

UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL  
CAMPUS UNIVERSITÁRIO DA REGIÃO DOS VINHEDOS - CARVI  
ÁREA DO CONHECIMENTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

JÉSSICA ESBERSE

**ANÁLISE DA VIABILIDADE DE ABERTURA DE UMA EMPRESA DE REFEIÇÕES  
PRONTAS SEM LACTOSE NA CIDADE DE BENTO GONÇALVES**

BENTO GONÇALVES

2019

JÉSSICA ESBERSE

**ANÁLISE DE VIABILIDADE DA ABERTURA DE UMA EMPRESA DE REFEIÇÕES  
PRONTAS SEM LACTOSE NA CIDADE DE BENTO GONÇALVES**

Relatório de trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Curso de Administração da Universidade de Caxias do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientador TCC I e II: Prof. Me. Nívia Tumelero

BENTO GONÇALVES

2019

JÉSSICA ESBERSE

**ANÁLISE DE VIABILIDADE DA ABERTURA DE UMA EMPRESA DE REFEIÇÕES  
PRONTAS SEM LACTOSE NA CIDADE DE BENTO GONÇALVES**

Relatório de trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Curso de Administração da Universidade de Caxias do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Aprovado em 26/11/2019

**Banca Examinadora**

---

Orientadora Prof. Me. Nívia Tumelero  
Universidade de Caxias do Sul – UCS

---

Prof. Dr. Fabiano Larentis  
Universidade de Caxias do Sul – UCS

---

Prof. Me. Melissa Baccon  
Universidade de Caxias do Sul – UCS

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a Deus e a Nossa Senhora de Caravaggio por abençoarem o meu caminho durante este trabalho.

Aos meus pais, Daniela Lottici e Luíz Roberto Esberse, por todo o incentivo, apoio, dedicação e paciência. Agradeço por não medirem esforços para que eu pudesse ter um caminho mais fácil ao longo desses anos.

Aos professores da Universidade de Caxias do Sul que contribuíram com a minha formação acadêmica, em especial a minha orientadora, Nívia Tumelero, que me auxiliou durante todo o desenvolvimento deste trabalho, com muito respeito e paciência.

A todos que, direta ou indiretamente, contribuíram com a minha formação acadêmica, meu muito obrigado!

## RESUMO

O presente trabalho foi elaborado visando a criação de um plano de negócios para a Marmitando Sem Lactose, empresa que atuará no ramo alimentício preparando e levando refeições prontas sem lactose até os consumidores finais que residem na cidade de Bento Gonçalves. Através de uma pesquisa quantitativa aplicada com uma pequena amostra da população, foi possível constatar a viabilidade mercadológica do negócio por meio da aceitação dos produtos ofertados pelos futuros clientes. Por meio da pesquisa de mercado, foi identificado que o segmento de clientes da empresa é composto por pessoas que possuem ou não intolerância a lactose, que não saibam ou não queiram cozinhar, que sejam adeptas a uma dieta proteica ou a uma alimentação equilibrada e que demandem no dia-a-dia por refeições prontas, práticas e saborosas e que preferem pedir *delivery*. No decorrer deste projeto buscou-se identificar a viabilidade financeira de implantação do negócio. Para isso, foram elaboradas planilhas com projeções financeiras realistas para os próximos cinco anos de atuação da empresa no mercado. Com base nas projeções, foram elaborados demonstrativos financeiros para os cenários orçamentários realista, otimista e pessimista. Os demonstrativos apresentaram índices positivos para os cenários realista e otimista, demonstrando a viabilidade financeira do negócio nesses dois cenários.

**Palavras-chave:** Proposta de negócio. Viabilidade. Marmitas. Sem lactose. Refeições prontas.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Embalagens selecionadas para o mínimo produto viável .....	36
Figura 2 - Conteúdo das marmitas para o mínimo produto viável .....	37
Figura 3 - Preparação das marmitas para o mínimo produto viável .....	38
Figura 4 - Ingredientes utilizados no preparo das marmitas para o mínimo produto viável .....	39
Figura 5 - Folder elaborado para o mínimo produto viável .....	40
Figura 6 - Você possui alguma restrição alimentar? .....	54
Figura 7 - Qual (is)? .....	55
Figura 8 - Na sua cidade há algum estabelecimento que ofereça refeições completas de acordo a sua restrição alimentar? .....	56
Figura 9 - Você é adepto a alguma das dietas abaixo? .....	57
Figura 10 - Atualmente, você trabalha fora de casa? .....	58
Figura 11 - Em sua rotina, quanto tempo você dispõe para fazer suas refeições? ...	58
Figura 12 - Em virtude da sua rotina, você costuma fazer no mínimo uma refeição diária fora de casa? .....	59
Figura 13 - Qual das refeições abaixo você costuma fazer fora de casa com mais frequência? .....	60
Figura 14 - Em sua rotina, em quais dias da semana você costuma fazer suas refeições fora de casa? .....	60
Figura 15 - Em qual local você costuma fazer suas refeições com mais frequência? .....	61
Figura 16 - Você tem o hábito de cozinhar e preparar a sua própria comida? .....	62
Figura 17 - Por quais motivos você não cozinha e prepara sua própria comida? .....	62
Figura 18 - Quais tipos de comida pré-pronta ou pronta você já experimentou? .....	63
Figura 19 - Com que frequência você consome comida congelada? .....	64
Figura 20 - Imagem ilustrativa utilizada na pesquisa quantitativa .....	66
Figura 21 - Se houvesse um estabelecimento na sua cidade especializado em comida sem lactose (que não utiliza leite de vaca no preparo), e que preparasse as suas refeições da semana e as entregasse na sua casa ou trabalho, através de marmitas congeladas, precisando somente que você descongele e aqueça as marmitas em forno micro-ondas, você optaria em adquirir esses produtos e serviços? .....	67

Figura 22 - Por quais motivos você não optaria pelas marmitas com comidas congeladas? .....	68
Figura 23 - E se esse estabelecimento também oferecesse a você a opção de adquirir as marmitas frescas e não somente congeladas, por qual você optaria? ....	69
Figura 24 - Qual seria a forma que você optaria em adquirir as marmitas de acordo com a sua rotina semanal? .....	70
Figura 25 - Para você, como seria a forma mais conveniente de adquirir as suas marmitas?.....	70
Figura 26 - Aproximadamente, qual seria a quantia de comida que cada marmita deveria conter para saciar a sua fome? .....	71
Figura 27 - Quanto você estaria disposto a pagar por esses produtos e serviços? ..	72
Figura 28 - Gênero 1 .....	73
Figura 29 - Gênero 1.1 .....	73
Figura 30 - Prevalência de intolerantes à lactose na amostra.....	75
Figura 31 - Idade .....	75
Figura 32 - Escreva o nome da cidade onde você reside .....	76
Figura 33 - Prevalência de intolerantes à lactose conforme pesquisa .....	77
Figura 34 - Renda média pessoal .....	78
Figura 35 - Grau de escolaridade.....	79
Figura 36 - Logotipo da Marmitando Sem Lactose.....	103
Figura 37 - Embalagem.....	104
Figura 38 - Cupons fidelidade .....	108
Figura 39 - Apresentação fanpage .....	110
Figura 40 - Avaliação por nota .....	113
Figura 41 - Avaliação por comentário.....	114
Figura 42 - Fluxograma dos processos .....	119
Figura 43 - <i>Layout</i> superior do estabelecimento .....	124
Figura 44 – Cozinha .....	125
Figura 45 - Escritório .....	126
Figura 46 - Organograma de cargos .....	136

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Canvas da Marmitando Sem Lactose .....	29
Quadro 2 - Desenvolvimento da proposta de valor .....	31
Quadro 3 - Síntese do delineamento da pesquisa .....	44
Quadro 4 - Qual o grau de importância dos itens a seguir em relação as comidas congeladas? .....	64
Quadro 5 - Novo Canvas da Marmitando Sem Lactose .....	82
Quadro 6 - Análise SWOT .....	94
Quadro 7 - Plano de ação mercadológico .....	117
Quadro 8 - Itens para a cozinha .....	127
Quadro 9 - Itens para o escritório .....	128
Quadro 10 – Reforma interna .....	129
Quadro 11 - Plano de ação operacional .....	135
Quadro 12 - Requisitos e competências pessoais .....	139
Quadro 13 - Plano de ação de recursos humanos .....	142
Quadro 14 - Custos com o motoboy .....	148



## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Previsão de vendas.....	100
Tabela 2 - Preços dos produtos .....	106
Tabela 3 - Preço promocional .....	109
Tabela 4 – Total de quantidades vendidas por ano.....	132
Tabela 5 - Cargos e salários .....	137
Tabela 6 - Previsão de recebimento bruto anual.....	143
Tabela 7 - Balanço inicial .....	145
Tabela 8 - Custos variáveis de produtos .....	146
Tabela 9 - Custos variáveis totais .....	149
Tabela 10 - Despesas fixas com a produção .....	151
Tabela 11 - Despesas fixas administrativas .....	152
Tabela 12 - Despesas fixas de <i>marketing</i> e vendas.....	153
Tabela 13 - Percentual de aumento das despesas .....	154
Tabela 14 - Projeção de despesas totais .....	155
Tabela 15 - DRE mensal .....	156
Tabela 16 - Projeção DRE anual.....	158
Tabela 17 - Fluxo de caixa mensal.....	159
Tabela 18 - Projeção do fluxo de caixa anual.....	162
Tabela 19 - Índices financeiros: Cenário realista.....	165
Tabela 20 - Índices financeiros: Cenário pessimista .....	166
Tabela 21 - Índices financeiros: Cenário otimista.....	167
Tabela 22 - Plano de contingência: Cenário pessimista.....	170

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	13
<b>2</b>	<b>TEMA, PROBLEMA E OBJETIVOS</b> .....	15
2.1	DELIMITAÇÃO DO TEMA .....	15
2.2	DEFINIÇÃO DO PROBLEMA .....	15
2.3	OBJETIVOS .....	16
<b>2.3.1</b>	<b>Objetivo geral</b> .....	16
<b>2.3.2</b>	<b>Objetivos específicos</b> .....	17
2.4	JUSTIFICATIVA .....	17
<b>3</b>	<b>REVISÃO DA LITERATURA</b> .....	19
3.1	EMPREENDEDORISMO .....	19
3.2	INTOLERÂNCIA À LACTOSE .....	21
<b>3.2.1</b>	<b>Alimentação de um indivíduo intolerante à lactose</b> .....	23
<b>3.2.2</b>	<b>Refeições congeladas</b> .....	25
<b>4</b>	<b>CANVAS</b> .....	28
4.1	CONCEITUAÇÃO DE CANVAS .....	28
4.2	CANVAS DA MARMITANDO SEM LACTOSE .....	29
4.3	DESENVOLVIMENTO DA PROPOSTA DE VALOR .....	30
<b>4.3.1</b>	<b>Missão e objetivos</b> .....	34
4.4	MÍNIMO PRODUTO VIÁVEL .....	36
<b>5</b>	<b>PESQUISA DE <i>MARKETING</i></b> .....	42
5.1	OBJETIVOS DA PESQUISA DE <i>MARKETING</i> .....	42
5.2	DELINEAMENTO DA PESQUISA .....	43
5.3	PARTICIPANTES DO ESTUDO .....	44
5.4	PROCESSO DE COLETA .....	45
5.5	PROCESSO DE ANÁLISE DE DADOS .....	46
5.6	RESULTADOS DA PESQUISA .....	47

5.6.1	<b>Análise dos dados secundários</b> .....	47
5.6.2	<b>Análise dos dados primários</b> .....	48
5.6.2.1	<i>Pesquisa qualitativa</i> .....	48
5.6.2.1	<i>Pesquisa quantitativa</i> .....	54
5.7	<b>ANÁLISE DOS RESULTADOS</b> .....	79
5.7.1	<b>Novo Canvas</b> .....	82
6	<b>ANÁLISE DO CONTEXTO DO NOVO NEGÓCIO</b> .....	84
6.1	<b>MICROAMBIENTE</b> .....	84
6.1.1	<b>Clientes</b> .....	85
6.1.2	<b>Fornecedores</b> .....	86
6.1.3	<b>Concorrentes</b> .....	87
6.1.4	<b>Entidades regulamentadoras</b> .....	89
6.2	<b>MACROAMBIENTE</b> .....	90
6.2.1	<b>Fatores econômicos</b> .....	90
6.2.2	<b>Fatores políticos-legais</b> .....	91
6.2.3	<b>Fatores tecnológicos</b> .....	92
6.2.4	<b>Fatores socioculturais</b> .....	93
6.3	<b>ANÁLISE SWOT</b> .....	94
7	<b>PLANO MERCADOLÓGICO</b> .....	97
7.1	<b>SEGMENTOS DE CLIENTES</b> .....	97
7.2	<b>ANÁLISE DE MERCADO</b> .....	99
7.3	<b>PRODUTO</b> .....	101
7.3.1	<b>Características</b> .....	101
7.3.2	<b>Marca</b> .....	102
7.3.3	<b>Embalagem</b> .....	103
7.4	<b>PREÇO</b> .....	105
7.5	<b>PROMOÇÃO</b> .....	107

7.6	PRAÇA.....	111
7.7	RELACIONAMENTO COM CLIENTES.....	115
7.8	PLANO DE AÇÃO MERCADOLÓGICO.....	117
<b>8</b>	<b>PLANO OPERACIONAL.....</b>	<b>118</b>
8.1	PROCESSOS.....	118
8.2	ATIVIDADES TERCEIRIZADAS E PARCERIAS.....	120
8.3	INFRAESTRUTURA E <i>LAYOUT</i> .....	123
8.4	GESTÃO DOS ESTOQUES.....	130
8.5	CAPACIDADE PRODUTIVA.....	131
8.6	INFORMAÇÕES.....	133
8.7	MANUTENÇÃO.....	134
8.8	PLANO DE AÇÃO OPERACIONAL.....	134
<b>9</b>	<b>PLANO DE RECURSOS HUMANOS.....</b>	<b>136</b>
9.1	ORGANOGRAMA E CARGOS.....	136
9.2	PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO.....	138
9.3	PROCESSO DE TREINAMENTO.....	140
9.4	PLANO DE AÇÃO DE RECURSOS HUMANOS.....	142
<b>10</b>	<b>PLANO FINANCEIRO.....</b>	<b>143</b>
10.1	ESTRUTURA LEGAL.....	143
10.2	BALANÇO INICIAL.....	144
10.3	CUSTOS E DESPESAS.....	146
10.4	ANÁLISE DA DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADO DO EXERCÍCIO (DRE) .....	155
10.5	PROJEÇÃO DO FLUXO DE CAIXA.....	159
10.6	INDICADORES DE VIABILIDADE FINANCEIRA.....	163
<b>10.6.1</b>	<b>Retorno sobre as vendas (RSV).....</b>	<b>163</b>
<b>10.6.2</b>	<b>Valor presente líquido (VPL).....</b>	<b>163</b>
<b>10.6.3</b>	<b>Taxa interna de retorno (TIR).....</b>	<b>164</b>
<b>10.6.4</b>	<b>Período de retorno do investimento (<i>Payback</i>).....</b>	<b>164</b>

<b>10.6.5</b>	<b>Ponto de equilíbrio .....</b>	<b>164</b>
<b>10.6.7</b>	<b>Índices financeiros da Marmitando Sem Lactose.....</b>	<b>165</b>
<b>11</b>	<b>PLANOS DE CONTINGÊNCIA E ANÁLISE DE RISCOS .....</b>	<b>169</b>
<b>12</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>172</b>
	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>175</b>
	<b>APÊNDICE A .....</b>	<b>185</b>
	<b>APÊNDICE B .....</b>	<b>186</b>
	<b>APÊNDICE C .....</b>	<b>188</b>
	<b>APÊNDICE D .....</b>	<b>190</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Observa-se atualmente que em decorrência das diversas atribuições diárias, as pessoas estão dispondo de menos tempo para preparar, cozinhar e fazer suas refeições. Por causa disso, tornou-se constante a busca por alternativas de refeições práticas, que sejam prontas ou semiprontas, mas sem abrir mão da qualidade dos alimentos, do sabor, e principalmente, da saúde (SEBRAE, 2019a).

Uma das alternativas encontradas por algumas pessoas tem sido as refeições oferecidas através de pratos prontos congelados, que são preparadas em forno micro-ondas e entregues por *delivery*. De acordo com pesquisas, estima-se que aproximadamente 61% dos brasileiros costumam optar pela praticidade e conveniência das comidas congeladas (SEBRAE, 2019a).

Juntamente com essas tendências, novos nichos de mercado tornaram-se mais expressivos, como o das pessoas que possuem intolerância à lactose. A intolerância à lactose é um distúrbio digestivo no qual o intestino não consegue digerir adequadamente a lactose, tipo de açúcar presente no leite de vaca, e transformá-la em monossacarídeos. Esta incapacidade ocorre devido à ausência ou deficiência da lactase, tipo de enzima que é produzida no intestino delgado. Os estudos mais recentes constataram que cerca de 35% da população brasileira sofre de distúrbios digestivo após consumir leite e derivados (SENSILATTE, 2019).

Tendo em vista estes mercados, questiona-se: é viável implementar uma empresa que prepare e entregue refeições prontas congeladas com cardápio especializado para intolerantes à lactose? Com base neste questionamento, o presente trabalho tem como objetivo analisar a viabilidade mercadológica e financeira, visando a implementação de uma empresa de refeições prontas congeladas e sem lactose na cidade de Bento Gonçalves, chamada Marmitando Sem Lactose.

Baseando-se nos preceitos da Administração, esta análise mercadológica e financeira ocorrerá por meio da elaboração de um plano de negócios, e por meio da ferramenta Canvas, será apresentado um mínimo produto viável que auxiliará na apresentação do tipo de produto ofertado pela empresa. Serão realizadas uma pesquisa qualitativa e outra quantitativa e, posteriormente, um planejamento financeiro.

O presente trabalho está organizado em doze capítulos. Nos capítulos iniciais serão apresentados os objetivos, justificativa e referencial teórico inerentes ao

assunto. Após o desenvolvimento do plano de negócios, no qual foi elaborado o mínimo produto viável e aplicado juntamente com as pesquisas qualitativa e quantitativa, serão apresentados os resultados e posteriormente serão analisados, verificando a viabilidade do projeto e a necessidade de alterações e adaptações na ideia inicial do negócio. Depois será feita uma análise do contexto do novo negócio, que através do modelo SWOT, serão verificados os pontos fortes e fracos, juntamente com as oportunidades e possíveis ameaças.

Nos capítulos seguintes serão propostas algumas ações mercadológicas, operacionais e de recursos humanos importantes e necessárias para o desenvolvimento e bom funcionamento das atividades da empresa. Na sequência serão realizadas projeções de vendas para os próximos cinco anos de atuação da empresa no mercado e, posteriormente, elaboradas planilhas com projeções financeiras realistas. Essas projeções permitirão estimar os custos e despesas que a organização terá durante os próximos cinco anos.

Baseando-se nas projeções realistas serão elaborados demonstrativos financeiros para os cenários orçamentários realista, otimista e pessimista. Com base nesses demonstrativos será feita a análise dos índices financeiros resultantes de cada cenário, verificando a viabilidade financeira do projeto. Depois, serão desenvolvidos planos de contingência para o caso de surgirem dificuldades no momento da execução do projeto que impeçam as metas de serem atingidas conforme haviam sido planejadas. Ao final do trabalho serão apresentadas as conclusões finais resultantes de todo o estudo.

## 2 TEMA, PROBLEMA E OBJETIVOS

Para realizar uma pesquisa primeiramente é necessário escolher qual será o tema. O tema de pesquisa deve estar relacionado com alguma motivação cotidiana do autor, para que assim, sejam feitas buscas por respostas de algum problema prático, ou de alguma curiosidade intelectual. Independente da razão, o tema precisa ser de agrado do pesquisador e contribuir com a ciência. É importante também levar em consideração o tempo, dinheiro e material bibliográfico disponível (MASCARENHAS, 2012).

Ao escolher o tema, de acordo com Marconi e Lakatos (2019, p. 34), “Devem-se evitar assuntos sobre os quais recentemente foram feitos estudos, o que torna difícil uma nova abordagem. Além disso, não há necessidade de duplicação de estudos, uma vez que há uma vasta gama de temas a serem pesquisados.”

### 2.1 DELIMITAÇÃO DO TEMA

O tema do presente trabalho é a proposta de um novo negócio: Marmitando Sem Lactose. Uma empresa especializada em refeições congeladas para intolerantes a lactose.

### 2.2 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

Em virtude das atribuições diárias, comer fora de casa tornou-se um hábito muito comum na vida das pessoas. A rotina cada vez mais acelerada impede que as pessoas tenham tempo suficiente para preparar suas refeições em casa, principalmente no horário do almoço. Muitas vezes, as residências não são próximas do local de trabalho e o tempo de intervalo disponível é de um pouco mais de uma hora. Há também os casos de pessoas que moram sozinhas e que não possuem habilidades culinárias. Por conta desses motivos, a alternativa é enfrentar longas filas em buffets ou fazer um lanche rápido e com pouco valor nutricional na lanchonete mais próxima. A dificuldade torna-se ainda maior quando esta realidade faz parte da vida de pessoas com restrições alimentares, como é caso dos intolerantes a lactose.

A intolerância à lactose é causada pela deficiência ou ausência da enzima lactase. Essa enzima tem como função hidrolisar a lactose, um tipo de açúcar



encontrado no leite e nos produtos lácteos, e transformá-la em moléculas de glicose e galactose, que posteriormente são absorvidas pela corrente sanguínea do indivíduo. Algumas pessoas mesmo tendo a deficiência da enzima, podem não apresentar sintomas, mas as que apresentam um ou mais são consideradas intolerantes (TUMAS; CARDOSO, 2019).

Segundo a última pesquisa realizada, estima-se que no Brasil cerca de 35% da população acima dos 16 anos de idade apresenta distúrbios digestivos ao ingerir leite e seus derivados (SENSILATTE, 2019). De acordo com o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE (2018), essa fatia da população é equivalente a quase 73 milhões de pessoas.

Mesmo sendo possível encontrar atualmente com mais facilidade produtos alimentícios em supermercados para intolerantes à lactose, ainda há dificuldades para encontrar estabelecimentos comerciais como buffets, bares, restaurantes, cozinhas industriais, entre outros locais, que ofereçam um cardápio especializado para essas pessoas. Levando em consideração o índice significativo de intolerantes à lactose no país e também a necessidade de realizar refeições práticas, mas que sejam saudáveis, pergunta-se: é viável implementar uma empresa especializada em refeições congeladas para pessoas com intolerância à lactose na cidade de Bento Gonçalves - RS?

## 2.3 OBJETIVOS

Conforme Casarin e Casarin (2012, p. 40) “Entende-se por objetivo a busca de solução para um problema, a explicação para um determinado fenômeno ou, simplesmente, novos conhecimentos que venham a enriquecer os já existentes sobre um determinado tema.” Segundo os autores, os objetivos são divididos em geral e específicos.

### 2.3.1 Objetivo geral

Analisar a viabilidade mercadológica, operacional e financeira para a implementação da empresa Marmitando Sem Lactose na cidade de Bento Gonçalves - RS.

### 2.3.2 Objetivos específicos

Os objetivos específicos são:

- a) identificar a aceitação da Marmitando Sem Lactose pelo público-alvo;
- b) verificar o micro e macroambiente em que está inserido;
- c) estabelecer a estrutura e o funcionamento deste novo negócio;
- d) analisar a viabilidade financeira do negócio.

