc. Em outras palavras, alimentar-se é comer, encher a barriga, matar a fome, e isso se faz com qualquer tipo de alimento, saudável ou não, nutritivo ou não.

Segundo Walger, Viapiana e Barboza (2014), a Hierarquia das Necessidades criada pelo psicólogo americano Abraham H. Maslow define as necessidades do ser humano por meio de 5 categorias, estando na base delas, como as mais importantes, as necessidades fisiológicas. Por meio dessa Pirâmide Maslow afirma que respirar, descansar, beber, dormir, assim como comer, são ações que se relacionam com o nosso ser biológico. Portanto, se alimentar é de fato algo fundamental, e neste ato, as pessoas podem ou não fazer escolhas alimentares que lhe trarão benefícios.

Segundo Lobo (2015), a nutrição é um processo involuntário e inconsciente, que se refere a um conjunto de processos fisiológicos que acontecem dentro do corpo humano desde o recebimento dos alimentos ingeridos a utilização de substâncias, elementos químicos, chamados nutrientes, os quais são transportados para cada célula do corpo. A saúde de uma pessoa depende da qualidade de nutrição dessas células, para isso, uma boa nutrição é essencial ao perfeito funcionamento e manutenção das estruturas do corpo humano.

O consumo de alimentos nutritivos traz muitos benefícios ao corpo: o organismo passa a funcionar de maneira mais correta; dados indicam que algumas doenças podem ser evitadas, como diabetes, gastrite, hipertensão, obesidade, entre outras; as funções de aprendizado e memória melhoram, além do hábito também auxiliar na prevenção de doenças cardiovasculares e do câncer (TIRAPEGUI, 2012).

Um dos fatores que tem influenciado fortemente nos hábitos dos indivíduos modernos é o desenvolvimento da tecnologia. Atualmente, grande parte das pessoas estão mais acomodadas e estressadas, tanto crianças, quanto adultos. Muitos produtos alimentícios são desenvolvidos e lançados todos os anos, sendo a maior

parte deles industrializados e enlatados. Estes, por serem alimentos processados, perdem grande parte de nutrientes importantes, além de conter mais gordura, aditivos e conservantes. Além disso, “a rotina da vida moderna se encarrega então de deixar o tempo para alimentação mais curto, prejudicando a qualidade do que se ingere” (MARTINS ALE E MARTINS GRI, 2011, p. 14).

Os prejuízos causados por escolhas negligentes já são aparentes em crianças obesas, desnutridas e anêmicas, que posteriormente poderão ter que lidar com problemas cardiovasculares, hipertensão, entre outros males. Segundo Oliveira, Tavares e Bosco (2015), o excesso de peso e a obesidade são situações que representam fatores de risco para outras doenças crônicas, configuram um dos maiores problemas de saúde pública em nível mundial, com crescimento constante em países em desenvolvimento e, principalmente, de baixa renda.

As doenças cardiovasculares (DCVs) são a maior causa de morte em todo o mundo, contribuindo para mais de 17 milhões de óbitos anualmente (30% da mortalidade global) e grande parte em países de baixa renda e em desenvolvimento; especula-se que esses números aumentem para mais que 26 milhões até 2030. (OLIVEIRA, TAVARES E BOSCO, 2015).

A obesidade também é um grande problema para aqueles que mantêm uma má alimentação.

Estima-se que o número total de adultos com excesso de peso e obesidade em 2005, tenha chegado a 937 milhões e 396 milhões de indivíduos, respectivamente. Para 2030, o número de adultos com excesso de peso e obesidade foi projetado para 1,35 bilhões e 573 milhões de pessoas, sem ajuste para a tendência secular [...] no ano de 2010, o excesso de peso foi responsável por cerca de 3,4 milhões de óbitos (OLIVEIRA, TAVARES E BOSCO, 2015, p. 07).

Em face a importância de uma vida mais saudável, a Organização Mundial da Saúde (OMS) criou, em 2014, um Guia sobre saúde, visando propagar informações para uma alimentação adequada, a *Estratégia Global para Dieta, Atividade física e Saúde*. Pesquisas indicam que nos últimos anos a grande maioria das pessoas tem se conscientizado mais e mudado seus hábitos.

Conforme o Instituto Nielsen (2019), vem ocorrendo maior conscientização dos brasileiros referente a importância de uma alimentação rica em nutrientes. Em levantamento realizado no primeiro semestre de 2019 se evidenciou a mudança do estilo de vida dos brasileiros, na busca por mais saúde. Dessa forma, a procura nos

supermercados por alimentos saudáveis aumentou: 45% mais pessoas passaram a comprar alimentos que tenham fibras, 69% estão comprando produtos mais naturais e 45,5% mais pessoas estão buscando por alimentos orgânicos.

A busca das pessoas por um estilo de vida mais leve e saudável tem mudado o foco de restaurantes e bares, que precisam se aperfeiçoar bem mais para oferecer aos clientes cardápios elaborados e variados. A frequente correria do dia a dia para a maioria das pessoas também é um desafio frente a manutenção de uma alimentação equilibrada, pois muitos não têm tempo para cozinhar seu próprio alimento, e acabam apelando para opções rápidas, as quais geralmente não são saudáveis.

A pandemia de COVID- 19, além de muitas perdas, também gerou significativas mudanças na rotina e hábitos das pessoas, inclusive dos brasileiros. Conforme Padilha et al (2020), adolescentes de 5 países, Espanha, Itália, Brasil, Colômbia e Chile, tiveram o consumo de alimentos prejudiciais aumentado, como doces e frituras. Apesar de, teoricamente, com o confinamento, as pessoas disporem de mais tempo para cozinhar em casa, também são mais suscetíveis a ficarem entediadas, ansiosas e estressadas, levando-as a comer mais, e pior.

4 INTENÇÕES

Tendo em vista a importância da manutenção de uma alimentação saudável para as pessoas, o empreendimento analisado focará no fornecimento de alimentos de verdade aos clientes, orgânicos e ricos em nutrientes e minerais. As viandas buscarão unir valor nutricional, boa aparência, sabor e praticidade. Os clientes poderão optar pelo seu alimento entre 10 opções de viandas saudáveis, com um cardápio altamente nutritivo, visando a priorização de alimentos in natura e orgânicos, baseado em orientação de nutricionista formada.

O propósito do negócio é chegar em pessoas que buscam uma rotina de vida mais saudável e tornar este processo mais prático e viável para elas, mas também abranger pessoas que não se alimentam de forma tão nutritiva, e convidá-las a conhecer a empresa. A organização inicialmente abrangerá pessoas dos municípios de Arroio do Meio e Lajeado, e os produtos serão vendidos diretamente para os clientes finais, não por meio de distribuidoras e varejos, a fim de se ter contato mais direto e humanizado com o público-alvo. Considerando que existe demanda potencial nesse segmento de mercado, o apreço natural de uma das sócias pela Administração e pelo empreendedorismo, e o apreço da outra sócia pela Culinária, surgiu a ideia de se implementar esse tipo de negócio.

A empresa será composta por duas sócias, Geneci Aparecida de Lima e Vanessa de Lima Hollmann, as quais são mãe e filha. A Geneci conta com ampla experiência em culinária, já trabalhou em diversos restaurantes, foi dona de um, possui prática na produção de pratos vegetarianos e veganos e sente verdadeira paixão pela cozinha; por outro lado a motivação da outra sócia, autora deste projeto, é poder ser dona do seu próprio negócio, além do amor pela Administração e pelo particular interesse em rotina saudável e conteúdos relacionados a autodesenvolvimento.

Este trabalho, além de fornecer resultados mais concretos sobre a viabilidade ou não de se iniciar a empresa, servirá como forma de aprendizado e crescimento pessoal e profissional. Ao longo do seu desenvolvimento é descrito todo o detalhamento deste projeto, a fim de avaliarmos na conclusão deste a viabilidade de colocar a proposta em prática, ou não.

5 REVISÃO DA LITERATURA

A revisão de literatura é a etapa do trabalho de pesquisa que tem por objetivo juntar o que é relevante e necessário para justificar o problema do trabalho acadêmico, assim como orientar o método de trabalho, procedimentos de coleta e análise de dados. Essa fase da pesquisa bibliográfica busca coletar informações que serão necessárias ao longo do trabalho, sobre o tema do projeto. Logo, é essencial que a construção deste capítulo seja repleta de fontes confiáveis e pertinentes ao tema. O pesquisador deve fazer as citações de maneira coerente, para que passe credibilidade científica, a fim da teoria servir como forma de complementar os procedimentos metodológicos (ROESCH, 1999).

5.1 Plano de negócios

Conforme Wildauer (2012), o plano de negócios é um roteiro detalhado do planejamento de uma ideia. Para que essa ideia possa se tornar um produto ou serviço comercial, o empreendedor deve pesquisar e se aprofundar em todos os possíveis aspectos do negócio. Desenvolver um plano de negócios é colocar por escrito, em riqueza de detalhes, de maneira formal e objetiva, o caminho que o empreendedor terá que seguir para conquistar seu objetivo, que pode ser verificar a viabilidade de abrir uma nova empresa, assim como estudar a possibilidade de crescimento e/ou expansão de uma organização já existente.

Esse plano serve principalmente como suporte para o longo caminho que o empresário terá na busca do seu propósito. Através desse material, as decisões poderão ser mais assertivas, assim como os erros, evitados. Além de servir para uso interno do administrador, o plano também é de extrema importância para uso externo, ou seja, quando apresentado para outras pessoas. Empresas de todos os portes se utilizam desse documento para adquirir recursos, como crédito e financiamentos (BIAGIO E BATOCCHIO, 2012). Para isso, quanto mais completo for o planejamento desenvolvido, maiores as chances de parcerias e aportes de capital, seja por Instituições financeiras ou por possíveis investidores.

Segundo Dolabela (1999), o plano de negócios surgiu para responder a diferentes atores, como fornecedores, bancos, clientes, distribuidores e investidores. O distribuidor, por exemplo, avalia a qualidade de determinado produto e a capacidade

de produção da empresa, o fornecedor analisa a tradição e a capacidade dessa em honrar suas dívidas, para o sócio o importante é saber o futuro do negócio, enquanto o investidor quer saber sobre o histórico geral da organização. Surge assim um documento completo que responde a todas essas perguntas.

O plano de negócios é desenvolvido em etapas, por meio de planos menores. Conforme Fernandes e Ribeiro (2012), autores e instituições como o Sebrae, que prestam assessoria na criação de empresas, destacam os aspectos que compõe a estrutura de um plano. Os itens mais importantes são: sumário executivo, focado em apresentar a ideia do negócio e despertar o interesse do leitor; análise de mercado, que estuda o cenário de atuação da futura empresa; plano de marketing, ferramenta de gestão que auxilia os empreendedores a criarem vantagens competitivas no mercado de atuação; plano operacional, que analisa as questões operacionais e busca fazer otimizações; plano financeiro, o qual trata das questões financeiras da empresa; e pôr fim a avaliação do plano de negócios, que analisa os resultados e informações obtidas com o trabalho.

Zavadil (2013) afirma que cada empresa é única e, por isso, não há um tipo de plano padrão, assim, cada organização deve expressar essa unicidade por meio do plano desenvolvido. Um bom plano de negócios caracteriza-se pelo seu detalhamento, por suas particularidades, e pelas informações à disposição para futuras decisões. Segundo Dolabela (1999), não há garantia que a empresa será bem-sucedida somente devido a criação do plano, mas esse auxilia na tomada de decisões mais assertivas.

5.2 Sumário executivo

O sumário executivo não é um prefácio e nem uma introdução: trata-se de um resumo de todo o plano, algo que explica ao leitor o negócio em apenas alguns minutos. Essa parte introdutória do plano de negócios, bem redigida, prende o interesse e a atenção ao projeto, preparando o público para o que virá a seguir. (LUECKE, 2009).

Segundo Wildauer (2012), o sumário executivo deve ser escrito de forma clara e objetiva, visto que tem como objetivo indicar ao leitor o potencial de sucesso do empreendimento, seja esse leitor um possível parceiro, cliente, sócio, ou até mesmo

investidor da empresa. Nesta etapa devem ser apresentadas as principais informações de tudo o que foi pesquisado, estudado e analisado.

Alguns itens formam o sumário executivo do plano de negócios, como: a apresentação do projeto, da empresa, dos integrantes que formarão a organização, a missão, visão e valores da empresa, sua forma jurídica e enquadramento tributário, estimativa de vendas e receitas anuais, assim como o seu capital social e fonte de recursos. Por ser a seção composta pelas informações mais relevantes de todas as outras etapas, ela deve ser, preferencialmente, escrita por último.

A apresentação geral do negócio deve informar questões referentes a história da empresa, o seu estágio de desenvolvimento, localização, o ramo de atuação, parceiros estratégicos, bem como os objetivos que busca atingir. Quanto aos integrantes da empresa, deve constar a apresentação dos colaboradores do empreendimento, suas habilidades e cargos, assim como responsabilidades (BIAGIO E BATOCCHIO, 2012).

5.2.1 Missão, visão e valores

A missão organizacional de uma empresa é a descrição, mediante uma frase, do porquê o empreendimento existe, trata de uma declaração ampla da diretriz organizacional. Essa reflexão busca responder qual a necessidade básica de que a organização se empenha em suprir, para que ela serve, qual diferença faz a existência do negócio, assim como o público que se busca alcançar. A descrição da missão é realizada pela alta administração, visto que a tarefa só pode ser delegada para as pessoas responsáveis pela sua realização (VANIN E FILHO, 2013).

Segundo Marcondes et al. (2005), estabelecer a missão organizacional é uma parte fundamental da administração, pois serve como um guia facilitador no entendimento da empresa. A missão ajuda os administradores a concentrar esforços em uma única direção, assim, todos os membros devem saber o alvo que se busca atingir e precisam trabalhar juntos para o mesmo objetivo. Dessa forma, certifica-se que toda a organização esteja apoiada em propostas compatíveis, desenvolvendo suas respectivas responsabilidades.

Enquanto a missão fala da razão de existência da empresa, a visão aborda o que ela quer ser no futuro, estando coerente com suas crenças e valores. A descrição da visão representa uma possibilidade de realidade futura, mas é importante cuidar

para esta não ser descrita de forma ilusória, como um sonho inalcançável, visto que todos precisam compreender e contribuir para que essa visão seja concretizada. Por isso também deve ser simples e objetiva, precisa facilitar a comunicação, ajudar no comprometimento e envolvimento das pessoas, e servir como diretriz nos objetivos que a organização busca conquistar (VANIN E FILHO, 2013).

Os valores organizacionais são os valores que devem orientar o comportamento e atitudes das empresas. Esses, influenciam nas decisões sobre o empreendimento e definem formas de relacionamento interno e externo a organização. Os valores são crenças, metas e virtudes que devem ser cultivadas pela empresa para tornar real a sua missão estratégica. Dessa forma, é preciso ter em mente que a aplicação desses valores na prática não é algo muito simples. Um exemplo de valor pode ser a entrega de qualidade no produto ou serviço ofertado, para isso, na prática, é essencial o desenvolvimento de um sistema de qualidade que promova um controle adequado quanto ao tema (CAMPOS, 2016).

5.2.2 Forma jurídica e enquadramento tributário

O enquadramento tributário das organizações se refere a forma como essas determinam o pagamento de seus tributos, como elas podem ser tributadas. O regime de tributação precisa ser definido pelas empresas no primeiro ano de recolhimento do Imposto de Renda Pessoa Jurídica (IRPJ). Dessa forma, realizada a escolha, essa precisa ser mantida durante todo o ano, podendo ser modificada somente no período seguinte (MEURER, 2020).

Os principais regimes de tributação são: regime do simples nacional, lucro real e lucro presumido. Esses, apresentam cada qual suas vantagens e desvantagens, além de critérios para ser postos em prática. Segundo Santos (2018), o regime do Simples Nacional é um sistema de tributação especificamente voltado para a Microempresa (ME), para a Empresa de Pequeno Porte (EPP) e para o Microempreendedor Individual (MEI), tendo por objetivo incentivar o pequeno e iniciante empreendedor no Brasil.

O sistema de tributação do Simples Nacional unificou e simplificou os recolhimentos dos tributos, sendo necessária apenas uma única guia que inclui todos os tributos unificados. Nesse caso, os impostos incidem todos sobre a mesma base de cálculo, que é a receita bruta da empresa. As ME com faturamento bruto de até R\$

360 mil por ano e as EPP que faturam de R\$ 260 mil a R\$ 4,8 milhões por ano podem aderir ao Simples Nacional. Por outro lado, para as MEIs (empresas que faturam até R\$ 81.000 por ano) o recolhimento das contribuições e dos impostos ocorre através de valores mensais fixos (SANTOS, 2018). Uma vantagem dessa modalidade é a simplificação do pagamento, enquanto a desvantagem é a incidência sobre o faturamento, assim, os impostos devem ser quitados mesmo a empresa obtendo ou não lucro.

Conforme Hauser (2017), o Lucro Real é a essência da tributação sobre o lucro, visto que trata de apurar o IRPJ e a Contribuição Social sobre o Lucro Líquido (CSLL). Ao contrário do Simples Nacional, caso a empresa tenha prejuízo em um determinado período, no lucro real não haverá recolhimento dos tributos. Nessa modalidade os valores a pagar são apurados com base no lucro contábil, porém esse valor não segue a lógica comum de desconto das despesas sobre as receitas, pois a legislação fiscal adere a uma forma específica de tributar esse lucro.

No caso de uma organização que adere ao Lucro Real devem ser feitas algumas adições e exclusões para transformar o lucro ou o prejuízo em um resultado fiscal, para isso existem receitas específicas que são tributadas, assim como despesas aceitas pelo fisco. Uma empresa para poder aderir a essa forma de tributação deve ter uma receita total no ano-calendário superior a R\$ 78 milhões ou proporcional ao número de meses do período, quando inferior a um ano (MEURER, 2020).

Uma organização que opta pelo regime de tributação do lucro presumido utiliza o tipo de receita obtida para apurar o resultado tributável por IRPJ e CSLL. Neste caso, o empreendimento não pode gerar receita anual maior que R\$ 78 milhões, o cálculo do IRPJ e da CSLL precisa ser realizado a cada 3 meses, nos meses de março, junho, setembro e dezembro, e a tributação é calculada a partir de um valor estimado, segundo aplicação de percentuais definidos em lei. O lucro presumido abandona a ideia do lucro real, em que o lucro é o resultado da diferença entre as receitas e os custos e despesas. Essa modalidade é burocrática e, por isso, normalmente mais complicada que as demais (MEURER, 2020).

5.3 Análise de mercado

Marketing é uma disciplina universal que busca focar os recursos e os objetivos de uma empresa nas oportunidades e necessidades do ambiente. Se refere a um conjunto de conceitos, ferramentas, teorias, práticas e procedimentos realizados (KEEGAN, 2005). Nesse mesmo contexto, Santos (2020) afirma que marketing tem um significado abrangente, tendo em vista que envolve diversos autores e atividades, desde a criação de um produto até a venda e descarte desse pelo consumidor.

Para Drucker (1973), o objetivo do marketing é tornar o processo da venda em si uma etapa supérflua, pois o ideal é que se tenha tanto conhecimento sobre o cliente que o próprio produto ou serviço se adeque ao consumidor e a venda se realize por conta própria. Dessa forma, é fundamental que o indivíduo ou grupo que queira negociar um produto ou serviço domine a análise ambiental de sua empresa, e tenha profundo conhecimento do mercado e público-alvo.

A análise ambiental é uma etapa essencial para as organizações se posicionarem de forma estratégica frente aos seus concorrentes. Segundo os autores Churchill e Peter (2007), analisar o ambiente em que a empresa está inserida significa pesquisar e averiguar todas as mudanças e possíveis alterações que venham a ocorrer no ambiente, que de alguma forma podem interferir na atuação da organização, ou no público abrangido por ela. Essa análise relaciona-se ao marketing da empresa, ao entendimento que essa apresenta em relação aos seus clientes, concorrentes e fornecedores.

O mercado de atuação das organizações está cada vez mais global e competitivo, por conseguinte, é importante que cada empresa conheça bem seus pontos positivos e negativos, o que ajuda a ter uma visão melhor do futuro do negócio. Ettinger (1973) alega que a análise de mercado aborda questões como: quais são os potenciais compradores de determinado produto ou serviço, o melhor preço de venda a ser trabalhado, quais as qualidades do produto são mais relevantes para os consumidores, a influência que possui o aspecto físico do objeto em uma venda, assim como a estimativa de volume de vendas.

Para se realizar a análise do ambiente é necessário um plano de pesquisa, o qual exige algumas decisões por parte do pesquisador, como a fonte de dados a ser utilizada, a abordagem para a execução da pesquisa, o valor da amostragem e os instrumentos de pesquisa. Na coleta de dados é possível reunir dados secundários,

primários ou ambos. O primeiro se refere a informações coletadas que já existem, que estão prontas e podem ser encontradas em algum lugar, como livros, revistas e artigos. Por outro lado, os dados primários são reunidos especificamente para um projeto e uma finalidade específica de pesquisa (KOTLER, 2000).

Com relação aos dados primários, eles podem ter características qualitativas ou quantitativas. No primeiro caso as informações coletadas são mais subjetivas, trabalham com ideias, opiniões e experiências pessoais dos participantes, geralmente envolvendo menor quantidade de amostras. Exemplos de pesquisa qualitativa são grupos focais e entrevistas, que costumam ter uma abordagem mais aprofundada e demorada. Já na pesquisa quantitativa o foco está nos números, é uma metodologia baseada em métricas, é mais objetiva, e conta com maior número de pessoas envolvidas. Neste caso uma boa forma de coletar os dados é por meio de formulários de pesquisa e questionários de múltipla escolha (MASCARENHAS, 2018).

Segundo Malhotra (2010), ambos os tipos de abordagem de coleta de dados primários (qualitativa e quantitativa) podem ser combinados e terem fontes diversas, como clientes, concorrentes, fornecedores, agentes públicos, entre outros. Quando a coleta desses dados é realizada de forma digital sem contato direto com os interessados, é necessário que o pesquisador/ gestor se certifique de que a pesquisa está sendo aplicada devidamente ao público-alvo.

De maneira geral, não há apenas uma única forma para realizar a pesquisa de marketing, mas existem pontos principais para que a pesquisa seja efetiva, como: definir o problema a ser resolvido e quais os objetivos da pesquisa, criação do plano de pesquisa, coleta dos dados e informações, análise da coleta realizada e a verificação dos resultados (FIGURA 1).

Figura 1: Processo de pesquisa de marketing



Fonte: Adaptação feita por Shiraishi (2012, p. 64), baseada em Kotler (2005, p. 100).

Além das formas apresentadas até o momento para se fazer uma pesquisa de marketing e analisar o mercado, uma ótima ferramenta de gestão que também auxilia nessa análise é a Matriz SWOT (*Strengths, Weakness, Opportunities, Threats*). Segundo Wildauer (2012), a matriz SWOT é uma ferramenta relativamente simples e prática de se utilizar, que permite diagnosticar e mapear os pontos fortes e fracos de uma empresa, assim como as ameaças e as oportunidades das quais o empreendimento não tem controle.

5.3.1 Análise SWOT

Descreve-se a análise SWOT (dos termos em inglês *Strengths, Weakness, Opportunities, Threats*) como a avaliação realizada de forma global referente as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças de uma empresa (KOTLER, 2000). Essa ferramenta é conhecida no Brasil como Análise FOFA, sigla para a união das iniciais.

A análise SWOT é uma ferramenta de análise ambiental desenvolvida no século XX por Albert Humphrey, que durante pesquisas realizadas na Universidade de Stanford apresentou a ideia de que todo empreendimento deveria, ao menos uma vez por ano, analisar os pontos fortes e fracos do seu negócio, como também prestar atenção nas oportunidades de melhoria e nas ameaças que outras empresas representavam. O autor desenvolveu a técnica com a finalidade de tornar as organizações mais competitivas e sustentáveis (WILDAUER, 2012).

A matriz SWOT possui quatro quadrantes, que devem ser compostos pelas informações correspondentes a cada um (FIGURA 2). O objetivo é unir as forças e as oportunidades de melhoria, minimizar as fraquezas e as ameaças, transformar as fraquezas identificadas em forças, e prever as ameaças, a fim de convertê-las em oportunidades. Conforme Araújo et al. (2015), a ferramenta se destaca por integrar os aspectos internos e externos da empresa, melhorando com isso os planos de ação desenvolvidos pela alta gestão.

Figura 2: Representação Matriz SWOT



Fonte: Santos (2020, p. 43)

De acordo com Nogueira (2014), o ambiente interno se refere a qualquer fator do qual a empresa tenha controle, sendo geralmente questões internas da própria organização. Por outro lado, o ambiente externo relaciona-se ao que ocorre no mundo externo, aborda os fatores que não estão sobre o controle dos gestores. Percebe-se então que as forças e as fraquezas de uma empresa se relacionam aos fatores internos, enquanto as oportunidades e ameaças, aos externos. Sobral e Peci (2013), citam como alguns exemplos de elementos internos a empresa a sua força de trabalho, seus gestores, a cultura organizacional inserida na organização, a tecnologia aplicada, instalações físicas, entre outros elementos.

Kotler (2000, p. 100) propõe o uso do formulário “lista de verificação para análise de forças e fraquezas”, o qual aborda aspectos de marketing, de finanças, produção e organização, para verificar periodicamente as forças e fraquezas das empresas (ANEXO A). Como cada empreendimento tem suas particularidades, é importante que as listas e as informações sejam verificadas conforme as peculiaridades e necessidades de cada organização.

Com relação ao ambiente externo, Fernandes e Ribeiro (2012) explicam que as oportunidades são condições que, apesar de não estarem sobre o controle do empreendimento, trazem vantagem competitiva a empresa, como, por exemplo, falhas

apresentadas por seus concorrentes. As ameaças, por outro lado, se referem a situações que prejudicam a posição competitiva da organização, e que também fogem da alçada do empresário, como a criação de uma nova lei não benéfica as atividades da empresa.

O ambiente externo é subdividido em macroambiente e microambiente. Um negócio precisa lidar diariamente com forças macroambientais, que representam os fatores econômico-demográficos, tecnológicos, político-legais e socioculturais, assim como permanecer atento as mudanças relacionadas aos agentes microambientais, que são os clientes, concorrentes, distribuidores e fornecedores vinculados a empresa (KOTLER, 2000).

Segundo Wildauer (2012), as principais variáveis que compõe o macroambiente são: ambiente demográfico, econômico, tecnológico, ambiente político e legal, que trata dos aspectos políticos e legais, ambiente sociocultural, que engloba os valores culturais e sociais, e ambiente geográfico, que caracteriza os aspectos físicos. O quadro 1 descreve as características destes fatores.

Quadro 1: Fatores do macroambiente

MACROAMBIENTE	COMO ATUA	EXEMPLO PRÁTICO
FATORES DEMOGRÁFICOS	A demografia refere-se à composição de dada população e define-se por variáveis como a estrutura etária, a taxa de crescimento, a diversidade de gênero, racial e religiosa, a distribuição geográfica, o tamanho da família, o nível educacional, a ocupação profissional, entre outras. Os fatores demográficos afetam o tamanho do mercado, a composição e a oferta da força de trabalho, assim como as características dos clientes, o que, naturalmente, influencia os produtos ou serviços que a empresa pode oferecer.	A densidade e os ritmos de urbanização afetam o crescimento de mão de obra, assim como a base fiscal dos estados, o que pode influenciar na capacidade deste de oferecer incentivos fiscais e apoio às empresas.
FATORES SOCIOCULTURAIS	Os valores, normas, estilos de vida, hábitos e costumes de uma sociedade compõe os fatores socioculturais. Os administradores devem adaptar suas estratégias à dinâmica sociocultural, uma vez que ela afeta o comportamento e as atitudes de consumidores e trabalhadores. Os fatores variam de um país para outro.	O culto à forma física e ao corpo influencia o aumento no consumo de refrigerantes diet, produtos de alimentação light e de produtos e serviços oferecidos por academias de ginástica, centros de estética e até centros de cirurgia plástica.
FATORES ECONÔMICOS	A tendência de expansão ou recessão da economia, o produto interno bruto, o nível salarial, a tendência inflacionária ou deflacionária, as taxas de câmbio, as tarifas de importação ou exportação, a balança	A oscilação conjuntural da moeda brasileira- a taxa de câmbio chegou a 4 reais por dólar antes da eleição do presidente Luiz Inácio Lula da

	comercial, a taxa de desemprego, os custos energéticos, entre muitos outros, são indicadores econômicos importantes que condicionam o desempenho das empresas em determinada região. Sabendo que as mudanças na economia são, hoje em dia, constantes, os administradores precisam prever e antecipar essas mudanças para melhor prepararem suas organizações.	Silva, em 2002- teve como consequência o aumento expressivo das exportações das empresas nacionais.
FATORES POLÍTICO-LEGAIS	As variáveis político-legais do ambiente contextual são todas aquelas que resultam de um processo político. As principais são a estabilidade política, o clima ideológico geral, as políticas econômicas (liberais ou restritivas), a legislação laboral, a legislação antimonopólio, a prática de lobby e todo o conjunto de regulamentações governamentais que controla, restringe ou incentiva comportamentos empresariais.	Lei de defesa da Concorrência (Lei nº 8.884, 1994). Dispõe sobre a prevenção a repressão as infrações contra a ordem econômica, orientada pelos ditames constitucionais de liberdade de iniciativa, livre concorrência, função social da propriedade, defesa dos consumidores e repressão ao abuso do poder econômico.
FATORES TECNOLÓGICOS	Os fatores tecnológicos traduzem o nível de desenvolvimento tecnológico da sociedade ou de um setor. A inovação tecnológica dos produtos, processos e materiais, a legislação sobre proteção de patentes, os programas de incentivo a pesquisa e ao desenvolvimento e as normas internacionais de qualidade são alguns dos exemplos de fatores tecnológicos que influenciam a atividades das organizações.	A abertura a competição do setor de telecomunicações com a invenção da tecnologia de aparelhos que suportam os chips de telefonia celular, que, por permitir investimentos mais baratos, possibilitou a multiplicação de empresas atuantes no setor.

Fonte: Sobral e Peci (2013, p. 112-118)

Quanto aos fatores do microambiente, referem-se a um conjunto de atores que possuem relação direta com a esfera de atuação do empreendimento, podendo estes interferirem positivamente ou negativamente no desempenho das empresas. Segundo Sobral e Peci (2013), o ambiente operacional, ou microambiente, é formado por sujeitos que se relacionam constantemente com a organização, como clientes, fornecedores, concorrentes, instituições financeiras, os meios de comunicação social, sindicatos, entre outros agentes.

O conhecimento das condicionantes ambientais de cada empresa é, portanto, fundamental para o seu sucesso e, a longo prazo, para sua sobrevivência. Estudos recentes têm mostrado que há uma correlação positiva entre a análise ambiental e o desempenho, isto é, empresas que monitoram as tendências ambientais têm conseguido utilizar mais eficientemente seus recursos, satisfazer melhor as necessidades de seus clientes e, por conseguinte, melhorar seu desempenho

competitivo. Bons gestores devem constantemente se manter atentos as oportunidades e riscos que surgem, com o intuito de buscar transformar esses riscos em novas oportunidades de negócios (WILDAUER, 2012).

5.3.2 Clientes

Os clientes mudam constantemente suas decisões a respeito de produtos e serviços, por diferentes motivos, como: datas comemorativas, necessidade de consumo, por períodos do ano, conforme avaliam preço, qualidade e material e de acordo com seus costumes diários. De todos, o principal motivo que leva alguém a executar a compra está relacionado ao valor que cada pessoa enxerga sobre determinado produto ou serviço na sua vida. Por conseguinte, as empresas precisam analisar constantemente seus clientes e possíveis consumidores.

Quando uma empresa realiza um estudo e uma análise sobre o seu público-alvo, que são os seus futuros clientes, é fundamental que uma pesquisa detalhada seja feita sobre a persona que se busca atingir. A organização precisa saber exatamente quem são os seus clientes, quais as suas preferências, comportamentos, estilo de vida, necessidades fundamentais, padrões de consumo, as características decisivas que levam em consideração na hora de efetuar uma compra, assim como o valor que estão dispostos a investir. Além disso, muitas pessoas costumam ser fiel a alguma marca que entregue produto/serviço de qualidade. Frente a isso, é preciso estar atento e buscar entregar sempre mais daquilo que o cliente enxerga como valoroso (ZAVADIL, 2013).

Com o surgimento da internet, atualmente os clientes possuem mais acesso a dados e informações do que antes, e mais rapidamente. Com isso, alterou-se a relação entre cliente e organização, visto que os consumidores podem analisar e comparar alternativas de compra de uma forma que antes não era possível, fazendo com que as organizações também precisem se atualizar e ficarem mais competitivas em pouco tempo. Para Sobral e Peci (2013), da mesma forma que a internet pode ser um meio para qualquer pessoa demonstrar insatisfação quanto a uma empresa, ela também proporciona a possibilidade de as organizações manterem uma relação mais direta e profunda com seus consumidores.

5.3.3 Concorrentes

Os concorrentes são outras organizações que ofertam ou podem ofertar produtos ou serviços que satisfaçam as mesmas necessidades dos clientes. A capacidade de cada empresa gerar lucro em um ambiente de concorrência varia conforme a criação de valor entregue ao consumidor (SOBRAL E PECCI, 2013). Por isso, é fundamental que as organizações conheçam profundamente os seus concorrentes.

Segundo Kotler e Keller (2013), há dois tipos de concorrentes: os diretos e os indiretos. Concorrência direta se refere as empresas que fornecem o mesmo produto e resolvem as mesmas necessidades dos clientes, alcançando o mesmo nicho de mercado. Por outro lado, concorrência indireta são as empresas que ofertam produtos semelhantes, mas não iguais.

Zavadil (2013) alega que ao realizar um estudo sobre os concorrentes é fundamental que o pesquisador, além de identificar os concorrentes diretos, focar também nos indiretos, visto que esses também são relevantes e normalmente ignorados ou desconsiderados pelas empresas, pois aparentam ser ameaças indiretas, impossíveis de atingir o empreendimento.

Para uma empresa se desenvolver e aprimorar vantagens competitivas estratégicas, é fundamental que ela saiba exatamente quem são os seus concorrentes, onde estão localizados, quantos existem, qual o porte desses, bem como seus pontos fortes e fracos. Além desses itens, a organização deve saber de que forma seus concorrentes atuam e qual a participação de cada um deles no mercado, quais os seus diferenciais competitivos, o que determina o sucesso de determinado adversário, e o que o próprio empreendimento precisa proporcionar aos clientes para superar a sua concorrência (ZAVADIL, 2013).

5.3.4 Fornecedores

Os fornecedores são pessoas ou empresas que oferecem matéria-prima e equipamentos para a fabricação de produtos, para revenda de bens ou na prestação de serviços. Portanto, a entrega de um bom produto ou serviço está diretamente ligada a qualidade de entrega de seus fornecedores, visto que produz com qualidade quem também compra com qualidade (FABRETE, 2019).

Em alguns casos, para um futuro empreendedor, os fornecedores podem servir como fonte de consulta e orientação. Normalmente eles se dispõem a ajudar novos negócios na expectativa de que estes se desenvolvam e se tornem bem-sucedidos, o que poderia gerar futuros clientes fiéis. Como os fornecedores têm contato com outras empresas e muitas pessoas, eles podem dar bons conselhos e, dessa forma, ambos ganham com essa relação.

Ao analisar os possíveis fornecedores de uma empresa, é importante que esta adquira o máximo de informações possíveis, pois o mesmo ator que a atende, também vende e abrange seus concorrentes. Dessa forma, quando se analisa os fornecedores deve se levar em conta as suas localizações, os preços cobrados, condições e formas de pagamento, prazos estipulados para entrega das mercadorias, bem como a credibilidade e idoneidade de cada um. Uma forma de encontrar essas características é buscar publicações especializadas ou em feiras e eventos da área de atuação da organização (FABRETE, 2019).

Zavadil (2013) afirma que conhecer os fornecedores é tão relevante para a organização quanto conhecer seus concorrentes. É importante que a empresa busque o máximo de informações sobre esse agente, pois isso permite que não ocorram problemas de descontinuidade de vendas pelo fornecimento inadequado dos insumos, ou até mesmo pelo não fornecimento. A análise dos fornecedores deve apresentar quem são os fornecedores, onde eles estão localizados, a qualidade dos insumos e das matérias-primas ofertadas, o custo dos produtos, a forma como serão avaliados pela empresa, como é realizado o transporte das mercadorias, assim como se existem outras opções caso um fornecedor atrase ou deixe de fornecer determinada matéria-prima.

Um dos desafios atuais que os fornecedores vêm enfrentando é a migração para o comércio eletrônico, o que causa implicações na forma como esse público atua. Para Kotler e Keller (2012), a vantagem da compra organizacional realizada de forma online é o corte de custos de transação, a redução do tempo entre uma encomenda feita e a sua entrega, e a relação com parceiros e compradores, que se torna mais direta e objetiva. Quanto as desvantagens apresentadas pela modalidade online, aparece a diminuição da fidelidade fornecedor-comprador, bem como maiores problemas de segurança.

5.4 Plano de marketing

Um plano de Marketing não é um documento padrão e único, pois existem diversos modelos que variam conforme as organizações. A escolha do modelo ideal para a empresa depende de alguns fatores, como: as características do ramo de atuação do empreendimento, as práticas concorrentes, os hábitos dos principais executivos, a própria cultura instalada na organização, assim como o momento pelo qual ela está passando. Apesar do plano variar por diferentes motivos, há três elementos importantes identificados em planos utilizados em organizações bem-sucedidas, que são: descrição da situação (apresenta dados históricos sobre o mercado, o produto e a concorrência); objetivos (define o ponto a que o esforço de marketing deverá chegar em termos de participação de mercado, volume de vendas e resultados financeiros); e estratégias, que mostra como a organização utilizará as ferramentas de marketing para atingir os objetivos (AMBRÓSIO, 2007).

Após a empresa realizar a análise de mercado, definir o seu público-alvo e estudar profundamente, principalmente, clientes, concorrentes e fornecedores, ela realizou a primeira etapa, a descrição da situação. Dessa forma, o próximo estágio é determinar quais as metas e objetivos da organização, o que ela pretende alcançar com suas atividades. Tendo isso bem definido, a organização pode então elaborar estratégias, que são as ações necessárias para se atingir as metas e objetivos estabelecidos.

Segundo Westwood (1989), metas e objetivos são coisas distintas. Os objetivos são realizações que se pretende alcançar nas áreas de uma empresa, em períodos específicos. Na hora de descrever esses objetivos é importante evitar o uso de palavras como “aumentar”, “diminuir” e “melhorar”, pois devem ser diretos e quantificáveis, expressos em valores de tal forma que quando o plano for implementado os objetivos possam ser comparados ao desempenho real. Existem objetivos de curto prazo e os de longo prazo, sendo que os primeiros sempre devem estar alinhados e coerentes com os segundos. Por outro lado, meta é a descrição mais detalhada dos objetivos, deve ser a motivação diária para se chegar aos objetivos almejados.

Quanto aos objetivos de marketing, segundo Ambrósio (2007), eles devem apresentar as características de: mensurabilidade, precisam ser quantificados; identificação no tempo, ter um prazo específico; definição clara, sem possíveis

interpretações; consistência, precisam ser consistentes com o plano de marketing de forma geral; coerência e viabilização, objetivos precisam ser viáveis para que sejam respeitados.

Finalizada a etapa dos objetivos, é possível traçar as estratégias de marketing. Essas, tratam do planejamento de ações a fim de atingir os objetivos e metas que a empresa propôs, e gerenciar os relacionamentos com o mercado de atuação de forma vantajosa em relação a concorrência. Essas estratégias são compostas por quatro pilares, conhecidos como 4Ps do marketing: produto, preço, praça e promoção. “Os investidores sabem que o marketing é a atividade mais associada a sucesso ou fracasso. Um produto ou serviço atraente é essencial, mas uma empresa fracassará se não os conectar com os clientes” (LUECKE, 2009, p. 99). Portanto, um plano de marketing deve ser sólido, realista e claro sobre todos os aspectos do marketing.

5.4.1 Composto de marketing

Descreve-se o composto de marketing como a junção de 4 termos que trabalhados de forma correta orientam as ações de planejamento de um negócio. Segundo Kotler e Keller (2013, p. 17), “McCarthy dividiu várias atividades de marketing em ferramentas de mix de marketing para quatro grupos abrangentes, denominados por ele 4Ps do marketing: produto, preço, praça (ou ponto de venda) e promoção”.

Figura 3: Representação dos 4 Ps de marketing



Fonte: Santos (2020, p. 17)

Os elementos do mix de marketing são essenciais para o planejamento estratégico das empresas, independente de qual área ou mercado que elas busquem atingir. Juntos, esses itens têm o objetivo de satisfazer as necessidades do consumidor final, entregando valor na vida dos clientes (SANTOS, 2020).

5.4.2 Estratégia de produto

Produto é todo objeto que satisfaz um desejo ou necessidade, e pode ser oferecido para apreciação, aquisição, uso ou consumo. De forma ampla, objeto inclui aqueles físicos, mas também serviços, eventos, pessoas, lugares, organizações e ideias. Dessa forma, tanto um Café da Starbucks, ou uma viagem para a Europa, assim como uma consulta ao médico são classificados como produtos (KOTLER E ARMSTRONG, 2007).

Nota-se que o produto é elemento fundamental da oferta ao mercado, e por isso que o planejamento do mix de marketing deve iniciar com uma proposta de produto que gere valor para o público-alvo. Segundo Oliveira (2012), embora muitas pessoas vejam o produto como fator principal do composto de marketing, elas afirmam que de nada serve um ótimo produto se este não for distribuído adequadamente nos pontos em que os clientes desejam comprar, se não apresentar preço de acordo com o seu posicionamento e/ ou se a comunicação feita não estimular o consumidor a levar o produto. Assim, alguns produtos fracassam, às vezes, não por serem ruins, mas porque o composto de marketing como um todo não está consistente e coerente.

Existem 5 diferentes níveis em que um produto pode estar, os quais variam conforme os benefícios e os atributos oferecidos aos clientes. São eles: nível do benefício, genérico, esperado, ampliado e o nível potencial (QUADRO 2).

Quadro 2: Os 5 níveis de produto

BENEFÍCIO	É considerado o núcleo do produto total, o nível mais fundamental do produto, pois consiste no benefício principal que o consumidor recebe ao adquiri-lo.
GENÉRICO	É o nível em que o benefício principal é transformado em um produto básico, de maneira que o consumidor possa usufruí-lo.
ESPERADO	É o conjunto de atributos que os consumidores esperam encontrar no produto que adquirem.

AMPLIADO	São os serviços, os aspectos e os benefícios acrescentados aos produtos a fim de encantar o consumidor, superando suas expectativas iniciais.
POTENCIAL	Envolve todas as ampliações e transformações que determinado produto deverá sofrer no futuro, ou seja, sua possível evolução.

Fonte: Oliveira et al (2012, p. 149)

Além dos níveis de um produto, esse também possui algumas características que interferem diretamente nas estratégias desenvolvidas e empregadas pela empresa. Quanto a essas características, os produtos são classificados em: bens duráveis, bem não duráveis, serviços, bens de conveniência, bens de compra comparada e bens de uso pessoal (QUADRO 3).

Quadro 3: Classificação dos produtos

CLASSIFICAÇÃO DOS PRODUTOS		
BENS DURÁVEIS	Duram após muito uso.	Televisão e geladeira.
BENS NÃO-DURÁVEIS	Desaparecem ou deixam de ter utilidade.	Alimentos, jornais.
SERVIÇOS	Atividades e benefícios colocados à venda. Não ocorre transferência de propriedade e são de difícil padronização.	Consertos, entrega de jornais.
BENS DE CONVENIÊNCIA	Adquiridos com frequência e cuja compra não exige grandes esforços.	Cigarros, combustível, creme dental, sabonete.
BENS DE COMPRA COMPARADA	Aqueles que exigem esforços do consumidor, no sentido de comparar qualidade, preço.	Móveis, roupas, eletrodomésticos.
BENS DE USO PESSOAL	Aqueles que têm características únicas e/ ou identificação de marca e cuja compra envolve necessariamente avaliação mais demorada.	Jóias.

Fonte: Dolabela (1999, p. 209)

Os bens de maior durabilidade, por exemplo, como eletrodomésticos e automóveis, normalmente são escolhidos pelos preços, pois essa característica é um atributo valioso na hora da escolha. Para Santos (2020, p. 24), todas as características “podem determinar a escolha pelo produto, além obviamente dos esforços em design, que envolvem o visual, a embalagem, os rótulos, a aparência e a aplicação”. Dessa

forma, percebe-se que alguns aspectos do produto, como novidade, textura, aparência, qualidade e durabilidade, interferem no comportamento e compra do consumidor.

Além dos produtos serem classificados por níveis e pelas características, esses também possuem atributos que são importantes, visto que influenciam diretamente na percepção do produto pelo cliente (QUADRO 4).

Quadro 4: Atributos dos produtos

ATRIBUTOS DO PRODUTO	
MARCA	É um nome, sinal, símbolo, com o objetivo primeiro de identificar o produto.
LOGOMARCA	É um símbolo gráfico que conjuga o nome do produto, ou seja, sua marca, com um modo especial de apresentação.
EMBALAGEM	O conceito de embalagem é bastante amplo. Sua função é, além de proteger o produto, ajudar a vendê-lo, fazendo com que se destaque dos demais.
COR	Além de ter função estética e de enfatizar o produto, a cor pode ser utilizada para motivar o consumidor a adquiri-lo.
DESIGN	É a arte de aumentar a beleza e o valor de um produto. Através do desenho, fixa-se o estilo, seu aspecto exterior, englobando os conceitos de formato e tamanho.
QUALIDADE	Conjunto de características técnicas, comerciais e de serviço ofertado ao cliente.

Fonte: Dolabela (1999, p. 210)

De acordo com Kotler e Armstrong (2007), a qualidade de um produto é um dos atributos mais importantes para qualquer empresa e ao profissional de marketing, uma vez que essa propriedade implica diretamente no desempenho da organização e apresenta estreita relação com o valor e a satisfação obtida pelos clientes. No sentido mais estrito da palavra, qualidade é designada como a ausência de defeitos, entretanto, empresas mais dinâmicas e com foco no cliente definem o termo como fator gerador de valor na vida do consumidor.

5.4.3 Estratégia de preço

Existem algumas estratégias para determinar o preço de um produto ou serviço prestado. Em virtude de que basicamente tudo realizado hoje em dia envolve um

preço, encontrar a estratégia de determinação que seja mais adequada para implementação é uma etapa fundamental para a sucesso e crescimento de um empreendimento, assim como para a sua sobrevivência (KOTLER E ARMSTRONG, 2007). O preço aparece diariamente na passagem do ônibus para ir trabalhar, assim como no salário recebido mensalmente, portanto, apresenta grande influência nas relações de troca realizadas por todos.

Para Santos (2020), a determinação de preços, além de não ser uma tarefa simples, é uma atividade que não deve ser vista como secundária, visto que para alguns produtos ou serviços o preço atua como um dos fatores mais decisivos no sucesso ou fracasso das vendas. Historicamente o elemento do preço sempre atuou como preponderante nas escolhas dos compradores. No Brasil, especificamente, também pelas diferenças sociais e econômicas, o mercado é caracterizado por artifícios como promoções e liquidações, especialmente nos varejos.

Os preços não são estáticos e variam conforme as práticas de descontos e promoções. Segundo o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas-SEBRAE (2013), algumas práticas são: preços promocionais, preços por segmentos diferentes, por regiões geográficas, por sazonalidade, preços personalizados, descontos para pagamentos antecipados ou à vista, descontos por volume de compra e concessões para promoção de vendas.

Quadro 5: Práticas de descontos e promoções

PRÁTICAS DE DESCONTO E PROMOÇÕES	
Preços promocionais	Reduções planejadas de preços a curto prazo para criar um incentivo para os consumidores comprarem.
Preços por segmentos diferentes	Entradas de cinemas pela metade do preço para idosos e estudantes.
Preços por regiões Geográficas	Dependendo da região, os preços variam devido ao transporte, impostos, entre outros fatores.
Preços por sazonalidade	Guarda-chuva e óleo de bronzear possuem um preço baixo no inverno, pois a demanda por esses produtos é menor nessa época do ano.
Preços personalizados	Variações significativas de preços de acordo com o perfil de compra do consumidor. Uma agência de turismo pode realizar um pacote personalizado e cobrar pelas variações nos serviços adicionais. Uma

	empresa pode diferenciar seu produto de acordo com o potencial de compra de um determinado cliente.
Descontos para pagamentos antecipados ou à vista	Pagamentos quitados antecipadamente ganham desconto.
Descontos por volume de compra	Quanto maior a quantidade comprada, maior o desconto no preço final.
Concessões para promoção de vendas	Descontos que varejistas recebem por colocarem os produtos do fabricante em locais estratégicos ou promover os seus produtos.

Fonte: Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas- SEBRAE (2013)

O preço é o único elemento do mix de marketing que gera receita, enquanto os outros geram custos. Além disso, é um dos elementos mais flexíveis, pois pode ser alterado a qualquer momento, o que nem sempre é possível, por exemplo, com características ou atributos dos produtos. Segundo Kotler (2005), os erros mais comuns que ocorrem na determinação de preços são: orientação voltada excessivamente para os custos, preços não atualizados com a frequência necessária para captar as mudanças de mercado, preços incoerentes com o restante do mix de marketing e, conseqüentemente, não voltados para a estratégia de posicionamento da empresa, assim como determinação de preços que não variam conforme o momento, com as ocasiões de compra e com os diferentes itens de produtos.

5.4.4 Estratégia de distribuição (Praça)

“O “P” de praça é o composto de marketing responsável por oferecer conveniência ao cliente, ao ser utilizado para estabelecer um ponto de contato entre o cliente e o seu mercado” (REICHELDT, 2013, p. 91). Assim, gerenciar praça se refere a estabelecer canais de marketing, que são maneiras pelas quais os produtores ou intermediários facilitam o acesso aos bens produzidos.

Para Santos (2020), escolher os canais ou maneiras de distribuição de um produto demonstra como o marketing está diretamente ligado as vendas e, conseqüentemente, ao sucesso ou fracasso de uma marca. A escolha desse meio de distribuição deve considerar as características dos produtos/ serviços, às suas especificidades, natureza e, inclusive, formas de comunicação.

A maioria dos fabricantes fazem uso de canais de marketing, ou canais de distribuição, dessa forma, grande parte das organizações se utilizam de intermediários, ao invés de realizar as vendas diretamente para os consumidores finais. Frente a isso, o canal de distribuição trata de um conjunto de empresas interdependentes que torna possível a entrega de produtos e serviços aos clientes ou usuários organizacionais, a fim desses serem utilizados ou consumidos (KOTLER E ARMSTRONG, 2007).

As decisões dedicadas a estratégia de distribuição de uma empresa são de fundamental importância, visto que essas alteram e interferem diretamente em outras medidas de marketing. Conforme Kotler e Armstrong (2007), ainda são poucos as empresas que dão a devida atenção aos seus canais de distribuição. Entretanto, algumas organizações têm usado os sistemas de distribuição de forma criativa, gerando inovação e conquistando vantagem competitiva. A FedEx, por exemplo, desenvolveu um impressionante sistema de distribuição e transformou-se em líder nas entregas expressas. Já a Dell passou a vender computadores pessoais de forma direta ao consumidor, ao invés de lojas de varejo, enquanto a Amazon.com inovou na venda de livros e vários outros produtos pela internet.

Quadro 6: Tipos de canais de distribuição

TERMO	DEFINIÇÃO	EXEMPLO
VAREJISTA	Estabelecimento que realiza a venda de produtos ou serviços diretamente ao consumidor final.	Farmácia, açougue, panificadora.
ATACADISTA	Compra e revende mercadorias a varejistas e a outros comerciantes.	Makro, Sam's Club.
REVENDEDOR	Compra e revende as mercadorias a outros varejistas ou atacadistas.	Revenda de peças, de acessórios.
DISTRIBUIDOR	Além da venda, armazena e presta assistência técnica.	Distribuidor de implementos agrícolas, peças autorizadas e equipamentos.
CORRETOR	Negociador de imóveis, títulos ou valores, compra e venda.	Corretor de imóveis, bolsa de valores, seguros.
CONSIGNADO	Intermediário que vende produtos ou serviços, sem adquirir propriedade.	Revenda de motos, carros, caminhões, equipamentos.

FRANQUIA	O vendedor dá ao comprador direito exclusivo sobre a comercialização do produto ou do nome da empresa.	O Boticário, McDonald's, Bob's.
-----------------	--	---------------------------------

Fonte: Santos (2020, p. 28)

Segundo Kotler e Armstrong (2007), alguns fabricantes delegam o trabalho de vendas para parceiros do canal pelo fato destes apresentarem maior eficiência em oferecer as mercadorias para mercados-alvo, assim, esses intermediários proporcionam para a organização mais do que ela conseguiria fazer por conta própria. De acordo com Reichelt (2013), alguns atores que fazem parte da cadeia de distribuição de produtos e serviços de uma empresa são: equipe interna e externa de vendas, atacadistas, distribuidores, varejistas, representantes, franqueados, concessionárias, entre outros agentes. O quadro 7 apresenta alguns tipos de canais de distribuição.

5.4.5 Estratégia de comunicação (Promoção)

A estratégia de comunicação de uma empresa está relacionada a todas as formas utilizadas pelo negócio para comunicar o seu valor ao mercado. Essa etapa do mix de marketing deve ser realizada somente quando os outros “Ps” já estiverem planejados, visto que precisa ser pensado no produto, no seu preço e na sua distribuição antes de realizar a sua comunicação (REICHELDT, 2013).

Segundo Oliveira (2012), a comunicação é uma parte do processo de marketing mais conhecida, tendo por objetivo promover o bom relacionamento de uma empresa, e seus produtos e serviços, com o público-alvo.” Para que esse processo de comunicação seja efetivo e bem-sucedido ele precisa estar alinhado com as demais variáveis do composto de marketing, visto que faz parte desse.

Com o aumento constante da competitividade entre as empresas não basta mais apenas desenvolver um bom produto, determinar um preço atraente e tornar o produto ou serviço acessível aos clientes, é necessário também que a comunicação da empresa com as partes interessadas, como com o público geral, ocorra de forma clara e objetiva. Com a comunicação ideal por parte das organizações, essas podem se posicionar de forma estratégica e obterem vantagem com isso (KOTLER, 2005). O mix de promoção é composto pela combinação de propagandas, promoções de vendas, relações públicas, vendas pessoais e marketing direto (QUADRO 7).

Quadro 7: Mix de comunicação

MIX DE PRODUÇÃO	
PROPAGANDA	Forma paga de apresentação e promoção não pessoais de ideias, bens ou serviços com um patrocinador identificado. Inclui anúncios impressos, transmissões pela TV e internet, outdoors, entre outras formas.
PROMOÇÃO DE VENDAS	Incentivos de pequena duração, com prazo determinado, que tem por objetivo estimular a compra ou venda de um produto ou serviço. Incluem descontos, cupons, exposições e demonstrações.
RELAÇÕES PÚBLICAS	Criação de boas relações com os diferentes públicos da empresa, por meio da obtenção de publicidade favorável, pela construção de uma boa imagem corporativa e administrativa, e contenção de boatos e eventos desfavoráveis. Aqui se incluem comunicados à imprensa, patrocínios, eventos especiais e páginas na web.
VENDA PESSOAL	Apresentação pessoal feita pela força de vendas da empresa a fim de realizar vendas e criar relacionamentos fiéis com os clientes. Inclui apresentações de vendas, feiras comerciais e programas de incentivo.
MARKETING DIRETO	Contatos feitos diretamente com consumidores definidos como alvo, para obter respostas imediatas e manter relacionamentos duradouros, fazendo uso de mala direta, telefone, e-mail, internet e outras ferramentas. Esse tipo de promoção inclui catálogos, telemarketing, quiosques, internet e outras ferramentas.

Fonte: Baseado em Kotler e Armstrong (2007, p. 357)

Cada uma dessas ferramentas contribui com diferentes usos e aplicações, conforme a demanda de cada área. A relação pública, por exemplo, serve para fixar a imagem institucional da empresa, dessa forma, ajuda na promoção de vendas e reforça o planejamento estratégico da organização, estimulando o consumidor à compra. É importante que cada uma das áreas de comunicação seja efetivamente posta à prova, através da verificação de suas aplicações.

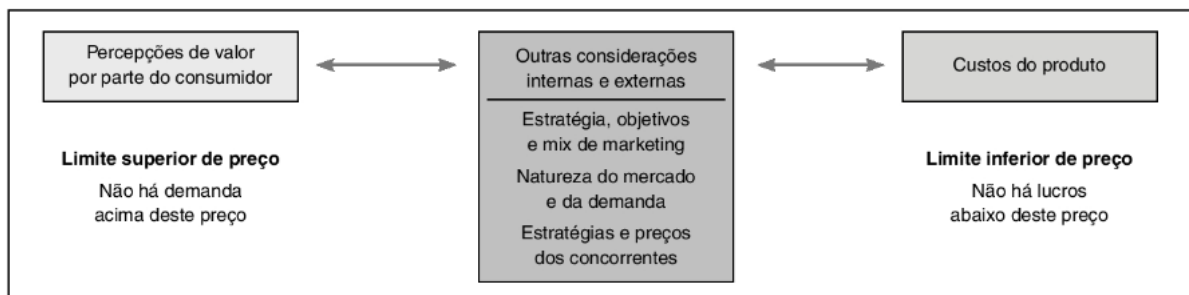
5.4.6 Formação do preço

O preço de um produto ou serviço é um fator que interfere diretamente na lucratividade de uma empresa, dessa forma, é importante que a formação do preço

seja vista como tarefa essencial. Segundo Kotler e Armstrong (2015), a determinação de preços é um dos maiores problemas enfrentados por executivos de marketing, por isso, alguns gerentes consideram essa tarefa uma dor de cabeça, optando por focar nos outros elementos do mix de marketing. Por outro lado, alguns enxergam o processo como uma ferramenta de gestão que cria e captura valor aos clientes.

Conforme Kotler e Armstrong (2007), existem alguns fatores que devem ser analisados na determinação de preços, como: os custos, o valor que o cliente enxerga do produto entregue, ou serviço prestado, a estratégia de vendas da organização, demanda estimada de vendas, os preços dos concorrentes, entre outras variáveis. O valor e os benefícios que um consumidor recebe de determinado produto firmam o teto a ser cobrado por esse, pois caso o cliente enxergue um preço acima do valor entregue, a compra não é realizada. Por outro lado, os custos determinam o piso a ser cobrado, dessa forma, é necessário que o preço fique entre esses dois extremos.

Figura 4: Considerações para formação de preço



Fonte: Kotler e Armstrong (2007, p. 259)

Conforme Kotler e Armstrong (2007), a formação do preço baseada no valor se refere a percepção de valor que o consumidor enxerga do produto, portanto, esse processo deve movimentar-se junto com os outros itens do mix de marketing, pois a empresa não pode primeiramente desenvolver um projeto para somente depois determinar seu preço. Em contrapartida, a determinação do preço baseada em custos é orientada apenas para o produto. Neste caso, a empresa desenvolve o projeto do que considera ser um bom produto, determina seu custo de produção e acrescenta ao preço o lucro alvo esperado. Nessa situação, o marketing deve então convencer que o valor do produto ofertado sobre aquele determinado valor compensa a compra.

5.5 Plano Operacional

O plano operacional é a etapa que busca viabilizar as metas e os objetivos da empresa, por meio de processos. Segundo Biagio e Batocchio (2012), é a seção do plano de negócios que está diretamente ligada a maneira que a empresa opera, o que inclui desde o gerenciamento do negócio pela administração da empresa, até a forma como determinados produtos ou serviços são realizados, entregues e controlados.

Conforme Salim et al. (2005), o plano operacional determina quais os processos que deverão ocorrer dentro da empresa para que os objetivos propostos sejam concretizados. Por meio desses procedimentos bem delimitados, é possível definir quais os perfis profissionais mais qualificados para cada tarefa prevista, além de algumas quantificações básicas para o início das operações. Nessa etapa do plano, inclui a descrição de como a empresa realiza o seu trabalho, de que forma ela divide a sua estrutura funcional conforme o quadro de colaboradores, a descrição de cargos, os direitos trabalhistas dos empregados, o modo como é controlada a qualidade de seus produtos, serviços e processos, sua capacidade produtiva, e assim por diante.

5.5.1 Localização

De acordo com Lélis (2014), a localização é o local físico no qual determinada empresa decide se instalar. A escolha de um bom lugar para construir uma fábrica ou um centro de distribuição, por exemplo, é bem importante para a organização, pois representa uma decisão estratégica relevante ao seu futuro. Para isso, alguns tópicos devem ser levados em consideração.

Os empresários normalmente determinam a localização das suas empresas conforme as regiões em que pretendem atuar, por questão de proximidade com seus clientes, na busca por eficiência e melhor atendimento. Entretanto, apenas isso não basta, sendo também necessário a análise da melhor infraestrutura, tanto do terreno, quanto da construção, do prédio. Da mesma forma, levar em consideração a infraestrutura das estradas é importante, já que no caso do Brasil, por exemplo, a situação, em muitos trechos, é ruim (PANSONATO, 2020).

Alguns recursos devem ser analisados quanto à escolha da localização de um empreendimento, como: mão de obra, fator essencial à saúde de qualquer empresa,

e serviços básicos de comunicação, como acesso de qualidade a redes de telefonia fixa, móvel e internet. É necessário verificar a quantidade e capacitação da força de trabalho da região onde a companhia pretende se instalar, visto que essas informações à podem conferir vantagem competitiva. Igualmente, é importante não negligenciar os serviços básicos de tecnologia de informação e comunicação (PANSONATO, 2020). Outros recursos relevantes são disponibilidade de fornecedores, impostos, qualidade de vida na região, entre outros fatores.

5.5.2 Estrutura funcional

A estrutura funcional de uma empresa refere-se à alocação dos colaboradores nas atividades da organização. Segundo Sobral e Peci (2013), é o tipo de departamentalização mais lógico e intuitivo, pois agrega as tarefas da organização conforme a função organizacional, como marketing, operações, finanças e recursos humanos. Portanto, o critério utilizado se baseia na semelhança das tarefas, habilidades e recursos necessários para cada função.

Nesse modelo de estrutura o administrador do topo é o responsável pelo comando geral, os graus de hierarquia ocorrem de forma verticalizada, e o progresso dos colaboradores depende de suas competências e conhecimentos funcionais. A forma mais usual de demonstrar essa cadeia de comando é por meio de um organograma, que aborda as inter-relações das pessoas que gerenciam, produzem e verificam os produtos ou serviços.

Conforme Biagio e Batocchio (2012), algumas regras orientam a construção de um organograma: os cargos devem ser alocados conforme graus de importância, assim, os mais importantes precisam estar no topo do gráfico, enquanto os cargos subordinados são representados em linhas inferiores, em níveis descendentes; os cargos de mesma importância se localizam na mesma altura do organograma e normalmente são retratados dentro de retângulos; geralmente não se utilizam os nomes das pessoas no gráfico, entretanto, quando for específico para um Plano de negócios é válido designar exatamente qual pessoa realizará cada cargo; e em algumas situações é possível atribuir um código numérico aos cargos e setores organizacionais.

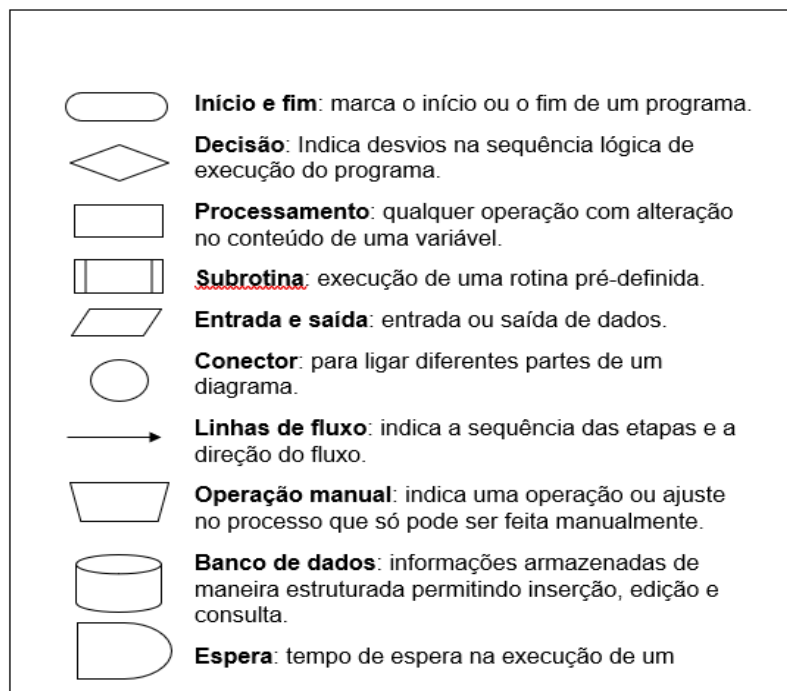
Empresas mais atuais e modernas, que apresentam grande velocidade nas tomadas de decisões, costumam fazer uso de no máximo 5 níveis no organograma,

pois, segundo elas, um gráfico muito extenso e com alta hierarquização torna os processos mais lentos, ineficientes e pouco flexíveis. Por outro lado, empresas de nível mundial utilizam em torno de 3 a 4 níveis hierárquicos. Para analistas em desempenho organizacional uma empresa composta por vários níveis é vista de forma negativa em relação ao seu desempenho (BIAGIO E BATOCCHIO, 2012).