### 2.4 JUSTIFICATIVA

De acordo com dados da pesquisa mais recente, estima-se que cerca de 35% da população brasileira possui desconforto digestivo ao consumir leite e seus derivados (SENSILATTE, 2019). “Os sintomas da intolerância à lactose incluem diarreia, gases, inchaço e cólicas abdominais [...]” (TORTORA; DERRICKSON, 2012, p. 38). Ainda segundo os autores, a gravidade dos sintomas pode variar de leve para grave, podendo em alguns casos necessitar de atendimento médico.

Segundo Mattar e Mazo (2010), o tratamento dessa intolerância inicialmente deve ser feito com a eliminação temporária do leite e seus derivados da alimentação, para que os sintomas desapareçam e posteriormente, sua inclusão de maneira gradual. De acordo com os autores, dependendo do grau de intolerância, algumas pessoas podem ingerir por dia a quantia máxima de 12g de lactose, que equivale a um copo de leite. Para Quilici e Missio (2019), o recomendável é evitar o consumo de alimentos que contenham lactose em sua composição, sustando assim, o aparecimento de qualquer desconforto. Porém, salientam que as bebidas fermentadas de leite, podem ajudar a melhorar a digestão da lactose, tornando-as mais tolerantes no organismo dos adultos.

A intolerância à lactose não tem cura, mas os sintomas podem ser controlados e o paciente levar uma rotina normal e saudável. Independente das observações feitas acima pelos autores quanto as opções de tratamento, o correto é sempre consultar um especialista da área para receber um diagnóstico médico individual e correto.

Em virtude da constante necessidade de realizar no mínimo uma refeição diária fora de casa, a falta de sinalização nos pratos dispostos para refeição nos estabelecimentos, alertando sobre a presença de lactose em seu preparo, coloca em risco a saúde dos intolerantes à lactose ao fazerem suas refeições nesses locais.

Podem também estar correndo riscos devido a carência de cardápios específicos para essa restrição alimentar, obrigando que repitam, nas diversas ocasiões, somente as opções básicas de pratos, como arroz, feijão e carne, privando-as de uma alimentação balanceada.

A proposta da Marmitando Sem Lactose é oferecer para o intolerante à lactose um cardápio variado e adequado a sua restrição alimentar, trazendo mais segurança e sabor as suas refeições. As refeições sinalizadas e dispostas individualmente em marmitas, proporcionam mais praticidade no dia-a-dia e podem ser congeladas, aquecidas e transportadas com facilidade.

As refeições congeladas tornaram-se uma opção para quem não quer, ou não dispõe de tempo suficiente para o preparo das suas refeições. Estima-se que cerca de 61% dos brasileiros optam pela praticidade das comidas congeladas. Entre os diversos segmentos, destacam-se as refeições funcionais, sem adição de glúten e ou lactose, comidas vegetarianas e veganas (SEBRAE, 2019a).

De acordo com o Sebrae (2019a), os consumidores de comidas congeladas costumam ser muito exigentes, deste modo, deve-se priorizar pela qualidade dos ingredientes utilizados, condições de higiene e oferta de um cardápio variado. Para isso utiliza-se o plano de negócios, que ajudará a auxiliar o empreendedor no planejamento da empresa, de modo a determinar todas as exigências necessárias para obter-se êxito na implementação no negócio. Segundo Maximiano (2012a), o plano de negócios tem como função fazer uma descrição detalhada da empresa e de itens necessários para o seu funcionamento, e por isso, é considerado o guia do empreendedor.

Ainda segundo Maximiano (2012a), o ciclo de vida de um negócio inicia-se pela ideia do projeto. A ideia e proposta da empresa Marmitando Sem Lactose é oferecer a população bento-gonçalvense intolerante à lactose mais praticidade, segurança e sabor ao fazerem suas refeições. Além disso, a abertura da empresa proporcionará a cidade de Bento Gonçalves novas fontes de receita, através do pagamento de impostos, de fornecedores, aluguel e da geração de novas vagas de trabalho.

### 3 REVISÃO DA LITERATURA

O presente trabalho visa a elaboração de um plano de negócios para a empresa Marmitando Sem Lactose. Deste modo, este capítulo busca esclarecer estratégias empreendedoras e conceitos teóricos em torno do negócio proposto, que servirão de auxílio para a execução deste projeto.

#### 3.1 EMPREENDEDORISMO

Biagio (2012) define que, empreendedorismo trata-se da execução de uma ideia na qual se objetiva atingir resultados. Isso pode decorrer por meio da abertura de uma nova empresa, pela aquisição de alguma empresa já existente no mercado ou através de ideias inovadoras que aprimorem as atividades das empresas, que neste caso, pode partir de algum integrante da equipe de funcionários ou de um consultor terceirizado.

O empreendedorismo está ligado com a substituição de produtos e ou serviços existentes no mercado por outros que ofereçam a mesma proposta, mas que sejam mais baratos ou então que sejam mais eficientes. Empreendedorismo é também a oferta de produtos e serviços novos que estejam mais adaptados as inovações tecnológicas da atualidade (AIDAR, 2007).

Segundo Chiavenato (2012, p. 3), “O empreendedor é a pessoa que inicia e/ou dinamiza um negócio para realizar uma ideia ou projeto pessoal assumindo riscos e responsabilidades e inovando continuamente.” Ainda segundo o autor, o termo empreendedor não é válido somente para aqueles que fundam empresas, mas também para membros de outras gerações da família que assumem a diretoria, e ou, pessoas que compram empresas de seus fundadores. Considera também como empreendedores aquelas pessoas que mesmo não tendo suas próprias empresas, estão empenhadas e determinadas a assumir riscos em busca do progresso da organização em que trabalham.

Para Maximiano (2012b), o empreendedor é aquela pessoa que está sempre fazendo planos, pensando em coisas novas e procurando meios para colocar em prática as suas ideias; é também aquela pessoa que tem disposição para assumir riscos, pois mesmo com um bom planejamento estratégico e trabalho árduo, não existe garantia de sucesso; muitos obstáculos surgirão ao longo do caminho, e por

isso, não lhe deve faltar perseverança e otimismo; e por fim, o empreendedor deve ser independente, contar unicamente com a própria capacidade de resolver problemas e não mudar o seu foco na presença de divergências.

Dornelas (2018), complementa dizendo que o empreendedor de sucesso é visionário, pois sempre projeta seu negócio para o futuro; não sente insegurança ao tomar decisões importantes, principalmente se estas forem primordiais em momentos de adversidades; é atento as notícias e informações, e por isso, sabe identificar oportunidades; é respeitado e admirado por seus funcionários, pois sabe valorizá-los e estimulá-los; é uma pessoa bem relacionada e possui uma grande rede de contatos que o ajuda a ter uma visão mais ampla do ambiente externo; também está sempre em busca de conhecimento, pois quanto maior o domínio sobre o ramo que atua, maiores serão as chances de êxito.

Uma das características do empreendedor citada por Maximiano (2012b), é encontrar alternativas que o ajude a pôr em prática suas ideias, e para isto, utiliza-se o instrumento administrativo chamado de plano de negócios. Segundo Tajra (2014, p. 120), “Ele permite que o empreendedor faça uma série de questionamentos a si próprio para se programar para as várias situações analisadas.” Ainda segundo o autor, o plano de negócios permite analisar vários aspectos em torno de uma ideia, com o intuito de transformá-la em um novo negócio ou em uma melhoria para a empresa.

Biagio e Batocchio (2012), citam que o plano de negócios é um documento utilizado também para descrever o negócio da empresa e que pode servir como um meio de apresentação para os seus fornecedores, clientes, concorrentes, investidores, funcionários, entre outros. Segundo os autores, um plano de negócios é fundamental tanto para empresas novas, quanto para empresas que já estão em funcionamento, servindo como instrumento para averiguar melhorias.

Não existe um modelo específico para a preparação do plano de negócios, porém, ele deve conter informações que o torne claro, de modo a evidenciar o quanto o empreendedor sabe sobre o negócio proposto e mercado no qual será inserido. O plano de negócios mesmo não sendo uma garantia de sucesso, ele serve como um meio de ajudar a diminuir as chances de fracasso da implantação prática da ideia (PATRÍCIO; CANDIDO, 2016).

De acordo com a pesquisa mais recente da Global Entrepreneurship Monitor (GEM) realizada em 2015 no Brasil, estima-se que naquele ano aproximadamente 52

milhões de pessoas estiveram envolvidas na criação ou manutenção de algum negócio. Em análise ao índice de brasileiros que abriram recentemente um novo negócio, verificou-se que homens e mulheres com faixa etária dos 25 aos 34 anos são igualmente ativos. Os homens são mais ativos que as mulheres em negócios já estão estabelecidos e a faixa etária dos indivíduos nesse nível é dos 45 aos 54 anos. A pesquisa revelou também que 34% dos brasileiros sonham em ter seu próprio negócio, mas que possuem receio em se envolver com a abertura do empreendimento (GEM, 2015).

Ainda segundo dados da pesquisa, concluiu-se que houve um aumento nas taxas de empreendedorismo entre 2014 e 2015 no Brasil, e que este aumento foi motivado pelo empreendedorismo por necessidade. Estima-se que a evolução do empreendedorismo por necessidade entre os empreendedores nascentes seja de 23% e empreendedores novos de 13%. Empreendedores nascentes são proprietários que estão envolvidos com a abertura de um novo negócio, e que não houve envolvimento de remuneração a eles por mais de três meses; já os empreendedores novos, são aqueles que são proprietários e administradores de um novo negócio, e que tiveram remuneração por mais de três e menos de quarenta e dois meses (GEM, 2015).

A pesquisa é finalizada com uma avaliação dos especialistas sobre as condições que favorecem o empreendedorismo no Brasil. Foram citadas como favoráveis a criatividade e as políticas governamentais como o SIMPLES e o MEI. Como desfavoráveis citam o excesso de burocracia para abertura e fechamento dos empreendimentos, a capacitação e apoio financeiro (GEM, 2015).

### 3.2 INTOLERÂNCIA À LACTOSE

A intolerância à lactose (IL) acontece quando o intestino não consegue digerir a lactose, um tipo de açúcar presente no leite e seus derivados, e transformá-la em glicose e galactose. A incapacidade de digerir este tipo de carboidrato, ocorre devido à ausência ou deficiência da enzima lactase, que é produzida no intestino delgado (MARTÍNEZ; MÉNDEZ, 2006). Ou seja, a lactase é responsável pela decomposição da lactose que a transforma nos monossacarídeos glicose e galactose, facilitando assim, a absorção desse açúcar que é utilizado como fonte de energia para o organismo (PORTO et al., 2005).

Estima-se que a presença da lactase possa ser detectada no organismo de um embrião a partir da 8ª semana de gestação, atingindo o pico máximo de produção da enzima na 32ª semana. A partir do desmame, e com o passar dos anos, a atividade intestinal da lactase começa a diminuir, e devido a isso, algumas pessoas desenvolvem a incapacidade de digerir leite e seus derivados em virtude da baixa concentração da enzima lactase no organismo (ROMALDINI; FEFERBAUM, 2015).

Cerca de 35% da população brasileira acima dos 16 anos de idade possui distúrbios digestivos ao consumir leite e outros laticínios (SENSILATTE, 2019). Segundo Tortora e Derrickson (2012, p. 38), “a lactose não digerida retém líquidos nas fezes, e sua fermentação bacteriana resulta na produção de gases. Os sintomas da intolerância à lactose incluem diarreia, [...] inchaço e cólicas abdominais [...]”. Pode também apresentar sintomas sistêmicos, como dores de cabeça e musculares, cansaço intenso, arritmia cardíaca, úlceras, dor de garganta, aumento da frequência urinária, entre outros (MATTAR; MAZO, 2010).

O diagnóstico de intolerância à lactose pode ser feito através do teste de respiração, método mais utilizado entre os pacientes, que depois de ingerir 50g de lactose, verifica-se o aumento do hidrogênio no ar exalado. Pode ser feito também através do teste de tolerância à lactose, que após a ingestão de 50g de lactose, coleta-se amostras de sangue do paciente para verificar o aumento da glicose no sangue (MARTÍNEZ; MÉNDEZ, 2006).

Identifica-se três diferentes causas da intolerância à lactose, a mais comum das causas, a deficiência primária, acontece devido a diminuição da produção de lactase no organismo do indivíduo, em decorrência do avançando da idade; já a deficiência secundária, acontece após doenças intestinais, como diarreia persistente, provocando a morte das células produtoras de lactase – deficiência que pode ser temporária após as células se recuperarem da doença; e a deficiência congênita, tipo mais raro, é quando a criança nasce sem a capacidade de produzir a enzima lactase (ADITIVOS, 2019).

Carvalho, Silva e Ferreira (2012, p. 340) esclarecem que, “Intolerância alimentar corresponde a um termo genérico que se refere às variadas manifestações clínicas decorrentes de reações adversas não tóxicas e não imunomediadas, desencadeadas por ingestão de determinado alimento.” Ainda segundo os autores, indivíduos que apresentam falhas na digestão e ou absorção dos carboidratos, estão

sujeitos a desenvolver manifestações clínicas ao ingerir esses alimentos temporária ou definitivamente.

Em contrapartida, é comum confundir intolerância à lactose com alergia à proteína do leite por causa das semelhanças de alguns dos sintomas, porém, é importante ressaltar que estas patologias são diferentes. Conforme Dani e Passos (2018), enquanto a intolerância à lactose é resultante da má digestão de carboidratos, ou seja, do açúcar presente no leite, a alergia à proteína do leite, considerada uma doença, ocorre devido a uma reação alérgica a proteína presente no leite e seus derivados.

Outras características que as distinguem, são que a intolerância à lactose pode surgir em qualquer idade, principalmente na vida adulta, e a alergia à proteína do leite é mais comum em crianças e bebês. Embora no geral alguns sintomas sejam parecidos, a IL apresenta somente sintomas intestinais e em alguns casos sintomas sistêmicos, já a alergia apresenta sintomas digestivos, cutâneos, respiratórios, baixo ganho de peso e crescimento (ALERGIA, 2019).

### **3.2.1 Alimentação de um indivíduo intolerante à lactose**

A intolerância à lactose é considerada uma carência do organismo e seu tratamento consiste na adequação da alimentação. Após suspender o consumo dos laticínios para que se obtenha o alívio dos sintomas, recomenda-se introduzi-los na dieta de modo gradual, tornando possível assim, identificar a quantidade máxima de lactose que o organismo do indivíduo é capaz de suportar sem apresentar sintomas (BRUNA, 2014). Dependendo do grau de intolerância, algumas pessoas podem ingerir até 12g de lactose por dia, o que equivale a um copo de leite aproximadamente (MATTAR; MAZO, 2010). Porém, há pessoas na qual o organismo não é capaz de suportar essa quantia, nem menos, ou então, por receio de sofrer com os sintomas, optam por não ingerir leite e derivados.

Para Quilici e Missio (2019), o recomendável seria evitar o consumo de alimentos que contenham lactose em sua composição, sustando assim, o aparecimento de qualquer desconforto digestivo. Porém, salientam que as bebidas fermentadas de leite, podem ajudar a melhorar a digestão da lactose, tornando-as mais tolerantes no organismo de adultos. De acordo com Romaldini e Feferbaum (2015), os produtos lácteos fermentados, como iogurtes e coalhas, costumam ser



mais tolerados pelo organismo dessas pessoas devido à presença de microrganismos vivos que hidrolisam a lactose minimizando os sintomas. Deste modo, esses produtos tornam-se alternativas para suprir as necessidades de cálcio da dieta.

Romaldini e Feferbaum (2015, p. 73), listam como alimentos proibidos da dieta do intolerante à lactose os seguintes alimentos: “leite de vaca, queijos e demais derivados do leite, além de preparações à base de leite (panquecas, molhos, bolachas, biscoitos, pudins, cremes, sorvetes [...]).” Além desses, existem diversos alimentos que são processados com laticínios e, portanto, devem ser evitados, como: nuggets, requeijão, catupiry, leite condensado, doce de leite, creme de leite, chantilly, manteiga, salgadinhos de queijo, pão de queijo, panquecas, nhoque, pizza, achocolatados, bebidas lácteas, entre outros (ALIMENTOS, 2019).

Em geral, os produtos permitidos são as carnes (de gado, frango e porco), arroz e cereais, as leguminosas (como feijão, lentilha, ervilha, grão-de-bico, soja e vagem), todas as verduras e legumes, leite de soja e de arroz, ovos, pães e bolachas que não contenham leite na composição. Os alimentos que possuem maior concentração de cálcio, e por isso, recomenda-se que estejam presentes na alimentação dos intolerantes à lactose, são os vegetais de cor verde escuro, a sardinha, semente de gergelim, castanha do Brasil, amêndoa, nozes e bebidas como os sucos de soja e laranja (ROMALDINI; FEFERBAUM, 2015). Os temperos também podem ser utilizados para o preparo das refeições, como: sal, salsa, alecrim, manjericão e orégano (BRUNA, 2014). Outra opção são os produtos zero lactose, que podem ser encontrados com certa facilidade em mercados e supermercados.

É possível encontrar atualmente em farmácias as lactases exógenas que são disponibilizadas em forma líquida, cápsulas ou tabletes, e que sevem como terapia de reposição enzimática com lactase, obtidas através de leveduras ou fungos, servem como uma possível estratégia para a deficiência primária. Ao ingerir alimentos que contenham lactose, as lactases exógenas são capazes de hidrolisar parcialmente a lactose, e portanto, podem ajudar a reduzir os sintomas dos intolerantes à lactose primários (MATTAR; MAZO, 2010).

O portador da intolerância pode ter uma vida normal desde que siga a dieta adequada, não ultrapassando o limite de consumo de leite e derivados suportados pelo seu organismo (BRUNA, 2014). Deste modo, não é recomendável a exclusão total dos produtos lácteos da alimentação, já que a maioria das pessoas com intolerância à lactose são capazes de tolerar diariamente algumas gramas de lactose

ou então digerir lácteos fermentados (ADITIVOS, 2019). É importante também, que intolerantes à lactose estejam sempre atentos a leitura dos rótulos dos alimentos e medicamentos, identificando se há presença de leite na composição.

### 3.2.2 Refeições congeladas

Segundo dados obtidos através da pesquisa Brasil Food Trends 2020, o ritmo de vida e mudança na estrutura tradicional das famílias, têm contribuído com o surgimento de tendências de conveniência e praticidade. A partir disto, cresce a demanda por produtos que possam ser preparados em forno micro-ondas e entregues através do serviço *delivery*. Neste segmento, incluem as refeições prontas e semiprontas em embalagens com abertura, fechamento e descarte fáceis (BFT, 2010). A partir dessa tendência, surgiram diversos segmentos de comidas congeladas que passaram a ser oferecidas através de pratos prontos congelados, e entre elas, estão as refeições funcionais, sem adição de glúten, sem adição de lactose, comidas naturais, vegetarianas e veganas (SEBRAE, 2019a).

Estima-se que o Brasil seja, atualmente, o país que mais consome comidas congeladas da América Latina. Cerca de 61% dos brasileiros optam pela praticidade dos alimentos congelados. Isto porque – um dos principais motivos, com o aumento do público feminino no mercado de trabalho e diminuição de lares com empregadas domésticas, o tempo disposto para preparo das refeições tornou-se menor, e por isso, houve aumento na demanda de congelados em virtude da sua praticidade. Os congelados são refeições práticas, pois esses alimentos já vêm limpos, cortados, pré-cozidos ou já cozidos, bastando somente fritá-los ou aquecê-los (SEBRAE, 2019a).

O congelamento é o método mais eficiente de conservação de alimentos a longo prazo, pois preserva as características naturais dos produtos. Quanto mais baixa a temperatura, maior será a vida útil do alimento. Isto é possível porque o congelamento impede que os microrganismos absorvam a água presente nos alimentos, logo, a preservação é alcançada devido à combinação de temperaturas baixas e redução da atividade da água (VASCONCELOS; MELO FILHO, 2010).

É possível encontrar hoje no mercado os ultra congeladores, que são equipamentos desenvolvidos para reduzir drasticamente as temperaturas dos produtos perecíveis ou não, mantendo as características originais e nutricionais intactas dos alimentos. O ultra congelador de alimentos congela os alimentos em uma

temperatura de  $-40^{\circ}\text{C}$  no período de 1 hora. Esse método reduz a proliferação de bactérias e de outros agentes que possam comprometer a qualidade dos alimentos, durante o processo de congelamento ou posteriormente em seu descongelamento. (TECTERMICA, 2019).

De acordo com a jornalista Coutrin (2016), dados revelados pela Associação Brasileira das Indústrias da Alimentação (Abia), estima-se que no ano de 2015 o segmento de congelados faturou cerca de R\$14,5 bilhões de reais, representando uma alta de 9,84% em relação a 2014. Estimam também, que entre os fatores que contribuíram para este aumento, além da forte participação do público feminino no mercado de trabalho, está o aumento do número de pessoas que moram sozinhas e que buscam por conveniência, deste modo, optam pelo consumo de pratos prontos e semiprontos congelados.

Pensando em oferecer refeições práticas, saudáveis e com valor acessível, os empreendedores Vitor Santos, Henrique Castellani e Felipe Castellani, abriram em São Paulo uma empresa de refeições congeladas orgânicas e sem conservantes, a Liv Up. A empresa conta com um equipamento italiano de ultracongelamento que promove a durabilidade dos alimentos em até seis meses no freezer. Esta técnica congela rapidamente os alimentos em temperaturas extremamente baixas, que garante o mantimento intacto das características nutricionais dos alimentos, e assim, os clientes têm a opção de adquirir os kits prontos para vários dias da semana (COUTRIN, 2016).

Diversos outros empreendedores aderiram a esse nicho de mercado, como é o caso da empresária Sônia Carvalho, fundadora da Congelados da Sônia. Situada no Rio de Janeiro e especializada em comidas congeladas a mais de 30 anos, a empresa conta com um vasto cardápio que atende a todos os objetivos e restrições alimentares. Entre as opções estão o almoço, o jantar, dieta detox, comida sem lactose, comida para crianças e mais outras treze opções de cardápios distribuídos em kits (CONGELADOS, 2019).

Referência no mercado regional de Florianópolis, a Leve Comida Natural é outra empresa que a seis anos atua nesse segmento. Sua especialização constitui em kits congelados de marmitas funcionais *low carb* e porções individuais de pratos da dieta mediterrânea. Conta com o serviço delivery que garante as entregas na cidade no prazo máximo de três dias úteis. O diferencial da marca é a sua flexibilidade no

cardápio, que muda a cada três meses com base na opinião dos clientes (LEVE, 2019).

## 4 CANVAS

Este capítulo visa apresentar a conceituação do modelo de negócio conhecido como Canvas. A partir disso, será elaborado o modelo de Canvas do negócio proposto neste trabalho.

### 4.1 CONCEITUAÇÃO DE CANVAS

Desenvolvido por Alexander Osterwalder, o Business Model Canvas (Canvas) é uma ferramenta utilizada para documentar as principais ideias de um negócio para ser avaliado posteriormente. Através do seu preenchimento, é possível extrair propostas de valor que atendam os principais objetivos do empreendedor. Formado por um painel, o Canvas é dividido em nove blocos que representam os elementos essenciais que compõem um modelo de negócio. Pode ser subdividido a direita por elementos emocionais e a esquerda por elementos estruturais e lógicos (MENEZES, 2018).

Patrício e Candido (2016, p. 106), definem modelo de negócios como “[...] um sistema de atividades interligadas e independentes que determina como a empresa opera em conjunto com seus clientes, parceiros e fornecedores.” Ainda segundo os autores, o modelo de negócio evidencia como as atividades da empresa trabalham em conjunto com os clientes, fornecedores e parceiros, permitindo identificar com mais facilidade as necessidades do mercado.

De acordo com Rosa (2014), o painel do Canvas deve ser preenchido inicialmente da direita para a esquerda. Deste modo, o primeiro bloco a ser preenchido é o de segmento de clientes, identificando qual é o perfil dos clientes que se está criando valor. Na sua sequência, devem ser preenchidos os blocos da proposta de valor, canais, relacionamento com clientes e fontes de receita. No passo seguinte, o preenchimento inicia-se pelo lado esquerdo do painel, ou seja, pelo bloco de recursos principais, seguido das atividades chave, parcerias principais, e por fim, estrutura de custos.

## 4.2 CANVAS DA MARMITANDO SEM LACTOSE

Baseando-se no modelo de negócio desenvolvido por Alexander Osterwalder, o modelo de Canvas elaborado para a Marmitando Sem Lactose, apresentado no quadro 01, visa elencar os principais pontos de interesse da organização.

Quadro 1 - Canvas da Marmitando Sem Lactose

<b>PARCERIAS PRINCIPAIS</b>	<b>ATIVIDADES CHAVES</b>	<b>PROPOSTA DE VALOR</b>	<b>RELACIONAMENTO COM CLIENTES</b>	<b>SEGMENTO DE CLIENTES</b>
Fornecedor de alimentos	Preparar e vender marmitas congeladas sem lactose	Comida congelada para intolerantes à lactose	Página no Facebook	Pessoas com intolerância à lactose dos públicos feminino e masculino de classe média
Fornecedor de embalagens (marmitas)	Atendimento ao cliente	Refeições prontas para o dia-a-dia	Instagram	
Motoboy		Marmitas que podem ser congeladas e aquecidas	WhatsApp	Pessoas que dispõem de pouco tempo para cozinhar e ou preparar e ou fazer suas refeições
Nutricionista	<b>RECURSOS PRINCIPAIS</b>		<b>CANAIS</b>	Pessoas que não querem ou não sabem cozinhar
	Mão de obra		Venda direta com agendamento da entrega a domicílio (1-2x por semana) e ou retirada no local	
	Ingredientes		Comunicação com clientes por meio de telefone e redes sociais	
	Equipamentos de cozinha			
	Freezers			
	Embalagens (marmitas)			
<b>ESTRUTURA DE CUSTOS</b>		<b>FONTES DE RECEITA</b>		
Pagamento dos parceiros contratados	Compra e manutenção do estoque	Venda das marmitas		
Marketing	Utensílios de cozinha			

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

A segmentação de clientes da empresa Marmitando Sem Lactose são as pessoas que possuem intolerância à lactose, que dispõem de pouco tempo para cozinhar, preparar ou fazer as suas refeições, que não querem ou não sabem cozinhar, dos públicos feminino e masculino de classe média. Deste modo, além dos intolerantes à lactose, todas as demais pessoas que optarem pela praticidade das

comidas congeladas, não se importando pela inexistência de leite e derivados no cardápio, são considerados possíveis clientes da Marmitando.

A proposta de valor da empresa, visa oferecer aos intolerantes à lactose um cardápio apropriado a sua restrição alimentar. Além disso, as refeições prontas são dispostas em marmitas que podem ser congeladas e aquecidas, e por isso, oferecem mais praticidade no dia-a-dia. Os canais de distribuição ocorrem através da venda direta e entrega das marmitas à domicílio, de acordo com o horário agendado pelo cliente, ou pela retirada das marmitas nas instalações da empresa. As formas de relacionamento com os clientes serão por meio de campanhas no Facebook, publicações no Instagram, número de WhatsApp e endereço de E-mail. A fonte de receita da Marmitando baseia-se somente na venda das marmitas.

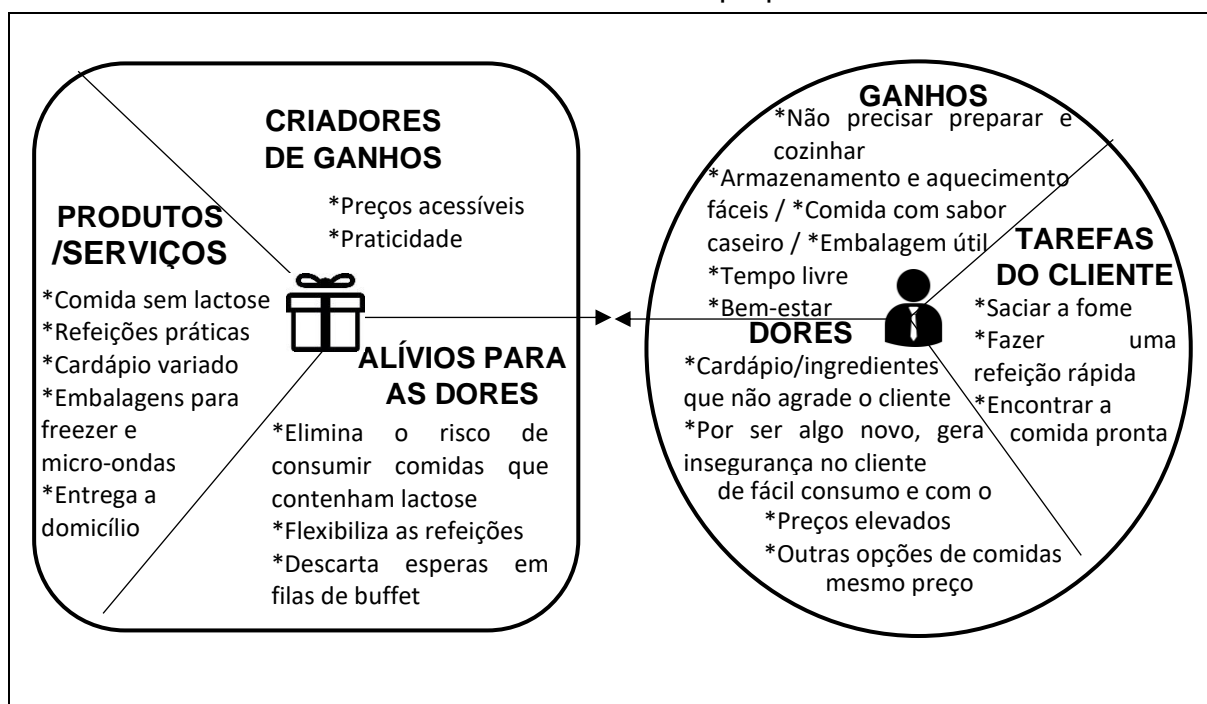
Os recursos principais para funcionamento do negócio são a mão de obra, ingredientes e equipamentos de cozinha necessários para o preparo das comidas, as embalagens onde serão dispostas as refeições e freezers para o armazenamento das marmitas prontas. As atividades chaves da empresa consistem no marketing do negócio, preparo e venda das marmitas. As parcerias principais da Marmitando são os fornecedores de alimentos, ingredientes, embalagens, motoboy que será o responsável pelas entregas a domicílio e auxílio de um profissional da área de nutrição na montagem dos cardápios. A estrutura de custos baseia-se na compra e manutenção do estoque de alimentos e embalagens, nos utensílios de cozinha indispensáveis para o negócio (gás, fogão, panelas, talheres, freezers, geladeira, entre outros), pagamento dos parceiros contratados (fornecedores, motoboy, água, energia elétrica, internet, pacote de celular, entre outros) e marketing.

#### 4.3 DESENVOLVIMENTO DA PROPOSTA DE VALOR

O Canvas do desenvolvimento proposta de valor é a união dos blocos de proposta de valor e segmentação de clientes do modelo original de Alexander Osterwalder. Este modelo é útil para empresas de todas áreas e tamanhos, e normalmente é utilizado quando a empresa deixa de ser somente uma ideia e começa a se tornar um negócio real. Ele auxilia as empresas a compreenderem melhor os seus clientes, e por isso, pode ser utilizado tanto por empresas novas, quanto por empresas que já atuam no mercado (SILVA, 2018).

Buscando desenvolver produtos e serviços de acordo com as necessidades dos clientes da Marmitando Sem Lactose, no quadro 2 é apresentado o Canvas com o desenvolvimento da proposta de valor da empresa.

Quadro 2 - Desenvolvimento da proposta de valor



Fonte: Elaborado pela autora (2019).

A proposta principal da Marmitando sem Lactose é oferecer um cardápio especializado e variado para pessoas com intolerância à lactose. O cardápio consiste em refeições sem adição de lactose que serão levadas até o consumidor através de marmitas prontas para o consumo. Conforme Martínez e Méndez (2006), intolerantes à lactose são aquelas pessoas na qual o intestino não consegue digerir a lactose. Isso ocorre devido à ausência ou deficiência da enzima lactase no intestino delgado. Ao consumir leite e derivados, essas pessoas apresentam uma série de sintomas, como diarreia, inchaço e cólicas abdominais. Dependendo do tipo e grau de intolerância, alguns pacientes são capazes de digerir por dia até 12g de lactose (MATTAR; MAZO, 2010). Porém, outras não conseguem tolerar essa quantidade (nem menos), e por isso, a alternativa é retirar esses alimentos da alimentação e substituí-los por outras fontes de cálcio.

São poucos os dados publicados acerca da prevalência de intolerantes à lactose no Sul do país e não há nenhum em específico sobre a cidade de Bento



Gonçalves. De acordo Spárvoli (1990 apud PEREIRA FILHO; FURLAN, 2004), 45,45% dos habitantes do estado do Rio Grande do Sul, cerca de 13,5 milhões de pessoas segundo o senso demográfico do IBGE (2018), possuem má absorção de laticínios e intolerância à lactose. Com o objetivo de buscar dados para o estado de Santa Catarina, principalmente para Joinville, cidade que conforme o Google (2019), fica a um pouco mais de 600km de Bento Gonçalves, foi realizado um estudo por Pereira Filho e Furlan (2004), em parceria com o Laboratório Dona Francisca de Joinville – SC. Eles tiveram acesso a 1.088 testes de intolerância à lactose realizados no laboratório da cidade entre os anos de 2001 e 2002. A pesquisa revelou que no período houve 480 casos de intolerância à lactose, representando um total de 44,11% da amostra de indivíduos analisada.

Mesmo com a deficiência de dados sobre a prevalência de intolerantes à lactose no estado, e principalmente na cidade de Bento Gonçalves na qual será inserida a empresa Marmitando Sem Lactose, associações do Rio Grande do Sul como a Associação Gaúcha de Supermercados (AGAS), tem se mostrado conhecedora sobre esta restrição alimentar e sobre a importância desse segmento de mercado. O Carrinho AGAS, prêmio reconhecido nacionalmente como um dos mais importantes do ramo supermercadista, entregue desde o ano de 1984 pela AGAS (AGAS, 2019), no ano de 2017 criou novas categorias de troféus do carrinho visando estimular o mercado de alimentos a alinhar-se aos novos hábitos de consumo e necessidades dos consumidores, e entre elas, está a categoria de produtos zero lactose (NOTÍCIAS, 2017).

De acordo com o presidente da Agas, Antonio Cesa Longo, a categoria visa atender a demanda crescente por produtos alimentícios destinados a consumidores com esta restrição alimentar e salienta sua importância em virtude do percentual (35%) de brasileiros que a intolerância à lactose atinge, segundo pesquisas (NOTÍCIAS, 2017). No ano de criação da nova categoria, a empresa agraciada no Carrinho Agas foi a Cooperativa Santa Clara em virtude da ampliação na sua Linha Saúde, com destaque para os produtos zero lactose (AGAS, 2017). Com nove unidades de supermercados espalhados na Serra Gaúcha, e sede em Carlos Barbosa, a linha zero lactose da cooperativa é composta pelos seguintes produtos: ricota fresca, leite longa vida semidesnatado, queijo minas, queijo muçarela, requeijão, nata, doce de leite e bebida láctea fermentada (COOPERATIVA, 2019).

Em virtude da demanda, alguns estabelecimentos em Bento Gonçalves adaptaram-se a esta restrição alimentar e passaram a servir opções de alimentos sem lactose, como é o caso da Casa da Ovelha, situada na rota turística da cidade Caminhos de Pedra. Além da experiência e contato com os animais, a casa oferece uma linha de alimentos produzidos a base de leite de ovelha (tipo de leite tolerado pelos intolerantes ao leite de vaca), como iogurtes, doces e queijos (CASA, 2019). Outro exemplo é do Buffet Dalla Costa, que desde a sua fundação em 1996 observa o segmento alimentar da cidade, e por isso, novas opções foram incluídas no cardápio da empresa (INTEGRAÇÃO, 2017). Segundo o sócio proprietário Artur Zorzi (2017 apud INTEGRAÇÃO, 2017, não paginado):

Procuramos prezar pela clareza das informações, nomeando todos os pratos do buffet. Muitas vezes as pessoas deixam de comer porque não sabem os ingredientes do preparo. Assim, pessoas com intolerância a lactose [...] conseguem ter mais segurança na hora de escolher o que colocam no prato.

Assim como os estabelecimentos citados, a Marmitando Sem Lactose além de disponibilizar um cardápio livre de lácteos, também sinalizará nas embalagens das refeições os ingredientes utilizados para o preparo das comidas, objetivando trazer o máximo de transparência e segurança aos consumidores da marca. A comida elaborada pela Marmitando, comercializada com valores acessíveis, oferecerá mais praticidade as refeições dos indivíduos intolerantes à lactose e também daqueles que não dispõem de tempo para cozinhar, preparar e fazer suas refeições. Além disso, pessoas que não sabem ou não querem cozinhar, também serão beneficiadas com as marmitas congeladas da empresa.

Assim como a demanda por alimentos sem lactose está crescendo cada vez mais, segundo a pesquisa Brasil Food Trends 2020 (2010), a de produtos que possam ser preparados em forno micro-ondas e entregues através do serviço *delivery*, também. Neste segmento, incluem as refeições prontas e semiprontas em embalagens com abertura, fechamento e descarte fáceis (BFT, 2010), característica que também é trazida pela Marmitando: refeições prontas dispostas em marmitas de fácil armazenamento, aquecimento, transporte e manuseio. A pesquisa BFT (2010), revela que esta forte tendência de conveniência e praticidade relacionadas as refeições dos brasileiros, deve-se ao ritmo de vida e mudança na estrutura tradicional das famílias. E por isso, estima-se que a as comidas congeladas sejam preferência

de 61% dos brasileiros, fazendo do Brasil, o país que mais consome comida congelada na América Latina (SEBRAE, 2019a).

Há diversas empresas situadas em Bento Gonçalves que produzem produtos congelados, e entre os principais produtos comercializados estão as pizzas, lasanhas, molhos prontos, capeletti, raviólli, pão de queijo, rissoles, entre outros. Até o presente momento, foram encontradas somente algumas empresas que comercializam congelados na cidade e que possuem adaptações em algumas receitas, na qual não adicionam o leite de vaca.

Sendo assim, a Marmitando Sem Lactose será uma nova proposta de negócio para a cidade, trazendo comida pronta congelada para as refeições dos habitantes da cidade que possuem essa restrição alimentar e também para todos aqueles que demandam por refeições saborosas e práticas para o dia-a-dia. A Marmitando quer ser vista como uma empresa de referência no mercado local e segmento, e por isso, além de oferecer praticidade e conveniência, a organização busca o constante aprimoramento culinário, relacionamento com clientes, e principalmente, a confiança e fidelidade deles.

#### **4.3.1 Missão e objetivos**

Todas as empresas são criadas para atender a algum propósito, sendo assim, cada uma deve definir seu negócio em função de alguma necessidade do mercado. Essa definição é muito importante, pois é através dela que a empresa apresenta ao mercado suas propostas de soluções. Além de estabelecer qual necessidade do mercado pretende solucionar, a missão deve também ser determinada de acordo com os objetivos da organização, oferecendo coerência e auxílio aos administradores na tomada de decisão (LAS CASAS, 2013).

Conforme Kotler e Keller (2012, p. 40), ao determinar a missão empresarial, os administradores devem responder as seguintes perguntas elaboradas por Peter Drucker: “Qual é o nosso negócio? Quem é o cliente? O que tem valor para o cliente? Qual será o nosso negócio? Como deveria ser nosso negócio?” Ainda segundo os autores, reformular respostas constantemente para essas perguntas, contribuirá com o sucesso das organizações.

A missão da Marmitando Sem Lactose (2019), é: “Preparar e fornecer marmitas sem lactose para consumidores que procuram por refeições práticas, saudáveis e

saborosas. Proporcionar uma relação de compromisso e respeito, em busca pela satisfação e confiança de nossos clientes.”

Segundo Las Casas (2013, p. 88), “[...] os objetivos são os resultados operacionais, financeiros, ou qualquer outro que a empresa deseja atingir em determinado período [...], podendo ser [...] determinados a curto, médio e longo prazo.” Há diversas variáveis que podem ser levadas em consideração ao formular os objetivos da organização, e entre elas, as mais importantes são: as classificações de objetivos qualitativos e quantitativos. Os qualitativos estão relacionados com objetivos quaisquer, como treinamento de equipe, já os quantitativos estão relacionados com objetivos que podem ser quantificados, com número de unidades vendidas de determinado produto em determinado período (LAS CASAS, 2013).

Os objetivos da Marmitando Sem Lactose (2019), são:

- a) Ser reconhecida pela qualidade oferecida e atendimento prestado;
- b) Montar parcerias comerciais com outras empresas;
- c) Aumentar as vendas em 10% após 12 meses de atuação;
- d) Alcançar o índice de 90% da satisfação dos consumidores em até 5 anos de atuação.

A empresa dará prioridade para ingredientes com procedência e de qualidade, mantendo o monitoramento constante dos produtos adquiridos através dos fornecedores. Além disso, sempre que possível, será dada a preferência por ingredientes orgânicos, visando o bem-estar dos consumidores. Os horários de atendimento serão flexíveis, mantendo a disposição dos clientes um número celular com WhatsApp para contato, além da página no Facebook onde será possível trocar mensagens. Pretende-se montar parcerias com supermercados, academias e também com plataformas de pedidos online, visando uma maior abrangência de público, contribuindo com um aumento nas vendas e conseqüentemente no lucro. O aumento nas vendas também irá ocorrer através do investimento em marketing e propaganda. Serão propostas constantes pesquisas de satisfação em relação aos produtos e atendimento prestado pela empresa, afim de identificar falhas e encontrar sugestões de melhorias.

#### 4.4 MÍNIMO PRODUTO VIÁVEL

O mínimo produto viável (convertido do inglês, *Minimum Viable Product* – MVP), é utilizado para validar hipóteses acerca de um novo negócio. Nesta etapa, é criada uma versão simples do produto ou serviço proposto, com o menor valor possível. O intuito do desenvolvimento do MVP é não desperdiçar tempo, recursos e esforços desenvolvendo um produto ou serviço que não vai atender as necessidades dos consumidores e nem as expectativas do empreendedor (CAROLI, 2015). Para isso, cria-se um protótipo para auxiliar o empreendedor e os futuros clientes a visualizarem melhor a ideia do negócio. Este protótipo possibilita também que os clientes interajam com a nova oferta, avaliando-o e contribuindo com sugestões de melhorias primordiais para a sua aceitação (PAIXÃO, 2014).

Com o intuito de obter a validação do negócio proposto neste trabalho, foram utilizados dois tipos diferentes de protótipos: o primeiro consiste na preparação e congelamento de duas refeições sem lactose, e a outra, na formulação de um folder que apresenta a proposta da Marmitando Sem Lactose. O formato das embalagens escolhido é no modelo retangular de cor transparente, o tamanho é de 16,2cm comprimento x 11,8cm de largura x 5,5cm de altura, sua capacidade é de 500 gramas e ela pode ser congelada e aquecida em micro-ondas, conforme modelo ilustrado na Figura 1.

Figura 1- Embalagens selecionadas para o mínimo produto viável



Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Para este protótipo, não foi explorada a capacidade máxima de alimento que a embalagem suportaria, conforme Figura 2, é possível visualizar que restou um espaço para completar a embalagem por completo.

Figura 2 - Conteúdo das marmitas para o mínimo produto viável



Fonte: Elaborado pela autora (2019).

As duas marmitas foram preparadas no dia 22 de abril de 2019 e cada uma conteve 360 gramas de comida, sendo: 130g de estrogonofe de frango ao molho de requeijão zero lactose e mostarda, 70g de arroz branco, 80g de legumes cozidos (vagem e cenoura) e 80g de feijão preto. Os temperos utilizados para o preparo das refeições foram: sal, cebola, alho, salsa e cebolinha. Após o cozimento e distribuição dos alimentos nas marmitas, ambas foram imediatamente inseridas no congelador de uma geladeira doméstica da marca Brastemp e ficaram armazenadas em um período de 24 horas. Na Figura 3, apresenta-se a estética das marmitas etiquetadas após o congelamento.

Figura 3 - Preparação das marmitas para o mínimo produto viável



Fonte: Elaborado pela autora (2019).

De acordo com as embalagens dos ingredientes utilizados para o preparado, nenhum possuía lactose e glúten em sua composição, por isso, além das especificações na embalagem quanto o cardápio contido nas marmitas e temperos utilizados, foram destacadas essas observações. Também foi especificado na embalagem que para esta degustação, não foram calculados os valores nutricionais da refeição, conforme exigências da Anvisa. Utilizou-se também, a logomarca provisória da empresa. Na Figura 4, são apresentados os ingredientes utilizados para o preparo das duas marmitas (somente o ingrediente feijão não foi fotografado individualmente).

Figura 4 - Ingredientes utilizados no preparo das marmitas para o mínimo produto viável



Fonte: Elaborado pela autora (2019).

As marmitas foram entregues para duas pessoas no dia 23 de abril de 2019. Uma delas, possui desconfortos digestivos ao consumir leite e derivados desde que nasceu. A outra, não possui desconfortos digestivos ao consumir leite e derivados, porém, depois de sofrer um grave acidente de trabalho, teve perda de parte dos movimentos da perna e braços, e por isso, candidatou-se a fazer parte da pesquisa para validar se o produto oferece praticidade assim como propõe.

O segundo protótipo criado foi a elaboração de um folder de apresentação do negócio proposto pela Marmitando Sem Lactose, ilustrado na Figura 5, que foi apresentado juntamente com um formulário de perguntas exploratórias para um possível fornecedor e concorrente, ambos da cidade de Bento Gonçalves.



Figura 5 - Folder elaborado para o mínimo produto viável

**Marmitando**  
SEM LACTOSE

Entregas a domicílio!

**COMIDA SEM LACTOSE**

- \*Kits de marmitas congeladas
- \*Refeições prontas para o dia-a-dia
- \*Cardápio variado
- \*Embalagens para freezer e micro-ondas

**NÃO PRECISA COZINHAR, APENAS AQUECER!  
MAIS PRATICIDADE PARA AS SUAS REFEIÇÕES!**

Consulte nossas opções de kits de marmitas congeladas no Facebook: [f Marmitandosemlactose](#)  
no WhatsApp: [\(54\) 9 9999-9999](#)  
ou pelo E-mail: [marmitandosemlactose@outlook.com](mailto:marmitandosemlactose@outlook.com)

Cardápio apropriado para intolerantes à lactose

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Foram colocadas no folder as principais propostas do negócio, que consiste na preparação de comidas sem lactose, fazendo do cardápio uma opção apropriada para intolerantes à lactose; que as marmitas são congeladas e distribuídas em kits, fazendo delas alternativas de refeições práticas para o dia-a-dia; cardápio variado toda semana; e embalagens que podem ser congeladas e aquecidas. Foi trazido também as mensagens “ Não precisa cozinhar, apenas aquecer!” e “Mais praticidade para as suas refeições!” de modo a evidenciar as propostas de valor que o negócio propõe aos consumidores. No folder consta a informação de que as entregas podem ser feitas a domicílio e a listagem de todos os canais de atendimento ao cliente disponíveis. Todas as imagens ilustrativas utilizadas na composição do folder foram retiradas na internet, com exceção do logotipo provisório que foi criado pelo autor. Nas etapas

seguintes do presente plano de negócios, será criado e apresentado o logotipo permanente da empresa.