5.5.3 Fluxograma de processos

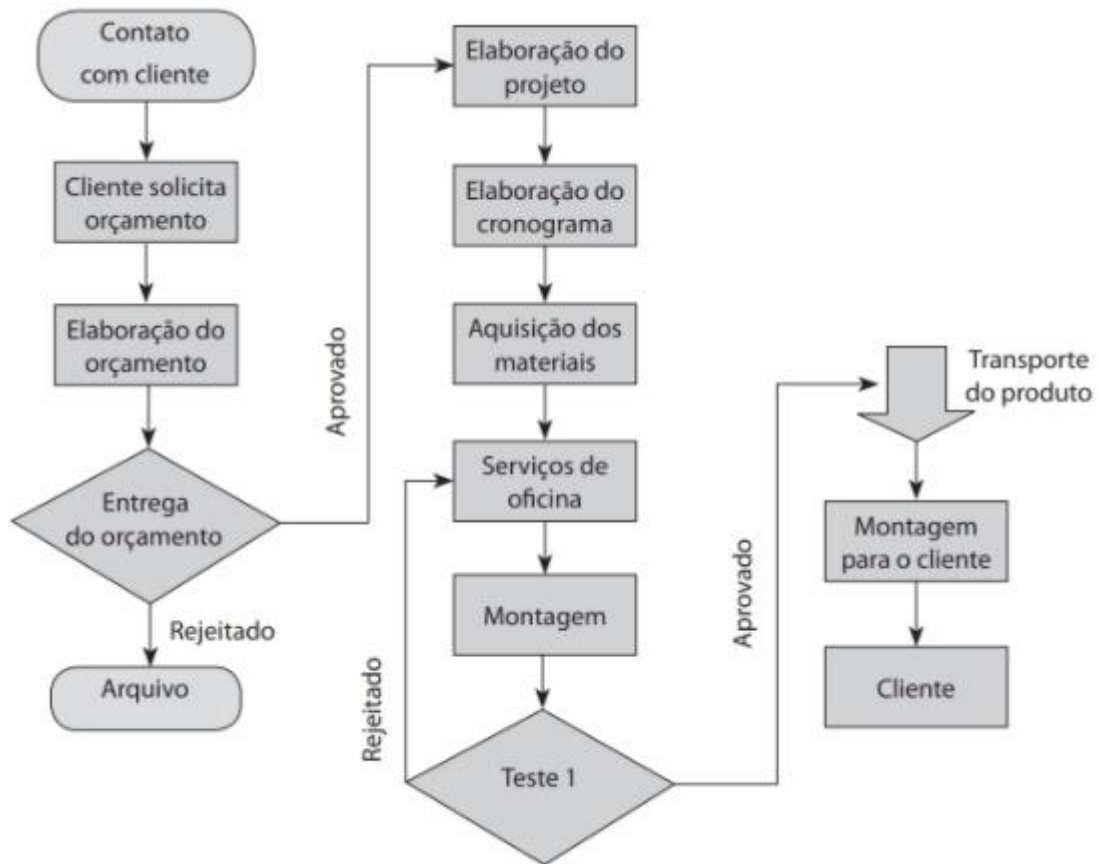
Os processos são atividades específicas que transformam entradas em saídas, por exemplo, um conjunto de matérias primas transformadas em produtos acabados, prontos para serem vendidos aos consumidores. O controle dos processos é algo que deve ocorrer constantemente, pois com entradas corretas e um fluxo supervisionado, geralmente as saídas, ou seja, resultados obtidos, também são satisfatórios (BIAGIO E BATOCCHIO, 2012). Uma forma de realizar o monitoramento e controle dos processos é por meio de um fluxograma de processos. Para mapear os processos por meio do fluxograma são utilizados alguns símbolos, como, por exemplo, retângulos e setas, que indicam ação e a sequências dos eventos.

Figura 5: Simbologia de um fluxograma de processos



Fonte: Santos et al. (2015).

Figura 6: Exemplo de Fluxograma



Fonte: Biagio e Batocchio (2012, p. 447).

Segundo Luz (2018), o fluxograma é uma representação gráfica que possibilita uma visão geral sobre os estágios de uma produção. Essa representação, consiste em uma sequência cronológica das etapas e demandas de um fluxo, interligando os procedimentos em um processo de ações. Com essa ferramenta visual, pode-se localizar possíveis problemas e falhas nas operações da organização.

5.5.4 Arranjo físico (layout)

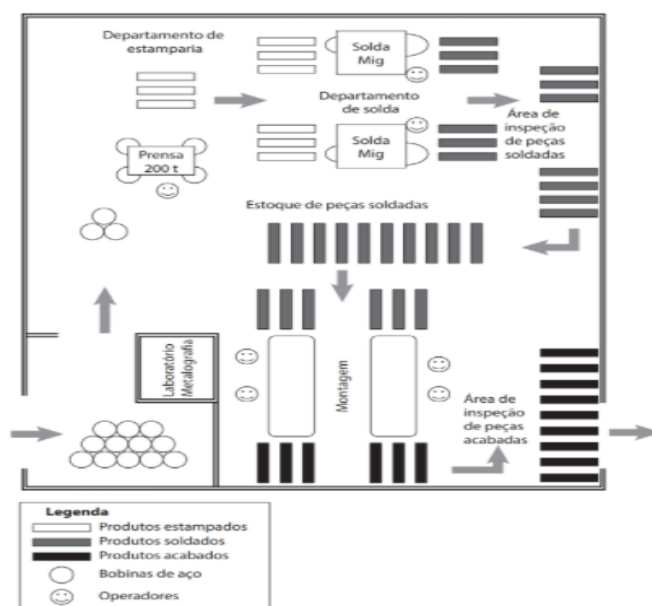
O arranjo físico ou layout é uma predisposição da organização de determinados objetos em um ambiente, com o intuito de melhor ordenar materiais e equipamentos, e aproveitar de forma eficaz cada departamento da empresa. Isso pode ser feito por meio de um esboço em papel, a construção de uma maquete ou a utilização de softwares e programas destinados a essa finalidade específica (ZAVADIL, 2013). Um layout ordenado, limpo e agradável é um aspecto positivo para o empreendimento,

pois além de melhorar a comunicação entre setores e pessoas, serve como propaganda e divulgação do negócio.

O layout de uma empresa não se trata somente de ordenar materiais e equipamentos. Conforme Biagio e Batocchio (2012), há outros dados que precisam constar, como: informações a respeito das condições e a área da parte industrial da empresa, disponibilidade de água e energia elétrica nas instalações, circulação de ar e condições higiênico-sanitárias adequadas. Além disso, deve ser levado em consideração os aspectos referentes à geração de facilidades às pessoas que se relacionam com a empresa, como clientes, fornecedores e funcionários. Por exemplo, muitos empreendimentos necessitam contar com estacionamentos, refeitório para empregados, áreas de lazer, espaços para treinamentos, jardins, auditórios, entre outros ambientes.

O objetivo de se pensar no arranjo físico de uma empresa é tornar o fluxo dos seus processos mais eficiente, tanto em termos de distâncias encurtadas, quanto diminuição de custos. Mediante essa predisposição do aspecto físico da empresa realizada, a organização é capaz de ter uma visão mais clara das condições necessárias para suportar o crescimento planejado, e manter seu funcionamento a longo prazo (BIAGIO e BATOCCHIO, 2012).

Figura 7: Modelo de layout para uma fábrica de painéis metálicos



Existem diferentes tipos de layout, que variam conforme o produto, o mercado e os processos da empresa, cada um com suas vantagens e desvantagens (QUADRO 8). É importante que o empreendimento saiba fazer a melhor escolha, visto que essa interfere em muitos resultados, inclusive diretamente na produção. Há três tipos básicos de arranjos físicos: por processo (ou seções), por produto (ou linear) e layout por células.

Quadro 8: Vantagens e desvantagens dos tipos básicos de layout

TIPO DE LAYOUT	VANTAGENS	DESVANTAGENS
LAYOUT POR PROCESSO (SEÇÕES)	Alta flexibilidade de mix e produto, relativamente robusto em caso de interrupção de etapas, supervisão de equipamentos e instalações relativamente fáceis.	Baixa utilização de recursos, pode ter alto estoque em processo ou filas de clientes, fluxo complexo pode ser difícil de controlar.
LAYOUT POR PRODUTO (LINEAR)	Baixos custos unitários para altos volumes, dá a oportunidade para especialização de equipamento, movimentação conveniente de clientes e materiais.	Pode ter baixa flexibilidade de mix, não muito robusto contra interrupções, trabalho pode ser repetitivo.
LAYOUT POR CÉLULAS	Pode dar um bom compromisso entre custo e flexibilidade para operações com variedade relativamente alta, atravessamento rápido, trabalho em grupo pode resultar em melhor motivação.	Pode ser caro reconfigurar o arranjo físico atual, pode requerer capacidade adicional, pode reduzir níveis de utilização de recursos

Fonte: Biagio e Batocchio (2012, p. 182)

Segundo Filho (2016), o tipo de *layout* por processo (ou seções) agrupa processos e equipamentos referentes às mesmas operações em um único local, assim, essas são estruturadas por seções. O segundo tipo de *layout*, por produto (linear), se refere às linhas de produção. Neste caso, as máquinas são postas lado a lado, normalmente para fabricar um tipo de produto, seja esse com propriedade (processo contínuo), ou produtos com forma em linha de montagem ou linhas de operações. Por outro lado, o arranjo físico por células é um híbrido entre o *layout* por seções e o linear. Este modelo busca agrupar produtos ou componentes em células

de fabricação conforme características semelhantes de tipos e sequências de operações.

5.5.5 Capacidade produtiva

A capacidade de produção é a quantidade máxima de produtos ou serviços que podem ser produzidos em um determinado período. Há diversos fatores que influenciam na capacidade produtiva de uma organização, como fatores humanos, operacionais e externos (MOREIRA, 2004). Conforme Feijó (2006), essa capacidade irá variar segundo a quantidade de turnos realizados pela empresa, a frequência de paradas para manutenção, quantidade de horas extras, entre outros fatores.

Obter informações a respeito da capacidade produtiva de um empreendimento é de fundamental importância para o seu futuro, visto que esses dados interferem nos 3 níveis da empresa (estratégico, tático e operacional). Existem 4 diferentes categorias de capacidade: Instalada, disponível, efetiva e realizada.

Segundo Peinado e Graeml (2007), a capacidade instalada se refere à capacidade máxima que uma unidade produtiva consegue realizar trabalhando ininterruptamente, 24 horas por dia, todos os dias da semana e do mês, sem considerar paradas, falhas, perdas e imprevistos. Essa categoria é totalmente hipotética, visto que na prática nenhuma organização é capaz de atuar sem nenhuma interrupção.

A capacidade disponível trata da capacidade de produção possível dentro da jornada de trabalho definida pela empresa. Nesse caso, ainda não são descontadas as paradas que ocorrem ao longo do processo, nem se desconsideram as perdas. O cálculo nesta situação deve ser feito dividindo-se a carga horária diária de trabalho (CH) pelo tempo padrão de um produto (TP). É importante levar em consideração que o tempo padrão neste caso é considerado conforme um método de trabalho já estabelecido, com operadores aptos e treinados (STAUDT et al., 2011).

A próxima categoria de capacidade passa a considerar as perdas planejadas. Desse modo, capacidade efetiva é a capacidade disponível menos as perdas e paradas planejadas pelo sistema. Apesar deste método de cálculo sugerir uma boa noção para a empresa das horas realmente disponíveis para trabalho, ele ainda não considera as paradas que ocorrem e que não são planejadas, como a falta de um material, quebra de máquinas ou a ausência de um funcionário. A capacidade que

busca considerar todos esses fatores é a realizada, obtida subtraindo da capacidade efetiva todas as perdas não planejadas (PEINADO e GRAEML, 2007).

Conforme Staudt (2011), conhecer a capacidade de produção de uma empresa envolve as pessoas conhecerem os processos do negócio, assim como desenvolverem a percepção de que todo processo tem suas falhas e retrabalhos, e esses precisam ser lembrados e calculados, visto que consomem tempo e recursos da capacidade produtiva da organização.

5.6 Plano financeiro

As decisões empresariais normalmente são pautadas em dados e informações financeiras do passado, pois muitos gestores procuram resolver problemas com base em exemplos ocorridos anteriormente. Hoje em dia, porém, o mercado está muito dinâmico, o que torna menos eficaz olhar apenas para essas informações. Dessa forma, torna-se essencial para as empresas a criação de um plano financeiro, dentro de um plano de negócios (BIAGIO E BATOCCHIO, 2012).

O material conhecido por plano financeiro é um conjunto de projeções que visam demonstrar desempenho financeiro futuro de uma organização. Segundo Salim et al. (2005), são respondidas questões como: se a empresa será ou não lucrativa, depois de quanto tempo irá gerar lucro, quanto terá que ser investido até o negócio ser autossustentável.

Para Biagio e Batocchio (2012), um plano financeiro bem estruturado e fundamentado transmite uma imagem futura de estabilidade e atratividade para o negócio. Um bom plano deve conter balanço patrimonial, demonstração de resultados, plano de investimento, fluxo de caixa, assim como planilhas de custos.

5.6.1 Classificação dos custos

Segundo Megliorini (2007), existem duas classificações básicas de custos: quanto a apropriação dos custos aos produtos, que trata dos custos diretos e indiretos; e quanto ao comportamento em diferentes volumes de produção (custos fixos e variáveis).

Os custos se referem a todos os gastos diretamente relacionados à divisão de fábrica, dessa forma, matéria prima, mão de obra, energia elétrica, depreciação e até

os materiais de higiene e limpeza consumidos na fábrica se classificam dessa forma. Os custos diretos são aqueles aplicados diretamente no produto, sem necessidade de rateio, pois são identificados inseridos no próprio produto fabricado, exatamente como determinado no processo produtivo da organização. Alguns exemplos desse custo são matéria prima e embalagens (MEGLIORINI, 2007).

Os custos não facilmente identificados, que necessitam de rateio, são considerados custos indiretos, pois compreendem aqueles gastos aplicados em produtos e serviços indiretamente. Exemplos práticos desse custo são os valores pagos aos funcionários que trabalham especificamente na fábrica da empresa e o valor da energia elétrica utilizada na produção. Esses custos são mais difíceis de serem mensurados, por isso, são calculados por meio de rateio e estimativa de valores (SILVA et al., 2014).

Com relação aos custos fixos e variáveis, Dolabela (1999) afirma que custos fixos se referem a valores gastos com recursos utilizados para manter o funcionamento da empresa, sendo normalmente gerados pelas áreas de apoio. Esse tipo de custo não tem relação proporcional com a quantidade produzida, ou seja, ocorre independentemente se a fábrica estiver ou não funcionando, como custo com aluguel, água, luz, telefone, valor com contador, materiais administrativos etc. Por outro lado, os custos variáveis são aqueles que estão diretamente ligados ao processo produtivo e variam conforme a produção. Alguns exemplos são embalagens, matéria-prima, comissões sobre vendas e fretes.

5.6.2 Investimento inicial

Segundo Dolabela (1999), investimento inicial exemplifica todos os gastos incorridos pelo administrador para montar uma empresa e colocá-la em funcionamento. Esse investimento é composto de 3 etapas: Despesas pré-operacionais, investimentos fixos e capital de giro inicial.

As despesas pré-operacionais tratam de valores efetuados antes do empreendimento começar suas atividades, ou seja, inclui gastos com pesquisa de mercado, pesquisa e desenvolvimento de produtos, registro da empresa, despesas com profissionais envolvidos na criação da logomarca e marketing, gastos com desenvolvimento de projetos, com registro da marca no INPI, custos de instalação,

entre outros valores dispendidos para a empresa entrar em operação (DOLABELA, 1999).

Segundo Biagio e Batocchio (2012), os empreendimentos têm gastos que normalmente exigem maior quantidade de recursos financeiros, como para aquisição de máquinas e equipamentos, móveis e utensílios, instrumentos eletrônicos e de informática, veículos, imóveis, galpões, salas, entre outras necessidades. Para todas essas aquisições dá-se o nome de investimentos fixos. Esse tipo de investimento constitui o patrimônio das empresas, podendo esses serem vendidos e convertidos em dinheiro. Quanto ao capital de giro inicial, são gastos operacionais ocorridos no início das atividades da empresa que precisam ser bancados pelo empreendedor. Mais adiante este trabalho abordará o assunto com mais detalhes.

5.6.3 Fluxo de caixa

O fluxo de caixa representa as entradas e saídas de recursos financeiros de uma empresa durante um período, seja em dias, semanas ou meses. Essa ferramenta busca informar ao departamento financeiro a disponibilidade líquida da empresa para quitar desembolsos futuros, ou seja, efetuar suas obrigações dentro dos prazos previstos. É essencial que o fluxo de caixa seja verídico com a realidade e atualizado constantemente (SALIM et al, 2005).

Segundo Zedebski (2020), a construção e o gerenciamento adequado dessa ferramenta permitem aos gestores melhor acompanhamento das rotinas operacionais, garantindo que obrigações sejam quitadas pontualmente e os recursos financeiros mais aproveitados. Os lançamentos dos valores devem ser feitos somente quando de fato ocorrer a entrada ou saída de dinheiro, ou ainda se a ocorrência já estiver programada, portanto, o saldo de caixa, em um determinado momento, não significa lucro ou prejuízo, e sim que a empresa deve ficar atenta e sempre buscar o equilíbrio entre suas entradas e saídas.

O fluxo de caixa atua como um mapa de negociação para a empresa. Ao prever valores em caixa para futuras obrigações, o administrador consegue detectar de forma antecipada se em algum dia o fluxo estará negativo. Nesse caso, a organização tem três opções: recorrer a empréstimos junto a instituições financeiras, o que normalmente causa juros elevados, negociar com clientes a antecipação de recebimentos, ou conversar com fornecedores para postergar pagamentos (FILHO,

2012). A vantagem de manter um fluxo de caixa é justamente resolver eventuais situações como essa.

Segundo Biagio e Batocchio (2012), os principais itens de um fluxo de caixa são:

- Investimento inicial: valor que a empresa necessita para iniciar suas atividades, acrescido de capital de giro necessário para os primeiros meses de funcionamento.

- Saldo de caixa inicial: valor inicial que a empresa dispõe no caixa, no primeiro dia de operação.

- Total de entradas: total de dinheiro que entrou efetivamente no caixa da empresa, exceto promessas de pagamento. Há 4 tipos de entradas: receitas de vendas, receitas financeiras, empréstimos e outras receitas. A receita de vendas inclui parcelas relacionadas às vendas a prazo pagas no período, mais valores de vendas à vista. As receitas financeiras se referem a valores de aplicações financeiras, enquanto empréstimos são valores pegos de terceiros para investir no negócio.

- Total de saídas: registro de todos os pagamentos efetuados, divididos segundo contas de custos ou contábeis.

- Saldo no período: valor obtido quando se subtrai o total de entradas do total de saídas. Uma empresa com fluxo de caixa negativo durante muito tempo dificilmente sobrevive.

- Reserva de capital: valor poupado para possíveis necessidades, como investimentos, por exemplo.

- Depreciação: valor referente ao desgaste natural de máquinas e equipamentos, que em algum momento terão que ser consertados ou repostos.

- Fluxo líquido de caixa: Diferença entre total de entradas e total de saídas, porém subtraindo ainda valor das reservas e considerando (somando) valor de depreciação (ANEXO B).

5.6.4 Capital de giro

O capital de giro é o dinheiro de curto prazo da organização, o que é destinado para as atividades cotidianas da empresa, no caixa, nos produtos expostos e entre os clientes que ainda não pagaram por suas compras. Ocorre em função das

necessidades operacionais da empresa, pela dinâmica entre contas a pagar e contas a receber (ZEDEBSKI, 2020).

Segundo Biagio e Batocchio (2012), o capital de giro refere-se aos gastos operacionais necessários para colocar a empresa em funcionamento. Nesse caso, incluem as primeiras parcelas do imóvel alugado, valor de pró-labore, salários e encargos, gastos com telefone, água, luz, materiais de limpeza, matéria-prima para o primeiro mês de atuação, além de uma reserva de dinheiro reservada como suporte para as vendas a prazo. Inicialmente os valores do capital de giro são bancados pelo próprio empreendedor, com o crescimento da empresa, essas contas passam a ser custeadas pelas receitas geradas pelo empreendimento.

Conforme Zedebski (2020), é essencial que os gestores delimitam ações preventivas relacionadas ao capital de giro, como organizar e manter o fluxo de caixa da empresa atualizado, a fim de evitar surpresas, aumentar o número de vendas, e o número de vendas à vista, dimensionar estoques para menor custo de capital, promover políticas criteriosas sobre prazos a serem realizados, tanto para pagamentos quanto recebimentos, entre outras ações.

5.6.5 Contas a pagar e contas a receber

As contas a pagar são passivos registrados na contabilidade da empresa que representam a conversão das despesas já registradas e previstas no planejamento, sobre a perspectiva do regime de caixa, indicando os pagamentos nas respectivas datas em que são efetuadas (BAZZI, 2016). Se referem às obrigações financeiras da empresa, incluindo salários pagos aos colaboradores, valores com fornecedores, gastos com materiais, manutenção, entre outros compromissos assumidos pela organização.

Segundo Saporito (2017), contas a receber são ativos registrados na contabilidade como clientes ou duplicatas a receber, pois se referem a receitas obtidas de consumidores que não efetivamente converteram em dinheiro ainda. Todo cliente que não paga imediatamente por um serviço ou produto, ou seja, não realiza o desembolso no ato da compra, acaba sendo financiado pela empresa, a qual deposita confiança na negociação realizada.

Uma questão importante quanto às contas a receber diz respeito a política de crédito e cobrança adotada pela empresa. As empresas devem dar atenção a esses

controles, com uma política de crédito é possível obter informações importantes sobre novos clientes, assim como diferenciá-los dos antigos, prevenindo possíveis problemas de inadimplência. Quanto à política de cobrança, é importante manter procedimentos constantes de cobrança, já que é uma forma da empresa ser lembrada e manter seus ativos, clientes, em contas a receber (ANDRICH e CRUZ, 2013).

5.6.6 Balanço patrimonial

Existem alguns relatórios gerenciais padronizados que buscam registrar as operações e as atividades das organizações, sobre o ponto de vista financeiro. Essas demonstrações são utilizadas pelas empresas como fonte de informações na tomada de decisões estratégicas, assim como são utilizadas por órgãos reguladores, por credores, acionistas e investidores, cujo objetivo é analisar e controlar o desempenho financeiro das empresas (SOBRAL E PECCI, 2013). Dentre essas demonstrações, duas são essenciais: Balanço Patrimonial (BP) e Demonstração do Resultado do Exercício (DRE).

O Balanço Patrimonial é um relatório gerencial que busca apresentar de forma resumida os elementos que compõem o patrimônio de uma empresa, tendo como objetivo demonstrar aos usuários dados estáticos, os recursos aplicados em determinada data e as suas origens. A exibição desse balanço é padronizada, contendo os saldos de todas as contas patrimoniais em um período determinado (MULLER, 2007).

Segundo Zedebski (2020), o balanço patrimonial é repartido em dois quadrantes, sendo disposto do lado esquerdo os ativos da empresa (seus bens e direitos), as decisões de investimento, e ao lado direito os passivos, suas obrigações, que se referem ao modo como os investimentos são “pagos” ou financiados. Além disso, no lado direito é disposto o Patrimônio Líquido, visto como a diferença entre os bens, direitos e obrigações de uma empresa. Portanto, o ativo é, obrigatoriamente, a soma do total dos passivos mais o patrimônio líquido (FIGURA 8).

Figura 8: Modelo de Balanço Patrimonial (BP)

Balanço Patrimonial da Empresa	
Ativos	Passivos
Bens da Empresa	Como estão financiados

BALANÇO PATRIMONIAL	
ATIVO	PASSIVO
<div style="display: flex; align-items: center;"> { <div style="margin-left: 10px;"> <p>Ativo Circulante</p> <p>Ativo Não Circulante</p> <p>Total ATIVO</p> </div> </div>	<div style="display: flex; align-items: center;"> <div style="margin-right: 10px;"> <p>Passivo Circulante</p> <p>Passivo não Circulante (Dívidas de Longo Prazo)</p> <p>Patrimônio Líquido: Sócios</p> <p>Total PASSIVO + PAT</p> </div> } </div>
DI	DF

Fonte: Zedebski (2020, p. 20)

Os ativos da empresa são recursos controlados pela organização, resultantes de eventos passados, mas que geram benefícios econômicos ao empreendimento. São valores que a empresa tem a receber, que são classificados em ordem decrescente de grau de liquidez. Por outro lado, os passivos representam obrigações presentes que uma empresa tem com terceiros, derivadas de eventos passados, mas que implicam na saída de recursos financeiros futuros. Esse é classificado em ordem decrescente de grau de exigibilidade. Por sua vez, o patrimônio líquido retrata, assim como o passivo, origem de recursos, porém se refere aos recursos financiados pelos sócios da empresa. O PL pode ser representado pela diferença entre o ativo e o passivo (ZEDEBSKI, 2020).

Quadro 9: Agrupamentos essenciais do balanço patrimonial

BALANÇO PATRIMONIAL	
ATIVO	PASSIVO
ATIVO CIRCULANTE	PASSIVO CIRCULANTE
Caixa	Fornecedores

Clientes	Salários a pagar
Estoque	PASSIVO NÃO CIRCULANTE
ATIVO NÃO CIRCULANTE	Empréstimos e financiamentos
Realizável a longo prazo	Patrimônio líquido
Investimentos	Capital
Imobilizado	Reservas
Intangíveis	(-) Prejuízos acumulados

Fonte: Bazzi (2015, p. 92)

Os ativos e os passivos se subdividem em ativo circulante e não circulante, bem como passivo circulante e não circulante. Conforme Bazzi (2015), ativo circulante se refere aos bens e direitos convertidos em dinheiro no curto prazo (um ano), portanto, o não circulante corresponde àqueles convertidos no longo prazo. Da mesma forma, o passivo circulante representa as obrigações exigidas pela empresa no prazo de até um ano (prazo curto), enquanto o passivo não circulante está ligado às obrigações de longo prazo. Dentro de cada um desses itens, existem diferentes contas patrimoniais (ANEXO C).

Ao se registrar os eventos ocorridos nas atividades das empresas nota-se o quão importante é a elaboração do relatório do balanço patrimonial, pois evidencia de forma eficiente e eficaz os elementos da gestão empresarial, a situação do patrimônio como um todo. Essa demonstração deve ser feita com informações confiáveis, além de estruturada e dirigida por pessoas habilitadas e realmente comprometidas com as operações e com o crescimento da organização (ZEDEBSKI, 2020).

5.6.7 Demonstração do Resultado do Exercício (DRE)

A demonstração do Resultado do Exercício (DRE) é um relatório contábil que apresenta, de forma ordenada e sistemática, um resumo das operações da empresa, suas receitas, despesas e resultado líquido, podendo este ser lucro ou prejuízo. O resultado da DRE representa a quantidade em dinheiro que a empresa realmente irá ganhar (MACHADO, 2015).

Segundo Sobral e Peci (2013), é importante para as empresas avaliarem seus desempenhos financeiros por meio do balanço patrimonial e da demonstração do resultado do exercício, visto que ambos são necessários para uma visão mais realista. Enquanto o balanço patrimonial fornece uma visão mais pontual e estática da situação

da empresa, a DRE (FIGURA 9) trabalha com uma representação mais dinâmica do comportamento financeiro, pois apura o lucro ou o prejuízo das atividades da empresa em um determinado período.

Figura 9: Exemplo de planilha da DRE para 5 anos

Discriminação	ANO I	ANO II	ANO III	ANO IV	ANO V
1. Receita bruta de vendas					
2. (-) Deduções					
3. Receita líquida de vendas					
4. (-) Custo dos produtos vendidos					
5. Margem de contribuição					
6. (-) Despesas operacionais					
6.1. Despesas administrativas					
6.2. Despesas de marketing					
6.3. Despesas gerais					
6.4. Depreciação acumulada					
7. Resultado operacional					
8. Receitas financeiras					
9. (-) Juros de financiamento					
10. Resultado antes do IR					
11. (-) IR alíquota - 15%					
12. Lucro líquido					

Fonte: Biagio e Batocchio (2012, p. 208)

A DRE é realizada com base no regime de competência, o que significa que a sua apuração independe de pagamentos e recebimentos efetuados, ocorrendo conforme o fato gerador do registro contábil. Dessa forma, essa demonstração representa o desenvolvimento da organização em termos econômicos, mas não financeiros, uma vez que não é levado em consideração os fluxos de recursos da empresa (SOBRAL E PECCI, 2015). A estrutura do relatório é formada por alguns itens específicos e é representada por meio de uma planilha, a qual é preenchida de cima para baixo, fazendo-se as devidas deduções (ANEXO D). É ideal para novas empresas a projeção da DRE para 5 anos

A estrutura da planilha da referida demonstração contábil envolve diferentes cálculos e uma sequência de subtrações. Se inicia a análise calculando o faturamento,

ou seja, a receita bruta das vendas, desse valor, subtrai-se as deduções, obtendo-se a receita operacional líquida. Após, é descontado o custo dos produtos vendidos, quando for empresa comercial, custo total de fabricação, para empresa industrial, ou custo dos serviços prestados, no caso de empresa de serviço. O valor gerado sobre essa diferença é a margem de contribuição, da qual, por sua vez, subtraem-se as despesas operacionais (administrativas, de marketing, vendas, despesas gerais e depreciação acumulada).

O resultado operacional é a quantia alcançada após descontados os custos e as despesas operacionais da organização. Deste valor, soma-se as receitas financeiras e descontam-se os juros de financiamentos. No resultado obtido aplica-se a alíquota do imposto de renda, conforme a constatação de lucro real, tendo como resultado o lucro líquido do negócio. Segundo Biagio e Batocchio (2012), caso o lucro não for distribuído, esse deve ser incorporado ao patrimônio líquido da empresa.

5.6.8 Margem de contribuição

A margem de contribuição representa as receitas de vendas menos os custos e despesas variáveis. O resultado dessa margem é o que sobra para a empresa cobrir os seus custos e despesas fixas, e atingir o lucro esperado (GUERREIRO, 2006). O cálculo da margem é fundamental para o planejamento da empresa e tomada de decisões, visto que quanto maior o valor dessa métrica, maior a sobra de recursos para pagar a estrutura fixa e mais dinheiro no caixa da organização.

Segundo Filho (2012), para fazer o cálculo da margem de contribuição é considerado algumas variáveis, como a receita total de vendas, os custos e despesas variáveis, e os impostos sobre receitas e percentual de comissão. Para iniciar o cálculo é preciso chegar no valor da receita total, do faturamento, a partir deste montante é descontado os custos e despesas variáveis, para então somar com o produto das receitas e percentuais de impostos e comissões (FIGURA 10).

Figura 10: Fórmula da margem de contribuição

$$MC = RECEITAS - [CUSTOS VARIÁVEIS + (RECEITAS \times \text{PERCENTUAIS DE IMPOSTOS E COMISSÕES})]$$

Fonte: Adaptação de Filho (2012, p. 84)

Figura 11: Exemplo de cálculo da margem de contribuição

Itens	Valores Unitários (por óculos)	Valores Totais (400 unidades)
Custos Variáveis	50,00	20.000,00
Custos Fixos	50,00	20.000,00
Custos Totais	100,00	40.000,00
Preço de Venda / Faturamento	200,00	80.000,00
15 % de impostos	30,00	12.000,00
5 % de comissões	10,00	4.000,00
30% de lucro	60,00	24.000,00
Margem de Contribuição		
Receitas – (custos variáveis + (receitas x percentuais de impostos e comissões))	110,00	44.000,00
Margem de Contribuição em percentual sobre o faturamento	55,00%	55,00%

Fonte: Filho (2012, p. 85)

A figura 11 ilustra um exemplo de cálculo da margem de contribuição. Na simulação, uma empresa de revenda de óculos terá faturamento sobre 400 unidades vendidas, com preço unitário a R\$ 200,00, e custo variável unitário de R\$ 50,00. Neste caso, a margem de contribuição por unidade será de R\$ 110,00 e a margem de contribuição total R\$ 44.000,00, o que significa que da atividade da empresa sobrou 55% do faturamento para cobrir o restante dos custos de estrutura (fixos) e para gerar lucro.