O MVP será validado de acordo com o *feedback* do intolerante à lactose que provou a marmita. Também será avaliada a percepção da pessoa com restrições motoras, no que se refere a praticidade que a refeição a proporcionou. Além disso, serão analisadas as respostas e sugestões dadas pelo concorrente e fornecedor entrevistados, com o intuito de identificar procedimentos e adaptações necessárias na ideia inicial do negócio. Os resultados serão apresentados na seção 5.6.2.1 deste trabalho.

## 5 PESQUISA DE *MARKETING*

Malhotra et al. (2005, p. 4), descrevem a pesquisa de *marketing* como sendo, “[...] a identificação, a coleta, a análise e a disseminação sistemática e objetiva das informações; [...] esse conjunto de ações é empreendido para melhorar as tomadas de decisão relacionadas à identificação e a solução de problemas [...].” Ainda segundo os autores, problemas de pesquisa costumam levar a oportunidades de mercado.

McDaniel e Gates (2005), complementam dizendo que esta pesquisa tem dois papéis importantes no sistema de *marketing* e que servem como um auxílio para os tomadores de decisão. O primeiro papel refere-se ao fornecimento de dados eficazes e opiniões sobre mudanças na ideia principal que possivelmente serão necessárias fazer. Seu segundo papel é que a pesquisa de *marketing* pode ser usada também como uma ferramenta para explorar novas oportunidades de mercado e que ofereçam mais lucratividade para a organização.

### 5.1 OBJETIVOS DA PESQUISA DE *MARKETING*

Definir o problema é a primeira parte e a mais importante da pesquisa, pois precedido a ele, serão definidos os objetivos da pesquisa de *marketing*. Definir o problema significa definir qual o propósito da pesquisa, deste modo, a definição do problema tem como objetivo entender quais são os problemas e oportunidades de mercado que necessitam de respostas, contribuindo com a tomada de decisão do pesquisador. Os objetivos da pesquisa de *marketing* visam trazer informações necessárias para solucionar o problema de pesquisa. Os objetivos precisam ser específicos, pois a partir deles serão elaborados o questionário, formulário e roteiro para a coleta de dados (SAMARA; BARROS, 2007).

O problema definido nesta pesquisa consiste em saber se: é viável implementar um novo negócio na cidade de Bento Gonçalves? A partir disso, o objetivo desta pesquisa de *marketing* é fazer uma análise mercadológica visando implementar na cidade uma empresa de comidas congeladas que não utiliza leite de vaca em seu preparo. Além disso, pretende-se também identificar quais são os tipos de restrições alimentares que mais atingem as pessoas, para que assim, seja possível expandir o público desse novo empreendimento de acordo com as principais necessidades alimentares do mercado.

## 5.2 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Definir os métodos que serão aplicados na pesquisa de marketing é uma etapa importante da pesquisa. Os métodos existentes para a pesquisa de marketing são: qualitativos e quantitativos. A pesquisa qualitativa tem por finalidade explorar as opiniões que as pessoas possuem sobre o assunto analisado. Nesse método, busca-se por interpretações, emoções e preocupações que as pessoas de maneira individual dão as coisas. Por isso, o objetivo não é representar toda a população de forma estatística, mas sim, na abordagem de ideias e citações fornecidas pelos participantes do estudo. A pesquisa quantitativa, como o nome já sugere, busca por quantidade, deste modo, utiliza a estatística como seu principal instrumento de coleta de dados e valoriza a amostra como sendo uma parte da população. Esse método evita a distorção das interpretações e garante a precisão dos resultados (NIQUE; LADEIRA, 2017).

A partir da pesquisa qualitativa é possível obter uma melhor compressão acerca do problema de pesquisa. Como característica complementar, seu método possui nível exploratório e sustenta-se em pequenas amostras, podendo agrupar técnicas estratégicas de estudo de caso, levantamentos-piloto, entrevistas em grupos de foco ou entrevistas em profundidade com participantes selecionados. O nível exploratório da pesquisa qualitativa permite ao pesquisador sanar suas curiosidades a partir de um processo informal e flexível, com base no relato de experiências e percepções das pessoas com especialidade no segmento de interesse (MALHOTRA, 2011).

A pesquisa quantitativa de nível descritivo visa fazer uma análise sobre a quantidade de consumo, e é a partir da união de ambas as técnicas – pesquisa quantitativa de nível descritivo – que se dará consistência ao estudo. Por isso, estes métodos fazem uso da estatística como instrumento principal de pesquisa, pois os estudos são realizados a partir de amostras do público-alvo que vão representar a população. As respostas obtidas por meio da pesquisa são analisadas e interpretadas através de médias e percentuais (SAMARA; BARROS, 2002).

Para a pesquisa de mercado do presente trabalho, foi utilizado o método de pesquisa qualitativa, de nível exploratório, estratégia de estudo qualitativo básico e coleta de dados por meio de entrevista semi-estruturada, para se conhecer mais sobre este tipo de negócio. Utilizou-se também o método quantitativo, de nível descritivo,

estratégia por enquete e coleta de dados por meio de questionário, para verificar a aceitabilidade deste negócio proposto pelos futuros clientes.

No Quadro 3 é apresentada a síntese do delineamento da pesquisa elaborada para o presente plano de negócios.

Quadro 3 - Síntese do delineamento da pesquisa

Delineamento			Participantes ou População e Amostra	Processo de coleta	Processo de análise
Natureza	Nível	Estratégia			
Qualitativa	Exploratório	Estudo qualitativo	02 participantes da degustação (para o MVP) 01 concorrente 01 fornecedor	Entrevista em profundidade (semi-estruturada)	Conteúdo
Quantitativa	Descritivo	Enquete	Amostra de 714 pessoas, sendo 238 participantes	Questionário com perguntas fechadas	Estatística

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

### 5.3 PARTICIPANTES DO ESTUDO

Após definir o delineamento da pesquisa, o pesquisador deve definir a população-alvo da amostra de participantes, bem como o seu tamanho. Amostras com um grande número de participantes costumam oferecer um resultado mais confiável ao estudo, porém isso não significa que o pesquisador deverá entrevistar toda a população-alvo existente para validá-lo. Resultados obtidos através de amostras de menos de 1% da população já são o suficiente para oferecer um bom grau de confiabilidade (KOTLER; KELLER, 2006).

Nesta pesquisa a amostra será não probabilística por conveniência e julgamento. De acordo com Samara e Barros (2002, p. 161), “As amostras não probabilísticas são selecionadas por critérios subjetivos do pesquisador, de acordo com a sua experiência e com os objetivos do estudo. [...] não são obtidas utilizando-se conceitos estatísticos [...]”. Ainda segundo os autores, as amostras não probabilísticas podem possuir três subdivisões, que são: não probabilística por conveniência, por julgamento e cota.

Conforme citado, esta pesquisa possuirá duas das três subdivisões. A não probabilística por conveniência, é quando o pesquisador seleciona os elementos por conveniência própria, ou seja, são selecionadas as pessoas que estão ao alcance dele e que estão dispostas a participar da pesquisa. A não probabilística por julgamento, é quando o pesquisador seleciona os elementos a partir do seu próprio

critério de julgamento, tendo em vista o que estes elementos são capazes de fornecer ao estudo (SAMARA; BARROS, 2002).

Para esta pesquisa participaram do estudo pessoas com intolerância à lactose, pessoas com outras restrições alimentares, pessoas adeptas a dietas, pessoas que não gostam ou não dispõem de tempo para cozinhar suas refeições, habitantes da cidade de Bento Gonçalves e região. Tendo como base os conceitos de Kotler e Keller (2006), no qual consideram que amostras de menos de 1% da população já são o suficiente para oferecer confiabilidade, a amostra desta pesquisa será em torno de 0,6% sob os 119 mil habitantes da cidade de Bento Gonçalves (BENTO, 2019), em virtude do tempo disponível para sua aplicabilidade. Portanto, o questionário elaborado para esta pesquisa será enviado para um total de 714 pessoas.

Com o intuito de validar o mínimo produto viável, foram convidadas duas pessoas residentes na cidade de Bento Gonçalves, para degustarem as marmitas congeladas sem lactose, sendo uma com intolerância à lactose e a outra com restrições motoras. Também participaram da pesquisa um concorrente localizado na cidade de Bento Gonçalves que possui um negócio semelhante ao proposto neste trabalho, e um fornecedor, representado por uma funcionária que integra a equipe de uma rede de supermercados popularmente conhecida na região da Serra Gaúcha, e que possui sede na cidade de Bento Gonçalves.

#### 5.4 PROCESSO DE COLETA

Na pesquisa qualitativa primeiramente aplicou-se o protótipo elaborado para o mínimo produto viável. Foram preparadas duas marmitas com a mesma opção de comida que foram congeladas em um período de 24 horas e posteriormente entregues a duas pessoas, sendo: uma que apresenta desconfortos digestivos todas as vezes que consome leite de vaca e derivados, e outra que possui limitações motoras, e por isso, tem dificuldades em realizar algumas atividades, tais como cozinhar. As marmitas foram elaboradas no dia 22 de abril de 2019 e foram entregues para as duas pessoas por volta das 17 horas e 15 minutos do dia 23 de abril de 2019. Posteriormente, aplicou-se um roteiro de perguntas para melhor compreender suas opiniões e sugestões, conforme Apêndice A. As entrevistas ocorreram nos dias 04 e 07 de maio nas residências dos entrevistados.

Ainda na qualitativa foram utilizados roteiros de perguntas para uma entrevista semi-estrutura, a fim de obter mais informações sobre este tipo de negócio. Para isso, foi elaborado um roteiro de perguntas diferente para cada entrevistado. A entrevista com o concorrente ocorreu no dia 02 de maio de 2019 e foi realizada no estabelecimento do entrevistado, conforme Apêndice B. A entrevista com o fornecedor ocorreu no dia 10 de maio de 2019 e foi realizada na residência do entrevistado, conforme Apêndice C. Foram selecionados somente um participante de cada área em função do tempo disponível para a coleta e análise desses resultados.

Já na pesquisa quantitativa foi elaborado um questionário com perguntas fechadas, desenvolvido e aplicado através do Google Forms, conforme Apêndice D. Estas perguntas foram elaboradas tendo em vista elementos julgados pertinentes pela pesquisadora, tais como identificar percentuais de pessoas com intolerância à lactose, hábitos de consumo e rotina e se o negócio proposto é aceito pela amostra. O desenvolvimento de algumas perguntas ocorreu posteriormente as entrevistas realizadas na pesquisa qualitativa, tais como identificar os diferentes tipos de restrições alimentares que mais atingem a população e diversidade em opções de tamanhos de marmitas. O envio de pré-teste do formulário ocorreu na data de 12 de maio de 2019 com três participantes que facilmente responderam e que não sugeriram alterações. O questionário foi enviado através de plataformas de comunicação online, como E-mail, Facebook e WhatsApp.

No decorrer desta pesquisa, surgiu a oportunidade de uma parceria entre a pesquisadora deste trabalho e a Medicinalles Farmácia de Manipulação, que está situada na cidade de Bento Gonçalves. Em contato com a sua equipe, informaram que atualmente a farmácia possui em torno de 50 clientes que periodicamente requisitam a manipulação das lactases exógenas. A Medicinalles se disponibilizou a disparar o questionário para esses clientes por E-mail e WhatsApp.

## 5.5. PROCESSO DE ANÁLISE DE DADOS

Para a pesquisa qualitativa foi feita uma análise de conteúdo e para a pesquisa quantitativa foi utilizada uma análise estatística. Nique e Ladeira (2017, p. 167), citam que este tipo de análise é utilizada para interpretar os dados qualitativos e definem análise de conteúdo como “um conjunto de técnicas de análise das comunicações que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição de conteúdos de

mensagens, procurando conhecer aquilo que está por trás das palavras a cujo estudo se dedica.” A análise estatística é aquela que faz uso das tecnologias para interpretar os dados quantitativos e que normalmente está associada ao uso de *softwares* que fazem as análises (NIQUE; LADEIRA, 2017).

## 5.6 RESULTADOS DA PESQUISA

Nesta seção serão apresentados os resultados obtidos através das pesquisas qualitativa e quantitativa.

### 5.6.1 Análise dos dados secundários

Pessoas portadoras da intolerância à lactose possuem desconfortos digestivos ao consumir leite e seus derivados (SENSILATTE, 2019). “Os sintomas da intolerância à lactose incluem diarreia, gases, inchaço e cólicas abdominais [...]” (TORTORA; DERRICKSON, 2012, p. 38). Ainda segundo os autores, a gravidade dos sintomas pode variar de leve para grave, podendo em alguns casos necessitar de atendimento médico. Podem também apresentar sintomas sistêmicos, como dores de cabeça e musculares, cansaço intenso, arritmia cardíaca, úlceras, dor de garganta, aumento da frequência urinária, entre outros (MATTAR; MAZO, 2010).

Estima-se que a intolerância à lactose atinja cerca de 35% da população brasileira acima dos 16 anos de idade (SENSILATTE, 2019). De acordo com o senso demográfico do país, esse percentual representa aproximadamente 73 milhões de pessoas (IBGE, 2018). Há poucos estudos sobre a prevalência de intolerantes à lactose no estado do Rio Grande do Sul e nenhum em específico na cidade de Bento Gonçalves, que possui população estimada de 119.049 habitantes (BENTO, 2019). Até o momento desta pesquisa, foi possível localizar somente o estudo feito por Spárvoli (1990 apud PEREIRA FILHO; FURLAN, 2004), que revelou que 45,45% dos habitantes do Rio Grande do Sul possuem má absorção de laticínios e intolerância à lactose. Segundo o último senso demográfico realizado no estado, esse percentual equivale a aproximadamente 13,5 milhões de pessoas (IBGE, 2018).

Levando em consideração a quantia de pessoas que esse percentual representa no país e principalmente no estado do Rio Grande do Sul, alguns empreendedores de Bento Gonçalves aderiram a esse nicho de mercado, oferecendo



soluções alimentares para intolerantes à lactose que residem na cidade. Como é o caso da FareloBox Snacks Saudáveis (2019), que oferece ao mercado da cidade e região opções de lanches frescos e caseiros, 100% naturais, sem corantes e sem conservantes. Entre os produtos comercializados estão: pães, lasanhas, bolos e diversas opções de snacks todos sem glúten e sem lactose.

Considerada uma das lojas pioneiras em produtos naturais na cidade, a Santa Seiva atua no mercado local há aproximadamente nove anos. A empresa, além de possuir uma linha completa de suplementos esportivos para atletas e praticantes de atividades físicas, comercializa uma variedade imensa de produtos funcionais, naturais, orgânicos, veganos, sem glúten, sem lactose, diet, light, low carb, além de uma linha de sementes, chás, iogurtes e congelados. A Santa Seiva disponibiliza também em seu site e fanpage, diversas opções de receitas culinárias feitas a partir do uso de ingredientes comercializados na loja (LOJA, 2019).

Há quatro anos no mercado local, a Margot Mariani Café conta com um varejo, bistrô e café. Entre os produtos comercializados, estão as caldas de amora e mirtilo, antepastos de pimenta, hibisco e berinjela, geleias de hibisco e merlot, produtos sem glúten, produtos sem lactose, congelados, pizzas e hamburgers, todos produzidos pela proprietária do estabelecimento, Margot. Além dos produtos, a empresa também serve almoços no local de quartas, sextas e sábados (MARGOT, 2019)

A Crismiolo Empório Gourmet é outro exemplo de empreendimento na cidade que comercializa uma linha de produtos específicos para intolerantes à lactose. Trabalham também com uma variedade de produtos importados e nacionais, como massas, molhos, azeites, temperos, conservas, cafés, chocolates, queijos, embutidos, produtos sem glúten, produtos congelados, cereais, biscoitos, vinhos, espumantes, licores, e muito mais (CRISMIOLO, 2019).

## **5.6.2 Análise dos dados primários**

Nesta seção serão apresentados os resultados obtidos através da aplicação do mínimo produto viável e dos roteiros de perguntas aplicados com os clientes que degustaram as marmitas, concorrente e fornecedor.

### *5.6.2.1 Pesquisa qualitativa*

Referente a elaboração das refeições para o mínimo produto viável, uma das marmitas preparadas foi entregue a pessoa com as iniciais do nome e sobrenome H. L. de 19 anos de idade e do sexo masculino. Conforme o participante, ele possui desconfortos digestivos após o consumo de leite e derivados desde que nasceu, rejeitando desde então o leite materno, de fórmulas infantis e de animais. O participante alega que evita consumir produtos que contenham leite de vaca em sua composição, pois sente um mal-estar após a ingestão, acompanhado dos sintomas de cólicas agudas, inchaço abdominal e gases. H. L. nunca fez exames laboratoriais para obter o diagnóstico de intolerante à lactose, porém, diante dos sintomas relatados por ele, há uma grande possibilidade que H. L. possua essa intolerância.

A entrevista semi-estruturada com o participante ocorreu no dia 07 de maio de 2019. H. L. relata que optou por degustar a marmita no mesmo dia em que a recebeu, no dia 23 de abril de 2019 no jantar. Fez essa escolha porque quis conhecer o produto e a proposta do negócio apresentado nesta pesquisa. Para descongelar a sua marmita, ele a deixou por aproximadamente 2 horas fora da geladeira, e após esse período ela já estava praticamente toda descongelada, depois, a colocou por 2 minutos no micro-ondas e a marmita já estava pronta. Questionado sobre sua avaliação quanto ao sabor e textura dos alimentos, H. L. informa que gostou da opção do prato selecionado, que o sabor era bom e igual ao de comida recém preparada. Perguntado sobre quanto líquido os alimentos expeliram após o procedimento realizado, de acordo com ele, não percebeu nenhuma soltura de líquido após o descongelamento e aquecimento da marmita.

Quanto a quantidade de comida contida na marmita, H. L. alega que não foi o suficiente para saciar a sua fome e que seriam necessárias 03 marmitas para que isso ocorresse, o que seria em torno de 1080 gramas de comida. Porém, ele salienta que não havia ingerido nenhum alimento desde o almoço, e que, portanto, ao fazer sua refeição utilizando a marmita por volta das 20 horas já estava com muita fome. Os alimentos preparados para esta degustação não continham lactose na sua composição, porém, foi perguntado a H. L. se ele sentiu algum desconforto digestivo após realizar a refeição, e ele alegou que não sentiu nenhum sintoma.

De acordo com H. L., ele voltaria a fazer outras refeições utilizando as marmitas congeladas, porque além de conterem ingredientes compatíveis com a sua intolerância alimentar – sem adição de leite de vaca, as marmitas são práticas, fáceis de descongelar e aquecer e servem como uma boa opção para não precisar cozinhar.

Segundo H. L., não há motivos pelos quais ele não incluiria as marmitas congeladas em suas refeições do dia-a-dia, mas somente se elas não contiverem algum outro ingrediente que ele não goste, citando o mondongo como exemplo.

A outra pessoa que provou as marmitas elaboradas, possui as iniciais do nome e sobrenome L. L., tem de 33 anos de idade e também é do sexo masculino. L. L. não possui desconfortos digestivos ao consumir leite e derivados, porém, depois de sofrer um grave acidente de trabalho em 2015, teve perda de massa encefálica que resultou na paralisção do lado direito do seu corpo. Hoje ele tem dificuldades para se locomover e perda total no movimento do braço direito. Diante da sua situação, L. L. se candidatou a participar desta parte inicial da pesquisa como uma maneira de validar a questão da praticidade que este negócio propõe, que é justamente o que L. L. vem procurando em seu dia-a-dia em decorrência do seu estado de saúde.

Ele optou por degustar a marmita no mesmo dia em que foi entregue a ele, no dia 23 de abril de 2019 no jantar e a entrevista para esta pesquisa foi realizada no dia 04 de maio de 2019. De acordo com ele, ele optou por utilizar a marmita no jantar para evitar de preparar sua refeição naquele dia. Relata que o procedimento para descongelar a marmita foi fácil, que a colocou direto no micro-ondas – congelada – por 3 minutos, tempo suficiente para que os alimentos fossem descongelados e aquecidos na temperatura ideal para L. L. Questionado quanto ao sabor dos alimentos, L. L. relata que o sabor era bom e que não parecia que eles haviam sido congelados. Perguntado a ele sobre a quantia de água que os alimentos soltaram, o participante nega que isso tenha ocorrido durante o processo e que os alimentos estavam com o sabor e textura preservados – aparentemente.

Quanto a quantidade de comida contida na marmita, L. L. relata que não foi o suficiente para saciar a sua fome. Perguntou-se então, quantas marmitas iguais a elaborada seria suficiente para que isso acontecesse, e então ele informou que seria de 02 a 03 marmitas, ou seja, em torno de 720 a 1080 gramas de comida. Porém, mesmo ainda sentido fome após a degustação da marmita, ele relata que voltaria a fazer refeições como esta e que incluiria as marmitas congeladas em suas refeições por dois principais motivos.

O primeiro motivo citado, de acordo com a sua opinião, as marmitas congeladas serviriam como uma forma de ingerir somente quantia de alimento e ingredientes necessários para uma alimentação equilibrada, citando as marmitas da Marmitando como um meio de oferecer comida saudável e de contribuir com o emagrecimento –

desejado por ele. O segundo motivo, porque devido a sua condição motora atual, possui dificuldades para fazer algumas opções de comida, como cortar carne para fazer um estrogonofe igual ao que continha na marmita de protótipo, e portanto, as marmitas seriam uma forma de oferecer opções de refeições diferentes das quais ele consegue fazer, podendo assim, variar seu cardápio semanal. E para finalizar a entrevista, L. L. relata que não vê nenhum motivo para não incluir as marmitas congeladas em suas refeições do dia-a-dia.

A entrevista semi-estruturada com o concorrente ocorreu no dia 02 de maio de 2019 e foi realizada com a proprietária do estabelecimento Margot Mariane Café, Margot. Colecionadora de diversos cursos de gastronomia, em 2009, Margot ingressou na faculdade de tecnologia de alimentos, e em 2010, no porão da residência da sua família no Vale dos Vinhedos, abriu sua agroindústria. Após seus produtos conquistarem o mercado local, Margot se especializou em produtos sem glúten e sem lactose, e hoje, comercializa uma vasta linha de produtos gourmets que atende a diversos nichos de mercado. Situada em Bento Gonçalves a 4 anos, a empresa Margot Mariane Café conta com um varejo, bistrô e café.

O tempo de experiência na produção e comercialização de produtos sem lactose é igual ao tempo de abertura da empresa, que são 4 anos. Margot escolheu esse ramo de produtos em virtude da necessidade do consumidor, que frequentemente solicitada por produtos sem lactose. Então, devido a demanda, ela se especializou no preparo desses produtos e abriu a sua empresa. Quanto aos procedimentos necessários para a abertura do negócio, a proprietária informa que é cadastrada pelo MEI (Micro Empreendedor Individual), e que a primeira etapa realizada foi a procura pelo SEBRAE. Depois, efetuou o cadastro do CNPJ e após a sua liberação, foi em busca do alvará sanitário e PPCI (Plano de Prevenção e Proteção Contra Incêndios). Informa também, que não enfrentou dificuldades burocráticas na liberação de nenhum dos procedimentos requeridos.

Sua equipe atualmente é formada por ela, Margot, e uma funcionária, que as vezes é convocada para auxiliar no atendimento do café e nos almoços. Todo o preparo dos produtos é realizado pela Margot. A produção dos produtos ocorre todos os dias, são feitos sob encomenda, para estoque e para o consumo diário do estabelecimento. O prazo de validade dos congelados são de 90 dias a partir da data de fabricação. Os produtos mais comercializados atualmente são os pães, biscoitos, pastéis, empadas, capeletti, ravioli e tortéi. Questionada sobre uma margem de

produção e saída dos produtos por mês, a proprietária informa que a quantidade varia muito, por dia, semana e mês, e por isso, não seria possível informar uma quantidade com precisão.

De acordo com proprietária, os consumidores dos seus produtos costumam leva-los para casa tanto frescos como congelados, escolha que varia de acordo com o que eles optam por levar para casa. Cita como o exemplo o pão, que normalmente a maioria opta por leva-lo fresco e depois congelar em casa. Depende também da quantidade adquirida, uma vez que, quando levam diversos produtos em uma única compra, alguns são frescos para consumo imediato e outros já são levados congelados para um consumo posterior.

Conforme já citado por Margot, ela notou que houve um crescimento no mercado nos últimos anos em busca por produtos sem lactose, e principalmente, na união dessa intolerância com a doença celíaca, por isso atualmente, sua especialização é produzir produtos que não contenham glúten e lactose na composição. Embora haja demanda por esses produtos, a proprietária salienta que esse público ainda é pequeno na cidade de Bento Gonçalves e que não é possível sobreviver somente com o mercado da cidade. Na sua opinião isso acontece porque as pessoas que possuem essas restrições alimentares, tiveram que desenvolver com o passar do tempo o hábito de cozinhar, e por isso, procuram em seu estabelecimento somente os produtos que não encontram em supermercados ou não são capazes de preparar sozinhos, por exemplo.

Mesmo diante do cenário que é favorável, mas ao mesmo tempo preocupante, Margot acredita que nos próximos anos esse público irá aumentar significativamente, pois, de acordo com seus estudos e pesquisas, devido aos diversos processamentos que o leite e a farinha são submetidos, esses produtos estão desencadeando no organismo das pessoas uma espécie de inflamação que causa dores abdominais, desconfortos digestivos e os demais sintomas que ambas restrições provocam nos indivíduos.

Cita que a ideia proposta neste trabalho é bastante interessante e pode funcionar, principalmente se for alinhada a outras restrições alimentares, como a dieta proteica, que segundo a proprietária, vem sendo demandada por frequentadores de academia e adeptos a dieta rica em proteínas. Suas recomendações são identificar quais são os diferentes tipos de restrições alimentares que mais atingem as pessoas na cidade e região, para então fazer um alinhamento da ideia inicial. A proprietária

também comenta que no decorrer desse projeto e sua efetiva validade para fixação no mercado, ela está à disposição para consolidar uma parceria entre a Margot Mariane Café e a Marmitando Sem Lactose.

A entrevista com o fornecedor ocorreu no dia 10 de maio de 2019 e foi representada pela funcionária Camila, que é chefe de caixa a 8 anos de uma das unidades da rede de supermercados Super Apolo. De acordo com ela, a demanda por produtos sem lactose iniciou-se a alguns anos atrás, e devido a isso, a companhia de supermercados passou a investir na comercialização desses produtos. Segundo ela, a demanda por produtos sem lactose só tem aumentado e que a procura é diária. Entre os produtos mais procurados pelos clientes nos supermercados Apolo estão o leite e o queijo. Infelizmente a quantia aproximada de saída desses produtos não foi informada pela participante, que alega não ter essa informação.

Camila não possui conhecimento sobre produtos demandados atualmente e que a sua rede de supermercados não comercialize. Segundo ela, os supermercados Super Apolo se especializam muito neste segmento de mercado em virtude da grande demanda, por isso, hoje conseguem atender com eficiência as necessidades dos consumidores e frequentadores dos estabelecimentos. Cita como exemplos de produtos comercializados: leite, creme de leite, doce de leite, leite condensado, margarina, nata, queijo, requeijão e iogurte.

Conforme a participante, atualmente a rede de supermercados vende alguns alimentos congelados, tais como lasanha, pizza, capeletti, massa, ravioli, tortéi, panqueca, aipim, milho, ervilha, brócolis, couve-flor, batata, risoles, coxinha, entre outros, mas que nenhum é sem lactose. Questionada sobre a possibilidade de implementar nos estabelecimentos Super Apolo a venda de marmitas congeladas sem lactose, segundo Camila, haveria viabilidade tanto comercial quanto mercadológica. Acredita que seria mais uma opção de alimentos específicos para este público e que também seria uma forma de oferecer aos demais uma opção de refeição pronta, opção que ainda não é ofertada pelos mercados da companhia. Cita que o estabelecimento tem parcerias comerciais com clientes, e cita como exemplo o restaurante Bello Piatto no qual fornecem óleo de cozinha.

Na sua opinião, Camila define a ideia proposta pela presente pesquisa como ótima, pois as marmitas congeladas ofereceriam mais praticidade e rapidez para quem trabalha fora de casa e não tem muito tempo de cozinhar. Também cita como ponto positivo a proposta de oferecer comida pronta para pessoas que sofrem com o

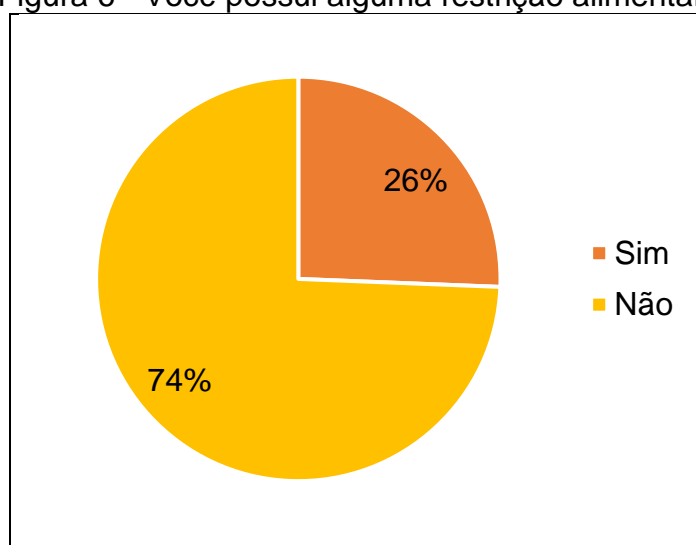
problema de intolerância à lactose. Como ponto negativo acredita que poderia ser o preço, visto que precisam calcular sua margem de lucro sob o produto.

#### 5.6.2.1 Pesquisa quantitativa

O questionário com as perguntas elaborado no Google Forms ficou disponível para respostas no período de 17 de maio de 2019 até 27 de maio de 2019, em virtude do tempo para elaboração e análise dos dados para este trabalho. Estima-se que o questionário tenha sido enviado para aproximadamente 714 pessoas, porém, devido ao prazo estabelecido para aplicação da pesquisa, obteve-se 238 respostas. Esse número de respondentes foi capaz de trazer dados satisfatórios para a avaliação da proposta do plano de negócio sugerido neste trabalho.

A primeira pergunta do questionário buscava identificar se o participante possuía alguma restrição alimentar, conforme Figura 6.

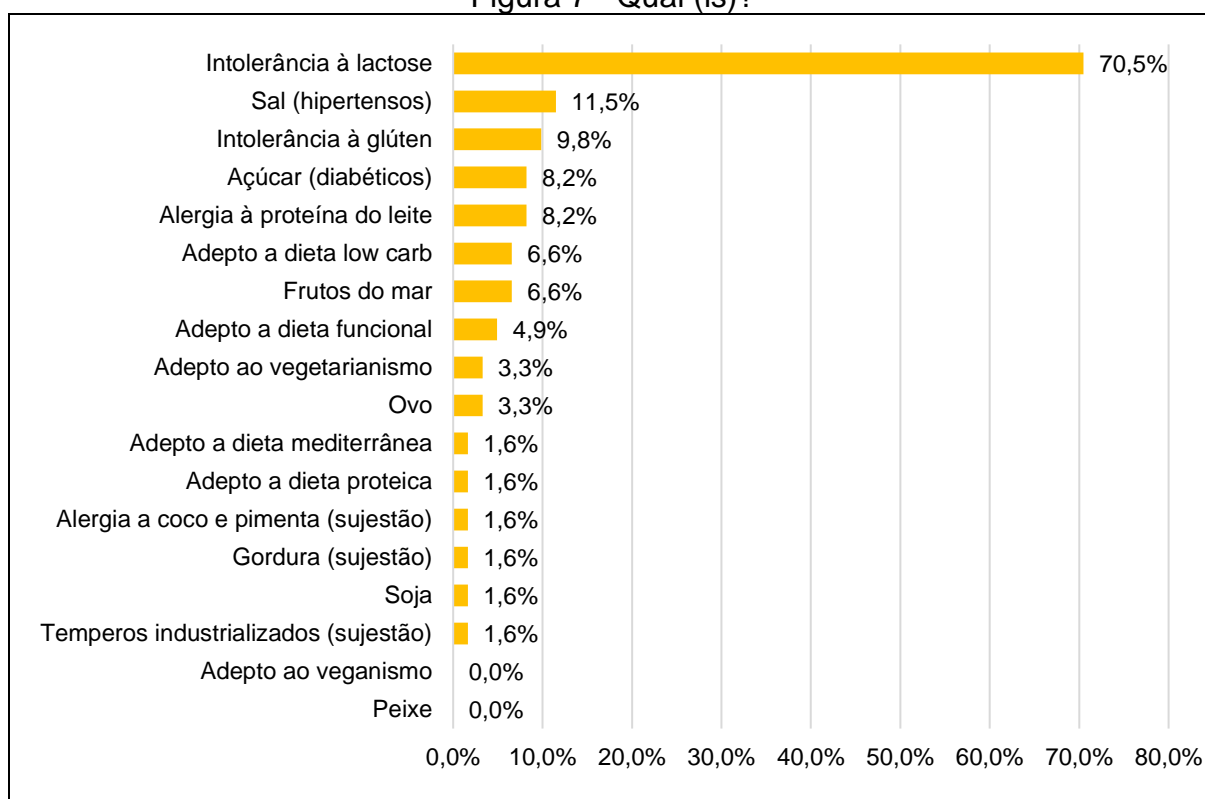
Figura 6 - Você possui alguma restrição alimentar?



Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Como resposta obteve-se que dos 238 respondentes, 74% não possuem restrições alimentares e somente 26% possuem no mínimo uma restrição alimentar. Para os 26% dos respondentes que responderam que “Sim”, foi questionado qual ou quais tipos de restrições alimentares que eles possuem, conforme Figura 7, e os 74% que responderam que “Não” possuem restrições alimentares, foram direcionados para a próxima seção de perguntas, que se inicia na Figura 9.

Figura 7 - Qual (is)?



Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Esse percentual de 26% representa um total de 61 pessoas que possuem uma ou mais restrições alimentares. Nessa pergunta o participante tinha a autonomia de assinalar todas as alternativas que correspondiam ao seu estado de saúde atual. Portanto, algumas opções de respostas foram assinaladas em conjunto com outras.

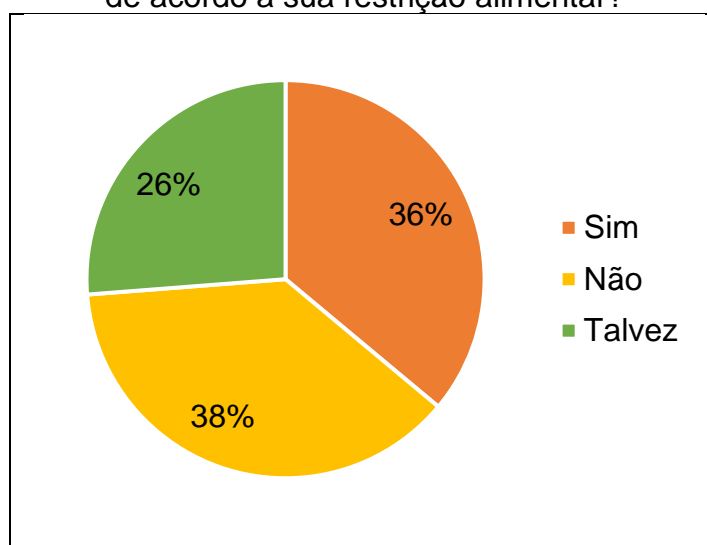
A restrição alimentar que apresentou percentual expressivo foi a de Intolerância à lactose, na qual é representada por 70,5% dos participantes. O total de 11,5% representa as pessoas que possuem restrição alimentar com o Sal, considerados hipertensos. O percentual de 9,8% equivale as pessoas que possuem Intolerância à glúten. A Alergia à proteína do leite e o Açúcar, que é o causador da diabetes, apresentam o mesmo percentual de 8,2%. O total de 6,6% representa as pessoas que são Adeptas a dieta *low carb*. O mesmo percentual de 6,6% representa as pessoas que apresentam intolerância a Frutos do mar. Outros 4,9% afirmam serem Adeptos a dieta funcional. O percentual de 3,3% equivale as pessoas que alegam serem Adeptos ao vegetarianismo, mesmo percentual que representa as pessoas com intolerância ao Ovo. Já o percentual de 1,6% equivale igualmente as pessoas que citam possuir intolerância a Soja, serem Adeptos a dieta proteica e Adeptos a dieta mediterrânea. A opção para sugestões de outras restrições alimentares foi utilizada por 1,6% dos



respondentes, nos quais informaram possuir Alergia a coco e pimenta, gordura e temperos industrializados. Nenhum participante citou ser Adepto ao veganismo e ser intolerante a Peixes.

A terceira pergunta, Figura 8, intenciona saber se de acordo com o conhecimento dos respondentes, há algum estabelecimento comercial localizado na cidade em que residem no qual ofereça um cardápio apropriado as suas restrições alimentares.

Figura 8 - Na sua cidade há algum estabelecimento que ofereça refeições completas de acordo a sua restrição alimentar?

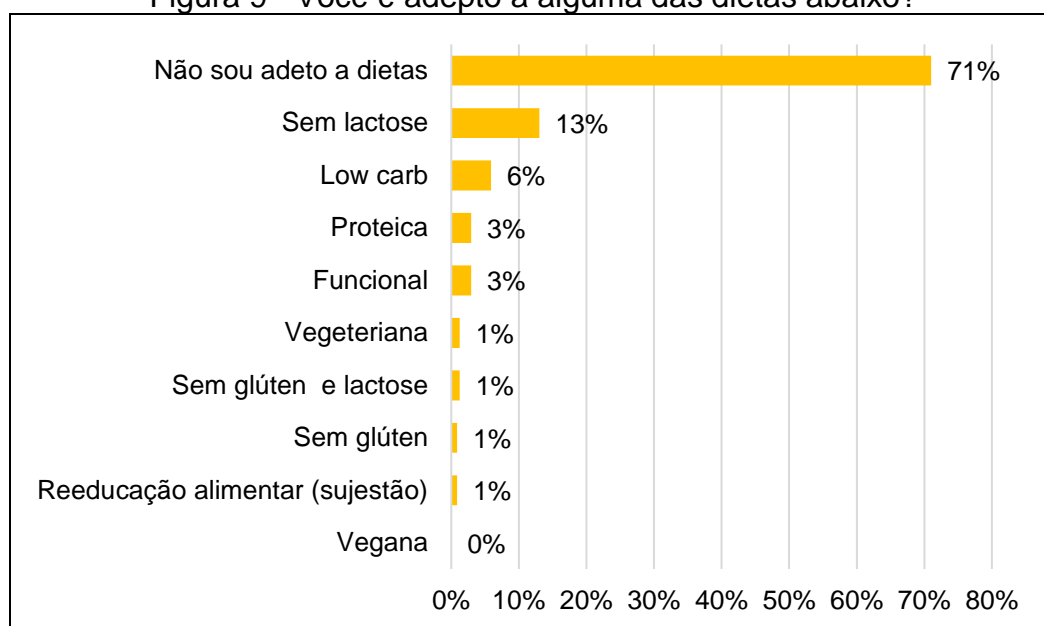


Fonte: Elaborado pela autora (2019).

De acordo com os respondentes, 38% citam que na cidade onde residem não há nenhum estabelecimento comercial que ofereça opções de cardápios apropriados a sua restrição alimentar. Outros 36% afirmam que conhecem algum estabelecimento que fica situado na cidade onde residem e que oferece opções de pratos apropriados as suas restrições alimentares. E, ainda, 26% acreditam que pode existir na cidade onde residem algum estabelecimento que ofereça opções de refeições adequadas a sua restrição.

A quarta pergunta, buscava identificar se os participantes da pesquisa são adeptos a dietas, conforme Figura 9.

Figura 9 - Você é adepto a alguma das dietas abaixo?

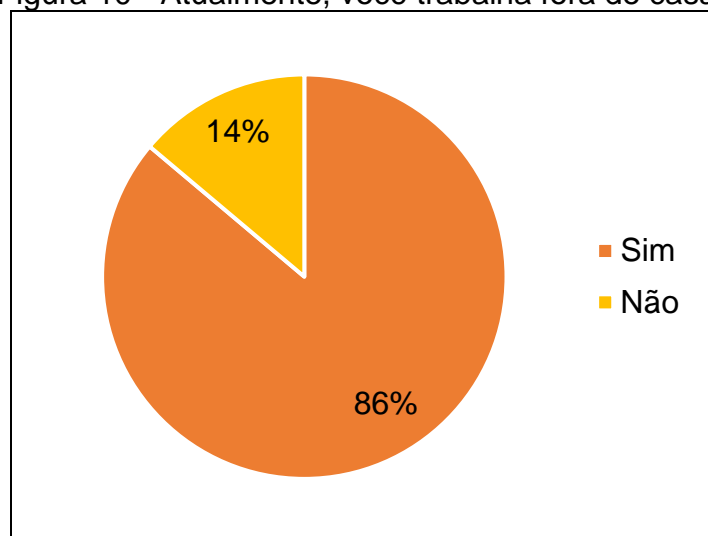


Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Em relação a questão, 71% dos respondentes alegam não serem adeptos a nenhuma dieta. Outros 13% citam serem adeptos a dieta sem lactose. O percentual de 6% representa as pessoas que são adeptas a dieta *low carb*. O total de 3% equivale aos respondentes que citam serem adeptos a dieta funcional e proteica, igualmente. E, ainda, 1% informam que são adeptos a uma alimentação livre de glúten, outros 1% adeptos a uma alimentação livre de glúten e lactose e mais 1% que é adepto ao vegetarianismo. Foi sugerido por um participante a opção de praticante de reeducação alimentar, representado também pelo percentual de 1%. Nenhum participante é adepto a uma alimentação livre de produtos de origem animal, conhecido como a prática do veganismo.

A quinta pergunta, Figura 10, pretendia identificar o percentual de participantes que atualmente trabalham fora de casa durante a semana.

Figura 10 - Atualmente, você trabalha fora de casa?

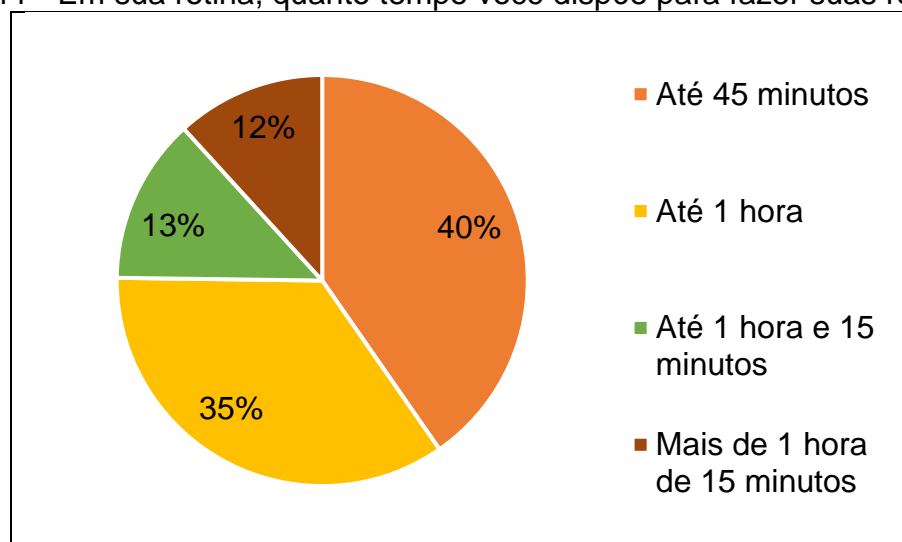


Fonte: Elaborado pela autora (2019).

De acordo com os dados, 86% dos participantes atualmente trabalham fora de casa, enquanto que 14% não trabalha fora casa.

A sexta pergunta, solicitava saber o tempo que as pessoas dispõem em suas rotinas para fazerem suas refeições, conforme figura 11.

Figura 11 - Em sua rotina, quanto tempo você dispõe para fazer suas refeições?



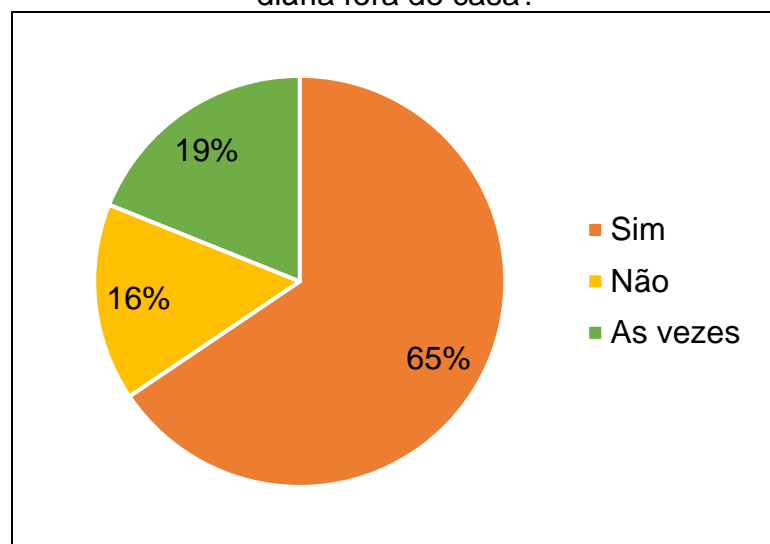
Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Para 40% das pessoas que participaram da pesquisa, o tempo disposto para fazerem suas refeições é de até 45 minutos. Outras 35% alegam dispor de até 1 hora de intervalo para fazerem suas refeições. Há pessoas que dispõem de até 1 hora e 45 minutos para fazerem suas refeições, representadas por um percentual de 13%. E

ainda, 12% alegam possuir mais de 1 hora de 45 minutos de intervalo para as refeições.

A sétima pergunta, questionava se os respondentes costumam fazer no mínimo uma refeição diária fora de casa, conforme Figura 12.

Figura 12 - Em virtude da sua rotina, você costuma fazer no mínimo uma refeição diária fora de casa?

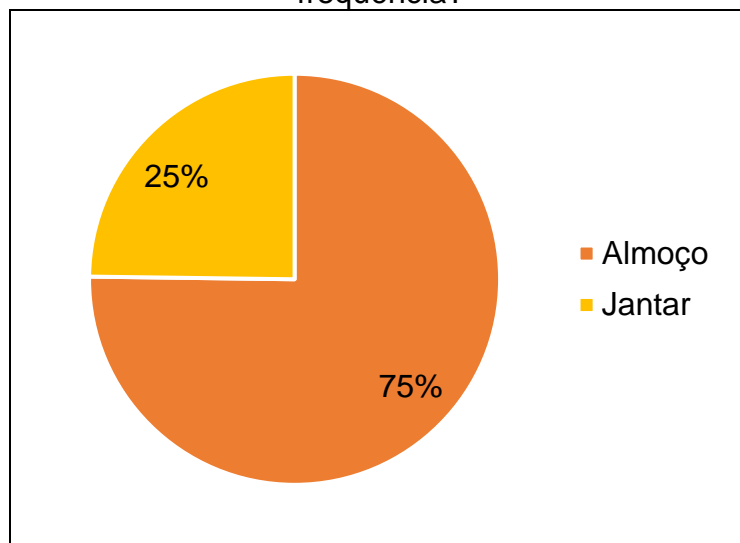


Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Segundo os respondentes, 65% costuma fazer no mínimo uma refeição diária fora de casa em virtude da sua rotina. Outros 19% as vezes fazem alguma refeição diária fora de casa, enquanto que 16% não costuma fazer nenhuma refeição fora de casa durante o dia.