5.6.9 Ponto de equilíbrio

O ponto de equilíbrio se refere ao faturamento mínimo que uma empresa precisa obter para não ter prejuízos, nem lucro, dessa forma, é o momento em que as contas se igualam, receitas e gastos. Esse indicador mostra a saúde financeira do negócio, por conseguinte, é uma ferramenta essencial para a sobrevivência das empresas, principalmente pequenas e microempresas, que na grande maioria das vezes não sobrevivem por falta de controle administrativo (STEINMETZ, 2014).

Segundo Filho (2012), com o cálculo do ponto de equilíbrio é possível perceber o faturamento mínimo tanto em valor (receita total), como em quantidades (unidades vendidas). Além disso, pode-se verificar a viabilidade de comercialização de um produto, assim como seu faturamento mínimo.

Conforme Steinmetz (2014), existem três pontos de equilíbrio: contábil, econômico e financeiro. O equilíbrio contábil se refere ao mínimo de quantidades que um produto precisa ser vendido, em um determinado período, para não gerar prejuízo. Para definir esse valor se divide o gasto fixo total pela porcentagem da margem de contribuição unitária do produto. O equilíbrio econômico é alcançado quando a remuneração do capital aplicado atinge a rentabilidade esperada, neste caso, divide-se o gasto fixo mais o lucro desejado pela porcentagem da margem de contribuição. A figura 12 exemplifica as fórmulas de cálculo para os três métodos de ponto de equilíbrio.

Figura 12: Fórmulas pontos de equilíbrio

PONTO DE EQUILÍBRIO CONTÁBIL

$$PE = \frac{\text{custo fixo}}{\% \text{ margem de contribuição}}$$

PONTO DE EQUILÍBRIO ECONÔMICO

$$PE = \frac{\text{custo fixo} + \text{lucro desejado}}{\% \text{ margem de contribuição}}$$

PONTO DE EQUILÍBRIO FINANCEIRO

$$PE = \frac{(\text{despesa fixas} + \text{custo fixo}) \text{ menos depreciação}}{\% \text{ Margem Contribuição}}$$

Fonte: Adaptação de Steinmetz (2014, p. 13).

O terceiro tipo de ponto de equilíbrio, o financeiro, diz respeito a quantidade de vendas necessárias para cobrir todos custos e despesas fixas, deixando de lado os aspectos financeiros e não operacionais. A diferença nesse caso é que o cálculo não considera algumas variações patrimoniais que existem dentro dos custos fixos, como, por exemplo, a depreciação. Dessa forma, deve-se primeiramente somar custos e despesas fixas, após subtrair depreciação (caso ocorra), para então dividir o resultado pela porcentagem da margem de contribuição (STEINMETZ, 2014).

5.6.10 Análise de investimentos

Um administrador financeiro possui algumas atribuições, que incluem, além de todas as operações referentes ao capital de giro da empresa, a responsabilidade por decisões de investimentos, sejam para aquisição de imobilizados, investimentos em novos produtos, outras empresas, novas unidades de negócio, ou aplicações financeiras.

Segundo Andrich e Cruz (2013), os investimentos são imprescindíveis para a organização, pois permitem a sua atualização e permanência no mercado competitivo. Entretanto, todo investimento envolve um risco. Como risco e retorno são variáveis, de acordo com a empresa envolvida, o volume de dinheiro investido, entre outros fatores, é fundamental que o analista financeiro estude e tenha cautela nas decisões tomadas sobre o assunto. Para auxiliar esse profissional, existem alguns métodos utilizados pelo mercado para avaliar investimentos, como: taxa mínima de atratividade (TMA), valor presente líquido (VPL), taxa interna de retorno (TIR) e técnica do *payback*.

5.6.11 Taxa mínima de atratividade (TMA), Valor presente líquido (VPL), Taxa interna de retorno (TIR) e Payback

Segundo Andrich e Cruz (2013, p. 128), a taxa mínima de atratividade (TMA) “é a taxa utilizada para descontar os fluxos de caixa projetados, trazendo-os aos valores presentes.” Assim, a TMA representa a remuneração mínima que um investidor se propõe a ganhar com relação ao capital investido, é a menor taxa que atrai alguém a investir em alguma coisa.

Quando um indivíduo ou uma empresa estuda um determinado projeto de investimento, o objetivo é aplicar uma importância estabelecida que, teoricamente, deverá render fluxo de caixa futuro, de forma a compensar o capital investido. O projeto vale a pena quando o seu retorno compensa o risco envolvido. É preciso se atentar que a taxa de remuneração é diretamente interligada com o risco incorrido, ou seja, quanto mais arriscado o projeto, mas este terá que render, quanto menos arriscado, menor a necessidade de um grande rendimento. Portanto, a taxa de remuneração, ajustada ao risco pretendido pelo projeto, é a taxa mínima de atratividade (KERR, 2011).

O valor presente líquido (VPL), também conhecido como valor atual líquido, é uma das técnicas mais utilizadas para análise de investimentos, com o propósito de medir a viabilidade de projetos de investimentos. Segundo Filho (2012), VPL é uma fórmula financeira que tem a capacidade de estabelecer o valor presente de pagamentos futuros descontados a uma taxa apropriada (TMA), subtraindo o custo do investimento inicial.

No método do valor presente líquido o analista responsável pelos investimentos faz uma estimativa de um montante a investir, do tempo do projeto, e realiza os fluxos de caixa que serão gerados no futuro. Após isso, esses fluxos são trazidos a valor presente, considerando a alteração do valor do dinheiro no tempo, fazendo-se necessária uma taxa de desconto, que é a taxa mínima de atratividade. Esses fluxos na data zero representam o VPL (KERR, 2011).

O critério utilizado para verificar o resultado do VPL se dá pelo seu valor positivo ou negativo. VPL positivo ou igual a zero significa investimento viável, pois neste caso a remuneração obtida corresponderá no mínimo à taxa mínima de atratividade. Por outro lado, um VPL negativo representa que o investimento é inviável, ou seja, o valor presente dos futuros fluxos de caixa é menor que o investimento inicial realizado (ANDRICH e CRUZ, 2013). O cálculo deste método pode ser realizado por meio de uma fórmula matemática, em planilhas eletrônicas, como o Microsoft Excel, ou utilizando uma calculadora financeira.

Figura 13: Equação do valor presente líquido

$$VPL = \sum_{t=1}^n \frac{FC_t}{(1+i)^t}$$

Fonte: Machado (2015, p. 67)

Para fins de cálculo, a figura 13 representa a equação do valor presente líquido, com t = quantidade de tempo (normalmente em anos), n = duração total do projeto, i = custo do capital, e FC_t = fluxo de caixa no período calculado.

Existe também a taxa interna de retorno ou TIR (do inglês *internal rate of return* ou IRR), que é uma taxa de desconto que iguala o valor presente do fluxo de caixa e o valor inicial do investimento de um projeto. Assim, quando a TIR é utilizada para descontar o fluxo de caixa, o VPL é igual a zero (LUZ, 2015). O objetivo desta taxa é buscar a taxa de desconto que iguala os fluxos ao valor investido inicialmente.

Segundo Andrich e Cruz (2013), para verificar a aceitação ou rejeição do projeto é simples. Se a TIR for maior ou igual a taxa mínima de atratividade o projeto deve ser aceito, se for menor, não deve ser aceito. A taxa referida também é de grande utilidade quando for uma análise que envolve vários projetos, devendo o investidor optar pelo que tiver a TIR mais elevada.

Figura 14: Equação da taxa interna de retorno

$$VP = \text{capital} + \sum_{t=1}^N \frac{F_t}{(1+i)^t}$$

Fonte: Camargo (2017, p. 2)

Para calcular a TIR, da mesma forma que o VPL, há uma fórmula matemática específica, que pode ser efetuada em planilhas eletrônicas ou com calculadora financeira (FIGURA 14). Na fórmula, VP = valor presente (que é sempre igual a 0), capital = valor do investimento (deve ser sempre colocado como negativo), N =

quantidade de períodos, F_t = entrada de capital no período t , e i = taxa interna de retorno.

Outra forma de analisar investimento é por meio do *payback*, ou prazo de retorno, que se refere ao tempo que uma empresa leva, em anos, meses ou dias, para recuperar o valor de um investimento inicial realizado. O cálculo dessa projeção é simples, assim, deve-se considerar as entradas líquidas de caixa para chegar ao valor do investimento inicial. Esse é um método de grande importância, pois muitas empresas costumam estabelecer previamente essa informação para seus projetos de investimento futuros (LUZ, 2015).

O dado obtido pelo *payback* serve como indicador de um bom investimento ou não, dessa forma, pode ser utilizado para auxiliar na decisão de aceitar ou rejeitar projetos. Para verificar se o valor é um bom resultado, o *payback* deve ser menor do que o período ideal estipulado pela empresa, caso seja maior, é ideal rejeitar o investimento. Por exemplo, uma empresa que tem a opção de escolher entre 2 projetos diferentes, sabendo que busca obter retorno em até 3 anos, deve optar pelo projeto que tenha *payback* menor ou igual a 3.

Segundo Luz (2015), algumas vantagens do método *payback* são: cálculo simples e de fácil compreensão; dá uma ideia do grau de liquidez e risco do projeto; serve como ferramenta para aumentar a segurança da empresa, e serve para projetos de alto risco. Por outro lado, a principal desvantagem é que esse método só é útil até o momento que a empresa recupera o seu investimento, por isso, não é muito aconselhável para projetos de longa duração.

6 MÉTODO DA PESQUISA

Quanto ao objetivo geral do presente trabalho a pesquisa realizada se classifica como pesquisa exploratória, pois a coleta de dados ocorreu em formato de questionário *online*, realizado no período de 05 de julho de 2021 até 16 de agosto de 2021, com 322 respondentes. Como o foco da pesquisa era em um produto alimentício, o qual pode ser consumido por diferentes perfis de pessoas, com vários gostos e hábitos alimentares, as respostas incluem pessoas de diversas faixas etárias e rendas.

O questionário aplicado foi disponibilizado em um formulário do *Google Forms* e abrangeu perguntas abertas e fechadas, a fim de traçar o perfil do consumidor da empresa e reconhecer suas necessidades. A pesquisa foi enviada preferencialmente para pessoas residentes nos municípios de Arroio do Meio e Lajeado, principais alvos da organização, com idade a partir de 16 anos, período em que normalmente os jovens passam a ter poder de compra. O acesso ao questionário ocorreu via link disponibilizado nas redes sociais, envio para contatos específicos e por meio da divulgação em grupos de moradores das cidades recém citadas, do Facebook.

Conforme Cervo, Bervian e Silva (2007), uma pesquisa exploratória caracteriza-se por pesquisadores que buscam se familiarizar com o tema escolhido e criam hipóteses sobre ele. Tendo em vista que o presente trabalho está voltado para a análise da abertura de uma empresa no município de Arroio do Meio, foram realizadas hipóteses, como qual o valor que a empresa irá arrecadar no primeiro ano, qual o valor total de custos despendidos para a organização iniciar suas atividades, assim como o próprio plano de negócios é uma forma de planejamento futuro para abertura da empresa, tendo ciência de que o sucesso do empreendimento também é uma hipótese de que tudo dará certo.

Quanto ao procedimento técnico do estudo foi realizada pesquisa bibliográfica e pesquisa de levantamento. A autora se informou sobre as etapas do plano de negócios por meio de pesquisa em meios bibliográficos, e quanto a pesquisa de levantamento, conheceu melhor seu avatar através da realização de um questionário.

O objetivo de uma pesquisa bibliográfica é encontrar respostas para um problema específico através de recursos bibliográficos, o que inclui estudo em livros, artigos científicos, enciclopédias e dicionários. Para realizar esse tipo de investigação normalmente é preciso apenas o tempo do pesquisador na procura dos dados

necessários, assim, é importante saber localizar os conteúdos e os materiais adequados, se familiarizar com bibliotecas e encontrar banco de dados confiáveis (CERVO, BERVIAN E SILVA, 2007). Uma pesquisa de levantamento busca contato direto com o público-alvo da pesquisa, a fim de colher informações mais aprofundadas a respeito de um grupo específico. Por meio deste levantamento obtém-se uma análise objetiva e melhor entendimento sobre a população estudada (MASCARENHAS, 2018).

Compreende-se por método da pesquisa o conjunto de procedimentos realizados para se obter conhecimento e alcançar um resultado. Conforme Cervo, Bervian e Silva (2007, p. 29), “em seu sentido mais geral, método é a ordem que se deve impor aos diferentes processos necessários para atingir um certo fim ou resultado desejado”. O delineamento de um estudo é fundamentado, principalmente, pelo objetivo que este almeja, e se desdobra em diferentes técnicas científicas.

O presente trabalho apresenta uma natureza quali-quantitativa. Por meio do questionário realizado com possíveis clientes da empresa de viandas saudáveis coletou-se dados para analisar gostos e particularidades do público-alvo, assim como quantidade consumida em determinado período, de produtos concorrentes, preço que o cliente está disposto a pagar, entre outros fatores. Como a atual pesquisa se baseia na coleta desses dados, mas também se faz necessária a interpretação das informações por parte da autora do trabalho, considera-se uma abordagem qualitativa e quantitativa ao mesmo tempo.

A abordagem de uma pesquisa realizada pelo método quali-quantitativo representa a junção de dois métodos, o qualitativo e o quantitativo. Dessa forma, a pesquisa foca em quantificar valores, para isso é realizada a coleta de dados e o uso de estatísticas como porcentagens e médias, mas também ocorre a interpretação e análise dos levantamentos obtidos por parte do pesquisador. Nesse método os resultados são subjetivos e objetivos, visto que a confiabilidade da pesquisa é conferida aos valores obtidos, mas a análise e as ideias do pesquisador também aparecem no trabalho (MASCARENHAS, 2018).

Este trabalho se configura, conforme sua base lógica de investigação, em método indutivo, no qual se buscou definir se o projeto é viável ou não por meio de uma pesquisa de mercado com os possíveis consumidores da empresa, e pelo desenvolvimento, a partir da pesquisa, de um plano de marketing, plano de produção e outro financeiro. Segundo Mascarenhas (2018), pelo método indutivo, ocorre

generalizações através de observações e experimentos concretos, assim, conclusões abrangentes são geradas por meio de informações particulares e premissas menores.

Para a coleta de dados foi realizado um questionário com questões abertas e fechadas, nos meses de julho e agosto, através do Google Forms, um aplicativo de pesquisas do Google. A amostra deste trabalho foi baseada em pessoas que têm um estilo de vida mais saudável e pessoas que buscam se alimentar melhor e criar hábitos novos. A amostra foi calculada conforme a fórmula apresentada pela revista Ciências e Cognição [2011?]:

Figura 15: Equação para o cálculo da amostra

$$n = \frac{Z_{\alpha/2}^2 \cdot p \cdot q}{E^2}$$

Onde:

- n = Número de indivíduos na amostra
- $Z_{\alpha/2}$ = Valor crítico que corresponde ao grau de confiança desejado.
- p = Proporção populacional de indivíduos que pertence a categoria que estamos interessados em estudar.
- q = Proporção populacional de indivíduos que NÃO pertence à categoria que estamos interessados em estudar ($q = 1 - p$).
- E = Margem de erro ou ERRO MÁXIMO DE ESTIMATIVA. Identifica a diferença máxima entre a PROPORÇÃO AMOSTRAL e a verdadeira PROPORÇÃO POPULACIONAL (p).

Fonte: Revista Ciências e Cognição [2011?]

Neste caso, o grau de confiança adotado no presente trabalho é de Z= 95%, o que corresponde ao valor crítico de 1,96, enquanto que “p” e “q” são números desconhecidos, assim, considera-se para cada um o valor de 0,5. A margem de erro será de 5%, ou seja, 0,05. A fórmula ficou da seguinte maneira:

$$n = 1,96^2 \cdot 0,25 / 0,05^2$$

$$n = 0,9604 / 0,0025$$

$$n = 384,16$$

Deve-se, portanto, obter amostra de 385 pessoas para determinar a proporção da população que compraria os produtos da empresa, considerando a população de Arroio do Meio e Lajeado. Como resultado da coleta realizada foram obtidas informações voltadas para os gostos e peculiaridades do público alvo da empresa, se descobriu qual a porcentagem das pessoas que estão preocupadas e voltadas para um estilo de vida mais saudável, com que frequência ocorre o consumo de produtos semelhantes ao que a empresa pretende lançar, se há o interesse em experimentar um novo produto no mercado caso ocorresse o lançamento, e se sim, qual o valor que esse consumidor estaria disposto a pagar pelo produto.

Segundo Mascarenhas (2018), o questionário é uma das formas mais utilizadas para coletar dados, na qual são realizadas questões estruturadas de forma lógica e coesa para o entrevistado responder. Questões abertas permitem respostas livres, enquanto as fechadas são opções objetivas, de assinalar. Uma vantagem desse método é que os respondentes se sentem mais confiantes de forma anônima, assim as respostas dadas geralmente são mais realistas. É essencial que o questionário seja formado pelas questões mais importantes e fundamentais de acordo com o objetivo de cada pesquisa.

Quanto a pesquisa com os fornecedores de produtos orgânicos ocorreu através de visitação a duas propriedades em Arroio do Meio, a Agroecologia Ferrari, em Forqueta (no dia 01.08.21) e na família Kappler, em Picada Arroio do Meio (em 14.08.21). Em ambos os locais se conheceu as plantações e, após, realizou-se uma pequena entrevista com os proprietários, solicitando informações sobre o negócio.

Para que produtores possam ser tornar fornecedores de alimentos orgânicos certificados na Região do Vale do Taquari é necessário um convênio com a Rede Ecovida, o qual deve seguir uma série de normas de plantio e cumprir a exigência da união de no mínimo 3 famílias produtoras. Em Arroio do Meio existem somente 2 grupos certificados, ou seja, as produções dos Ferrari têm ligação com mais duas famílias, da mesma forma para a família Kappler.

7 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Os resultados do presente trabalho se caracterizam pelo Plano de Negócios da empresa NutriLar (ANEXO E).

8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho teve por objetivo analisar a viabilidade de abrir uma empresa de viandas saudáveis congeladas em Arroio do Meio, através da criação de um Plano de Negócios. Diante da questão norteadora deste trabalho verificou-se que a implementação do negócio é viável econômica e financeiramente. Todas as etapas do plano foram realizadas com sucesso, desde o sumário executivo ao plano financeiro, o qual foi esclarecedor quanto aos números do empreendimento.

O propósito de trabalhar no ramo saudável é ajudar pessoas que levam uma rotina de vida saudável a tornar este processo mais prático e viável para elas, assim como abranger o público que não se alimenta de forma tão nutritiva, e convidá-lo a conhecer a empresa. As viandas terão o objetivo de levar saúde as pessoas, nutrindo seus corpos com alimentos de verdade, que fazem bem.

Através da pesquisa realizada junto aos futuros consumidores, fornecedores e concorrentes verificou-se que as pessoas estão mais cientes de como é importante manter uma vida saudável e estão buscando mudar seus hábitos, se confirmou que 93,5% dos respondentes teriam interesse em experimentar a marmita congelada saudável, que o número de concorrentes do setor vem aumentando, e que apesar disso não há uma marca específica consolidada na região, visto que os clientes buscam por viandas mais saborosas e de melhor qualidade, além de priorizarem o uso de ingredientes de boa procedência.

O plano financeiro comprovou que a empresa tende a crescer em um ritmo gradativo, através de um marketing que se conecte ao público-alvo e a entrega de um produto de excelência. A NutriLar não precisará pegar empréstimo para iniciar as suas atividades pois vai começar somente com o capital das sócias, e no primeiro ano de atividade o lucro será de R\$ 10.993,27, do qual 30% serão distribuídos entre as proprietárias. O investimento inicial da empresa será de R\$ 11.000,00 e o faturamento projetado em 2022, 2023 e 2024 será, respectivamente, R\$ 118.000, R\$ 158.400 e R\$ 280.000. Ao analisar o plano financeiro conclui-se que a organização será capaz de quitar todos os seus compromissos e manter uma boa saúde financeira.

Como oportunidades para estudos futuros e para validar ainda mais a abertura da empresa é possível realizar uma pesquisa final de validação do negócio, exemplificando mais especificamente o produto a ser ofertado, as opções que serão lançadas, tamanho, valor cobrado e forma de pagamento, com a finalidade de

complementar a pesquisa inicial de mercado. Outra possibilidade de complementação do plano de negócios seria efetuar demonstrativos e relatórios para além dos primeiros 3 anos de atuação, verificando assim os resultados que a empresa vai gerar a longo prazo, elaborando estratégias mais assertivas para a expansão do negócio.

Como sugestão de melhoria a empresa poderia buscar parcerias com os fornecedores a fim de obter condições diferenciadas, realizar parcerias com influenciadores da região que levam um estilo de vida saudável, analisar a viabilidade das viandas serem comercializadas em alguns pontos, como academias, centros de saúde e clínicas de nutricionistas, além de realizar um teste de mercado com a entrega de algumas marmitas para possíveis clientes, verificando a aceitabilidade do produto, como também feedbacks para modificações.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AMBRÓSIO, Vicente. **Plano de marketing**: um roteiro para a ação. São Paulo: Pearson, 2007.

ANDRICH, Emir Guimarães; CRUZ, June Alisson Westarb. **Gestão financeira moderna**: uma abordagem prática. Curitiba: Intersaberes, 2013.

ARAÚJO, J. C. et al. **Análise de SWOT**: uma ferramenta na criação de uma estratégia empresarial, 2015. V Encontro Científico e Simpósio de Educação Salesiano, Centro Universitário Católica Salesiano, Faculdade de Lins, 2015. Disponível em: <<http://www.unisalesiano.edu.br/simposio2015/publicado/artigo0138.pdf>> Acesso em: 15 abr. 2021.

BAZZI, Samir. **Contabilidade gerencial**: conceitos básicos e aplicação. Curitiba: InterSaber, 2015.

BAZZI, Samir. **Elementos estruturais do planejamento financeiro**. Curitiba: InterSaber, 2016.

BIAGIO, Luiz Arnaldo; BATOCCHIO, Antonio. **Plano de negócios**: estratégia para micro e pequenas empresas. 2. ed. São Paulo: Manoele, 2012.

CAMARGO, Renata Freitas de. **Taxa interna de retorno**: como a TIR é aplicada na análise de viabilidade de investimento em um projeto? In: Treasy. Disponível em: <<https://www.treasy.com.br/blog/taxa-interna-de-retorno-tir/>>. Acesso em: 15 maio 2021.

CAMPOS, Letícia Mirella Fischer. **Administração estratégica**: planejamento, ferramentas e implantação. Curitiba: InterSaber, 2016.

CERVO, Amado L.; BERVIAN, Pedro A.; SILVA, Roberto da. **Metodologia científica**. 3. ed. São Paulo: Pearson Education, 2006.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro A.; SILVA, Roberto da. **Metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

CHURCHILL, G. A.; PETER, J. P. **Marketing**: criando valor para os clientes. São Paulo: Saraiva, 2007.

DOLABELA, Fernando. **O segredo de Luísa**. São Paulo: Cultura, 1999.

DRUCKER, Peter. **Management**: tasks, responsibilities, practices. Nova York: Harper & Row, 1973.

ETTINGER, Karl. **Biblioteca básica de administração**. 4. ed. São Paulo: Brasiliense, 1973.

FABRETE, Teresa Cristina Lopes. **Empreendedorismo**. 2. ed. São Paulo: Pearson, 2019.

FEIJÓ, Carmem Aparecida. **A medida de utilização de capacidade:** Conceitos e Metodologias. Rio de Janeiro: Revista Econômica Contemporânea, 2006. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rec/v10n3/06.pdf>>. Acesso em: 15 maio 2021.

FERNANDES, Ciro Francisco Burgos; RIBEIRO, Edelclayton. **O empreendedor:** Plano de negócios do empreendedor. São Paulo: Pearson, 2012.

FILHO, Nelson Casarotto. **Elaboração de projetos empresariais:** análise estratégica, estudo de viabilidade e plano de negócios. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

FILHO, Pedro Salanek. **Administração financeira.** Curitiba: Instituto Federal do Paraná, 2012.

GOMES, Isabela Motta et al. **Como elaborar um plano de marketing.** Belo Horizonte: SEBRAE, 2013.

GUERREIRO, Reinaldo. **Gestão do Lucro.** São Paulo. Atlas: 2006

HAUSER, Paolla. **Contabilidade tributária, dos conceitos a aplicação.** Curitiba, InterSaberes, 2017.

KEEGAN, Warren J. **Marketing global.** 7. ed. São Paulo: Pearson, 2005.

KERR, Roberto Borges. **Mercado financeiro e de capitais.** São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

KIM, W. Chan; MAUBORGNE, Renée. **A Estratégia do Oceano Azul:** como criar novos mercados e tornar a concorrência irrelevante. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing:** a edição do novo milênio. 10. ed. São Paulo: Pearson, 2000.

KOTLER, Philip. **Marketing essencial:** conceitos, estratégias e casos. 2. ed. São Paulo: Pearson, 2005.

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

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de marketing.** 15. ed. São Paulo: Pearson, 2015.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin L. **Administração de marketing.** 14. ed. São Paulo: Pearson, 2012.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin L. **Marketing essencial:** conceitos, estratégias e casos. 5. ed. São Paulo: Pearson, 2013.

LÉLIS, Eliacy Cavalcanti. **Gestão da produção.** São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2014.

LOBO, Cláudia. **Alimentação saudável da infância: Conceitos, dicas e truques fundamentais.** São Paulo: MG Editores, 2015.

LUECKE, Richard. **Ferramentas para empreendedores: ferramentas e técnicas para desenvolver e expandir seus negócios.** 3. ed. Rio de Janeiro: Record, 2009.

LUZ, Arthur Bonfanti da. **Produtores culturais e instrumentalização: Fluxograma dos processos de produção de um espetáculo de dança.** 2018. 21 f. Dissertação (Programa de licenciatura em Dança) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2018.

LUZ, Érico Eleutério da. **Gestão financeira e orçamentária.** São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2015.

MACHADO, Luiz Henrique Mourão. **Sistema financeiro nacional.** São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2015.

MALHOTRA, N.K. **Marketing research: An Applied Approach.** 6. ed. New Jersey: Pearson, 2010.

MARCONDES, Reynaldo Cavalheiro et al. **Administração estratégica: planejamento e implantação da estratégia.** 2. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2005.

MARTINS, Alessandra et al. **Jornada saudável.** Rio de Janeiro: Brasport, 2020.

MASCARENHAS, Sidnei A. **Metodologia científica.** 2. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2018.

MEURER, Alison Martins. **Contabilidade tributária.** Curitiba: Contentus, 2020.

MOREIRA, Daniel A. **Administração de produção e operações.** São Paulo: Pioneira, 2004.

MULLER, Aderbal Nicolas. **Contabilidade básica: fundamentos essenciais.** São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

NIELSEN. **Brasileiros estão cada vez mais sustentáveis e conscientes.** Brasil, 19 de jun. de 2019. Disponível em: <<https://www.nielsen.com/br/pt/insights/article/2019/brasileiros-estao-cada-vez-mais-sustentaveis-e-conscientes/>>. Acesso em: 05 de abr. 2021.

NOGUEIRA, Cleber Suckow. **Planejamento estratégico.** São Paulo: Pearson, 2014.

OLIVEIRA, Aline Marcadenti de; TAVARES, Angela Maria Vicente; BOSCO, Simone Morelo Dal. **Nutrição e atividade física: do adulto saudável as doenças crônicas.** São Paulo: Atheneu, 2015.

OLIVEIRA, Braulio. **Gestão de marketing.** São Paulo: Pearson, 2012.

PADILHA, Patricia de Carvalho et al. **Confinamento Covid-19 e mudanças nas tendências alimentares de adolescentes na Itália, Espanha, Chile, Colômbia e Brasil.** Periódico Nutrients, 2020. Disponível em: <<https://www.mdpi.com/2072-6643/12/6/1807/htm>>. Acesso em: 02 jun. de 2021.

PANSONATO, Roberto. **Projeto de fábrica e arranjo físico.** Curitiba: Contentus, 2020.

PEINADO, Jurandir; GRAEML, Alexandre Reis. **Administração da produção: Operações industriais e de serviços.** Curitiba: Unicenp, 2007.

REICHELT, Valesca Persch. **Fundamentos de marketing.** Curitiba: InterSaber, 2013.

REVISTA CIÊNCIAS E COGNIÇÃO. **Determinação do tamanho de uma amostra.** [2011?]. Disponível em: <<http://www.cienciasecognicao.org/portal/wp-content/uploads/2011/09/Tamanho-da-Amostra-1-1.pdf>>. Acesso em: 04 jun. 2021.

REVISTA IBEROAMERICANA DE ENGENHARIA INDUSTRIAL. Santa Catarina: Universidade Federal de Santa Catarina, 2015. Disponível em: <<file:///C:/Users/Vanessa/Downloads/3667-15210-1-PB.pdf>>. Acesso em: 10 maio 2021.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de Estágio e de Pesquisa em Administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SALIM, Cesar Simões et al. **Construindo plano de negócios: todos os passos necessários para planejar e desenvolver negócios de sucesso.** 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

SANTOS, Alexandre Correia dos. **Marketing.** Curitiba: Contentus, 2020.

SANTOS, Cleônimo dos. **Simplex Nacional.** 5. ed. Rio de Janeiro: Freitas Bastos, 2018.

SAPORITO, Antônio. **Contabilidade geral: fundamentos e prática do raciocínio contábil.** Curitiba: InterSaber, 2017.

SHIRAISHI, Guilherme de Farias. **Administração de Marketing.** São Paulo: Pearson, 2012.

SILVA, Jandeson Dantas da et al. **Gestão de custos como ferramenta de planejamento e controle.** Jornal Gazeta do Oeste, p. 6, 2014. Disponível em: <[file:///C:/Users/Vanessa/Downloads/GEST%C3%83O%20DE%20CUSTOS%20COMO%20FERRAMENTA%20DE%20PLANEJAMENTO%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/Vanessa/Downloads/GEST%C3%83O%20DE%20CUSTOS%20COMO%20FERRAMENTA%20DE%20PLANEJAMENTO%20(1).pdf)>. Acesso em: 19 maio 2021.

SOBRAL, Filipe; PECL, Alketa. **Administração: Teoria e prática no contexto brasileiro.** 2. ed. São Paulo: Pearson, 2013.

STAUDT, Francielly Hedler; COELHO, Antonio Sérgio; GONCALVES, Mirian Buss. **Determinação da capacidade real necessária de um processo produtivo utilizando cadeia de Markov.** Scielo, n.4, p. 634-644. Disponível em:<https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S010365132011000400008&script=sci_arttext&lng=pt>. Acesso em: 15 maio 2021.

STEINMETZ, Edeuzane de F.P.S. **Custo de formação do preço de venda.** Brasília: NT Editora, 2014.

TACHIZAWA, Takeshy; FARIA, Marília de Sant`s Anna. **Criação de novos negócios:** Gestão de micro e pequenas empresas. Rio de Janeiro: FGV, 2002.

TIRAPÉGUI, Júlio. **Nutrição, metabolismo e suplementação na atividade física.** 2. ed. São Paulo: Atheneu, 2012.

VANIN, Jorge Alexandre; FILHO, Nestor Alberto Rancich. **Administração estratégica.** Curitiba: InterSaber, 2013.

WALGER, Carolina; VIAPIANA, Larissa; BARBOZA, Mariana Monfort. **Motivação e satisfação no trabalho:** em busca do bem-estar de indivíduos e organizações. Curitiba: InterSaber, 2014.

WESTWOOD, J. **O plano de marketing:** guia prático. 2. ed. São Paulo: Makron Books, 1989.

WILDAUER, Egon Walter. **Plano de negócios:** Elementos constitutivos e processo de elaboração. Curitiba: InterSaber, 2012.

ZAVADIL, Paulo Ricardo. **Plano de negócios:** Uma ferramenta de gestão. Curitiba: Intersaber, 2013.

ZEDEBSKI, Edson Miguel. **Gestão financeira.** Curitiba: Contentus, 2020.

ORGANIZAÇÃO								
Liderança visionária e capaz								
Funcionários dedicados								
Orientação empreendedora								
Flexibilidade ou boa capacidade de resposta								

Fonte: Kotler (2000, p. 100)

ANEXO B- Quadro de modelo de planilha do fluxo de caixa

DESCRIÇÃO	MÊS 1	MÊS 2	MÊS 3	MÊS 4
1 Investimento inicial				
2 Saldo de caixa inicial				
3 Total de entrada				
3.1 Receita de vendas				
3.2 Receitas financeiras				
3.3 Empréstimos				
3.4 Outras receitas				
4 Total de saídas				
4.1 Despesas com produção				
4.2 Despesas com pessoal administrativo				
4.3 Despesas com autônomos				
4.4 Despesas com diretoria				
4.5 Despesas com vendas e marketing				
4.6 Despesas gerais				
4.7 Manutenção e conservação				
4.8 Seguros				
4.9 Impostos				
4.10 Ampliações				
4.11 Provisão para IR				
4.12 Despesas financeiras				
4.13 Depreciações (não desembolsáveis)				
5. Saldo do período				
6. Reserva de capital				
7 Depreciação				
8. Fluxo de caixa líquido				

Fonte: Biagio e Batocchio (2012, p. 213)

ANEXO C- Quadro descrição dos itens do balanço patrimonial

ATIVO CIRCULANTE	
CAIXA	Dinheiro disponível para utilização imediata.
BANCOS	Dinheiro depositado em conta-corrente que pode ser livremente utilizado.
APLICAÇÕES FINANCEIRAS	Excedentes momentâneos de caixa em títulos de imediata conversão em dinheiro.
DUPLICATAS A RECEBER	Valores que serão de clientes de vendas a prazo.
DUPLICATAS DESCONTADAS	Valores descontados pela empresa junto a instituições bancárias.
ESTOQUES	Valor de matérias-primas, materiais auxiliares consumidores na produção, produtos em elaboração etc.
DESPESAS ANTECIPADAS	Pagamento antecipado das despesas referentes ao exercício seguinte, como seguros.
ATIVO NÃO CIRCULANTE	
ATIVO REALIZÁVEL NO LONGO PRAZO	Constitui-se de contas que têm vencimento posterior ao término do próximo exercício social; com o tempo, essas contas tornam-se ativos circulantes.
INVESTIMENTOS	São aplicações destinadas à manutenção do funcionamento da empresa.
IMOBILIZADO	Consistem nos direitos de bens corporativos destinados à manutenção das atividades da empresa.
INTANGÍVEL	São os direitos de bens incorpóreos destinados à manutenção das atividades da empresa.
PASSIVO CIRCULANTE	
DUPLICATAS A PAGAR	Compras de matéria-prima, de fornecedores etc.
IMPOSTOS A PAGAR OU A RECOLHER	Obrigações fiscais (ICMS, IPI, ISS etc).
SALÁRIOS A PAGAR	Referentes aos meses encerrados que serão pagos nos que se seguem ao balanço.
ENCARGOS SOCIAIS	Obrigações junto aos agentes arrecadadores (INSS, FGTS).
OUTRAS OBRIGAÇÕES	Dividendos a distribuir, telefone, energia elétrica etc.
PASSIVO NÃO CIRCULANTE	
Se refere às contas cujo vencimento ocorrerá após o encerramento do próximo exercício social: debêntures a serem resgatadas, empréstimos recebidos de empresas coligadas.	

PATRIMÔNIO LÍQUIDO

Refere-se aos recursos dos proprietários de uma empresa. Inclui as contas: capital social, reservas de capital, reservas de lucros, ajustes de avaliação patrimonial, prejuízos acumulados e ações em tesouraria.

Fonte: Elaboração própria, com base em Machado (2012, p. 48)

ANEXO D- Quadro dos principais itens que compõem a DRE

RECEITA BRUTA DE VENDAS	Soma de todo faturamento da empresa no período correspondente, geralmente de um ano. Corresponde à soma de todos os valores apurados com vendas ao longo do período.
DEDUÇÕES	Gastos gerados pela venda bruta, como pagamento de impostos, comissão de vendas, devolução de vendas etc. Os impostos gerados pelas operações de empresas brasileiras são bastante relevantes, e variam conforme o tipo de negócio e o porte do empreendimento, assim, é importante o controle desses valores.
RECEITA LÍQUIDA DE VENDAS	Valor resultante da subtração das deduções da receita bruta. É o valor do faturamento líquido, desconsiderando despesas que ocorrem se o produto for vendido.
CUSTO DOS PRODUTOS VENDIDOS (CPV)	Para a demonstração do resultado do exercício os custos considerados são apenas os custos variáveis, como mão de obra para fabricação, mão de obra direta e seus respectivos encargos.
MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO OU RESULTADO BRUTO	Valor resultante da diferença entre as receitas líquidas e os custos variáveis. É o número que resta para o pagamento dos custos fixos da empresa.
DESPESAS OPERACIONAIS	É a soma de todos os gastos que não têm relação direta com a produção, incluindo as despesas administrativas, de marketing, despesas gerais, a depreciação etc. São os custos fixos e despesas gerais de fabricação, que independe de haver ou não produção.
DESPESAS ADMINISTRATIVAS	Gastos com mão de obra indireta (que não atuam diretamente na produção), pagamento de diretores, gerentes e empregados das áreas de apoio, profissionais autônomos. Nesse caso também são considerados os encargos sociais e trabalhistas destes trabalhadores.
DESPESAS GERAIS	Incluem valor com água, luz, telefone, material de limpeza, de escritório, despesas com viagem, seguros, despesas com manutenção e conservação de máquinas, equipamentos, computadores, centrais de telefonia, revisões preventivas, assim como manutenção de telhados, muros, cercas, exaustores, ar-condicionado e outros equipamentos. É comum acrescentar 3% sobre os custos fixos para destinar para

	despesas inesperadas, que sempre podem ocorrer ao longo do mês.
DESPESAS DE MARKETING E VENDAS	Valores gastos pela empresa com publicidade, anúncios e propagandas, a fim de divulgar e aumentar a venda de produtos ou serviços.
DEPRECIÇÃO ACUMULADA	Se refere a valores predeterminados de perdas referente ao desgaste natural do uso, ao longo do tempo, de máquinas, equipamentos e instalações. A depreciação acumulada é a soma das depreciações dos diferentes recursos de uma empresa.
RESULTADO OPERACIONAL	É a receita bruta de vendas descontando-se as deduções, custo dos produtos vendidos e despesas operacionais.
RECEITAS FINANCEIRAS	Valores gerados por operações realizadas pela empresa no mercado financeiro. São receitas advindas referentes a qualquer tipo de aplicação financeira.
JUROS DE FINANCIAMENTO	Se refere aos juros pagos por empréstimos realizados pela empresa. Não inclui os pagamentos a título de amortização dos empréstimos.
RESULTADO ANTES DO IMPOSTO DE RENDA	É o lucro bruto da empresa, o resultado obtido antes da aplicação das alíquotas do imposto de renda.
IMPOSTO DE RENDA	O imposto de renda para pessoas jurídicas (IRPJ) é aplicável sobre a constatação de lucro real. Para lucro real mensal de até 20 mil reais, ocorre incidência de 15% sobre o lucro, enquanto acima de 20 mil, incide 25% sobre a respectiva parcela.
LUCRO LÍQUIDO	É o resultado líquido da empresa, o resultado obtido.

Fonte: Elaboração própria, com base em Biagio e Batocchio (2012, p. 207-212)

ANEXO E- PLANO DE NEGÓCIOS DA EMPRESA NUTRILAR

SUMÁRIO EXECUTIVO

Este Plano de Negócios tem como objetivo evidenciar as análises realizadas sobre a viabilidade da empresa de viandas saudáveis NutriLar Ltda. O empreendimento buscará priorizar o uso de alimentos *in natura* e orgânicos na produção de viandas saudáveis, com ingredientes da melhor procedência e qualidade. O nome da empresa é uma referência a casa/lar que cada ser humano leva consigo ao longo da vida, o próprio corpo.

A estrutura inicial da organização será simples, composta pelas sócias Geneci Aparecida de Lima e Vanessa de Lima Hollmann, mãe e filha (QUADRO 1). Apesar de não haver contratação de funcionários, a empresa tem como prioridade manter elevado padrão de qualidade em seus produtos e um atendimento diferenciado aos seus clientes.

Quadro 1: Sócias da NutriLar

SÓCIA 1	SÓCIA 2
VANESSA DE LIMA HOLLMANN	GENECI APARECIDA DE LIMA
22 anos	45 anos
Friedhold Kuhn, 552, bairro Aimoré Arroio do Meio	Friedhold Kuhn, 552, bairro Aimoré Arroio do Meio
Solteira	Divorciada
Ensino superior incompleto	Ensino médio incompleto
Possui experiência no ramo do negócio e conhecimento em gestão e administração de empresas	Possui profundo conhecimento teórico e experiência no ramo do negócio

Fonte: Elaborado pela autora, 2021.

Segundo a Classificação Nacional de Atividades Econômicas (CNAE), a NutriLar se classifica no ramo da Alimentação, atividade nº 5620-1/04, “fornecimento de alimentos preparados preponderantemente para consumo domiciliar”. O regime jurídico da companhia será sociedade por cotas de responsabilidade limitada, no qual a Geneci irá injetar na sociedade R\$ 5.000,00 de capital e a Vanessa R\$ 6.000,00. A

empresa será classificada com uma Microempresa (ME) e será regida pelo Simples Nacional, a fim de simplificar e reduzir a carga tributária.

MISSÃO

Promover o consumo de alimentos saudáveis por meio de viandas ricas em nutrientes e minerais, com alto valor nutricional e saborosas, tendo como base o uso de ingredientes *in natura* e orgânicos.

VISÃO:

Ser uma empresa referência em alimentação saudável de qualidade no Vale do Taquari e incentivar e ajudar cada vez mais pessoas no processo de criação de bons hábitos.

VALORES:

- ❖ Ética, respeito e honestidade
- ❖ Responsabilidade e comprometimento
- ❖ Paixão
- ❖ Qualidade
- ❖ Transparência
- ❖ Valorização da saúde e autocuidado

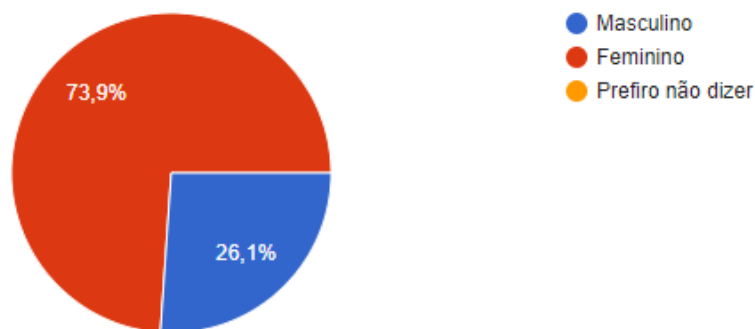
ANÁLISE DE MERCADO

Nos estudos de mercado realizados para subsidiar este Plano de Negócios foram utilizadas fontes secundárias, principalmente por meio da internet, e fontes primárias, com a aplicação de um questionário junto ao consumidor final e visita aos fornecedores. O objetivo do questionário foi traçar o perfil do comprador, verificar seu conhecimento e gostos a respeito do produto que será ofertado, assim como opiniões e sugestões. As primeiras perguntas buscaram conhecer melhor o entrevistado, identificando informações como gênero, faixa etária, família, estado civil, entre outras questões.

DADOS OBTIDOS DO QUESTIONÁRIO

Em relação ao gênero dos entrevistados, 238 são mulheres (73,9%) e 84 são homens (26,1%).

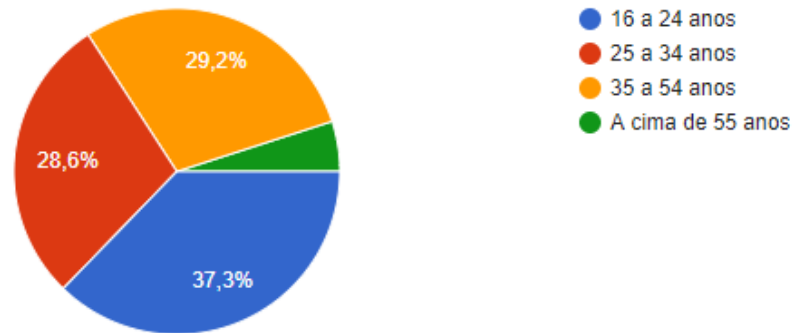
Figura 1: Gênero dos entrevistados



Fonte: Elaborado pela autora, 2021.

A pergunta 2 evidencia a faixa etária dos participantes, indicando que 120 respondentes (37,3%) têm entre 16 e 24 anos, 94 (29,2%) entre 35 e 54 anos, 92 (28,6%) entre 25 e 24 anos, e 16 pessoas (5%) tem idade acima de 55 anos. Nota-se que a maior parte do público-alvo da empresa está localizado entre 16 e 24 anos, e 35 a 54 anos.

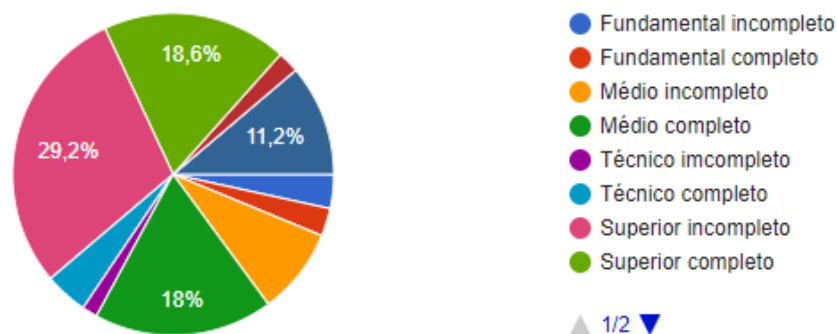
Figura 2: Faixa etária dos entrevistados



Fonte: Elaborado pela autora, 2021.

As perguntas 3 e 4 apuraram, respectivamente, o grau de escolaridade dos entrevistados, e o estado civil destes. Quanto ao grau de escolaridade predominou pessoas com superior incompleto, 94 pessoas (29,2%), superior completo, com 60 respostas (18,6%) e médio completo, com 58 respostas (18%). Nota-se que a maioria dos entrevistados estão cursando ensino superior. Com relação ao estado civil 210 pessoas marcaram a opção solteiro(a) (65,2%) e 94 assinalaram que são casados(as) (29,2%). O restante, apenas 5,6%, estão divorciados(as) e separados(as).

Figura 3: Grau de escolaridade dos entrevistados

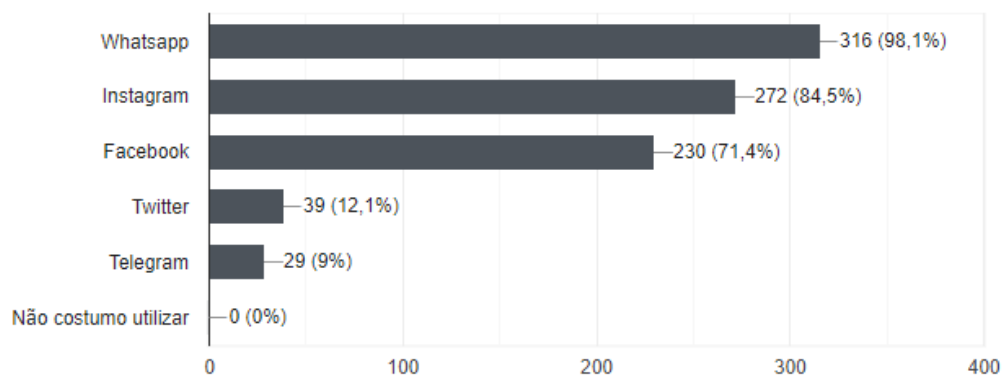


Fonte: Elaborado pela autora, 2021.

A quinta e a sexta perguntas tiveram a intenção de verificar quais redes sociais são mais frequentemente utilizadas e quais outros meios de comunicação as pessoas mais acompanham. Ter maior conhecimento sobre essas informações torna possível a elaboração de estratégias de marketing mais específicas e direcionadas. Os resultados mostraram que as redes sociais mais utilizadas são, respectivamente,

Whatsapp (alcance de 98,1%), Instagram (84,5%) e Facebook (71,4%), enquanto ninguém marcou que não costuma utilizar redes sociais. Já por outro lado, sobre o acompanhamento de televisão, rádios e jornais, apenas 174 pessoas assistem televisão (54%), alguns ouvem rádios, sendo a mais assinalada Rádio Independente, com 112 (34,8%), e alguns são leitores, sendo o Jornal mais votado O Informativo do Vale, com 95 votos (29,5%). Além disso, 58 pessoas (18%) informaram que não acompanham nenhum desses meios de comunicação.

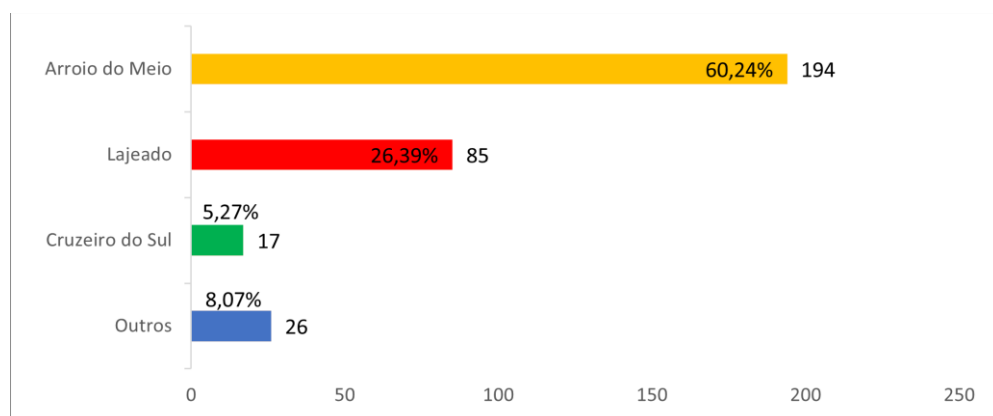
Figura 4: Representatividade de entrevistados que usam redes sociais



Fonte: Elaborado pela autora, 2021.

O próximo questionamento pedia onde os entrevistados residem. Buscou-se priorizar o envio para pessoas residentes na região do Vale do Taquari, pois o foco inicial será em Arroio do Meio e Lajeado. Houve respostas de moradores das seguintes cidades: Arroio do Meio, Lajeado, Cruzeiro do Sul, Estrela, Teutônia, Encantado, Garibaldi, Montenegro, Santa Clara do Sul, Capitão, Muçum, Agudo, Roca Sales, Venâncio Aires, Santa Cruz do Sul, Taquari e Bento Gonçalves. O percentual de pessoas que estão localizadas onde a empresa pretende concentrar sua atenção inicial é de 86,6%.

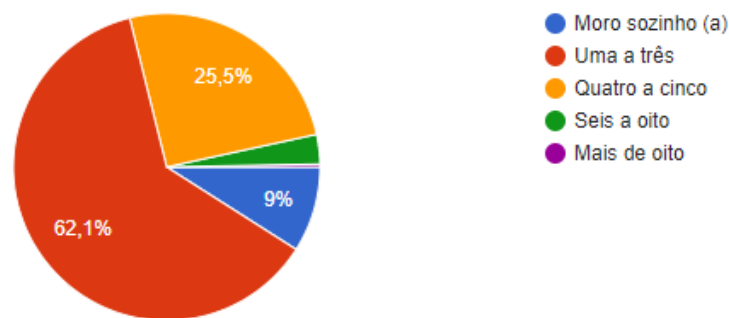
Figura 5: Cidades de moradia dos entrevistados



Fonte: Elaborado pela autora, 2021.

Dando continuidade à pesquisa, foi questionado sobre a família. Pediu-se a quantidade de pessoas que moram com o entrevistado e se o respondente era chefe de família (pessoa responsável pelo sustento da casa). A maioria dos entrevistados moram com uma a três pessoas (62,1%), outros com quatro a cinco (25,5%), e apenas 9% moram sozinhos. Quanto a ser chefe de família, 40,7% das pessoas marcaram que sim e 59,3% não. Essas questões tiveram como intuito ajudar no planejamento de estratégias de marketing, como por exemplo divulgar uma propaganda voltada para a família, de até 5 pessoas.

Figura 6: Número de pessoas que residem com os entrevistados

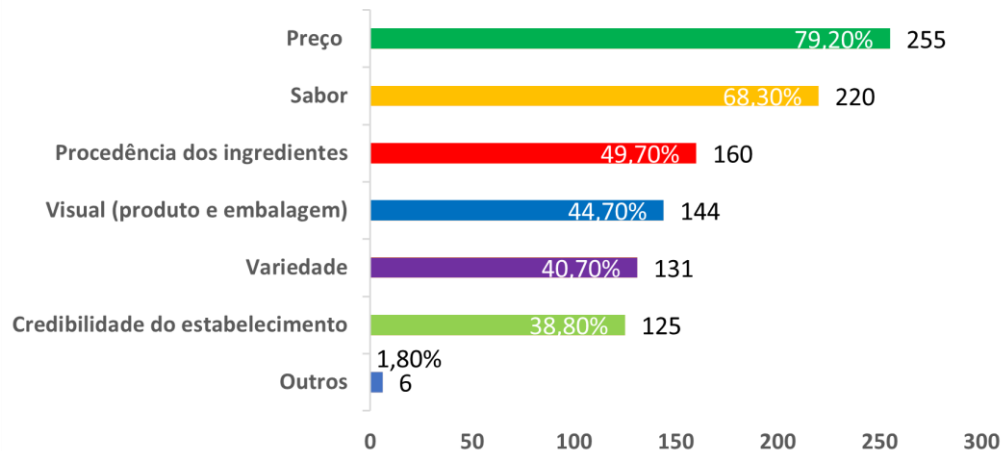


Fonte: Elaborado pela autora, 2021.

Buscou-se também entender se na opinião dos entrevistados uma alimentação saudável interfere de forma positiva na qualidade de vida das pessoas. Como opção de resposta foi utilizada uma escala de 1 a 5, sendo equivalente a discordo totalmente até concordo totalmente. A média das respostas obtidas nesta questão foi de 4,8, validando o porquê deste trabalho estar voltado para este ramo. Outra questão validou a ideia de fabricação de viandas priorizando alimentos in naturais e orgânicos. Também por meio de uma escala de 1 a 5, a média das respostas dos entrevistados foi de 4,7, o que evidencia essa priorização como algo importante.

Após as questões referentes a percepção sobre alimentação saudável, a questão 12 identificou os fatores considerados mais importantes pelos compradores na escolha dos seus alimentos, a fim da empresa conhecer melhor o que o público busca. Neste caso a questão foi de múltipla escolha e os três fatores mais levados em consideração no momento da compra foram o preço, o sabor do alimento e a procedência dos ingredientes. Conforme é possível analisar na figura 7, o que as pessoas mais prezam é por bons preços e alimentos saborosos, de tenham qualidade.

Figura 7: Fatores considerados mais importantes na escolha de alimentos

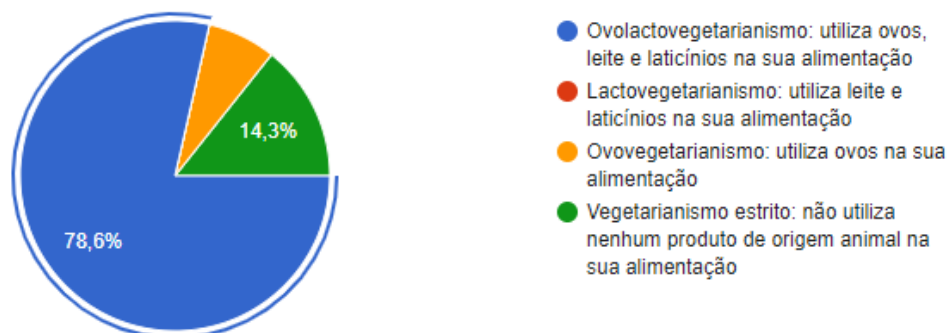


Fonte: Elaborado pela autora, 2021.

Os questionamentos 13, 14 e 15 buscaram identificar, respectivamente, a porcentagem dos entrevistados que são vegetarianos, em qual vertente do vegetarianismo cada um se enquadra, e as principais dificuldades encontradas em suas alimentações. Foi identificado que das 322 respostas apenas 14 (4,3%) pessoas são vegetarianas, sendo 78,6% Ovolactovegetarianismo, que não consomem carne mas utilizam ovos, leite e laticínios na sua alimentação.

Entre as maiores dificuldades encontradas com relação a alimentação vegetariana, as mais citadas foram: falta de opções de pratos vegetarianos saborosos, carência de refeições para além das saladas, pouca variedade de opções vegetarianas, custos muito altos e poucas opções de restaurantes. A empresa optou por não abranger esse público inicialmente até se consolidar mais no mercado.

Figura 8: Vertente que os entrevistados vegetarianos se enquadram

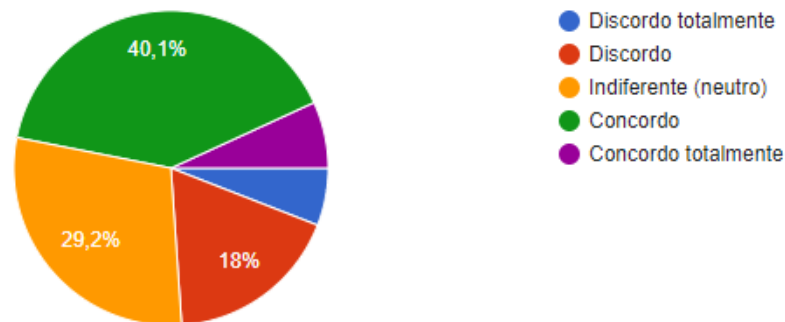


Fonte: Elaborado pela autora, 2021.

A próxima questão solicitou que os entrevistados respondessem se levam uma alimentação saudável (nutritiva e equilibrada). Neste caso, as pessoas deveriam escolher entre as seguintes respostas: concordo totalmente, concordo, indiferente (neutro), discordo e discordo totalmente. Nessa etapa, aqueles que marcaram as opções “concordo” ou “concordo totalmente” foram em seguida direcionados para questão 17, enquanto os que marcaram entre as opções “indiferente (neutro)”, “discordo” e “discordo totalmente” foram direcionados para a questão 19, unicamente por motivo de coerência entre as perguntas e as respostas obtidas.

Quanto as respostas, 151 dos entrevistados afirmaram já ter uma boa alimentação, e esse mesmo número de pessoas responderam as questões 17 e 18. Por outro lado, os outros 53,1% não levam hábitos saudáveis quanto a alimentação.

Figura 9: Percentual dos entrevistados que consideram a sua alimentação saudável (nutritiva e equilibrada)



Fonte: Elaborado pela autora, 2021.

Foi pedido para as 151 pessoas que mantêm uma alimentação saudável se elas costumam seguir dietas específicas ou apenas mantêm hábitos mais saudáveis e naturais. Evidenciou-se que a grande maioria (94,7%) apenas fazem boas escolhas e se alimentam de ingredientes do bem, o que reforçou ainda mais o objetivo da empresa de priorizar o uso de alimentos in natura e orgânicos.

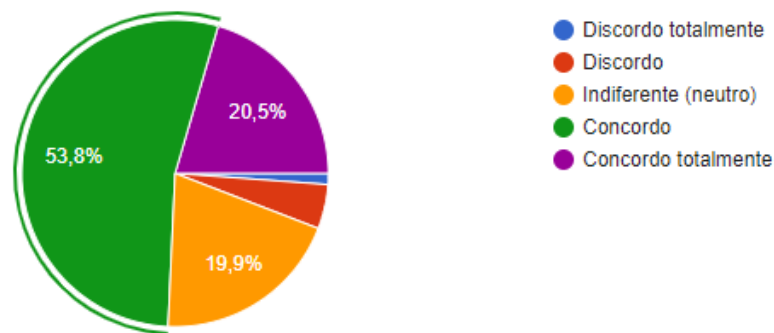
O questionamento 18 verificou como os entrevistados reconhecem os concorrentes da futura empresa. Para isso, fez-se a seguinte pergunta: Como avalia a dificuldade em encontrar oferta de alimentos saudáveis mais voltados as suas necessidades, que tenham qualidade, bom preço, que utilizem ingredientes orgânicos e naturais, e sejam a pronta entrega? Das 151 pessoas que responderam, 86 (57%) afirmaram que a dificuldade é moderada, 42 (27,8%) ser muito difícil e 13 (8,6%) indicaram considerar a situação “fácil.” Notou-se que há alguns concorrentes no mercado, mas estes não estão entregando o melhor produto e serviço.

A questão 19 buscou saber dos entrevistados não saudáveis se estes teriam interesse em buscar se alimentar de maneira diferente. Desde o início o presente trabalho expôs que o propósito do negócio será auxiliar pessoas que levam uma rotina de vida saudável a tornar este processo mais prático e viável, mas também abranger

indivíduos que não se alimentam de forma tão nutritiva, mas buscam inserir novos hábitos positivos, os convidando a conhecer a empresa.

De encontro a esse objetivo, os entrevistados que marcaram entre as opções “discordo totalmente”, “discordo” e “indiferente (neutro)” finalizaram o questionário, enquanto os que demonstraram interesse em se alimentar de forma mais saudável continuaram a pesquisa. 74,3% das pessoas marcaram “concordo” e “concordo totalmente”, deste modo, 127 pessoas foram direcionadas para próxima questão.

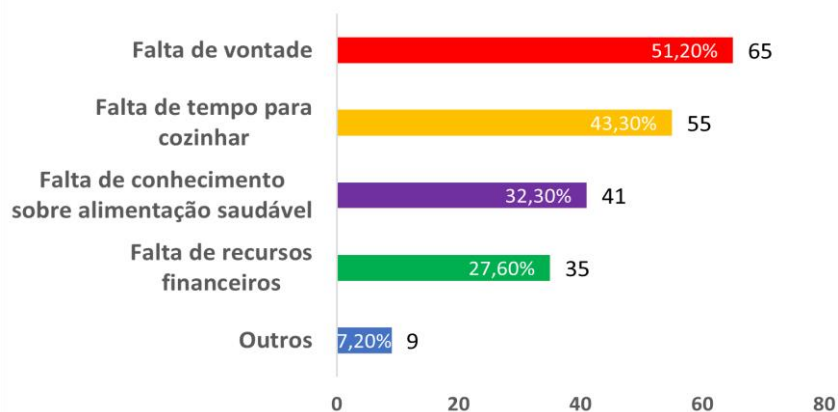
Figura 10: Percentual de interessados em se alimentar de forma mais saudável



Fonte: Elaborado pela autora, 2021.

A vigésima questão evidenciou o que atrapalha as pessoas de iniciarem uma alimentação mais nutritiva e equilibrada. Em primeiro lugar ficou a falta de vontade (51,2%), em segundo a falta de tempo para cozinhar (43,3%) e em terceiro, 32,3% das pessoas assinalaram a falta de conhecimento sobre alimentação saudável. Essas informações mostram que a venda de viandas pode ser uma boa opção para suprir a falta de vontade que os indivíduos têm de cozinhar e a falta de tempo.

Figura 11: Fatores que mais atrapalham os entrevistados de iniciar uma alimentação saudável



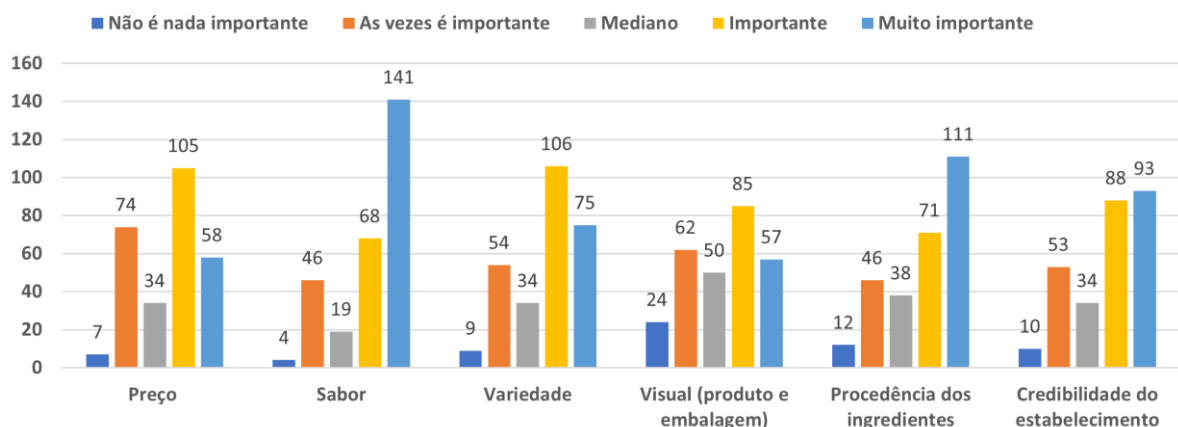
Fonte: Elaborado pela autora, 2021.