A oitava pergunta, Figura 13, relacionando-a com a sétima pergunta, intencionava saber qual das refeições sugeridas era feita fora de casa com mais frequência.

Figura 13 - Qual das refeições abaixo você costuma fazer fora de casa com mais frequência?

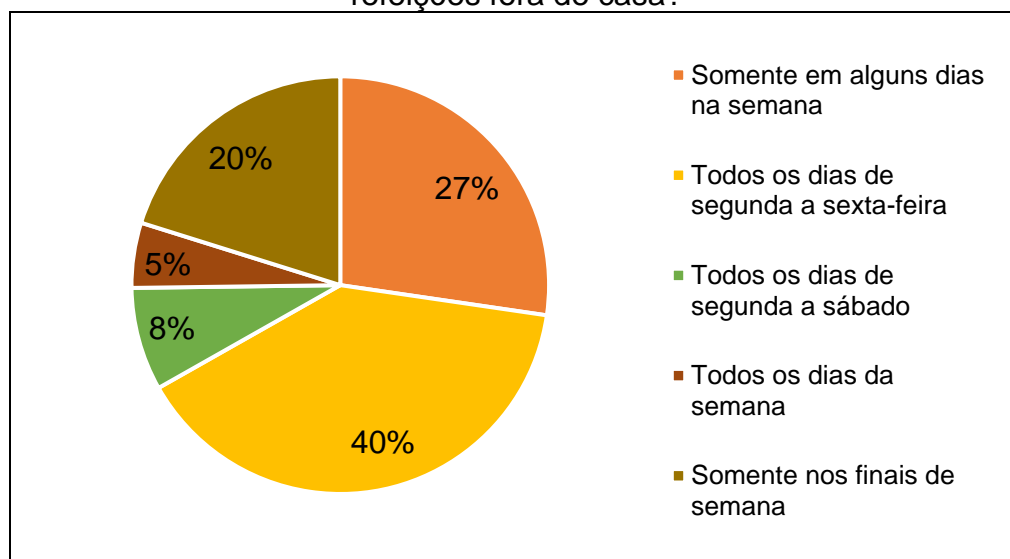


Fonte: Elaborado pela autora (2019).

De acordo com respondentes, 75% costuma almoçar fora de casa com mais frequência, enquanto que somente 25% costuma jantar. O intuito desta pergunta é identificar o percentual de pessoas que costumam passar por longos períodos fora de casa, seja por estarem no trabalho, faculdade ou em função de alguma atribuição diária, demandando que eles façam suas refeições em outros locais.

Na nona pergunta, solicita quais dias da semana os participantes costumam comer fora de casa com mais frequência, conforme Figura 14.

Figura 14 - Em sua rotina, em quais dias da semana você costuma fazer suas refeições fora de casa?

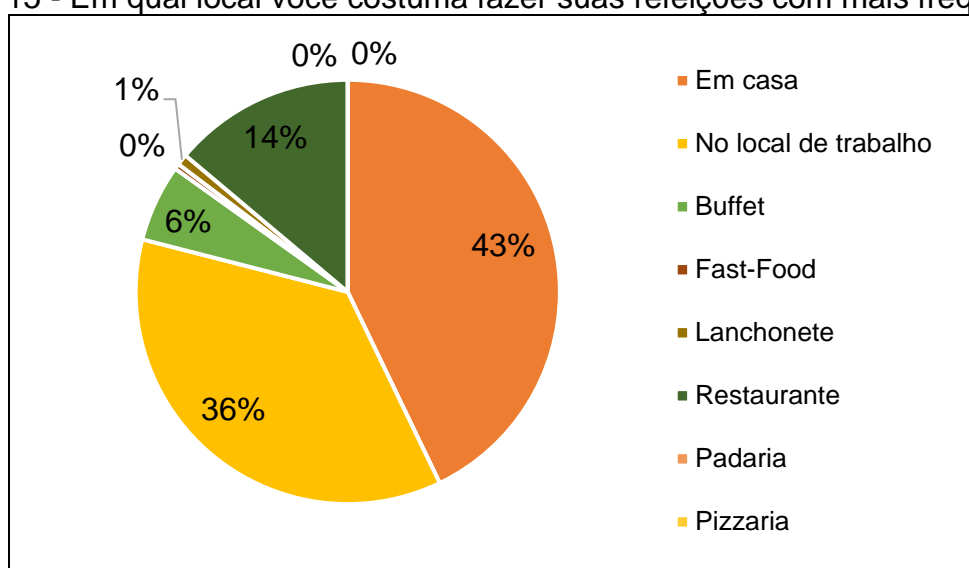


Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Conforme o gráfico ilustrado na Figura 14, 40% dos participantes alegam fazerem suas refeições fora de casa todos os dias de segunda a sexta-feira, outros 27% informam que isso acontece somente em alguns dias da semana, 20% faz refeições fora de casa somente aos finais de semana, enquanto que 8% faz suas refeições fora de casa todos os dias de segunda a sábado e 5% que as fazem todos os dias da semana.

Na décima pergunta, Figura 15, é solicitado aos respondentes para que informem em qual local costumam fazer suas refeições com mais frequência.

Figura 15 - Em qual local você costuma fazer suas refeições com mais frequência?

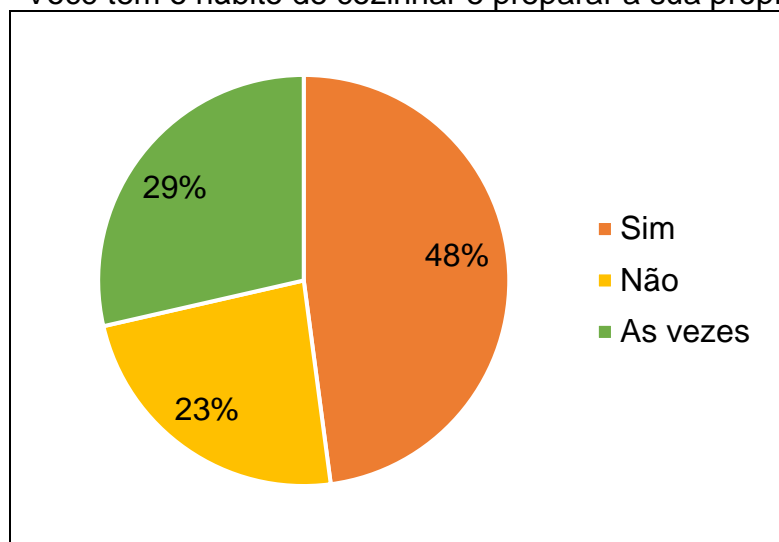


Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Conforme os respondentes, 43% costumam fazer suas refeições em casa com mais frequência. Outros 36% normalmente as fazem no local de trabalho, enquanto que 14% costumam fazer suas refeições em restaurantes, 6% em buffets e 1% em lanchonetes. Nenhum respondente informou que faz suas refeições frequentemente em padarias e ou pizzarias.

A décima primeira pergunta, questionava aos participantes se eles possuem o hábito de cozinhar a preparar suas próprias refeições diárias, segundo Figura 16.

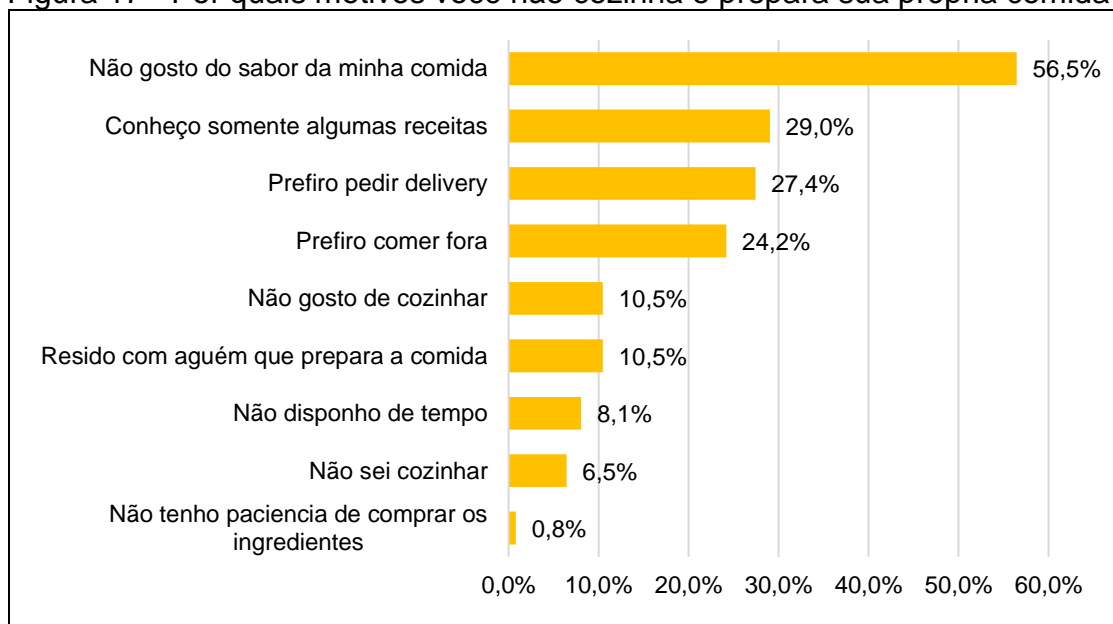
Figura 16 - Você tem o hábito de cozinhar e preparar a sua própria comida?



Fonte: Elaborado pela autora (2019).

De acordo com os resultados, 48% dos participantes alegam possuir o hábito de cozinhar e preparar a sua própria comida, enquanto que 29% informa que as vezes cozinha e as prepara e outros 23% que não possuem esse hábito. Para aqueles que selecionaram as opções “Não” e “As vezes”, foi solicitado para que assinalassem por quais motivos não possuem esse hábito, conforme Figura 17. Nesta pergunta, os participantes podiam selecionar mais de uma opção, de acordo com as que mais se adequassem a sua realidade. Para aqueles que responderam que “Sim”, o questionário prosseguiu para a seção seguinte, conforme Figura 18.

Figura 17 - Por quais motivos você não cozinha e prepara sua própria comida?

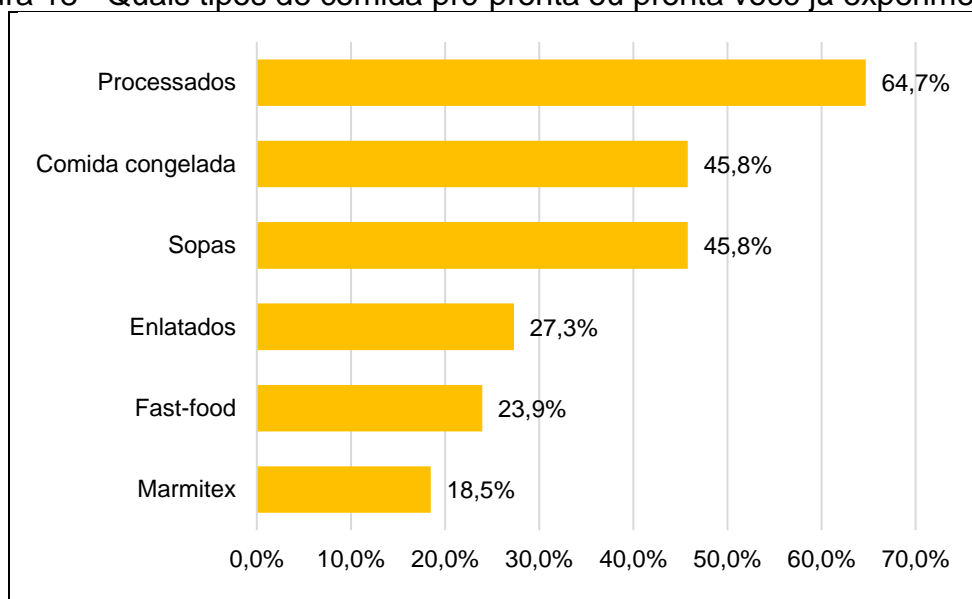


Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Conforme os resultados, 56,5% das pessoas que não possuem o hábito de cozinhar e preparar sua própria comida, tem como principal motivo não gostar do sabor da própria comida. 29% citam que conhecem poucas receitas. Cerca de 27,4% mencionam preferir pedir comida delivery a cozinhar. Outros 24,2% preferem comer fora. 10,5% informam que não gostam de cozinhar e outros 10,5% que residem com alguém que prepara a comida. Cerca de 8,1% citam que não dispõem de tempo suficiente para cozinhar, 6,5% que não sabem cozinhar e 0,8% que não tem paciência de comprar os ingredientes.

A décima terceira pergunta, solicitava aos respondentes para que informassem quais tipos de comidas pré-pronta ou pronta eles já provaram, conforme Figura 18. Esta pergunta disponibilizava a opção de assinar mais de uma resposta.

Figura 18 - Quais tipos de comida pré-pronta ou pronta você já experimentou?



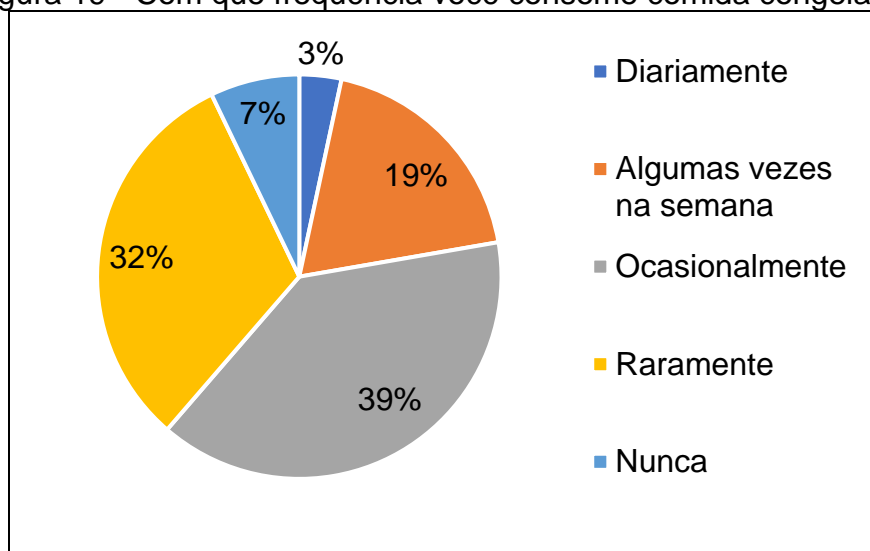
Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Segundo os participantes, 64,7% já provaram algum tipo de alimento processado. Teve 45,8% que já experimentaram sopas pré-prontas. Outros 45,8% já saborearam comida congelada. Cerca de 27,3% provaram alimentos enlatados. Ainda, 23,9% já consumiram *fast-food*. E, por fim, 18,5% experimentaram em algum momento as marmitex prontas.

A décima quarta pergunta, perguntava aos respondentes, com qual frequência eles consomem algum tipo de comida congelada, conforme Figura 19.



Figura 19 - Com que frequência você consome comida congelada?



Fonte: Elaborado pela autora (2019).

De acordo com eles, 39% costumam ingerir estes tipos de alimentos de maneira ocasional. Outros 32% raramente consomem alimentos congelados. O percentual de 19% representa aquelas pessoas que em algumas vezes na semana consomem congelados. Algumas pessoas nunca consomem estes tipos de alimentos, como é o caso de 7% dos respondentes. E ainda, 3% citam que diariamente fazem o consumo de alimentos congelados.

A décima quinta pergunta, solicitava para que os respondentes assinalassem de acordo com o grau de importância, as características que as comidas congeladas devem ter. Para ilustrar os dados obtidos, conforme Quadro 3, somou-se os percentuais das importâncias importante e muito importante que estão representadas abaixo na coluna importante, e as importâncias não importante e pouco importante que estão representadas abaixo na coluna não importante.

Quadro 4 - Qual o grau de importância dos itens a seguir em relação as comidas congeladas?

(continua)

Itens	Importante	Não importante
Possuir os nutrientes necessários que eu necessito em uma refeição diária	89,1%	10,9%
Preço	89,1%	10,9%
Cardápio variado	86,1%	13,9%
Ter sabor semelhante com o de comida caseira	85,7%	14,3%
Não ter adição de conservantes	78,2%	21,8%
Cardápio apropriado a minha restrição alimentar	72,3%	27,7%

(conclusão)

<b>Itens</b>	<b>Importante</b>	<b>Não importante</b>
Embalagens de fácil manuseio	71,8%	28,2%
Embalagens para micro-ondas	66,4%	33,6%
Entregas <i>delivery</i>	60,1%	39,9%

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

De acordo com os dados obtidos, em relação a oferta de um cardápio variado, 50% menciona ser importante, outros 36,1% acham que este pré-requisito é muito importante, cerca de 10,5% considera pouco importante e 3,4% dos respondentes consideram este item como não importante.

Em relação ao sabor semelhante com o de comida caseira, cerca de 47,5% afirmam que é muito importante que o sabor das comidas congeladas seja semelhante aos de comida caseira, outros 38,2% informam ser importante, 11,8% alegam que é pouco importante e somente 2,5% consideram não ser importante.

Sobre os congelados conterem em sua composição os nutrientes necessários para uma refeição diária, 50,8% consideram que é muito importante que os congelados possuam esse requisito, outros 38,2% consideram ser importante, cerca de 6,7% menciona ser pouco importante e ainda, 4,2% citam não ser um requisito importante.

Sobre a oferta de um cardápio apropriado nas restrições alimentares dos respondentes, em torno de 39,1% consideram ser importante a oferta de um cardápio apropriado para a sua restrição alimentar, cerca de 33,2% acredita ser muito importante, outros 15,1% citam não ser importante e 12,6% mencionam ser pouco importante.

O grau de importância mencionado sobre a adição de conservantes nas comidas congeladas para 39,5% respondentes é importante que esses alimentos não contenham muito ou nenhum conservante, outros 38,7% consideram ser um requisito de muita importância, em torno de 13,9% citam ser pouco importante e ainda, 8,0% acreditam que não é um requisito importante.

Embalagens de fácil manuseio é citada como um requisito importante para 47,1% dos respondentes, outros 24,8% mencionam ser muito importante, 20,2% consideram como um item pouco importante e somente 8,0% citam que não é um requisito importante.

Em relação a oferta de embalagens que possam ser aquecidas em forno micro-ondas, cerca de 39,1% citam se tratar de um requisito importante, para 27,3% trata-se de um requisito muito importante, outros 24,4% consideram que é pouco importante e 9,2% mencionam que esse tipo de embalagem não é importante.

Sobre as entregas das comidas congeladas serem feitas através do serviço delivery, 40,3% menciona ser importante, cerca de 26,5% cita ser pouco importante, outros 19,7% informam ser muito importante, e ainda, 13,4% considera não ser importante a oferta desse tipo de entrega.

O preço é citado por 47,1% como fator muito importante na decisão da compra, outros 42,0% mencionam ser importante, cerca de 8,8% consideram pouco importante e somente 2,1% considera o preço como um fator não importante.

Para introduzir a próxima pergunta, foi anexado ao formulário uma foto ilustrativa sobre o produto que é mencionado na pesquisa e ofertado neste trabalho, conforme Figura 20. O intuito deste anexo foi facilitar a compreensão e visualização dos respondentes sobre a décima sexta pergunta e também as que sucedem.

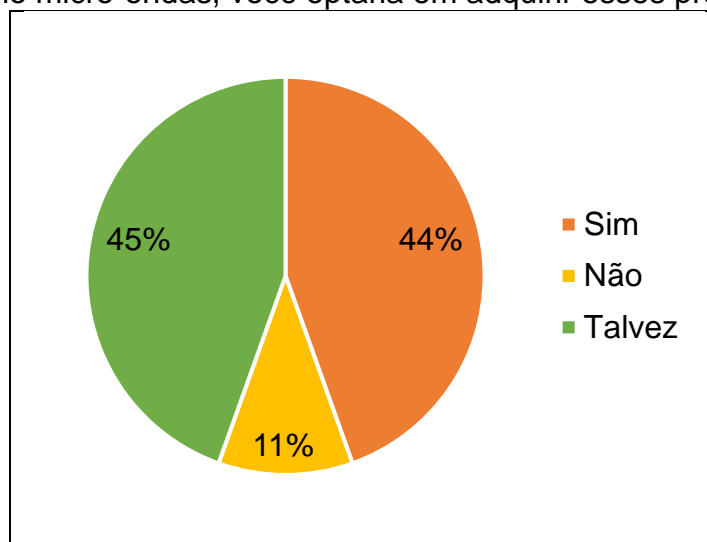
Figura 20 - Imagem ilustrativa utilizada na pesquisa quantitativa



Fonte: Google imagens (2019).

A décima sexta pergunta, ilustrada na Figura 21, questionava aos respondentes se eles estariam dispostos a adquirir suas refeições da semana através de marmitas congeladas, nas quais não possuem lactose em sua composição e que seriam entregues em suas residências ou em seus locais de trabalho.

Figura 21 - Se houvesse um estabelecimento na sua cidade especializado em comida sem lactose (que não utiliza leite de vaca no preparo), e que preparasse as suas refeições da semana e as entregasse na sua casa ou trabalho, através de marmitas congeladas, precisando somente que você descongele e aqueça as marmitas em forno micro-ondas, você optaria em adquirir esses produtos e serviços?

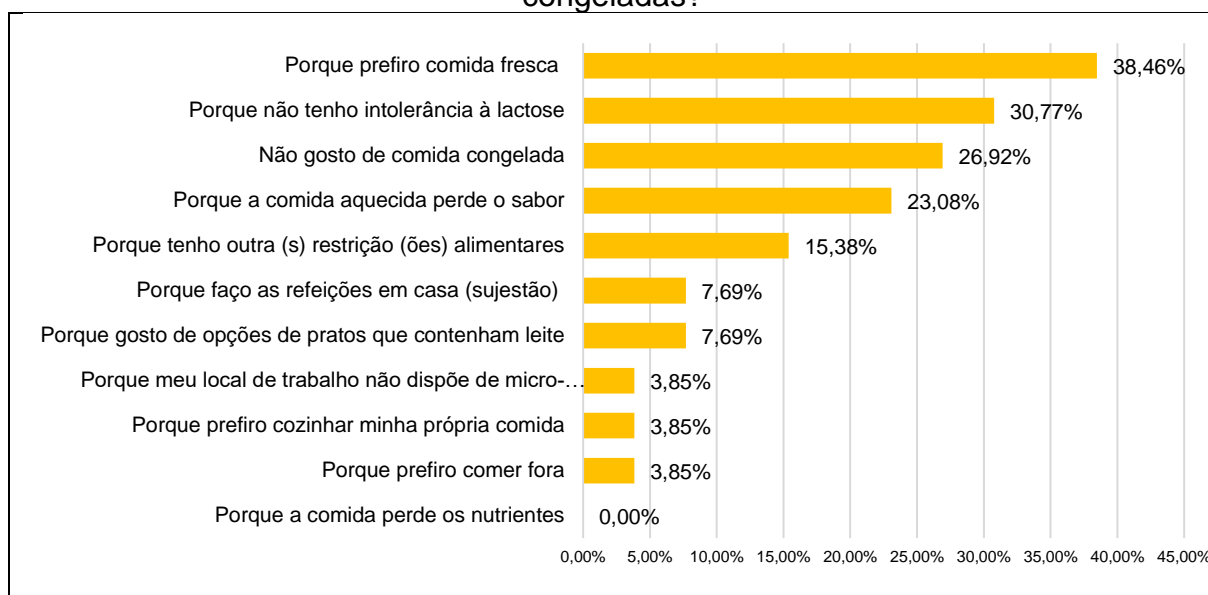


Fonte: Elaborado pela autora (2019).

De acordo com os participantes, 45% talvez optaria em adquirir por esses produtos e serviços, outros 44% citam que “Sim” e, portanto, estariam dispostos a introduzir os produtos e serviços ofertados nesta pesquisa em sua rotina, e ainda, 11% alegam não possuir interesse na oferta. Embora na conversão de dados o “Talvez” tenha ficado 1% na frente do “Sim”, ambas as opções foram respondidas igualmente por 106 pessoas cada, e somente 26 pessoas responderam que “Não”. Ou seja, há um mesmo número de pessoas que afirmam que sim e um mesmo número de pessoas que citam que há a possibilidade de eles adquirirem as marmitas congeladas.

A décima sétima pergunta, era destinada àquelas pessoas que responderam à pergunta acima como “Não”. Elas foram direcionadas para uma seção onde solicitava por quais motivos elas não optariam por esses produtos e serviços, conforme Figura 22. Nesta pergunta, os participantes podiam selecionar mais de um motivo, conforme suas opiniões.

Figura 22 - Por quais motivos você não optaria pelas marmitas com comidas congeladas?



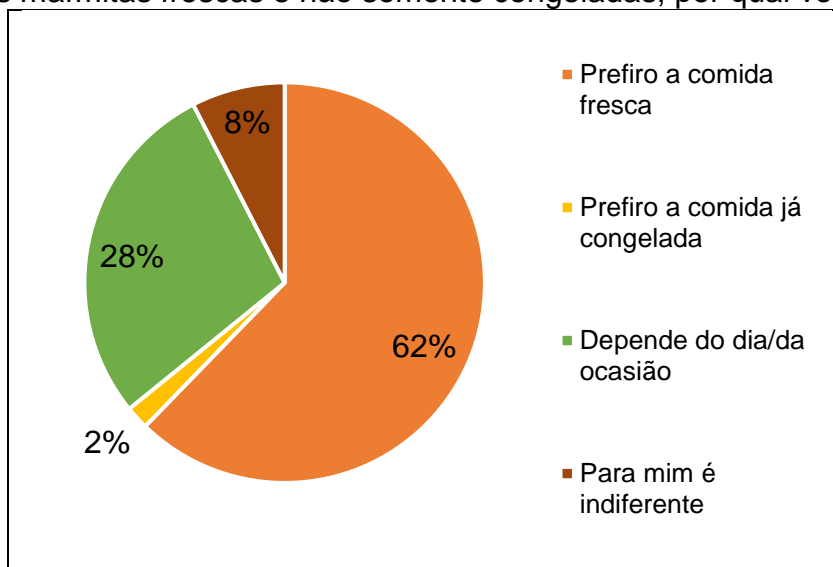
Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Segundo os 11% dos participantes que não estão interessados nos produtos e serviços oferecidos nesta pesquisa, 38,46% alegam que o principal motivo é porque preferem comida fresca. Outros 30,77% citam que não se interessam pelo produto porque não possuem intolerância à lactose. Cerca de 26,92% mencionam que não gostam de comida congelada. Em média, 23,08% informam que a comida quando aquecida, perde o sabor. Outros 15,38% mencionam que possuem outra (s) restrição (ões) alimentar (es). Cerca de 7,69% alegam que preferem degustar opções de pratos que contenham leite em sua composição, mesmo percentual de respondentes que sugerem não optar pelas marmitas porque preferem fazer as refeições em casa. E ainda, 3,85% citam que preferem comer fora, como em restaurantes. Outros 3,85% sugerem que a negativa se deve ao motivo de preferir cozinhar a sua própria comida. E ainda, o mesmo percentual de 3,85% é válido para aqueles que sugerem não possuir forno micro-ondas no local onde trabalham, inviabilizando o aquecimento das suas marmitas. Nenhum participante acredita que a comida congelada perde os nutrientes durante o processo de congelamento e aquecimento.

A décima oitava pergunta, solicitava aos respondentes para que informassem suas preferências quanto ao modo em que optariam em adquirir as suas marmitas, conforme Figura 23. A partir desta pergunta até a vigésima quarta, participaram das perguntas somente aqueles que assinalaram a décima sexta pergunta com “Sim” e

Talvez”. Neste intervalo de perguntas, portanto, participaram um total de 212 respondentes.

Figura 23 - E se esse estabelecimento também oferecesse a você a opção de adquirir as marmitas frescas e não somente congeladas, por qual você optaria?

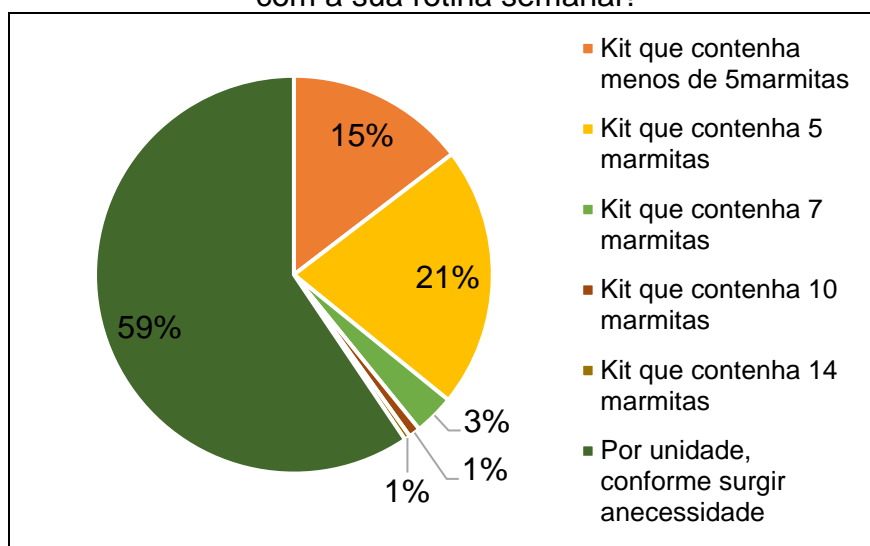


Fonte: Elaborado pela autora (2019).

De acordo com os resultados, 62% preferem adquirir suas marmitas frescas, recém preparadas. Outros 28% citam que dependendo do dia e ou da ocasião, as marmitas poderão ser requisitadas congeladas ou frescas. E ainda, 8% mencionam que é indiferente e 2% que alegam preferir as marmitas já congeladas.

A décima nona pergunta, conforme figura 24, referia-se à quantidade em que seriam adquiridas as marmitas.

Figura 24 - Qual seria a forma que você optaria em adquirir as marmitas de acordo com a sua rotina semanal?

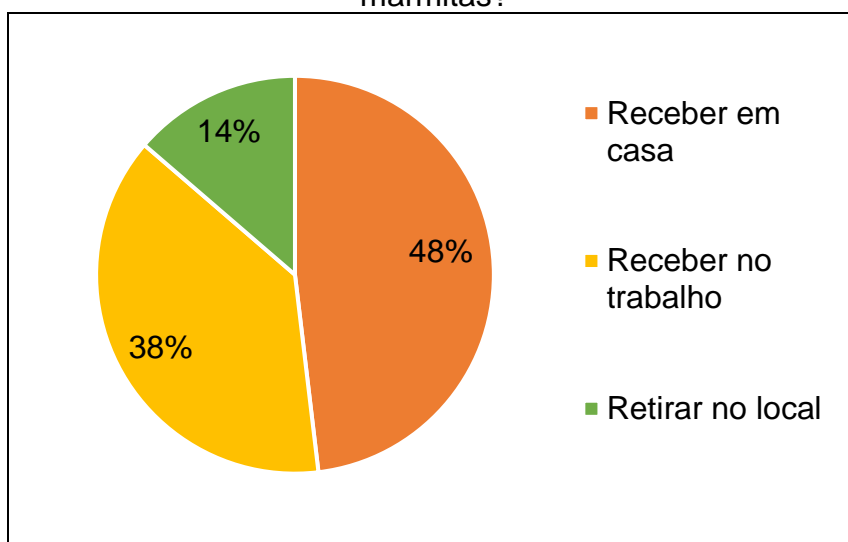


Fonte: Elaborado pela autora (2019).

O percentual expressivo de 59% evidencia que os respondentes preferem adquirir suas marmitas por unidade, conforme surgir a necessidade durante a semana. Cerca de 21% citam que preferem adquirir as marmitas em kits que contenham 5 marmitas. Outros 15% preferem kits que contenham menos de 5 marmitas. E ainda, 3% mencionam preferir kits que contenham 7 marmitas, outros 1% preferem kits que contenham 10 marmitas e 1% kits que contenham 14 marmitas.

A vigésima pergunta, questiona qual seria a forma mais conveniente de adquirir as marmitas na opinião dos respondentes, conforme Figura 25.

Figura 25 - Para você, como seria a forma mais conveniente de adquirir as suas marmitas?

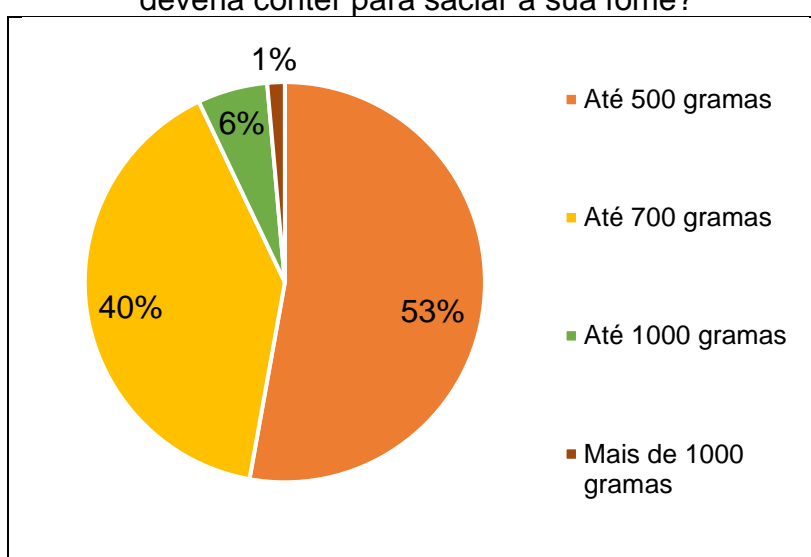


Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Segundo os respondentes, 48% preferem receber as marmitas em casa, outros 38% citam que o melhor seria receber no local de trabalho e ainda, 14% mencionam que preferem retirar suas marmitas no local onde a empresa Marmitando Sem Lactose estiver estabelecida.

A vigésima primeira pergunta, pretende identificar qual a quantidade aproximada de comida que cada marmita deverá conter para saciar a fome dos respondentes, conforme Figura 26.

Figura 26 - Aproximadamente, qual seria a quantia de comida que cada marmita deveria conter para saciar a sua fome?



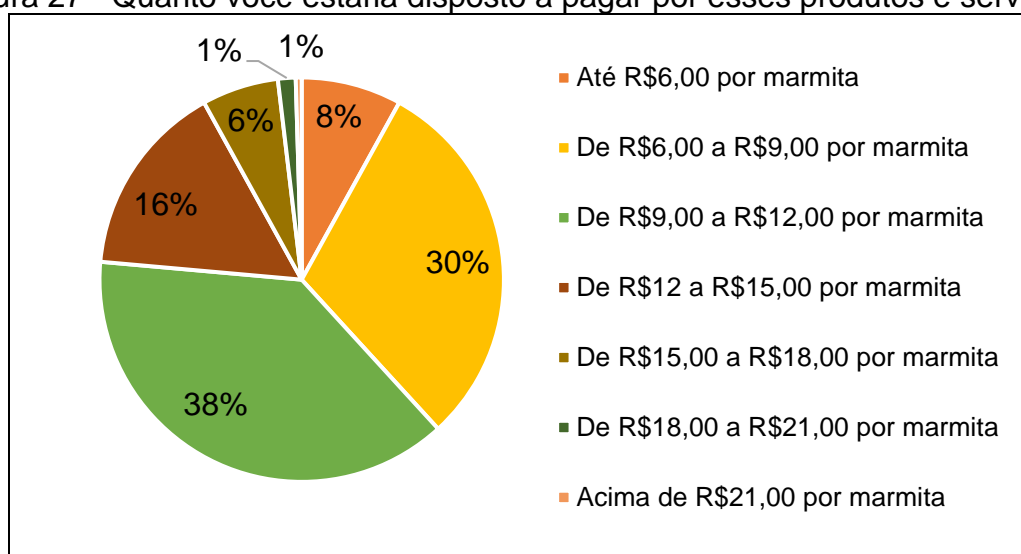
Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Conforme os resultados obtidos, 53% sugerem que a quantidade de comida necessária para saciar a fome seja de até 500 gramas por marmita. Outros 40% citam que o ideal seriam marmitas com capacidade para até 700 gramas de comida. Para 6% a quantia necessária seria de até 1000 gramas de comida. E, ainda, 1% menciona ser necessário mais de 1000 gramas de comida em cada marmita.

A vigésima segunda pergunta, conforme Figura 27, está relacionada com o valor em que os respondentes estão dispostos a pagar por esses produtos e serviços.



Figura 27 - Quanto você estaria disposto a pagar por esses produtos e serviços?

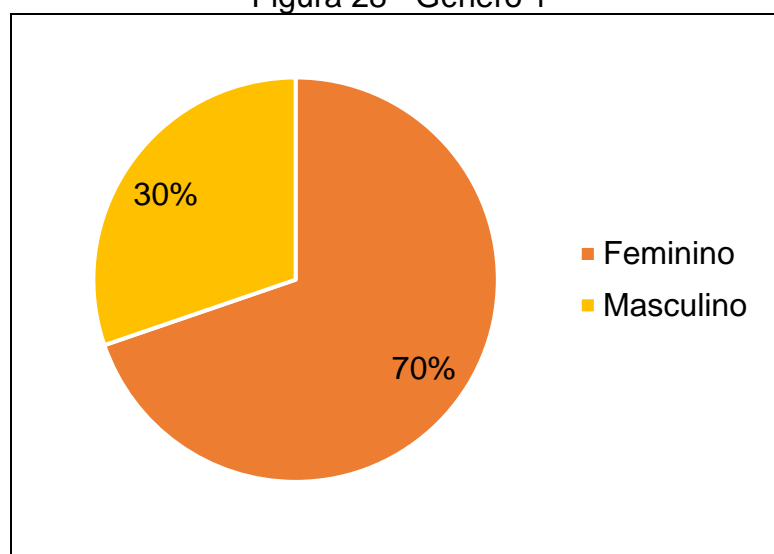


Fonte: Elaborado pela autora (2019).

De acordo com os participantes da pesquisa, 38% estão dispostos a pagar de R\$9,00 até R\$12,00 reais por marmitta. Outros 30% citam que pagariam de R\$6,00 até R\$9,00 por marmitta. Aqueles que estão dispostos a pagar de R\$12,00 até R\$15,00 por marmitta, são representados por 16%. Cerca de 8% mencionam estarem dispostos a pagar até R\$6,00 por marmitta. E por fim, somente 1% dos participantes estão dispostos a pagar de R\$18,00 até R\$21,00 por marmitta e outro 1% acima de R\$21,00 reais por marmitta.

A vigésima terceira pergunta, dá início as perguntas pessoais e está relacionada com gênero dos participantes que contribuíram com esta pesquisa, conforme Figura 28. A partir desta pergunta, são introduzidos o restante das pessoas que não participaram das perguntas relacionadas ao negócio proposto neste trabalho, em virtude de terem assinalado que “Não” estão dispostas a adquirir os produtos ofertados pela Marmitando Sem Lactose. Portanto, os resultados a seguir são calculados com base em 238 respostas.

Figura 28 - Gênero 1

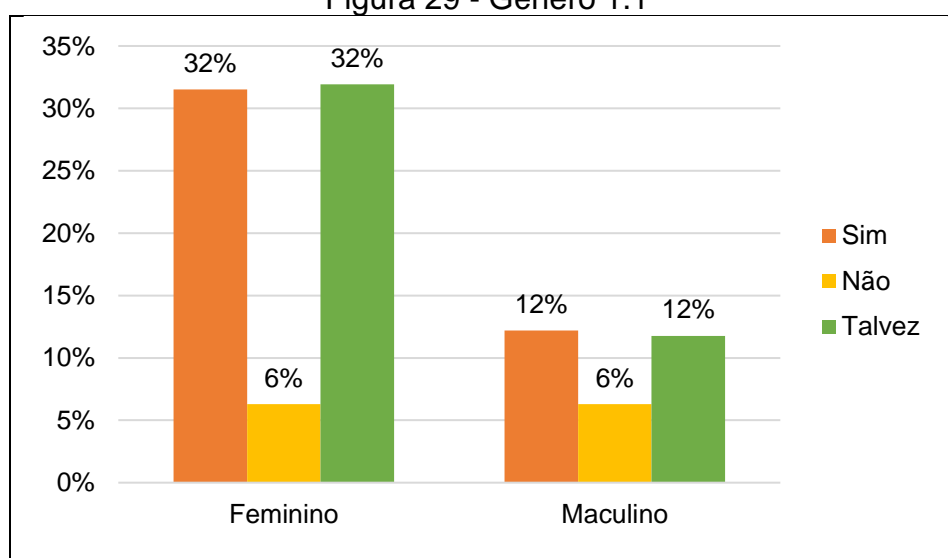


Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Conforme resultados, a maior parte dos participantes desta amostra de pesquisa é composto pelo público feminino, representado por um total de 70%. Outros 30% são compostos pelo público masculino.

Para uma melhor compreensão sobre este público, os mesmos dados foram relacionados com a décima sexta pergunta e convertidos de modo a evidenciar quais dos dois públicos se mostraram mais interessados ao negócio proposto nesta pesquisa, conforme Figura 29.

Figura 29 - Gênero 1.1



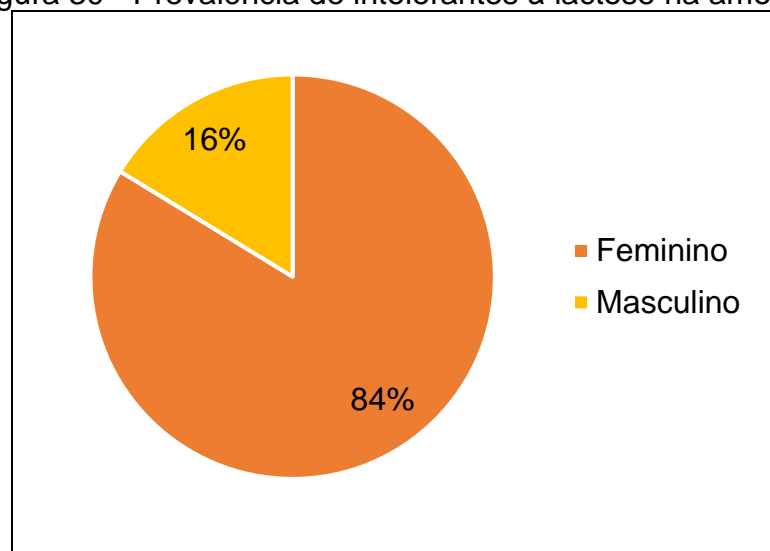
Fonte: Elaborado pela autora (2019).

De acordo com a conversão de dados, 32% do público feminino mostrou-se mais interessado em adquirir as marmitas ofertadas pela Marmitando, enquanto que somente 12% do público masculino possuem interesse. Outros 32% do público feminino citam que talvez podem vir a adquirir os produtos e serviços ofertados, contra 12% do público masculino. E ainda, 6% do público feminino e 6% do público masculino, mencionam não estarem interessados nas marmitas da Marmitando Sem Lactose.

Esse percentual expressivo do público feminino na amostra desta pesquisa, de certo modo, se relaciona com as informações trazidas na sessão 3.2.2 deste trabalho. Conforme dados do Sebrae (2019a), o Brasil é atualmente o país que mais consome comidas congeladas da América Latina. Mencionam como principais motivos o aumento do público feminino no mercado de trabalho e diminuição de lares com empregadas domésticas. Em decorrência desses fatores, o tempo disposto para preparo das refeições tornou-se menor, e por isso, houve aumento na demanda de congelados em virtude da sua praticidade (SEBRAE, 2019a). Como nesta pesquisa a maior parte dos participantes, cerca de 62%, citaram preferir as marmitas frescas, acredita-se que independente das comidas serem ou não congeladas, o público feminino desta amostra busca para o dia-a-dia alternativas de refeições práticas, como as marmitas com refeições prontas ofertadas neste novo negócio.

Como a proposta da Marmitando é oferecer refeições que não contenham lactose, utilizou-se também os dados obtidos na vigésima quinta pergunta para relacioná-los aos participantes da pesquisa que possuem intolerância à lactose, conforme Figura 30.

Figura 30 - Prevalência de intolerantes à lactose na amostra

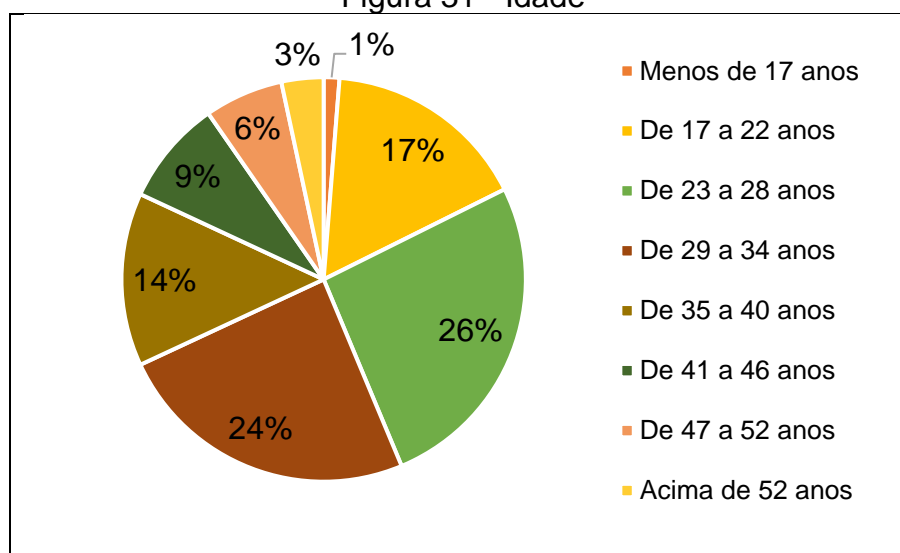


Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Nesta pesquisa, o maior percentual de intolerantes à lactose é composto pelo público feminino, que representa 84% da amostra contra 16% do público masculino.

A vigésima quarta pergunta, refere-se à idade dos respondentes da pesquisa, conforme Figura 31.