Os questionamentos 21 e 22 tiveram como objetivo coletar dados sobre possíveis concorrentes da empresa. Na primeira questão foi solicitado aos entrevistados que assinalassem as marcas de viandas saudáveis conhecidas, entre as seguintes: Dona Dieta Marmitaria, Terra Natal Alimentos, Cheiro Verde, Divina Marmita Delivery, Gabi Happy Fit, Sabor fit Sopas e sucos Detox, e a opção “não conheço nenhuma marca de vianda saudável”. Dentre as respostas, 62,9% das pessoas afirmaram não conhecer a nenhuma marca, enquanto as duas empresas com maior número de conhecidos foram Cheiro Verde (18,7%) e Terra Natal Alimentos (13,7%). Apesar de haver considerável número de concorrentes, poucos são conhecidos pelo público.

Na questão 22 questionou-se quais as marcas que os respondentes costumam consumir, tendo resultados semelhantes a questão anterior. A maioria das pessoas escreveu que não costuma consumir viandas e, por isso, não conhece as empresas. A marca mais consumida é a Terra Natal Alimentos.

Após, os entrevistados classificaram os fatores preço, sabor, variedade, visual (produto e embalagem), procedência dos ingredientes e credibilidade do estabelecimento em graus de importância, se referindo ao momento de escolher determinada marca de vianda saudável. As alternativas eram: “não é nada importante”, “às vezes é importante”, “mediano”, “importante” e “muito importante”. Os três fatores mais considerados como “muito importante” pelas pessoas é o sabor que a vianda oferece, a procedência dos ingredientes e a credibilidade do estabelecimento, enquanto os três fatores mais assinalados como “importante” foram variedade ofertada, preço do produto e credibilidade do estabelecimento.

Figura 12: Fatores que interferem na escolha de marcas de viandas saudáveis

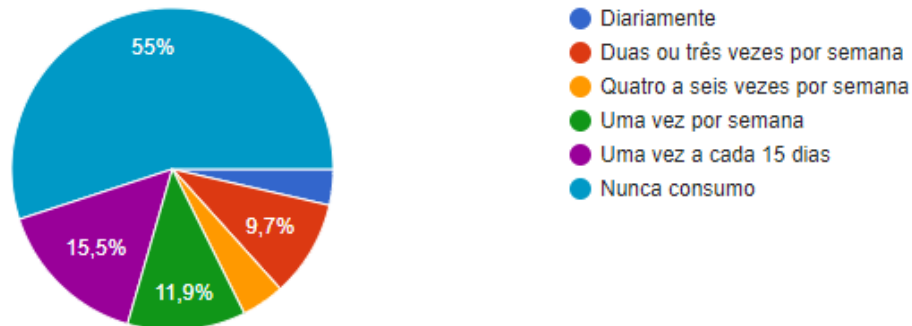


Fonte: Elaborado pela autora, 2021.

Buscou-se verificar com que frequência os respondentes comem marmitas. De 278 respostas, 55% das pessoas não consomem viandas, 15% afirmaram comprar a cada 15 dias, 11,9% adquirem o produto uma vez por semana, 9,7% consomem duas

ou três vezes por semana, 4,3% de 4 a 6 vezes por semana, e apenas 3,6% marcaram que consomem diariamente.

Figura 13: Frequência de consumo de marmitas

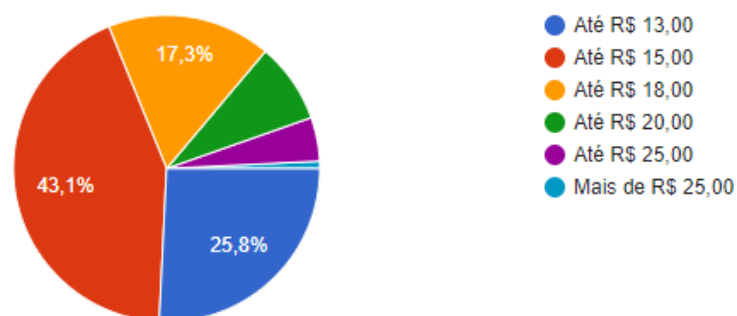


Fonte: Elaborado pela autora, 2021.

O questionamento subsequente identificou se os entrevistados teriam interesse em conhecer as viandas saudáveis de uma empresa nova em Arroio do Meio. Verificou-se que 93,5% dos entrevistados teriam interesse em provar do novo produto, enquanto os outros 6,5% não querem experimentar o produto.

Após verificar a aceitabilidade das viandas pelo público, questionou-se quanto esse estaria disposto a pagar pelo novo produto. 43,1% das pessoas informaram que pagariam até R\$ 15,00, 25,8% até R\$13,00, enquanto 17,3% comprariam pelo preço de até R\$ 18,00. Nota-se que para satisfazer o maior número de clientes o ideal seria precificar as viandas, de preferência, entre R\$13,00 a R\$ 15,00 reais, e no máximo R\$ 18,00.

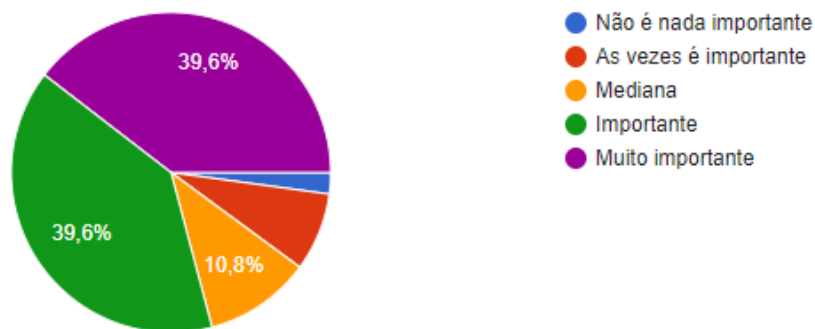
Figura 14: Precificação do produto



Fonte: Elaborado pela autora, 2021.

A questão 28 teve a finalidade de saber se os entrevistados acham interessante e importante a oferta de um cardápio infantil saudável. A pergunta foi realizada de forma estratégica ponderando sobre possíveis futuros novos campos de atuação da organização. Contatou-se que juntas as pessoas que consideram importante e muito importante representam 79,2% das respostas, enquanto 10,8% dos entrevistados marcaram como mediana a seguinte possibilidade.

Figura 15: Opinião dos entrevistados sobre um cardápio infantil saudável



Fonte: Elaborado pela autora, 2021.

A pergunta que encerrou o questionário foi sobre a renda mensal dos entrevistados, questionamento feito a fim de caracterizar ainda mais o público-alvo da organização. Das 278 respostas, obtidas pela soma das pessoas que já se alimentam de forma saudável com aquelas que buscam hábitos alimentares melhores, 42,4% dos respondentes possuem renda mensal de R\$ 1.101 – R\$ 2.200, 22,7% recebem R\$ 2.201 – R\$ 3.300, enquanto 13,7% auferem R\$ 3.301 – R\$ 4.999 por mês.

Através da análise geral dos dados obtidos pelo questionário foi possível definir o público-alvo da empresa, o qual é apresentado em seguida pela personagem fictícia Beatriz, com o objetivo de representar o perfil dos futuros consumidores da organização.



PÚBLICO ALVO

EMPRESA NUTRILAR



CONHEÇA BEATRIZ

Representação dos consumidores

Beatriz é uma mulher de 25 anos, recém formada em Administração, que trabalha como Chefe administrativa em uma empresa de cosméticos em Arroio do Meio, cidade onde reside com sua mãe. Ela estuda inglês e realiza trabalhos voluntários em seu tempo livre, portanto, mantém uma rotina bastante corrida. Faz dois anos que namora com Vítor, eles adoram sair para jantar, encontrar amigos e desvendar novos lugares. Como Beatriz recebe mensalmente R\$ 2.500,00 consegue manter um padrão de vida relativamente bom. É uma mulher bastante vaidosa, se preocupa com sua saúde e seu bem-estar, por isso busca consumir alimentos naturais e orgânicos, que tenham bom custo benefício e sejam saborosos. Como é bastante curiosa está sempre se atualizando, acompanha alguns jornais e noticiários, mas é mais familiarizada com redes sociais, como Whatsapp, Intagram e Facebook.

PERFIL DA PERSONA



GÊNERO E FAIXA ETÁRIA

MAIORIA MULHERES DE 16 A 54 ANOS



GOSTA DE

Alimentos naturais e orgânicos, valorizam uma aparência bonita e atraente e são preocupadas com a saúde e o bem-estar.



MORA EM

Região Vale do Taquari-principalmente Arroio do Meio e Lajeado



SOBRE

Convive com poucos indivíduos dentro da mesma residência. É familiarizado com redes sociais.



ESCOLARIDADE

Curso superior em andamento ou concluído



RENDA MENSAL

DE R\$ 1.101 A R\$ 3.300



SOBRE

Assiste poucos programas de televisão, lê pouco a jornais e as vezes escuta rádio.



CONCORRENTES

A pesquisa de mercado indicou que existem em torno de 10 concorrentes na Região do Vale do Taquari, nas proximidades de Arroio do Meio, onde a empresa irá se instalar, mas apenas 7 estão mais relacionados ao ramo da empresa. O estudo mostrou que 5 concorrentes são do município de Lajeado e 2 de Arroio do Meio. Informações coletadas incluíram: alcance e interação da empresa com as redes sociais, tempo de atuação, informações gerais, pontos fortes e fracos e preço.

Dentre os concorrentes analisados a Terra Natal Alimentos e a Cheiro Verde são as marcas de viandas saudáveis mais conhecidas e consumidas pelos consumidores, a maioria dos concorrentes não focam unicamente em produtos saudáveis, mas oferecem o saudável como algo opcional, mais da metade dos entrevistados não conhecem nenhuma marca referente ao produto e, apesar de existir considerável quantidade de concorrentes, o questionário comprovou que 91,2% das pessoas não consideram a tarefa mais fácil encontrar oferta de alimentos saudáveis de qualidade, que satisfaçam as maiores necessidades dos clientes.

CONCORRENTES



1

LAJEADO



232 posts e 3.244 seguidores



1.177 curtidas



Viandas tradicionais e fitness, bolos tradicionais, fitness e sem lactose
Capital social R\$ 5.000 e optante do Simples Nacional



R\$ 18,00



Take away, atendimento prestativo, boa localização, marketing de qualidade, grande variedade de produtos, possui loja física, oferece frutas além de verduras e legumes



Comida mediana e preços não tão acessíveis

Desde 20.05.2019

2

LAJEADO



220 posts e 5.843 seguidores



12.170 curtidas



Produtos à base de biomassa, sem glúten, lactose, soja, conservantes, e sem açúcar refinado. Produzem doces, sobremesas, salgados, lanches e comida

Capital social R\$ 5.000, é MEI e optante do Simples Nacional



R\$ 16,40



Tem loja física, grande variedade de produtos, focados exclusivamente na venda de produtos saudáveis, marketing, produtos e ingredientes de qualidade, produtos a pronta entrega, take away e boa localização



Preços não tão acessíveis

Desde 16.03.2016

3

LAJEADO



131 posts e 583 seguidores



480 curtidas



Viandas fitness, low carb e tradicionais (ao meio dia) e lanches (noite)

Capital social R\$ 5.000 e optante do Simples Nacional



R\$ 14,00



Comida caseira saborosa, atendimento prestativo, preços muito acessíveis, *take away*, cardápio bem diversificado



Não possui loja física e marketing é pouco elaborado

Aprox. 7 meses

4

ARROIO DO MEIO



241 posts e 783 seguidores



Não possui facebook



Marmitas tradicionais, fitness padrão e personalizadas, veganas e vegetarianas

Capital social R\$ 5.000 e optante do Simples Nacional



R\$ 14,00



Take away, comida de qualidade, atendimento rápido e prestativo, entrega na hora certa, boa localização, preços acessíveis, marketing de qualidade e produtos diversificados



Não possui loja física

Aprox 2 anos

5

CONCORRENTES



LAJEADO



217 posts e 3.143 seguidores



1.142 curtidas



Viandas tradicionais, fit, low carb, vegetarianas, personalizadas e sucos 100% natural.

Capital social R\$ 5.000, é MEI e optante do Simples Nacional



R\$ 16,90 un/ preços menores para pacotes



Take away, comida saborosa, atendimento rápido e personalizado, possui loja física, boa localização, marketing de qualidade, marmitas bem diversificadas e focadas em alimentos saudáveis



Preços não tão acessíveis

Desde 08.10.2020

6

LAJEADO



227 posts e 3.511 seguidores



3.396 curtidas



Pratos prontos, saladas, sucos naturais, brownie, pratos saudáveis, viandas para congelar, prato Executivo, massas, batatas recheadas, panquecas e kit's

Capital social R\$ 10.000, é Microempresa e optante do Simples Nacional



R\$ 14,00



Take away, comida saborosa, possibilidade de montar sua própria vianda, atendimento personalizado, possui loja física, preços acessíveis, boa localização, marketing de qualidade, marmitas bem diversificadas



Vianda não é servida por completo

Desde 31.01.2017

7

ARROIO DO MEIO



100 posts e 742 seguidores



5 curtidas



Geleias artesanais, doces, salgados, pizzas, pães, bolos, tortas e marmitas congeladas saudáveis

Capital social R\$ 3.000, é MEI e optante do Simples Nacional



R\$ 11,00 (P) / Possui P, M e G



Comida saborosa e bem temperada, bom atendimento, preços acessíveis, marketing de qualidade, bastante opção de produtos e embalagem biodegradável



Somente possível compras para semana inteira, localização ruim, não fazem entregas, não possui loja física

Desde 12.07.2020

FORNECEDORES

Com o objetivo de utilizar ingredientes com boa procedência e de melhor qualidade, a organização separou os fornecedores em 2 grupos: de legumes e verduras, que serão obtidos em estabelecimentos de produtores orgânicos, e de produtos essenciais (sal, açúcar, feijão, arroz, farinha, alguns temperos e carnes), os quais serão comprados em grandes atacadistas de alimentos, que ofertam produtos de várias marcas, compras em grandes volumes e melhores preços.

A escolha da Agroecologia Ferrari e da Família Kappler ocorreu com o objetivo de a empresa valorizar a agricultura familiar e negócios locais, e porque as propriedades possuem o selo de orgânicos, o que garantirá que os ingredientes sejam de qualidade e boa procedência.

Tabela 1: Fornecedores de produtos orgânicos

FORNECEDORES PRODUTORES	AGROECOLOGIA FERRARI (FORQUETA)	FAMÍLIA KAPPLER (PICADA ARROIO DO MEIO)
Tempo de atuação	19 anos	14 anos
Qualidade	Produtos certificados com selo orgânico	Produtos certificados com selo orgânico
Porte	Certificação com mais duas famílias (produtores de orgânicos)	Certificação com mais duas famílias (produtores de orgânicos)
Principais clientes	Languiru, feira dos produtores e venda direta para pessoas físicas e jurídicas	Creches, escolas, Marel e venda direta para pessoas físicas e jurídicas
Prazo de entrega	24h (Languiru) e retirada imediata para pessoas que forem até o local	Depende do produto e quantidade comprada. Varia entre 1 a 2 meses
Condições de pagamento	30 dias (Languiru) e a vista ou para o final do mês para vendas diretas (dinheiro, cartão ou PIX)	Uma vez no final do mês, somente no dinheiro
Pontos positivos	maior variedade de produtos, participam da feira dos produtores todos os sábados	Forma de pagamento mais flexível, eles fazem entrega.
Pontos negativos	Pagamento somente e vista e não realizam entregas	pouca variedade de produtos, não participam da feira dos produtores aos sábados.
Entrevistado	Marcia Sbruzzi Ferrari	Delmar Kappler
Cargo	Proprietária	Proprietário

Observação	3 membros da família trabalham no negócio, as vezes tem estagiários	Apenas o casal dono da propriedade trabalha no local
-------------------	---	--

Fonte: Elaborado pela autora, 2021.

*(Dados da Agroecologia Ferrari coletados em 01.08.2021 e da Família Kappler em 14.08.2021)

O funcionamento das rotações nas propriedades de orgânicos dependem diretamente das épocas de plantio dos alimentos, assim, a organização buscará manter contato com os dois fornecedores de orgânicos, assim, quando uma matéria prima estiver em falta em um local será contatado com o outro fornecedor. A Agroecologia Ferrari, entretanto, será prioridade na compra dos insumos, por alguns motivos: oferecem uma maior gama de variedade de produtos, são mais acessíveis nas redes sociais, tem maior tempo de experiência no ramo e contam com mais meios de pagamento (dinheiro, cartão ou PIX).

Quanto aos insumos que serão comprados em Atacados, foram escolhidos 3 fornecedores: o Atacadão (Estrela), o Rede Super (Lajeado) e o Maxxi Atacado (Lajeado). A escolha destes ocorreu com base na experiência de consumo das futuras donas do negócio, tempo de atuação das Redes de Atacados e número de lojas.

Tabela 2: Fornecedores atacados

FORNECEDORES ATACADÃO	ATACADÃO (ESTRELA)	REDE SUPER (LAJEADO)	MAXXI ATACADO (LAJEADO)
Tempo de atuação	Rede Atacadão desde 1962	Rede Super desde 1996	Mais de 30 anos de Atacado
Porte	Grande	Grande	Grande
Principais clientes	Pessoas físicas e jurídicas	Pessoas físicas e jurídicas	Pessoas físicas e jurídicas
Prazo de entrega	Não fazem entregas	Fazendo o pedido de entrega até as 15h é feito no mesmo dia, passando desse horário a entrega é na manhã do dia seguinte. Não tem entregas em domingos e feriados	
Condições de pagamento	PIX, Dinheiro, Débito, Cartão Carrefour, Cartão Atacadão, Vale	Dinheiro, cartão da loja, cartão de crédito e débito, PIX e vale alimentação	

	Alimentação e Cartão de crédito		
Pontos positivos	Boa estruturação e organização dos produtos e alta variedade	Divulgam as ofertas pelo telegram, boa organização e setor de hortifruti bem variado	Grande variedade, bons preços em bebidas, área de estacionamento grande
Pontos negativos	Não fazem entrega, área de estacionamento médio	não é possível fazer compra online pelo aplicativo, sendo a empresa de arroio do meio, área de estacionamento médio	Mal distribuição de setores e alimentos. Geralmente filas muito longas nos caixas. Não entregam sacolas grátis
Observação	Horário de funcionamento: Seg-Sáb 07h às 22h Domingos 08h às 14h	Horário de funcionamento: Seg-Sáb 08h às 21h Domingos 08h às 20h	Horário de funcionamento: Seg- Sáb 08h às 21h Domingo 08h às 14h *Essa rede pertence ao grupo Carrefour Brasil

Fonte: Elaborado pela autora, 2021.

*(Dados dos três atacadões coletados em 22.08.2021)

OPORTUNIDADES E AMEAÇAS

ANÁLISE

OPORTUNIDADES

- »» Crescimento do mercado de alimentos saudáveis e congelados
- »» Mudança no comportamento de consumo, preferência por alimentos mais nutritivos e equilibrados
- »» Pessoas com menos tempo para cozinhar
- »» Mais tecnologia a serviço da produtividade e do marketing
- »» Constante busca por padrões de beleza
- »» Grande quantidade de fornecedores
- »» Localização de fácil acesso
- »» Ramo de alimentação é considerado essencial
- »» Aumento de pedidos via internet (compras online)
- »» Aumento no consumo de deliveries
- »» Incentivos governamentais para micro e pequenas empresas
- »» Possibilidade de parcerias com lojas, comércios, escritórios, academias, nutricionistas e influencers digitais

AMEAÇAS

- »» Grande número de concorrentes
- »» Aumento no preço dos alimentos
- »» Verduras e legumes sofrem influência direta do clima e épocas de plantio
- »» Rigidez da vigilância sanitária
- »» Grandes exigências legais no ramo de alimentação
- »» Redução no número de nascimentos e expectativa de vida maior
- »» Falta de motoboys qualificados
- »» Crise econômica brasileira e mundial
- »» Aumento do desemprego no Brasil



PLANO DE MARKETING

PRODUTO

Os produtos a serem elaborados pela empresa NutriLar são marmitas saudáveis congeladas de 350 gramas. Trata-se de um produto altamente saudável, que irá priorizar o uso de ingredientes in natura e orgânicos. Será uma comida caseira de qualidade, nutritiva, equilibrada e muito saborosa. Haverá a comercialização de 10 opções de viandas: 5 tradicionais light e 5 low carb, todas entregues em embalagem transparente de plástico rígido, específica para uso em micro-ondas. Cada vianda foi pensada e aprovada por nutricionista credenciada que atua na cidade de Arroio do Meio.

Os produtos podem ser adquiridos por unidade ou por meio de pacotes para toda semana (5 un.), duas semanas (10 un.) e para o mês inteiro (20 un.), sendo que esses pacotes serão entregues em Sacos de papel Kraft, com logomarca da empresa. Toda vianda congelada terá prazo de validade de até 2 meses.

Tabela 3: Opções de viandas da NutriLar

PRODUTO- VIANDA SAUDÁVEL CONGELADA 350g		
1	Frango grelhado, arroz integral e mix de legumes	OPÇÕES TRADICIONAL LIGHT
2	Arroz com quinoa, carne com legumes e batata doce assada	
3	Purê de mandioquinha, almôndegas light e salada de vagem e cenoura	
4	Macarrão integral com legumes, feijão e estrogonofe de frango	
5	Arroz integral, peixe grelhado e salada de alface com tomate seco	
6	Lasanha de abobrinha com ricota	OPÇÕES LOW CARB
7	Carne com legumes e arroz de couve-flor	
8	Refogado de moranga com carne moída e milho + Legumes assados	
9	Macarrão de abobrinha com almondegas light	
10	Peixe assado, brócolis e aspargos	

Fonte: Elaborado pela autora, 2021.

O processo de fabricação das marmitas irá variar conforme os preparos da vianda, entretanto, procedimentos padrões serão adotados:

1. Limpeza e organização do local de trabalho.
2. Colocação do uniforme.
3. Separação e higienização dos ingredientes, para então descascar, cortar e pesar.
4. Aplicação da técnica de Branqueamento para legumes e vegetais, a qual consiste em ferver brevemente os alimentos em panela com água para em seguida colocá-los em água com gelo, dando um choque térmico. Com este procedimento os legumes e vegetais manterão as suas características após descongelados, apresentando a mesma cor, aparência e textura.

Figura 16: Vianda saudável, marmitex e Saco de papel Kraft



Fonte: Elaborado pela autora, 2021.

Figura 17: Logomarca da NutriLar



Fonte: Elaborado pela autora, 2021.

PREÇO

Para determinar o preço de venda das marmitas foram considerados: Preço praticado pelos concorrentes, preço que os consumidores estão dispostos a pagar pelo produto e custos incorridos na fabricação. Conforme esses dados, o preço da vianda será de **R\$ 15,00**.

PRAÇA/DISTRIBUIÇÃO

A empresa NutriLar vai atuar como varejista, pois realizará a venda dos seus produtos diretamente ao consumidor final, *take away* ou *delivery*. Haverá entrega de marmitas todos os dias no turno da manhã, nas segundas, quartas e sextas-feiras no município de Arroio do Meio, e terças e quintas na cidade de Lajeado. A distribuição será responsabilidade de uma das donas do negócio e o veículo utilizado será uma Honda Biz 100 (figura 18), já em posse da responsável. O horário das entregas será das 8h às 12h.

Considerando a recém abertura da empresa no mercado de alimentação saudável e a marca ainda não consolidada, a NutriLar optou por realizar inicialmente apenas venda direta, sem intermediários, com o objetivo de melhor conhecer seus clientes e construir relacionamentos duradouros no longo prazo.

Figura 18: Veículo para entregas



Fonte: Elaborado pela autora, 2021.

PROMOÇÃO

O questionário aplicado constatou que a concorrência perde clientes por falta de marca consolidada, ao passo que se verifica um público-alvo bastante familiarizado com redes sociais. Dessa forma, a NutriLar adotará como principal estratégia de publicidade o uso intensivo de redes sociais, incluindo Whatsapp, Instagram e Facebook.

Haverá posts diários nas plataformas citadas, compartilhando fotos, vídeos, *boomerangs*, *storys*, status das viandas, dos pacotes, da produção, além dos bastidores de fabricação. O objetivo dessa estratégia é apresentar o produto e todo processo envolvido aos clientes, captar novos consumidores, manter uma conexão e atualização constante com o público, além de servir como plataformas de dicas e informações sobre alimentação e hábitos saudáveis. Outras estratégias serão:

- Cartão “Fidelização com a sua saúde”: para cada 19 viandas compradas, a vigésima é grátis. Cada cliente irá receber um Cartão de Fidelização, o qual será carimbado toda vez que uma vianda for comprada. A NutriLar terá somente o custo de impressão, pois o cartão será criado pela sócia Vanessa.

- Haverá sorteio de combo semanal em algumas datas: Dia do Consumidor, Dia das Mães e dos pais e Dia Mundial da Alimentação Saudável.

- Uso de whatsapp empresarial, o qual será utilizado para realização de pedidos, e envio de parabenizações de aniversários.

- Distribuição de 300 panfletos informativos no início das atividades, 150 em comércios de Lajeado e 150 em Arroio do Meio. A entrega será feita pelas sócias da

empresa e o panfleto será elaborado e produzido pela sócia Vanessa. Haverá somente o custo de impressão.

- Entrega de cartões de visita. O design do cartão será elaborado também pela Vanessa. Haverá somente o custo de impressão.

DEMANDA ESTIMADA E ATUAÇÃO DA NUTRILAR

Para estimar a demanda de marmitas a empresa NutriLar buscou inicialmente pesquisa de dados secundários, um número que indicasse média de consumo de viandas na região do Vale do Taquari ou no Brasil. Como nenhum dado foi localizado referente a esta informação utilizou-se como referência as respostas obtidas pelo questionário aplicado. Uma pergunta feita aos entrevistados questionava a frequência de consumo de marmitas (não especificamente saudáveis), o que tornou possível calcular o consumo per capita mês.

Para chegar neste valor foi levado em consideração todas as respostas assinaladas, relacionando em uma coluna o equivalente de consumo somente por mês, após multiplicou-se o número de pessoas que marcaram cada uma das alternativas pelo nº de viandas que essas mesmas pessoas consomem. A soma de todas as viandas consumidas no período dividido pelas 322 respostas mostrou o consumo por indivíduo, cujo valor é 2,944 unidades por mês.

Tabela 4- Consumo per capita de viandas por mês

Nº pessoas que responderam	Respostas obtidas	Equivalente de consumo/ mês	Consumo de marmitas/ mês (coluna 1*3)
43	uma vez a cada 15 dias	2	86
33	uma vez por semana	4	132
27	duas ou três vezes por semana	10	270
12	quatro a 6 vezes por semana	20	240
10	Diariamente	22	220
197	não consomem marmitas	0	0
SOMA- 322			SOMA- 948
CONSUMO PER CAPITAL MÊS			2,944099

Fonte: Elaborado pela autora, 2021.

Com o valor per capita foi possível obter o montante consumido por mês nos municípios que a empresa pretende abranger, ou seja, o tamanho total do mercado de atuação. 100% desse mercado representa uma demanda mensal de 312.064 viandas consumidas. Considerando o grande valor obtido e o fato de a questão não especificar o consumo de viandas saudáveis, a NutriLar terá como meta atingir 0,5%

desse mercado até 2024, que representa 1.560 marmitas por mês, 18.720 no ano. No primeiro ano de atuação da empresa (2022) foi estimada demanda de 30 viandas por dia, 40 unidades em 2023 e 70 viandas em 2024.

Tabela 5- Estimativa de demanda e atuação da NutriLar

DEMANDA DE CONSUMO			
Cidades	População	100% mercado (Un/mês)	
Arroio do Meio	20.967	61.726,85	
Lajeado	85.033	250.337,15	
Total	106.000	312.064	
ATUAÇÃO DA NUTRILAR			
ANO	UNIDADES/DIA	UNIDADES/MÊS	UNIDADES/ANO
2022	30	660	7920
2023	40	880	10560
2024	71	1560	18720

Fonte: Elaborado pela autora, 2021.

FORMAÇÃO DO PREÇO

Tabela 6- Tabelas cálculo do mark-up

MARK-UP	
DESCRIÇÃO	%
(+) Preço de venda	100,00
(-) Simples Nacional	4,5
(-) Despesas administrativas	26,21
(-) Despesas fixas de venda	00,89
(-) Custos indiretos (fixos) de fabricação	4,14
(-) Lucro	13
(=) Custo variável	51,26
Mark-up multiplicador	1,950838860

PRODUTO	CUSTO DIRETO	MARK-UP MULTIPLICADOR	PREÇO DE VENDA	PREÇO ADOTADO
Marmita congelada (350g)	R\$ 7,70	1,950838860	R\$ 15,02	R\$ 15,00

Fonte: Elaborado pela autora, 2021

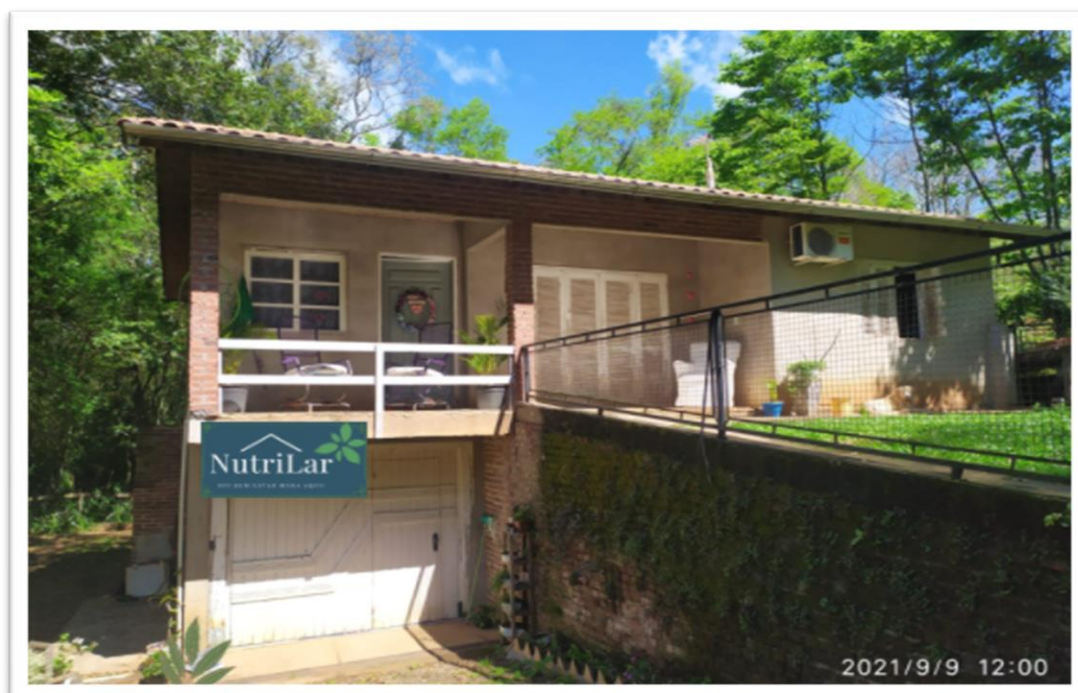
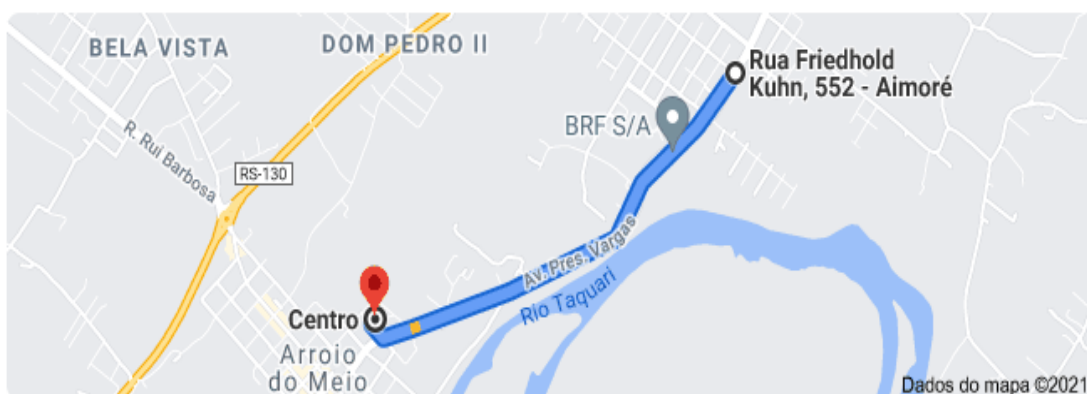
O custo direto de R\$ 7,70 foi obtido pela média do custo direto das 10 opções de viandas, considerando custos com matéria-prima e embalagens.

PLANO OPERACIONAL

LOCALIZAÇÃO

A empresa vai se localizar em Arroio do Meio, na rua Friedhold Kuhn, 552, no bairro Aimoré, próximo ao Posto de Saúde, onde as proprietárias residem. A moradia é uma casa de 2 andares, no qual o primeiro será destinado exclusivamente para instalação do negócio. Optou-se por utilizar este espaço devido à proximidade com o centro da cidade, além de eliminar custos com aluguel de sala comercial. O espaço reservado para instalação da empresa vai abranger local para atendimento dos clientes, estoque, área administrativa, comercial e produtiva.

Figura 18: Localização e foto da NutriLar



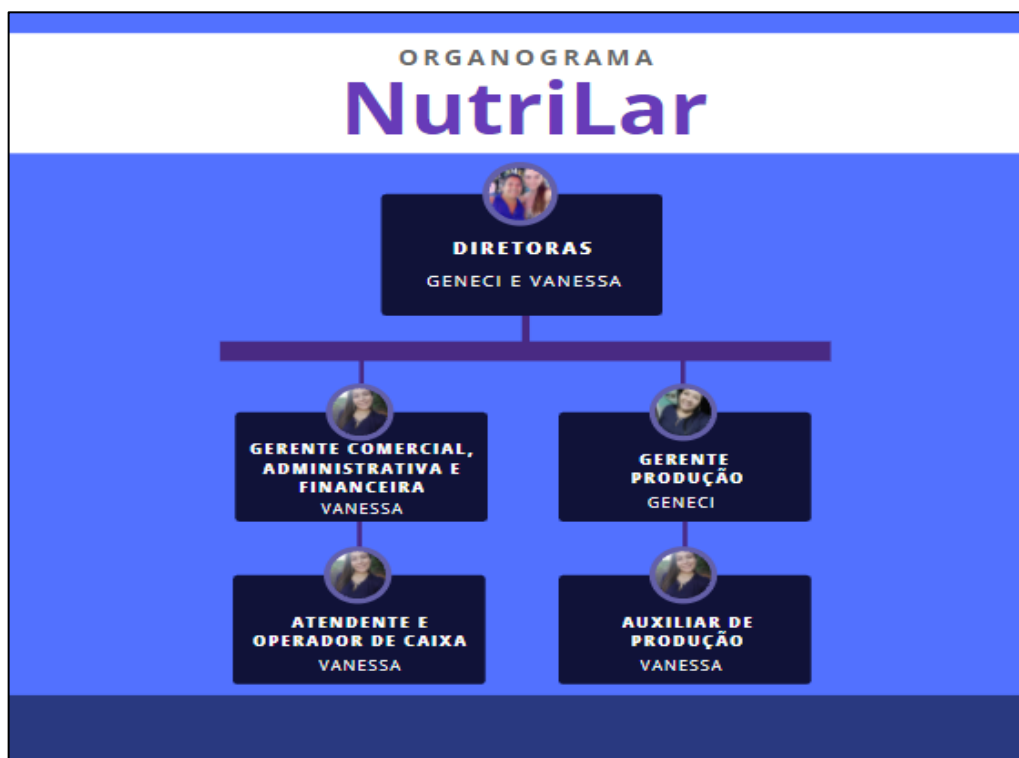
Fonte: Elaborado pela autora, 2021.

ESTRUTURA FUNCIONAL

Por se tratar de uma empresa pequena recém-instalada no mercado de atuação, a NutriLar terá uma estrutura simples. No início das atividades uma das sócias será responsável pela área administrativa, comercial e financeira da empresa, enquanto a outra cuidará dos processos referentes a produção. A Vanessa será responsável por cuidar e manter os relatórios financeiros e gerenciais da empresa, acompanhar crescimento de vendas, gerir diariamente as redes sociais, atender ao público, controlar os pedidos dos clientes e manter o ambiente organizado. Além disso, caberá a esta sócia entregar as marmitas todos os dias.

A proprietária Geneci, com 15 anos de experiência como cozinheira e antiga dona de um restaurante, será responsável por manter e controlar o estoque da empresa, administrar os processos produtivos, acompanhar índices de produção, a fim de garantir os padrões de qualidade em todas as marmitas fabricadas. Caberá também a esta sócia manter os uniformes e utensílios de cozinha sempre limpos e disponíveis para uso.

Figura 19: Organograma da NutriLar



Fonte: Elaborado pela autora, 2021.

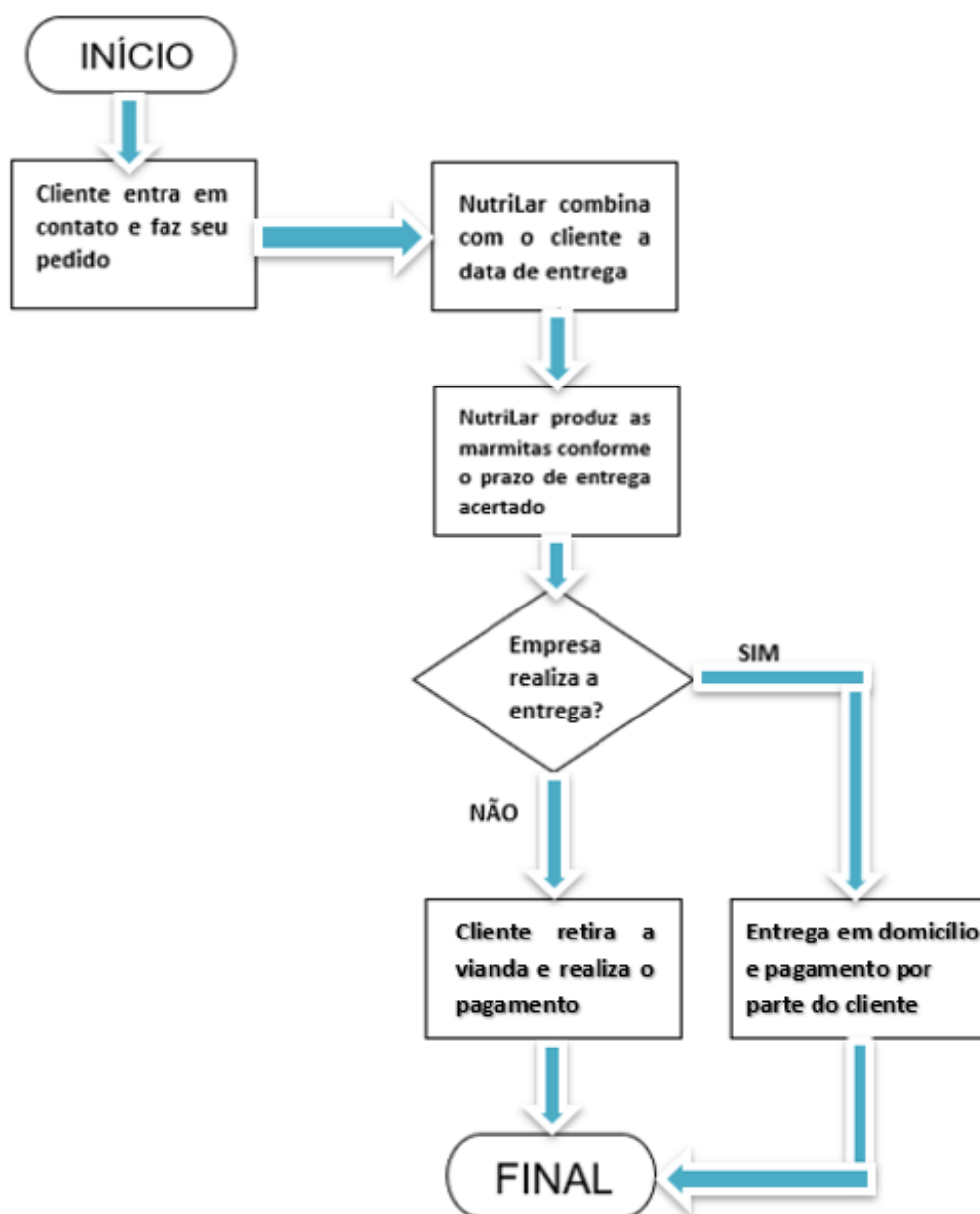
FLUXOGRAMA DE PROCESSOS

Os pedidos de marmitas da NutriLar deverão ser feitos com no mínimo 24h de antecedência, e realizados pelo número de contato da organização ou de maneira

online, pelo WhatsApp empresarial, Instagram ou Facebook da empresa. Para o cliente receber o seu pedido há duas possibilidades: *take away* ou *delivery*. Após haver a negociação com cada cliente este deverá efetuar o pagamento dos seus produtos a vista (dinheiro, cartão ou PIX) na NutriLar, quando for retirar suas viandas, ou no momento da entrega realizada pela empresa.

Os processos diretamente vinculados a produção das viandas serão todos padronizados, com parâmetros de qualidade e quantidades específicas. Conforme orientação da nutricionista consultada pelas sócias, cada vianda tradicional light terá especificamente 55% de carboidrato, 30% de proteína e 15% de legumes e verduras. Por outro lado, as viandas *low carb* serão compostas com 65% de proteína e 35% de legumes e verduras. Todas as marmitas serão pesadas, preparadas e montadas da mesma forma, mantendo capricho e qualidade padrão.

Figura 20: Fluxograma dos processos da NutriLar

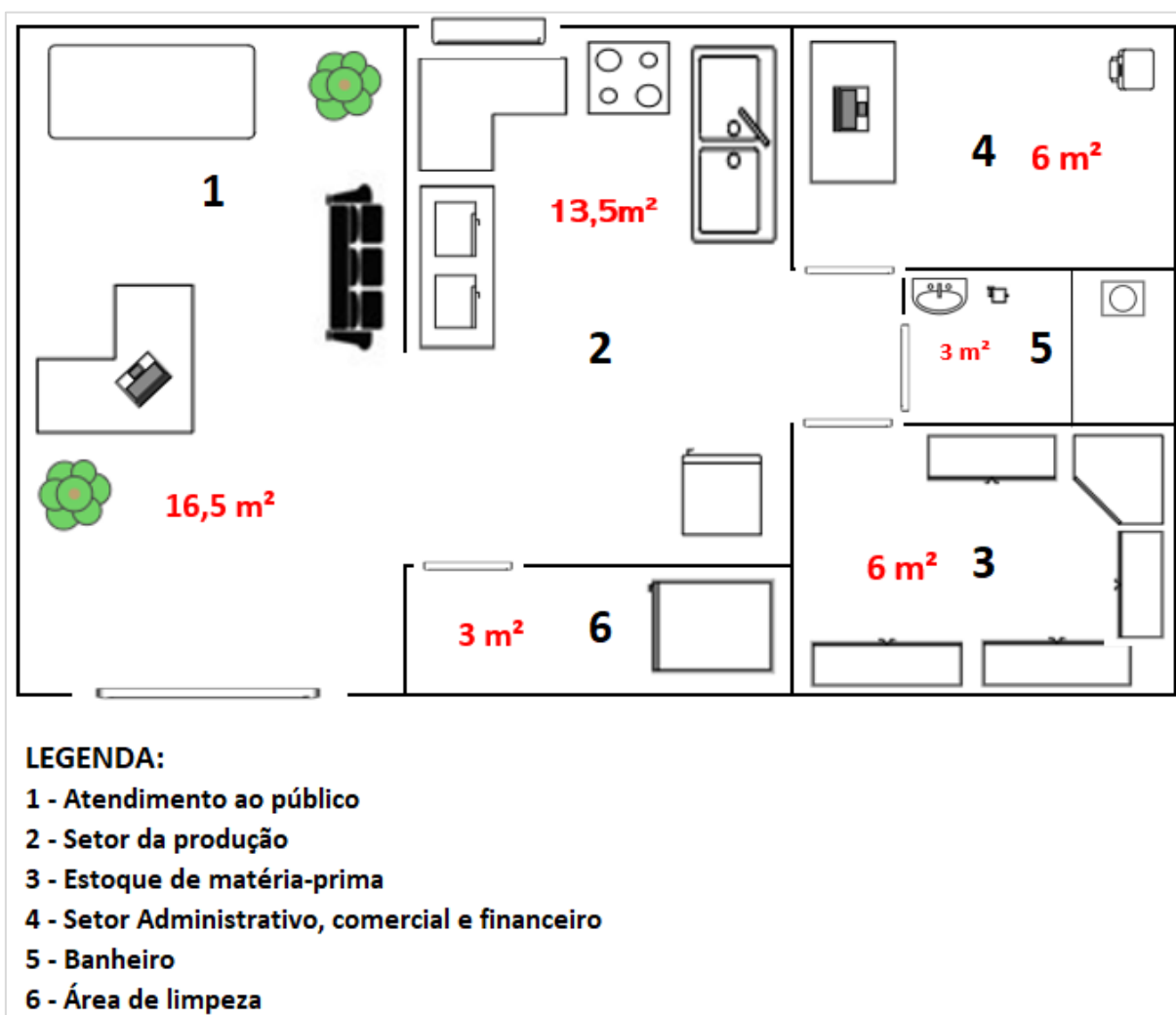


Fonte: Elaborado pela autora, 2021.

LAYOUT

O espaço físico da empresa NutriLar terá área total de 49,5 m², que será composto por um local de atendimento aos clientes, área de produção das marmitas, estoque de matéria-prima, área administrativa, comercial e financeira, espaço para limpeza dos uniformes e panos de prato e um banheiro de uso comum. Como a proprietária Geneci era dona de um restaurante foi mantido grande parte dos móveis, equipamentos e utensílios do antigo empreendimento, dessa forma não será necessário grandes investimentos iniciais. Quanto a parte elétrica, hidráulica e estrutural da casa tudo está dentro dos conformes, sendo possível a utilização de mais equipamentos de forma simultânea.

FIGURA 21: Planta Baixa NutriLar



Fonte: Elaborado pela autora, 2021.

Para recepção do cliente na empresa terá um local específico de atendimento ao público, onde o freguês poderá sentar e aguardar confortavelmente o seu pedido. Ao lado do sofá terá um freezer com estoque de marmitas e a pessoa responsável

pelo atendimento do caixa estará à disposição. O investimento na recepção será a compra de um freezer e de um notebook.

No setor de produção ficarão os móveis e equipamentos de cozinha: fogão industrial 4 bocas, pia de duas cubas, micro-ondas, forno elétrico, mesa inox de apoio, geladeira, coifa de cozinha, panelas, utensílios para cozinhar e o multiprocessador de alimentos. O investimento na área produtiva será apenas a compra de um micro-ondas, uma coifa de cozinha, 1 par de luvas térmicas e um multiprocessador de alimentos, entretanto, em função do Alvará de Funcionamento, será necessário pintar as paredes de branco e colocar tela de proteção na janela.

Um dos quartos será para a área administrativa, comercial e financeira da NutriLar, com uma mesa de escritório, uma cadeira, notebook e material de expediente, enquanto o outro servirá como estoque da organização, com armários devidamente identificados com as respectivas matérias-primas. Não haverá investimentos em nenhum desses setores, pois as sócias já possuem todos os móveis.

CAPACIDADE PRODUTIVA

A variada quantidade de opções de viandas e o grande número de alimentos e processos na cozinha tornam difícil mensurar objetivamente a capacidade produtiva da empresa. Dessa forma, com base na experiência das sócias e de acordo com as condições iniciais da empresa, sem contratação de funcionários, estimou-se para a NutriLar uma capacidade produtiva de 15 viandas por hora, 60 por dia (turno de 4h), 300 viandas por semana e 1.320 no mês. No terceiro ano de atuação aumentará a carga horária das sócias, para que a empresa consiga entregar a quantidade estimada de demanda.

Inicialmente a mão de obra da organização será composta exclusivamente do trabalho das duas sócias, Geneci e Vanessa, que irão constantemente auxiliar uma à outra nas tarefas necessárias. No momento que houver necessidade de mais trabalhadores será contratado, em regime CLT, um auxiliar de cozinha.

PLANO FINANCEIRO

CUSTOS ESTIMADOS

A NutriLar terá alguns custos iniciais (descritos em seguida), e alguns custos de funcionamento, como água, energia elétrica, EPIs, depreciação, contabilidade, gás, telefone, internet, material de expediente, material de limpeza e higiene, pró-labore, IPTU, além de custos diretos, como matéria prima, embalagem e mão de obra direta. Com marketing a empresa irá gastar a cada 4 meses com impressão de cartões fidelização, impressão de folhetos informativos na abertura da empresa, cartões visita uma vez ao ano e valor que será destinado para sorteio de pacotes em 4 datas ao longo do ano, dia do consumidor (março), dia das mães (maio), dia dos pais (agosto) e dia mundial da alimentação, em outubro.

Tabela 7- Custos estimados da NutriLar

CUSTOS	VALOR MÊS	VALOR ANO	OBSERVAÇÕES
Água	R\$ 30,00	R\$ 360,00	Mensal
Energia elétrica	R\$ 111,42	R\$ 1.337,04	Mensal
Alvará do corpo de bombeiros	R\$ 202,99	R\$ 202,99	Anual
PPCI + extintor	R\$ 1.000,00	R\$ 1.000,00	A cada 5 anos
Custos de reformas- adequações	R\$ 736,38	R\$ 736,38	Abertura da empresa
Taxas de abertura	R\$ 1.710,77	R\$ 1.710,77	Abertura da empresa
Estoque inicial	R\$ 828,24	R\$ 828,24	Abertura da empresa
Depreciação	R\$ 209,15	R\$ 2.509,80	Mensal
EPIs	R\$ 30,00	R\$ 360,00	Mensal
Serviços terceirizados de contabilidade	R\$ 250,00	R\$ 3.150,00	Mensal (no 1º mês o valor é de R\$ 400,00)
Gás	R\$ 198,00	R\$ 2.376,00	Mensal (2022)
Telefone e internet	R\$ 150,00	R\$ 1.800,00	Mensal
Material de expediente	R\$ 30,00	R\$ 430,00	Mensal (No 1º mês o valor é de R\$ 100,00)
Impressão cartões fidelização	R\$ 75,00	R\$ 225,00	A cada 4 meses
Sorteio de pacotes (datas específicas)	R\$ 170,00	R\$ 680,00	4 meses diferentes

Custos de divulgação (cartão visita e panfletos)	R\$ 300,00	R\$ 300,00	Abertura da empresa
IPTU	R\$ 300,00	R\$ 300,00	Pago em fevereiro
Máquinas e equipamentos	R\$ 1.520,87	R\$ 1.520,87	Abertura da empresa
Móveis e utensílios	R\$ 1.760,41	R\$ 1.760,41	Abertura da empresa
Equipamentos de informática	R\$ 1.538,42	R\$ 1.538,42	Abertura da empresa
Custo de entrega das marmitas	R\$ 120,00	R\$ 1.440,00	Mensal (2022)
Custo direto (matéria-prima + embalagem)	R\$ 5.082,00	R\$ 60.984,00	Mensal (2022)
Material de limpeza e higiene	R\$ 40,00	R\$ 480,00	Mensal
Pró-labore + encargos	R\$ 1.776,00	R\$ 21.312,00	Mensal

Fonte: Elaborado pela autora, 2021.

INVESTIMENTO INICIAL

As despesas pré-operacionais da NutriLar incluem tudo o que ela terá que investir antes das atividades iniciarem. Quanto a estrutura haverá custo com pintura, tela mosquiteiro e placa para fachada com o nome da empresa. Terão os custos para abertura da empresa, que incluem custo com o contrato social, CNPJ, registro na junta comercial do estado, alvará do corpo de bombeiros, PPCI e extintor, alvará de funcionamento e vigilância sanitária, custo para obter o certificado digital, e com contabilidade. No 1º ano o escritório de contabilidade cobrará R\$ 400,00 para cuidar da parte legal da empresa e a partir do segundo mês o valor cobrado mensalmente será de R\$ 250,00.

Tabela 8- Despesas pré-operacionais

Despesas pré-operacionais	Quantidade	Valor Unitário	Valor total
Placa para fachada acrílico 80 cm x 40 cm	1	R\$ 480,00	R\$ 480,00
Material de expediente	1 Pacote (canetas, corretivo, cadernos e calculadora)	R\$ 100,00	R\$ 100,00
Impressão dos cartões de fidelização	150	R\$ 0,50	R\$75
Impressão dos cartões de visita	500	R\$ 0,30	R\$ 150,00
Impressão dos panfletos informativos	300	R\$ 0,50	R\$ 150,00
Tinta Renner Semibrilho branca	3,6 L	R\$ 22,22	R\$ 80,00

Fundo Preparador Parede base água Coral	3,6 L	R\$ 16,43	R\$ 59,15
Mão de obra pintura cozinha	4 horas	R\$ 20,00/ h	R\$ 80,00
Tela mosquitoireiro	1m x 3m	R\$ 37,23	R\$ 37,23
Contrato social, cadastro social de pessoa jurídica (CNPJ)	Uma vez	R\$ 800,00	R\$ 800,00
Registro na Junta comercial do Estado	Uma vez	R\$ 155,77	R\$ 155,77
Alvará do corpo de Bombeiros	Anual	-	R\$ 202,99 (por ano)
PPCI + Extintor	A cada 5 anos	-	R\$ 1.000,00 (para 5 anos)
Alvará de Funcionamento e da Vigilância Sanitária	Anual	-	R\$ 405,00 (por ano)
Cadastro na Previdência Social	Uma vez	-	Gratuito
Contabilidade	Todo mês	-	R\$ 400,00 no 1º mês (no restante R\$ 250)
Certificado digital	Anual	-	R\$ 350,00 (por ano)
		TOTAL	R\$ 4.525,14

Fonte: Elaborado pela autora, 2021.

As máquinas e equipamentos que serão comprados pela empresa será um micro-ondas, uma coifa de parede e um multiprocessador de alimentos. Como a sócia Geneci manteve vários equipamentos de um antigo estabelecimento, o investimento nesses itens será relativamente baixo. A NutriLar também fará aquisição de um freezer, para manter as viandas congeladas, um par de luvas de cozinha e um computador, que será utilizado no caixa da empresa, no atendimento aos clientes.

Tabela 9- Máquinas e equipamentos

Máquinas e equipamentos	Quantidade	Valor unitário	Valor total
Micro-ondas Electrolux 34 Litros	1	R\$ 492,15	R\$ 492,15
Coifa De Parede Depurador Inox 4 à 6 Bocas 80cm 110V	1	R\$ 666,81	R\$ 666,81
Multiprocessador de alimentos Philco 9 em 1	1	R\$ 361,91	R\$ 361,91
		TOTAL	R\$ 1.520,87

Fonte: Elaborado pela autora, 2021.

Tabela 10- Móveis e utensílios

Móveis e utensílios	Quantidade	Valor unitário	Valor total
Freezer Consul Vertical 121L	1	R\$ 1.720,41	R\$ 1.720,41
Par de luvas térmicas	1	R\$ 40,00	R\$ 40,00
		TOTAL	R\$ 1.760,41

Fonte: Elaborado pela autora, 2021.

Tabela 11- Equipamentos de informática

Equipamentos de informática	Quantidade	Valor unitário	Valor total
Computador	1	R\$ 1.538,42	R\$ 1.538,42
		TOTAL	R\$ 1.538,42

Fonte: Elaborado pela autora, 2021.

Tabela 12- Investimentos fixos/ imobilizado

INVESTIMENTOS FIXOS/ IMOBILIZADOS	VALOR TOTAL
Máquinas e equipamentos	R\$ 1.520,87
Móveis e utensílios	R\$ 1.760,41
Equipamentos de informática	R\$ 1.538,42
TOTAL	4.819,70

Fonte: Elaborado pela autora, 2021.

Para abertura da empresa haverá um estoque de matéria-prima inicial. Devido a forma de pagamento ser à vista, o capital de giro se refere ao estoque inicial, calculado sobre a produção de aproximadamente 50 viandas, acrescido de uma pequena margem de ingredientes. A empresa irá produzir a partir das encomendas realizadas até 24h antes, portanto, não haverá estoque de produto acabado.

Tabela 13- Capital de giro (estoque inicial)

CAPITAL DE GIRO (ESTOQUE INICIAL) ¹				
	Descrição	Quantidade	Valor Unit.	Total
1	Abóbora Kg	1	R\$ 5,00	R\$ 5,00
2	Abóbriinha Um	1	R\$ 3,00	R\$ 3,00
3	Alho cabeça	5	R\$ 1,00	R\$ 5,00
4	Arroz (5Kg)	2	R\$ 17,99	R\$ 35,98
5	Aspargos Kg	200g	R\$ 90,00	R\$ 18,00
6	Azeite (900ml)	5	R\$ 6,99	R\$ 34,95

¹ Os preços considerados foram do Atacadão Rede Super (Lajeado), coletados em 22.08.2021.

7	Banha de porco Kg	1	R\$ 18,99	R\$ 18,99
8	Batata Kg	2	R\$ 3,15	R\$ 6,30
9	Batata-doce Kg	2	R\$ 5,00	R\$ 10,00
10	Brócolis grande cabeça	3	R\$ 7,00	R\$ 21,00
11	Carne de patinho Kg	2	R\$ 37,99	R\$ 75,98
12	Carne moída Kg	4	R\$ 25,99	R\$ 103,96
13	Cebola Kg	2	R\$ 6,00	R\$ 12,00
14	Cebolinha maço	2	R\$ 3,00	R\$ 6,00
15	Cenoura maço	2	R\$ 5,00	R\$ 10,00
16	Chia Kg	200g	R\$ 32,90	R\$ 6,58
17	Chimuchuri (100g)	200g	R\$ 7,79	R\$ 15,58
18	Couve-flor cabeça	1	R\$ 8,00	R\$ 8,00
19	Creme de ricota (200g)	3	R\$ 5,99	R\$ 17,97
20	Ervas finas (20g)	5	R\$ 3,99	R\$ 19,95
21	Farinha de trigo (5kg)	1	R\$ 14,89	R\$ 14,89
22	Filé de peixe Kg	2	R\$ 45,92	R\$ 91,84
23	Leite integral (1L)	2	R\$ 3,19	R\$ 6,38
24	Macarrão espaguete integral (500g)	4	R\$ 4,50	R\$ 18,00
25	Mandioquinha Kg	2	R\$ 20,00	R\$ 40,00
26	Margarina (500g)	1	R\$ 6,49	R\$ 6,49
27	Maysena (200g)	2	R\$ 4,00	R\$ 8,00
28	Milho espiga	5	R\$ 1,00	R\$ 5,00
29	Molho de soja light (shoyu L)	1	R\$ 21,99	R\$ 21,99
30	Moranga Kg	1	R\$ 3,00	R\$ 3,00
31	Orégano (200g)	1	R\$ 17,79	R\$ 17,79
32	Ovos dúzia	1	R\$ 6,50	R\$ 6,50
33	Páprica picante (20g)	5	R\$ 3,49	R\$ 17,45
34	Peito de frango Kg	1	R\$ 18,99	R\$ 18,99
35	Pimenta bandeja	1	R\$ 5,00	R\$ 5,00
36	Pimenta-do-reino (30g)	5	R\$ 2,75	R\$ 13,75
37	Presunto de peru light Kg	500g	R\$ 59,90	R\$ 29,95
38	Quinoa (500g)	1	R\$ 16,99	R\$ 16,99
39	Repolho um	1	R\$ 5,00	R\$ 5,00
40	Sal rosa (500g)	1	R\$ 8,99	R\$ 8,99
41	Salsinha maço	2	R\$ 4,00	R\$ 8,00
42	Tomate orgânico Kg	1	R\$ 10,00	R\$ 10,00
43	Tomate cereja Kg	1	R\$ 10,00	R\$ 10,00
44	Vagem Kg	500g	R\$ 20,00	R\$ 10,00
			MATÉRIA PRIMA	R\$ 828,24
			50 EMBALAGENS	R\$ 36,50
			TOTAL	R\$ 864,74

Fonte: Elaborado pela autora, 2021.

A NutriLar terá um investimento inicial total de **R\$ 10.209,58**.

DEPRECIÇÃO

Na depreciação da empresa foram considerados os itens que serão adquiridos de máquinas e equipamentos, móveis e utensílios e equipamentos de informática. O valor de depreciação da NutriLar é **R\$ 635,81 (anual)** e **R\$ 52,98 (mensal)**.

Tabela 14- Depreciação da NutriLar

Depreciação	R\$ Valor total	Depreciação ano (%)	Vida útil (anos)	Depreciação anual	Depreciação mensal
Móveis e Utensílios	1.760,41	10%	10	R\$ 176,04	R\$ 14,67
Máquinas e equipamentos	1.520,87	10%	10	R\$ 152,09	R\$ 12,67
Equipamentos de periféricos e informática	1.538,42	20%	5	R\$ 307,68	R\$ 25,64
Total				R\$ 635,81	R\$ 52,98

Fonte: Elaborado pela autora, 2021.

FLUXO DE CAIXA

O fluxo de caixa da NutriLar evidenciou as entradas e saídas da empresa, de todos os meses nos primeiros 3 anos de atuação, 2022, 2023 e 2024. No primeiro mês/ ano a empresa teve despesas superiores devido as taxas de abertura, estoque inicial, investimento em máquinas e equipamentos, móveis e utensílios e equipamentos de informática, além do escritório de contabilidade e material de expediente. O valor de depreciação não aparece no fluxo de caixa porque não representa efetiva saída de caixa e a porcentagem paga referente ao Simples Nacional é de 4,50%, conforme faturamento da empresa. A empresa não tem gastos com aluguel.

No segundo ano de atuação a empresa não teve novos valores com máquinas e equipamentos, móveis e utensílios e equipamentos de informática, aumentou o custo com transporte, gás, e renovou seus alvarás e seu certificado digital. No terceiro ano houve a manutenção dos valores, com exceção do incremento do pró-labore das sócias. A distribuição de lucros ocorrerá em dezembro de cada ano.

Tabela 15- Fluxo de caixa em 2022

ANO DE 2022	jan/22	fev/22	mar/22	abr/22	mai/22	jun/22
Saldo de caixa	R\$ -	R\$ 5.220,42	R\$ 6.557,50	R\$ 8.024,58	R\$ 9.661,66	R\$ 11.053,74
Vendas totais	R\$ 9.900,00	R\$ 9.900,00	R\$ 9.900,00	R\$ 9.900,00	R\$ 9.900,00	R\$ 9.900,00
À vista	R\$ 9.900,00	R\$ 9.900,00	R\$ 9.900,00	R\$ 9.900,00	R\$ 9.900,00	R\$ 9.900,00
Capital social	R\$ 11.000,00					
Empréstimos	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
SALDO DE ENTRADA S/ CAIXA	R\$ 20.900,00	R\$ 15.120,42	R\$ 16.457,50	R\$ 17.924,58	R\$ 19.561,66	R\$ 20.953,74
Materia-prima + embalagem	R\$ 5.082,00	R\$ 5.082,00	R\$ 5.082,00	R\$ 5.082,00	R\$ 5.082,00	R\$ 5.082,00
Taxas de abertura	R\$ 3.950,14					
Simples Nacional		R\$ 445,50	R\$ 445,50	R\$ 445,50	R\$ 445,50	R\$ 445,50
Estoque inicial	R\$ 864,74					
Água		R\$ 30,00	R\$ 30,00	R\$ 30,00	R\$ 30,00	R\$ 30,00
Energia Elétrica		R\$ 111,42	R\$ 111,42	R\$ 111,42	R\$ 111,42	R\$ 111,42
Telefone/Internet		R\$ 150,00	R\$ 150,00	R\$ 150,00	R\$ 150,00	R\$ 150,00
Gás	R\$ 198,00	R\$ 198,00	R\$ 198,00	R\$ 198,00	R\$ 198,00	R\$ 198,00
Pró-labore e encargos		R\$ 1.776,00	R\$ 1.776,00	R\$ 1.776,00	R\$ 1.776,00	R\$ 1.776,00
13º salário						
Serviços terceirizados de contabilidade	R\$ 400,00	R\$ 250,00	R\$ 250,00	R\$ 250,00	R\$ 250,00	R\$ 250,00
IPTU		R\$ 300,00				
Transporte	R\$ 120,00	R\$ 120,00	R\$ 120,00	R\$ 120,00	R\$ 120,00	R\$ 120,00
Material de expediente	R\$ 100,00	R\$ 30,00	R\$ 30,00	R\$ 30,00	R\$ 30,00	R\$ 30,00
Material de limpeza e higiene	R\$ 40,00	R\$ 40,00	R\$ 40,00	R\$ 40,00	R\$ 40,00	R\$ 40,00
EPIs	R\$ 30,00	R\$ 30,00	R\$ 30,00	R\$ 30,00	R\$ 30,00	R\$ 30,00
Aluguel imóvel	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Móveis e utensílios	R\$ 1.760,41					
Máquinas e equipamentos	R\$ 1.520,87					
Equipamentos de informática	R\$ 1.538,42					
Impressão dos cartões fidelização	R\$ 75,00				R\$ 75,00	
Sorteio de pacote em datas especiais			R\$ 170,00		R\$ 170,00	
LUCROS DISTRIBUIDOS						
TOTAL DE SAIDAS	R\$ 15.679,58	R\$ 8.562,92	R\$ 8.432,92	R\$ 8.262,92	R\$ 8.507,92	R\$ 8.262,92
SALDO DE CAIXA FINAL	R\$ 5.220,42	R\$ 6.557,50	R\$ 8.024,58	R\$ 9.661,66	R\$ 11.053,74	R\$ 12.690,82

ANO DE 2022	jul/22	ago/22	set/22	out/22	nov/22	dez/22	TOTAL
Saldo de caixa	R\$ 12.690,82	R\$ 14.327,90	R\$ 15.794,98	R\$ 17.357,06	R\$ 18.824,14	R\$ 20.461,22	R\$ 17.024,32
Vendas totais	R\$ 9.900,00	R\$ 9.900,00	R\$ 9.900,00	R\$ 9.900,00	R\$ 9.900,00	R\$ 9.900,00	R\$ 118.800,00
À vista	R\$ 9.900,00	R\$ 9.900,00	R\$ 9.900,00	R\$ 9.900,00	R\$ 9.900,00	R\$ 9.900,00	R\$ 118.800,00
Capital social							R\$ 11.000,00
Empréstimos	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00
SALDO DE ENTRADA S/ CAIXA	R\$ 22.590,82	R\$ 24.227,90	R\$ 25.694,98	R\$ 27.257,06	R\$ 28.724,14	R\$ 30.361,22	R\$ 129.800,00
Materia-prima + embalagem	R\$ 5.082,00	R\$ 5.082,00	R\$ 5.082,00	R\$ 5.082,00	R\$ 5.082,00	R\$ 5.082,00	R\$ 60.984,00
Taxas de abertura							R\$ 3.950,14
Simples Nacional	R\$ 445,50	R\$ 445,50	R\$ 445,50	R\$ 445,50	R\$ 445,50	R\$ 445,50	R\$ 4.900,50
Estoque inicial							R\$ 864,74
Água	R\$ 30,00	R\$ 30,00	R\$ 30,00	R\$ 30,00	R\$ 30,00	R\$ 30,00	R\$ 330,00
Energia Elétrica	R\$ 111,42	R\$ 111,42	R\$ 111,42	R\$ 111,42	R\$ 111,42	R\$ 111,42	R\$ 1.225,62
Telefone/Internet	R\$ 150,00	R\$ 150,00	R\$ 150,00	R\$ 150,00	R\$ 150,00	R\$ 150,00	R\$ 1.650,00
Gás	R\$ 198,00	R\$ 198,00	R\$ 198,00	R\$ 198,00	R\$ 198,00	R\$ 198,00	R\$ 2.376,00
Pró-labore e encargos	R\$ 1.776,00	R\$ 1.776,00	R\$ 1.776,00	R\$ 1.776,00	R\$ 1.776,00	R\$ 1.776,00	R\$ 19.536,00
13º salário						R\$ 1.776,00	R\$ 1.776,00
Serviços terceirizados de contabilidade	R\$ 250,00	R\$ 250,00	R\$ 250,00	R\$ 250,00	R\$ 250,00	R\$ 250,00	R\$ 3.150,00
IPTU							R\$ 300,00
Transporte	R\$ 120,00	R\$ 120,00	R\$ 120,00	R\$ 120,00	R\$ 120,00	R\$ 120,00	R\$ 1.440,00
Material de expediente	R\$ 30,00	R\$ 30,00	R\$ 30,00	R\$ 30,00	R\$ 30,00	R\$ 30,00	R\$ 430,00
Material de limpeza e higiene	R\$ 40,00	R\$ 40,00	R\$ 40,00	R\$ 40,00	R\$ 40,00	R\$ 40,00	R\$ 480,00
EPIs	R\$ 30,00	R\$ 30,00	R\$ 30,00	R\$ 30,00	R\$ 30,00	R\$ 30,00	R\$ 360,00
Aluguel imóvel	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00
Móveis e utensílios							R\$ 1.760,41
Máquinas e equipamentos							R\$ 1.520,87
Equipamentos de informática							R\$ 1.538,42
Impressão dos cartões fidelização			R\$ 75,00				R\$ 225,00
Sorteio de pacote em datas especiais		R\$ 170,00		R\$ 170,00			R\$ 680,00
LUCROS DISTRIBUIDOS						R\$ 3.297,98	R\$ 3.297,98
TOTAL DE SAIDAS	R\$ 8.262,92	R\$ 8.432,92	R\$ 8.337,92	R\$ 8.432,92	R\$ 8.262,92	R\$ 13.336,90	R\$ 112.775,68
SALDO DE CAIXA FINAL	R\$ 14.327,90	R\$ 15.794,98	R\$ 17.357,06	R\$ 18.824,14	R\$ 20.461,22	R\$ 17.024,32	R\$ 17.024,32

Fonte: Elaborado pela autora, 2021.

Tabela 16- Fluxo de caixa em 2023

ANO DE 2023	jan/23	fev/23	mar/23	abr/23	mai/23	jun/23
Saldo de caixa	R\$ 17.024,32	R\$ 18.978,41	R\$ 21.666,99	R\$ 24.485,57	R\$ 27.474,15	R\$ 30.217,73
Vendas totais	R\$ 13.200,00	R\$ 13.200,00	R\$ 13.200,00	R\$ 13.200,00	R\$ 13.200,00	R\$ 13.200,00
À vista	R\$ 13.200,00	R\$ 13.200,00	R\$ 13.200,00	R\$ 13.200,00	R\$ 13.200,00	R\$ 13.200,00
Capital social						
Empréstimos	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
SALDO DE ENTRADA S/ CAIXA	R\$ 30.224,32	R\$ 32.178,41	R\$ 34.866,99	R\$ 37.685,57	R\$ 40.674,15	R\$ 43.417,73
Materia-prima + embalagem	R\$ 6.776,00	R\$ 6.776,00	R\$ 6.776,00	R\$ 6.776,00	R\$ 6.776,00	R\$ 6.776,00
Simples Nacional	R\$ 445,50	R\$ 594,00	R\$ 594,00	R\$ 594,00	R\$ 594,00	R\$ 594,00
Água	R\$ 30,00	R\$ 30,00	R\$ 30,00	R\$ 30,00	R\$ 30,00	R\$ 30,00
Energia Elétrica	R\$ 111,42	R\$ 111,42	R\$ 111,42	R\$ 111,42	R\$ 111,42	R\$ 111,42
Telefone/Internet	R\$ 150,00	R\$ 150,00	R\$ 150,00	R\$ 150,00	R\$ 150,00	R\$ 150,00
Gás	R\$ 264,00	R\$ 264,00	R\$ 264,00	R\$ 264,00	R\$ 264,00	R\$ 264,00
Pró-labore e encargos	R\$ 1.776,00	R\$ 1.776,00	R\$ 1.776,00	R\$ 1.776,00	R\$ 1.776,00	R\$ 1.776,00
13º salário						
Serviços terceirizados de contabilidade	R\$ 250,00	R\$ 250,00	R\$ 250,00	R\$ 250,00	R\$ 250,00	R\$ 250,00
IPTU		R\$ 300,00				
Transporte	R\$ 160,00	R\$ 160,00	R\$ 160,00	R\$ 160,00	R\$ 160,00	R\$ 160,00
Material de expediente	R\$ 30,00	R\$ 30,00	R\$ 30,00	R\$ 30,00	R\$ 30,00	R\$ 30,00
Material de limpeza e higiene	R\$ 40,00	R\$ 40,00	R\$ 40,00	R\$ 40,00	R\$ 40,00	R\$ 40,00
EPIs	R\$ 30,00	R\$ 30,00	R\$ 30,00	R\$ 30,00	R\$ 30,00	R\$ 30,00
Alvará do corpo de bombeiros	R\$ 202,99					
Alvará de funcionamento e vigilância sanitária	R\$ 405,00					
Certificado digital	R\$ 350,00					
Aluguel imóvel	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Móveis e utensílios	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Máquinas e equipamentos	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Equipamentos de informática	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Impressão dos cartões de visita	R\$ 150,00					
Impressão dos cartões fidelização especiais	R\$ 75,00				R\$ 75,00	
			R\$ 170,00		R\$ 170,00	
LUCROS DISTRIBUIDOS						
TOTAL DE SAIDAS	R\$ 11.245,91	R\$ 10.511,42	R\$ 10.381,42	R\$ 10.211,42	R\$ 10.456,42	R\$ 10.211,42
SALDO DE CAIXA FINAL	R\$ 18.978,41	R\$ 21.666,99	R\$ 24.485,57	R\$ 27.474,15	R\$ 30.217,73	R\$ 33.206,31

ANO DE 2023	jul/23	ago/23	set/23	out/23	nov/23	dez/23	TOTAL
Saldo de caixa	R\$ 33.206,31	R\$ 36.194,89	R\$ 39.013,47	R\$ 41.927,05	R\$ 44.745,63	R\$ 47.734,21	R\$ 39.605,34
Vendas totais	R\$ 13.200,00	R\$ 13.200,00	R\$ 13.200,00	R\$ 13.200,00	R\$ 13.200,00	R\$ 13.200,00	R\$ 158.400,00
À vista	R\$ 13.200,00	R\$ 13.200,00	R\$ 13.200,00	R\$ 13.200,00	R\$ 13.200,00	R\$ 13.200,00	R\$ 158.400,00
Capital social							R\$ 0,00
Empréstimos	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00
SALDO DE ENTRADA S/ CAIXA	R\$ 46.406,31	R\$ 49.394,89	R\$ 52.213,47	R\$ 55.127,05	R\$ 57.945,63	R\$ 60.934,21	R\$ 175.424,32
Materia-prima + embalagem	R\$ 6.776,00	R\$ 6.776,00	R\$ 6.776,00	R\$ 6.776,00	R\$ 6.776,00	R\$ 6.776,00	R\$ 81.312,00
Simples Nacional	R\$ 594,00	R\$ 594,00	R\$ 594,00	R\$ 594,00	R\$ 594,00	R\$ 594,00	R\$ 6.979,50
Água	R\$ 30,00	R\$ 30,00	R\$ 30,00	R\$ 30,00	R\$ 30,00	R\$ 30,00	R\$ 360,00
Energia Elétrica	R\$ 111,42	R\$ 111,42	R\$ 111,42	R\$ 111,42	R\$ 111,42	R\$ 111,42	R\$ 1.337,04
Telefone/Internet	R\$ 150,00	R\$ 150,00	R\$ 150,00	R\$ 150,00	R\$ 150,00	R\$ 150,00	R\$ 1.800,00
Gás	R\$ 264,00	R\$ 264,00	R\$ 264,00	R\$ 264,00	R\$ 264,00	R\$ 264,00	R\$ 3.168,00
Pró-labore e encargos	R\$ 1.776,00	R\$ 1.776,00	R\$ 1.776,00	R\$ 1.776,00	R\$ 1.776,00	R\$ 1.776,00	R\$ 21.312,00
13º salário						R\$ 1.776,00	R\$ 1.776,00
Serviços terceirizados de contabilidade	R\$ 250,00	R\$ 250,00	R\$ 250,00	R\$ 250,00	R\$ 250,00	R\$ 250,00	R\$ 3.000,00
IPTU							R\$ 300,00
Transporte	R\$ 160,00	R\$ 160,00	R\$ 160,00	R\$ 160,00	R\$ 160,00	R\$ 160,00	R\$ 1.920,00
Material de expediente	R\$ 30,00	R\$ 30,00	R\$ 30,00	R\$ 30,00	R\$ 30,00	R\$ 30,00	R\$ 360,00
Material de limpeza e higiene	R\$ 40,00	R\$ 40,00	R\$ 40,00	R\$ 40,00	R\$ 40,00	R\$ 40,00	R\$ 480,00
EPIs	R\$ 30,00	R\$ 30,00	R\$ 30,00	R\$ 30,00	R\$ 30,00	R\$ 30,00	R\$ 360,00
Alvará do corpo de bombeiros							R\$ 202,99
Alvará de funcionamento e vigilância sanitária							R\$ 405,00
Certificado digital							R\$ 350,00
Aluguel imóvel							R\$ 0,00
Móveis e utensílios							R\$ 0,00
Máquinas e equipamentos							R\$ 0,00
Equipamentos de informática							R\$ 0,00
Impressão dos cartões de visita							R\$ 150,00
Impressão dos cartões fidelização especiais			R\$ 75,00				R\$ 225,00
Sorteio de pacote em datas especiais		R\$ 170,00		R\$ 170,00			R\$ 680,00
LUCROS DISTRIBUIDOS						R\$ 9.341,45	R\$ 9.341,45
TOTAL DE SAIDAS	R\$ 10.211,42	R\$ 10.381,42	R\$ 10.286,42	R\$ 10.381,42	R\$ 10.211,42	R\$ 21.328,87	R\$ 135.818,98
SALDO DE CAIXA FINAL	R\$ 36.194,89	R\$ 39.013,47	R\$ 41.927,05	R\$ 44.745,63	R\$ 47.734,21	R\$ 39.605,34	R\$ 39.605,34

Fonte: Elaborado pela autora, 2021.

Tabela 17- Fluxo de caixa em 2024

ANO DE 2024	jul/24	ago/24	set/24	out/24	nov/24	dez/24	TOTAL
Saldo de caixa	R\$ 73.203,83	R\$ 78.809,41	R\$ 84.244,99	R\$ 89.775,57	R\$ 95.211,15	R\$ 100.816,73	R\$ 84.840,86
Vendas totais	R\$ 23.400,00	R\$ 23.400,00	R\$ 23.400,00	R\$ 23.400,00	R\$ 23.400,00	R\$ 23.400,00	R\$ 280.800,00
À vista	R\$ 23.400,00	R\$ 23.400,00	R\$ 23.400,00	R\$ 23.400,00	R\$ 23.400,00	R\$ 23.400,00	R\$ 280.800,00
Capital social							R\$ 0,00
Empréstimos	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00
SALDO DE ENTRADA S/ CAIXA	R\$ 96.603,83	R\$ 102.209,41	R\$ 107.644,99	R\$ 113.175,57	R\$ 118.611,15	R\$ 124.216,73	R\$ 320.405,34
Materia-prima + embalagem	R\$ 12.012,00	R\$ 12.012,00	R\$ 12.012,00	R\$ 12.012,00	R\$ 12.012,00	R\$ 12.012,00	R\$ 144.144,00
Simples Nacional	R\$ 1.053,00	R\$ 1.053,00	R\$ 1.053,00	R\$ 1.053,00	R\$ 1.053,00	R\$ 1.053,00	R\$ 12.177,00
Água	R\$ 30,00	R\$ 30,00	R\$ 30,00	R\$ 30,00	R\$ 30,00	R\$ 30,00	R\$ 360,00
Energia Elétrica	R\$ 111,42	R\$ 111,42	R\$ 111,42	R\$ 111,42	R\$ 111,42	R\$ 111,42	R\$ 1.337,04
Telefone/Internet	R\$ 150,00	R\$ 150,00	R\$ 150,00	R\$ 150,00	R\$ 150,00	R\$ 150,00	R\$ 1.800,00
Gás	R\$ 468,00	R\$ 468,00	R\$ 468,00	R\$ 468,00	R\$ 468,00	R\$ 468,00	R\$ 5.616,00
Pró-labore e encargos	R\$ 3.330,00	R\$ 3.330,00	R\$ 3.330,00	R\$ 3.330,00	R\$ 3.330,00	R\$ 3.330,00	R\$ 38.406,00
13º salário						R\$ 3.330,00	R\$ 3.330,00
Contabilidade	R\$ 250,00	R\$ 250,00	R\$ 250,00	R\$ 250,00	R\$ 250,00	R\$ 250,00	R\$ 3.000,00
IPTU							R\$ 300,00
Transporte	R\$ 290,00	R\$ 290,00	R\$ 290,00	R\$ 290,00	R\$ 290,00	R\$ 290,00	R\$ 3.480,00
Material de expediente	R\$ 30,00	R\$ 30,00	R\$ 30,00	R\$ 30,00	R\$ 30,00	R\$ 30,00	R\$ 360,00
Material de limpeza e higiene	R\$ 40,00	R\$ 40,00	R\$ 40,00	R\$ 40,00	R\$ 40,00	R\$ 40,00	R\$ 480,00
EPIs	R\$ 30,00	R\$ 30,00	R\$ 30,00	R\$ 30,00	R\$ 30,00	R\$ 30,00	R\$ 360,00
Alvará do corpo de bombeiros							R\$ 202,99
Alvará de funcionamento e vigilância sanitária							R\$ 405,00
Certificado digital							R\$ 350,00
Aluguel imóvel							R\$ 0,00
Móveis e utensílios							R\$ 0,00
Máquinas e equipamentos							R\$ 0,00
Equipamentos de informática							R\$ 0,00
Impressão dos cartões de visita							R\$ 300,00
Impressão dos cartões fidelização			R\$ 75,00				R\$ 225,00
Sorteio de pacote em datas especiais		R\$ 170,00		R\$ 170,00			R\$ 680,00
LUCROS DISTRIBUIDOS						R\$ 18.251,45	R\$ 18.251,45
TOTAL DE SAIDAS	R\$ 17.794,42	R\$ 17.964,42	R\$ 17.869,42	R\$ 17.964,42	R\$ 17.794,42	R\$ 39.375,87	R\$ 235.564,48
SALDO DE CAIXA FINAL	R\$ 78.809,41	R\$ 84.244,99	R\$ 89.775,57	R\$ 95.211,15	R\$ 100.816,73	R\$ 84.840,86	R\$ 84.840,86

ANO DE 2024	jan/24	fev/24	mar/24	abr/24	mai/24	jun/24
Saldo de caixa	R\$ 39.605,34	R\$ 45.890,93	R\$ 51.196,51	R\$ 56.632,09	R\$ 62.237,67	R\$ 67.598,25
Vendas totais	R\$ 23.400,00	R\$ 23.400,00	R\$ 23.400,00	R\$ 23.400,00	R\$ 23.400,00	R\$ 23.400,00
À vista	R\$ 23.400,00	R\$ 23.400,00	R\$ 23.400,00	R\$ 23.400,00	R\$ 23.400,00	R\$ 23.400,00
Capital social						
Empréstimos	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
SALDO DE ENTRADA S/ CAIXA	R\$ 63.005,34	R\$ 69.290,93	R\$ 74.596,51	R\$ 80.032,09	R\$ 85.637,67	R\$ 90.998,25
Materia-prima + embalagem	R\$ 12.012,00	R\$ 12.012,00	R\$ 12.012,00	R\$ 12.012,00	R\$ 12.012,00	R\$ 12.012,00
Simples Nacional	R\$ 594,00	R\$ 1.053,00	R\$ 1.053,00	R\$ 1.053,00	R\$ 1.053,00	R\$ 1.053,00
Água	R\$ 30,00	R\$ 30,00	R\$ 30,00	R\$ 30,00	R\$ 30,00	R\$ 30,00
Energia Elétrica	R\$ 111,42	R\$ 111,42	R\$ 111,42	R\$ 111,42	R\$ 111,42	R\$ 111,42
Telefone/Internet	R\$ 150,00	R\$ 150,00	R\$ 150,00	R\$ 150,00	R\$ 150,00	R\$ 150,00
Gás	R\$ 468,00	R\$ 468,00	R\$ 468,00	R\$ 468,00	R\$ 468,00	R\$ 468,00
Pró-labore e encargos	R\$ 1.776,00	R\$ 3.330,00	R\$ 3.330,00	R\$ 3.330,00	R\$ 3.330,00	R\$ 3.330,00
13º salário						
Contabilidade	R\$ 250,00	R\$ 250,00	R\$ 250,00	R\$ 250,00	R\$ 250,00	R\$ 250,00
IPTU		R\$ 300,00				
Transporte	R\$ 290,00	R\$ 290,00	R\$ 290,00	R\$ 290,00	R\$ 290,00	R\$ 290,00
Material de expediente	R\$ 30,00	R\$ 30,00	R\$ 30,00	R\$ 30,00	R\$ 30,00	R\$ 30,00
Material de limpeza e higiene	R\$ 40,00	R\$ 40,00	R\$ 40,00	R\$ 40,00	R\$ 40,00	R\$ 40,00
EPIs	R\$ 30,00	R\$ 30,00	R\$ 30,00	R\$ 30,00	R\$ 30,00	R\$ 30,00
Alvará do corpo de bombeiros	R\$ 202,99					
Alvará de funcionamento e vigilância sanitária	R\$ 405,00					
Certificado digital	R\$ 350,00					
Aluguel imóvel	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Móveis e utensílios	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Máquinas e equipamentos	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Equipamentos de informática	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Impressão dos cartões de visita	R\$ 300,00					
Impressão dos cartões fidelização	R\$ 75,00				R\$ 75,00	
Sorteio de pacote em datas especiais			R\$ 170,00		R\$ 170,00	
LUCROS DISTRIBUIDOS						
TOTAL DE SAIDAS	R\$ 17.114,41	R\$ 18.094,42	R\$ 17.964,42	R\$ 17.794,42	R\$ 18.039,42	R\$ 17.794,42
SALDO DE CAIXA FINAL	R\$ 45.890,93	R\$ 51.196,51	R\$ 56.632,09	R\$ 62.237,67	R\$ 67.598,25	R\$ 73.203,83

Fonte: Elaborado pela autora, 2021.

DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO (DRE)

A demonstração do resultado do exercício (DRE) da NutriLar abrange o período estabelecido como exercício financeiro, que neste caso será considerado de janeiro a dezembro (12 meses), portanto, a empresa fará o DRE anual. Para a realização do seguinte cálculo (TABELA 17) é considerada a receita bruta anual de cada ano, valor do Simples Nacional, o custo do produto vendido (CPV), que inclui matéria prima, embalagem e mão de obra direta, as despesas administrativas e de vendas, depreciação, despesas financeiras e a distribuição dos lucros as sócias do negócio.

A NutriLar não possuirá despesas financeiras nos três primeiros anos e o valor estipulado pelas sócias para distribuição de lucros é de 30%, repartidos de acordo com a participação no capital social. Conforme a DRE, a empresa terá lucro de R\$ 7.695,29 no primeiro ano de atuação, R\$ 21.796,71 em 2023 e R\$ 42.586,71 em 2024.

Tabela 18- Demonstração do resultado do exercício

Demonstração do Resultado do Exercício - DRE	2022	2023	2024
Receita Operacional Bruta	R\$ 118.800,00	R\$ 158.400,00	R\$ 280.800,00
(-) Impostos - Simples Nacional	R\$ 5.346,00	R\$ 7.128,00	R\$ 12.636,00
(=) Receita Operacional Líquida	R\$ 113.454,00	R\$ 151.272,00	R\$ 268.164,00
(-) CPV - Custo do produto Vendido	R\$ 71.640,00	R\$ 91.968,00	R\$ 164.124,00
(=) Lucro Operacional Bruto	R\$ 41.814,00	R\$ 59.304,00	R\$ 104.040,00
(-) Despesas - administrativas/Vendas	30.184,92	27.530,03	42.566,03
(-) Depreciação	635,81	635,81	635,81
(-) Despesas Financeiras	0,00	0,00	0,00
Resultado Líquido antes de participações	R\$ 10.993,27	R\$ 31.138,16	R\$ 60.838,16
Distribuição de Lucros aos sócios (%)	R\$ 3.297,98	R\$ 9.341,45	R\$ 18.251,45
Resultado Líquido do Exercício	R\$ 7.695,29	R\$ 21.796,71	R\$ 42.586,71

Fonte: Elaborado pela autora, 2021.

BALANÇO PATRIMONIAL

O balanço patrimonial da NutriLar no último dia do ano de 2022, 2023 e 2024 evidenciou os ativos da empresa, os passivos e o patrimônio líquido. Os valores de caixa de todos os anos foram retirados dos respectivos fluxos de caixa, o ativo não circulante imobilizado manteve-se o mesmo ao longo dos 3 anos, a depreciação é acumulada ao longo dos anos e houve aumento de valor do pró-labore em 2024.

Valores como estoque e fornecedores não estraram no balanço patrimonial da empresa porque os fornecedores serão pagos a vista, assim como as contas a receber. Os lucros distribuídos para as sócias também não fazem parte dos balanços pois foram definidos para serem pagos sempre em dezembro do ano vigente, dessa

forma, em dezembro de 2022 as sócias receberão os 30% dos lucros referentes ao seguinte ano. Os balanços evidenciam saúde financeira por parte da empresa.

Tabela 19- Balanço Patrimonial dos três primeiros anos

Balanço Patrimonial - 31/12/2022					
ATIVO CIRCULANTE	R\$	17.024,32	PASSIVO CIRCULANTE	R\$	2.512,92
Disponível	R\$	17.024,32	Impostos a pagar	R\$	445,50
Caixa	R\$	17.024,32	Contas a pagar	R\$	291,42
			Pró labores e encargos a pagar	R\$	1.776,00
ATIVO NÃO CIRCULANTE	R\$	4.183,89	PASSIVO NÃO CIRCULANTE	R\$	-
Imobilizado	R\$	4.183,89	Financiamento a LP	R\$	-
Maquinas e Equipamentos	R\$	1.520,87	PATRIMÔNIO LÍQUIDO	R\$	18.695,29
Móveis e Utensílios	R\$	1.760,41	Capital Social	R\$	11.000,00
Equipamentos de Informática	R\$	1.538,42	Lucros/Prejuizos do exercício	R\$	7.695,29
(-)Depreciação Acumulada		-635,81			
ATIVO TOTAL	R\$	21.208,21	PASSIVO TOTAL	R\$	21.208,21

Balanço Patrimonial - 31/12/2023					
ATIVO CIRCULANTE	R\$	39.605,34	PASSIVO CIRCULANTE	R\$	2.661,42
Disponível	R\$	39.605,34	Impostos a pagar	R\$	594,00
Caixa	R\$	39.605,34	Contas a pagar	R\$	291,42
			Pró labores e encargos a pagar	R\$	1.776,00
ATIVO NÃO CIRCULANTE	R\$	3.548,08	PASSIVO NÃO CIRCULANTE	R\$	-
Imobilizado	R\$	3.548,08	Financiamento a LP	R\$	-
Maquinas e Equipamentos	R\$	1.520,87	PATRIMÔNIO LÍQUIDO	R\$	40.492,00
Móveis e Utensílios	R\$	1.760,41	Capital Social	R\$	11.000,00
Equipamentos de Informática	R\$	1.538,42	Lucro acumulado	R\$	7.695,29
(-)Depreciação Acumulada	-R\$	1.271,62	Lucros/Prejuizos do exercício	R\$	21.796,71
ATIVO TOTAL	R\$	43.153,42	PASSIVO TOTAL	R\$	43.153,42

Balanço Patrimonial - 31/12/2024					
ATIVO CIRCULANTE	R\$	84.840,86	PASSIVO CIRCULANTE	R\$	4.674,42
Disponível	R\$	84.840,86	Impostos a pagar	R\$	1.053,00
Caixa	R\$	84.840,86	Contas a pagar	R\$	291,42
			Pró labores e encargos a pagar	R\$	3.330,00
ATIVO NÃO CIRCULANTE	R\$	2.912,27	PASSIVO NÃO CIRCULANTE	R\$	-
Imobilizado	R\$	2.912,27	Financiamento a LP	R\$	-
Maquinas e Equipamentos	R\$	1.520,87	PATRIMÔNIO LÍQUIDO	R\$	83.078,71
Móveis e Utensílios	R\$	1.760,41	Capital Social	R\$	11.000,00
Equipamentos de Informática	R\$	1.538,42	Lucro acumulado	R\$	29.492,00
(-)Depreciação Acumulada	-R\$	1.907,43	Lucros/Prejuizos do exercício	R\$	42.586,71
ATIVO TOTAL	R\$	87.753,13	PASSIVO TOTAL	R\$	87.753,13

Fonte: Elaborado pela autora, 2021.

MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO

A margem de contribuição da NutriLar será de 35,19% em 2022, 37,43% em 2023 e 37,32% em 2025, ou seja, essas porcentagens representam quanto do faturamento da empresa é destinado para cobrir o restante dos custos de estrutura (fixos) e para gerar lucro. O resultado de 2024 diminuiu com relação ao ano anterior em função de que houve aumento no custo de mão de obra direta e, conseqüentemente, no CPV.

Tabela 20- Margem de Contribuição

2022	2023	2024
MC = 118.800,00 - [71.640,00 + (118.800,00 x 0,045)]	MC = 158.400,00 - [91.968,00 + (158.400,00 x 0,045)]	MC = 280.800,00 - [163.347 + (280.800,00 x 0,045)]
MC = 118.800,00 - [71.640,00 + 5.346,00]	MC = 158.400,00 - [91.968,00 + 7.128,00]	MC = 280.800,00 - [163.347 + 12.636,00]
MC = 118.800,00 - 76.986,00	MC = 158.400,00 - 99.096,00	MC = 280.800,00 - 175.983,00
MC total = 41.814,00	MC total = 59.304,00	MC total = 104.817,00
MC unitária = R\$ 5,27	MC unitária = R\$ 5,61	MC unitária = R\$ 5,59
MC = 35,19%	MC = 37,43%	MC = 37,32%

Fonte: Elaborado pela autora, 2021.

PONTOS DE EQUILÍBRIO (PE) – 2022

A empresa atinge o seu ponto de equilíbrio obtendo uma receita de R\$ 115.407,75, ou seja, com a venda de 7.694 marmitas a NutriLar paga as suas despesas e começa a gerar lucro.

$$\text{PE contábil} = \frac{\text{R\$ } 40.611,99}{0,3519} = \text{R\$ } 115.407,75$$

O ponto de equilíbrio econômico representa o mínimo que a empresa teria que produzir no primeiro ano para atingir o lucro desejado. Em 2022 a NutriLar gostaria que o lucro fosse em torno de 15%, entretanto, para isso, o faturamento deveria ser R\$ 166.047,14, o equivalente a venda de no mínimo 11.070 viandas no ano.

$$\text{PE econômico} = \frac{\text{R\$ } 40.611,99 + \text{R\$ } 17.820}{0,3519} = \text{R\$ } 166.047,14 = 11.070 \text{ un}$$

Quanto ao ponto de equilíbrio financeiro, semelhante ao contábil, evidencia o faturamento que a empresa precisa atingir para cobrir seus custos e despesas fixas, porém desconsidera o valor de depreciação e despesas que não requerem desconto. Neste caso, o faturamento é de R\$ 113.600,96.

$$\text{PE financeiro} = \frac{\text{R\$ } 40.611,99 - 635,81}{0,3519} = \text{R\$ } 113.600,96$$

CONCLUSÃO

O presente Plano de Negócios teve por objetivo estudar o mercado de viandas saudáveis e verificar a viabilidade de abrir uma empresa do ramo, no município de Arroio do Meio. A pesquisa realizada, em 05 de julho de 2021 até 16 de agosto de 2021, demonstrou que apesar de haver alguns concorrentes no mercado ainda existe um público não atendido devido a carência de alimentos com qualidade e sabor. Ademais, a comercialização de comidas saudáveis está em constante crescimento no Brasil, indicando oportunidade de crescimento.

Após analisar todas as informações geradas e, principalmente, os dados do plano financeiro do negócio, constatou-se pela viabilidade econômica e financeira do empreendimento. A empresa iniciará com um capital social de R\$ 11.000,00, um investimento inicial de R\$ 10.209,58 e terá como lucro bruto no primeiro ano de atuação quase 10% do faturamento, que será de R\$ 118.800,00. Os lucros serão gradativos ano após ano e a empresa buscará expandir os negócios através de um marketing voltado as necessidades de seus clientes e uma gestão focada nos objetivos da empresa. O tempo que a NutriLar levará para pagar o seu investimento inicial será de 7 meses e 21 dias.