Figura 31 - Idade



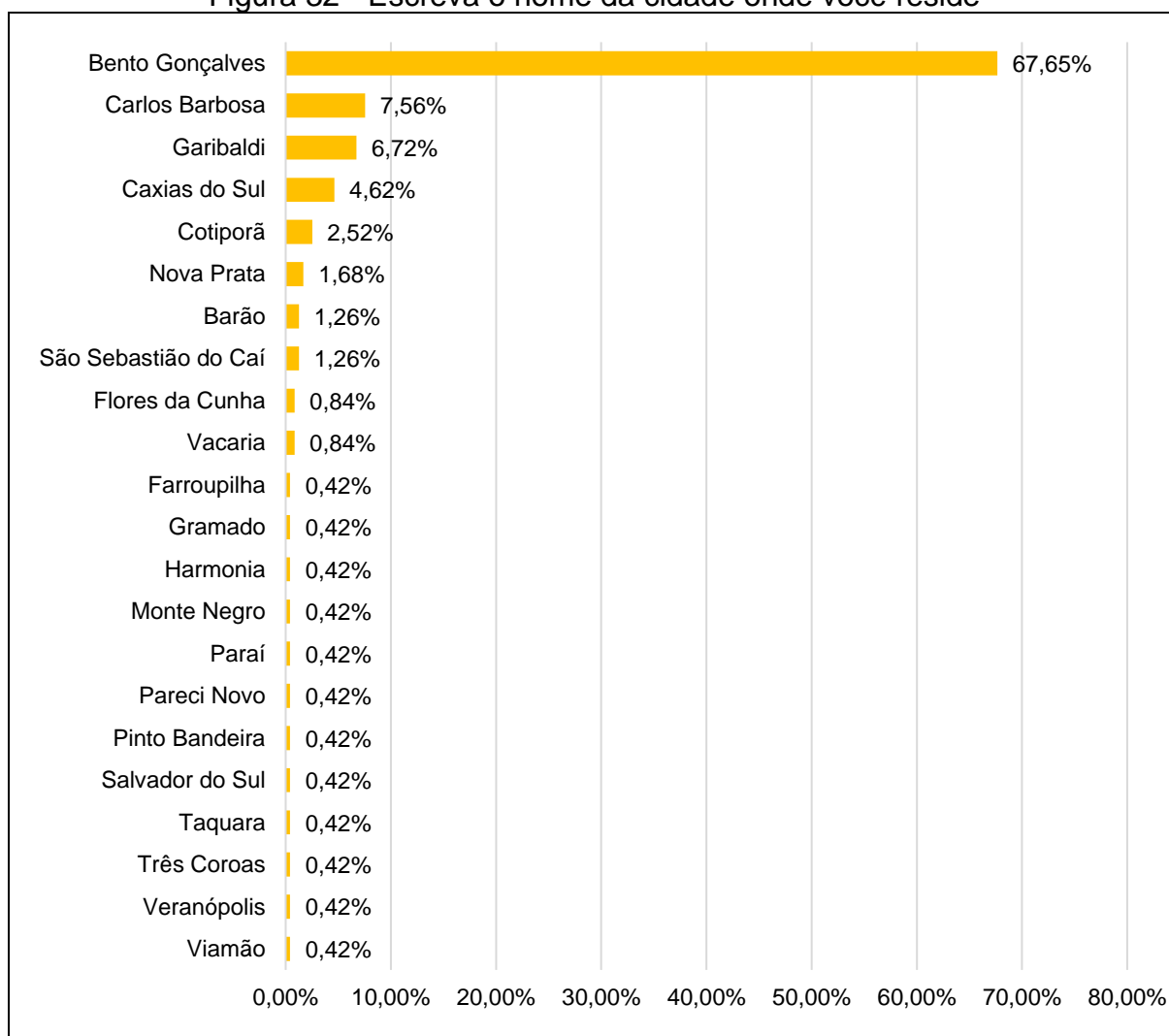
Fonte: Elaborado pela autora (2019).

De acordo com o gráfico, 26% dos participantes possuem de 23 a 28 anos de idade. Outros 24% possuem de 29 a 34 anos de idade. Em torno de 17% menciona possuir de 17 a 22 anos de idade. Em média, 14% dos participantes citam possuir de 35 a 40 anos de idade. Cerca de 9% cita possuir de 41 a 46 anos de idade. Outros

6% possuem de 47 a 52 anos de idade. E, ainda, 3% possuem acima de 52 anos e 1% menos de 17 anos de idade.

A vigésima quinta pergunta, pretende identificar a localização dos respondentes, conforme Figura 32.

Figura 32 - Escreva o nome da cidade onde você reside



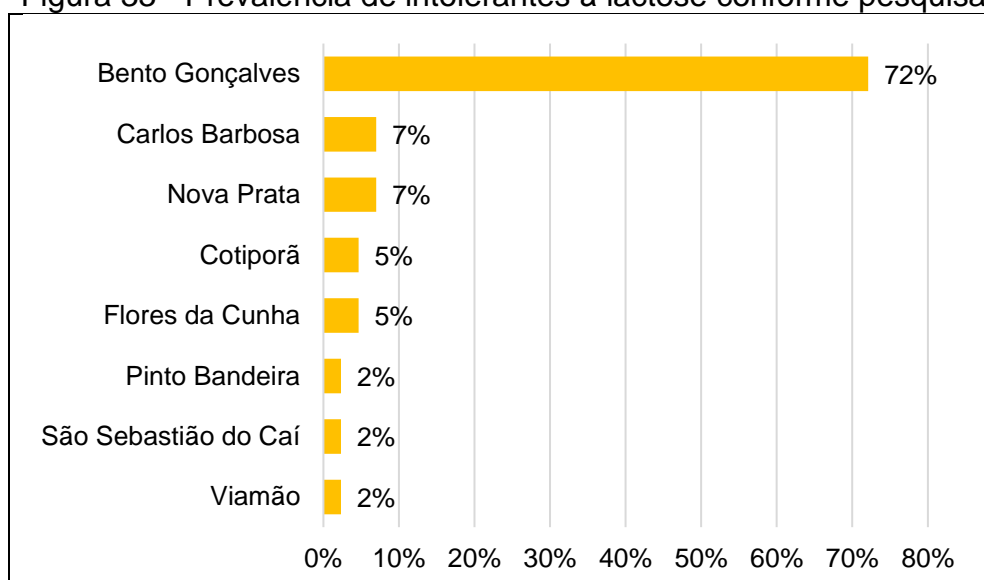
Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Como o questionário foi disperso para diversas pessoas por E-mail e em redes sociais, a pesquisa atingiu algumas cidades que não pertencem a Serra Gaúcha. O maior público da amostra reside na cidade de Bento Gonçalves, cerca de 67,65% dos participantes. Outros 7,56% respondentes são de Carlos Barbosa. Cerca de 6,72% residem em Garibaldi. Em média, 4,62% pertencem a cidade de Caxias do Sul. Outros 2,52% residem na cidade de Cotiporã. Ainda, 1,68% são de Nova Prata, cerca de 1,26% de São Sebastião do Caí, outros 1,26% de Barão, 0,84% são de Flores da

Cunha e também 0,84% que são de Vacaria. Por fim, o percentual de 0,42% equivale igualmente para as cidades de Farroupilha, Gramado, Harmonia, Monte Negro, Paraí, Pareci Novo, Pinto Bandeira, Salvador do Sul, Taquara, Três Coroas, Veranópolis e Viamão.

Como inicialmente se propõe que o presente negócio estará inserido na cidade de Bento Gonçalves, e portanto, atendendo com mais precisão a este município, utilizou-se os dados obtidos na vigésima sétima pergunta juntamente com os da segunda pergunta, para obter uma melhor visualização sobre a prevalência de intolerantes à lactose na cidade, conforme Figura 33.

Figura 33 - Prevalência de intolerantes à lactose conforme pesquisa

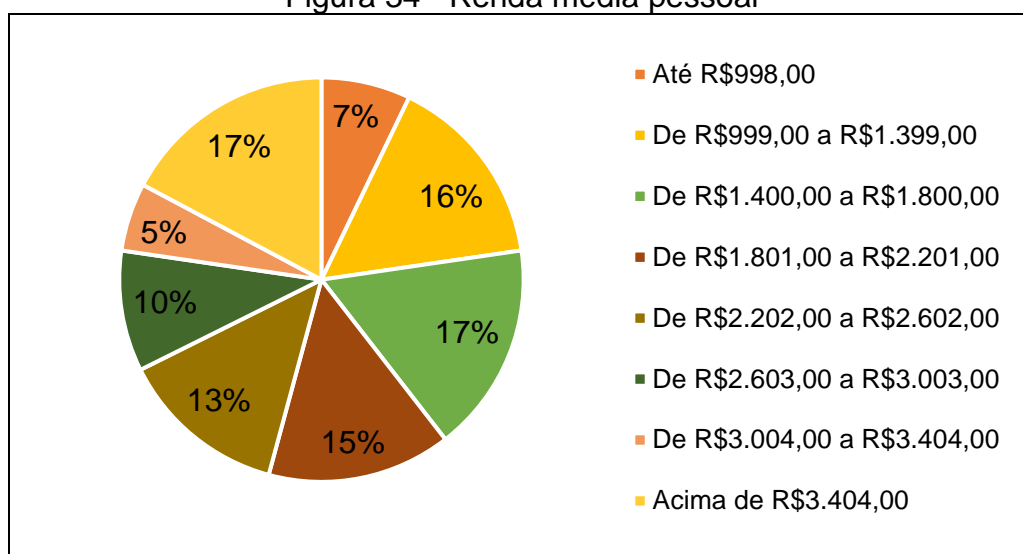


Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Conforme os resultados, 72% dos intolerantes à lactose que participaram desta pesquisa residem na cidade de Bento Gonçalves. Outros 7% residem nas cidades de Carlos Barbosa e Nova Prata. Cerca de 5% mencionaram ser das cidades de Cotiporã e Flores da Cunha. E, ainda, 2% dos respondentes residem nas cidades de Pinto Bandeira, São Sebastião do Caí e Viamão.

Na vigésima sexta pergunta, solicitava aos respondentes para que selecionassem sua renda média pessoal, conforme Figura 34.

Figura 34 - Renda média pessoal

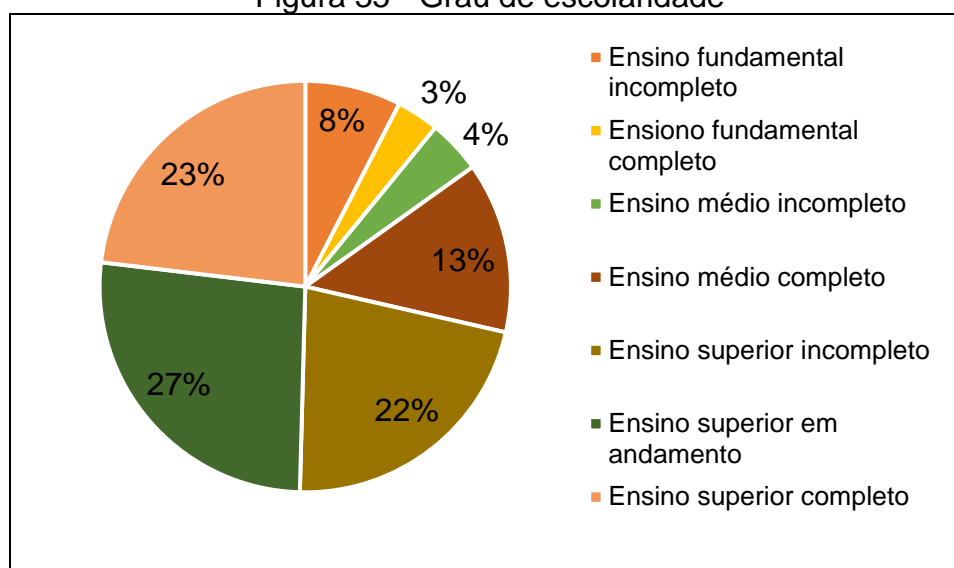


Fonte: Elaborado pela autora (2019).

O resultado obtido foi bastante diversificado, sendo que 17% citam possuir renda média pessoal acima de R\$3.404,00 reais por mês, assim como aqueles que citam possuir renda de R\$1.400,00 a R\$1.800,00. Outros 16% mencionam ter renda média de R\$999,00 a R\$1.399,00 por mês. Em média 15% cita possuir renda de R\$1.801,00 a R\$2.201,00. Cerca de 13% informam que possuem renda de R\$2.202,00 a R\$2.602,00. Outros 10% citam a renda de R\$2.603,00 a R\$3.003,00 por mês. E, ainda, 7% mencionam renda de até R\$998,00 e outros 5% de R\$3.005,00 a R\$3.404,00 por mês.

A vigésima oitava pergunta, conforme Figura 35, solicitava saber o grau de escolaridade dos participantes da pesquisa.

Figura 35 - Grau de escolaridade



Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Cerca de 27% dos participantes mencionam possuir ensino superior em andamento, outros 23% possuir ensino superior completo, mais 13% que possuem ensino médio completo, outros 8% citam possuir ensino fundamental incompleto, 4% menciona ter ensino médio incompleto, e por fim, 3% dos participantes possuem ensino fundamental completo.

Foi disponibilizado uma questão optativa, na qual os respondentes poderiam deixar suas sugestões sobre a pesquisa e trabalho. Nela, respondentes citaram que seria muito benéfico para a cidade de Bento Gonçalves que houvesse um estabelecimento do ramo alimentícios no qual fosse totalmente direcionado para pessoas com intolerância à lactose. Também foi sugerido a elaboração de marmitas para pessoas que malham e que sejam entregues nas academias, já que muitas dessas pessoas necessitam fazer suas refeições na academia por falta de tempo. Foi citado também, a oferta de congelados como lasanhas.

## 5.7 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Através desta pesquisa de mercado, foi possível concluir que 72% dos intolerantes à lactose residem em Bento Gonçalves, cidade na qual será inserida a empresa Marmitando Sem Lactose. A maioria das pessoas que participaram da pesquisa no geral, trabalham fora de casa (em torno de 86%) e dispõem de no máximo 1 hora de intervalo para fazerem suas refeições. Estima-se também que 75% dessas



peças costumam almoçar fora de casa, a maior parte (40%), todos os dias de segunda a sexta-feira, em virtude das suas atribuições diárias. Cerca de 36% das pessoas costumam almoçar no local de trabalho, outras 43% costumam almoçar em casa.

A maioria dos participantes da amostra possuem o hábito de cozinhar e preparar a sua própria comida, porém, 29% as vezes as prepara e outras 23% não possuem esse hábito. Esses últimos dois percentuais, se somados, representam a maior parte da amostra, 52%. Sobre essas pessoas (52%), as pessoas alegam, com maior percentual, não gostarem do sabor da própria comida, conhecer somente algumas receitas e preferir pedir delivery de comida. Estima-se que 39% das pessoas ocasionalmente consomem comidas congeladas contra 3% que consome diariamente.

Dados da pesquisa revelaram que 45% dos participantes talvez estariam dispostos em adquirir os produtos e serviços ofertados pela Marmitando Sem Lactose, outros 44% mencionam interesse e somente 11% não tem interesse. Entre os principais motivos citados pelo desinteresse na proposta da empresa, estão a preferência por comida fresca (38,46%), não possuir intolerância à lactose (30,77%) e não gostar de comidas congeladas (26,92%). Somando os participantes que citaram talvez e sim para a proposta, chega-se a um resultado considerado positivo pela pesquisadora de 89% da amostra de pesquisa, demonstrando que o negócio possui viabilidade mercadológica. Desses 89%, 62% mencionam preferir que as refeições sejam distribuídas frescas e outros 28% citam que dependendo da ocasião, essas podem ser requisitadas frescas ou congeladas.

Cerca de 59% dos participantes mencionam a preferência por adquirir as marmitas por unidade, conforme surgir a necessidade e outros já 21% em kits que contenham 5 marmitas. Cerca de 48% preferem receber suas marmitas em casa e 38% no local de trabalho. A quantidade de alimento que cada marmita deverá conter, segundo 53% dos participantes, é de até 500 gramas, outros 40% citam ser necessários até 700 gramas. A maioria das pessoas estão dispostas a pagar pelos produtos e serviços ofertados de R\$6,00 até R\$15,00 por marmita.

Conforme proposta inicial, a empresa Marmitando Sem Lactose permanecerá a oferecer comidas livres de leite de vaca para pessoas com intolerância à lactose, em virtude do considerável percentual de pessoas portadoras dessa intolerância residirem na cidade de Bento Gonçalves. As refeições sem lactose poderão ser

consumidas por todos os públicos, indiferente de possuírem restrições com o leite ou não. Isso porque, um dos diferenciais da empresa, é a elaboração de refeições prontas nas quais não se utiliza leite no preparo. Ou seja, isso não significa que quem não possua intolerância à lactose, não possa consumir os produtos ofertados. Serão refeições normais, porém, que não contem leite.

Portanto, para as 30,77% das pessoas que citaram não optar pelas marmitas da Marmitando porque não possuem intolerância à lactose, poderão consumir tranquilamente as refeições ofertadas, pois esta intolerância não é uma doença, conforme visto na seção 3.2 deste trabalho, e sim um distúrbio digestivo do organismo das pessoas, no qual, diversas pessoas poderão vir a desenvolver este distúrbio com o passar dos anos. Deste modo, consumir uma refeição diária que não contenha leite na composição, não prejudicará de nenhuma maneira a saúde das pessoas que não possuem intolerância à lactose.

Ressalva-se, porém, que pessoas alérgicas à proteína do leite não poderão consumir os produtos da empresa, pois essa doença não permite a ingestão de produtos chamados “zero lactose”, como requeijão, leite e outros. Produtos considerados zero lactose serão utilizados em algumas receitas da Marmitando Sem Lactose por não prejudicar a saúde dos intolerantes.

A maioria dos respondentes citaram não serem adeptos a dietas, mas conforme sugestões feitas pela proprietária da empresa Margot Mariani Café, apresentadas na sessão 5.6.2.1 deste trabalho, as marmitas proteicas possuem grande potencial de serem requisitadas (talvez por outras pessoas nas quais esta pesquisa não conseguiu atingir), principalmente pelo público que frequenta academia. Portanto, a Marmitando Sem Lactose introduzirá também em sua produção a elaboração de marmitas proteicas. O diferencial dessas marmitas será que elas também não conterão leite na composição.

Deste modo, o segmento de clientes da Marmitando Sem Lactose será o de dietas especiais, na qual oferecerá marmitas para o dia-a-dia sem lactose e marmitas proteicas sem lactose. Estas marmitas serão disponibilizadas frescas aos consumidores. Para isso, ao final de cada semana, nas quintas-feiras, através das mídias sociais da empresa, os clientes serão comunicados sobre o cardápio da semana seguinte. Os interessados deverão fazer suas encomendas e agendar suas entregas. As marmitas frescas serão entregues na residência ou local de trabalho do cliente diariamente.

Conforme resultados, a maioria das pessoas preferem receber a comida fresca, para degustá-la na hora ou ficando a critério delas congelar ou não suas marmitas posteriormente. Porém, de acordo com uma sugestão feita na décima oitava pergunta, e também levando em consideração a ideia inicial deste novo negócio, na qual a proposta consistia na oferta de marmitas congeladas, a empresa Marmitando Sem Lactose também disponibilizará aos consumidores marmitas com molhos prontos e lasanhas prontas, todos congelados e sem lactose.

Devido a preferência dos respondentes da pesquisa, todas as marmitas contendo as refeições, molhos e lasanhas serão ofertadas contendo até 500 gramas de alimento cada.

### 5.7.1 Novo Canvas

O Canvas da Marmitando Sem Lactose inicialmente foi apresentado na sessão 4.2 deste trabalho, no qual elencava os principais pontos de interesse da organização. Após análise dos resultados obtidos nas pesquisas qualitativa e quantitativa, e posterior reformulação da ideia inicial do negócio, no Quadro 4 é apresentado o novo Canvas da organização que foi adaptado de acordo com as exigências da amostra da população.

Quadro 5 - Novo Canvas da Marmitando Sem Lactose

(continua)

<b>PARCERIAS PRINCIPAIS</b>	<b>ATIVIDADES CHAVES</b>	<b>PROPOSTA DE VALOR</b>	<b>RELACIONAMENTO COM CLIENTES</b>	<b>SEGMENTO DE CLIENTES</b>
Fornecedor de alimentos	Preparar e vender marmitas sem lactose	Comida para dietas especiais	Página no Facebook	Pessoas com intolerância à lactose dos públicos feminino e masculino de todas as classes sociais
Fornecedor de embalagens (marmitas)	Atendimento ao cliente	Refeições prontas para o dia-a-dia sem lactose	Instagram	
Motoboy		Marmitas que podem ser congeladas e aquecidas	WhatsApp	Pessoas que dispõem de pouco tempo para cozinhar, preparar e fazer suas refeições
Nutricionista			E-mail	Pessoas que conhecem poucas receitas, que não querem

(conclusão)

				ou não sabem cozinhar, que preferem pedir delivery
	<p><b>RECURSOS PRINCIPAIS</b></p> <p>Mão de obra</p> <p>Ingredientes</p> <p>Equipamentos de cozinha</p> <p>Freezers</p> <p>Embalagens (marmitas)</p>		<p><b>CANAIS</b></p> <p>Venda direta com agendamento da entrega a domicílio ou local de trabalho</p> <p>Comunicação com clientes por meio de telefone e redes sociais</p>	<p>Pessoas que frequentam a academia</p> <p>Pessoas adeptas a dieta proteica</p>
<p><b>ESTRUTURA DE CUSTOS</b></p> <p>Pagamento dos parceiros contratados</p> <p>Marketing</p>			<p><b>FONTES DE RECEITA</b></p> <p>Venda das marmitas</p>	
	<p>Compra e manutenção do estoque</p> <p>Utensílios de cozinha</p>			

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

A principal alteração no Canvas da Marmitando foi na proposta de valor, na qual foi modificada de: preparar e entregar refeições congeladas, para preparar e entregar refeições quentes, recém preparadas. Também foi expandido o segmento de clientes, atendo as pessoas adeptas a dieta proteica.

## 6 ANÁLISE DO CONTEXTO DO NOVO NEGÓCIO

Kotler (2000), considera que as empresas bem-sucedidas são aquelas que estão sempre atentas ao ambiente interno e externo de seus negócios. Ainda segundo o autor, empresas que possuem visão de mercado reconhecem que o ambiente de marketing oferece constantes oportunidades, mas também apresenta constantes ameaças, e por isso, salienta sobre a importância das empresas continuarem monitorando e adaptando o ambiente conforme as necessidades mercadológicas. Segundo Kotler e Armstrong (2015), o ambiente de marketing é formado pelo micro e microambiente.

Gobe et al. (2017), analisam as organizações como um sistema aberto, deste modo, recebe influências do ambiente ao mesmo tempo que o influencia. Sendo assim, é imprescindível que sejam feitos monitoramentos constantes do ambiente para que a organização possa estar a par e se antecipar sobre acontecimentos futuros.

### 6.1 MICROAMBIENTE

Para fazer a análise do microambiente, deve-se colocar a empresa no centro e verificar o que o público que a rodeia espera dela. Este público pode estar dividido de acordo com suas expectativas, e portanto, estas podem ser externas ou internas. Os participantes inclusos nas expectativas externas são a comunidade, clientes e fornecedores. Já os participantes inclusos nas expectativas internas são os acionistas, alta administração e funcionários (GOBE et al., 2017). De acordo com Kotler e Keller (2012), são inclusos nesse grupo também os institutos de pesquisa de marketing, agências de propaganda, bancos e seguradoras, além dos agentes, corretores, representantes de fabricantes e demais responsáveis que auxiliam na busca de clientes e na venda dos produtos e ou serviços ofertados.

Conforme Kotler e Armstrong (2015, p. 73), “A tarefa da administração de marketing é construir relacionamento com clientes criando valor e satisfação para eles.” Ainda segundo os autores, para que a organização obtenha sucesso no marketing, é necessário que ela construa um relacionamento com os demais departamentos que a constitui, inclusive com os diversos públicos que juntos formam a cadeia de valor da empresa.

### 6.1.1 Clientes

Para Pride e Ferrell (2015, p. 3), “Como compradores dos produtos que as organizações desenvolvem, precificam, distribuem e promovem, os clientes são o foco de todas as atividades de marketing”. Nenhuma organização é capaz de sobreviver sem clientes, e para satisfazê-los e fidelizá-los a marca, é necessário agrupá-los em segmentos de clientes distintos, cada grupo de clientes com suas necessidades, comportamentos e outros atributos em comum. Existem diversos tipos de segmentos de clientes, entre eles estão o de mercado de massa, nicho de mercado, segmentado, diversificada e plataforma multilateral (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011).

O segmento de cliente selecionado para este novo negócio é o de nicho de mercado. De acordo com Osterwalder e Pigneur (2011), este tipo de segmento atende clientes específicos e especializados, a proposta de valor, canais e o relacionamento com os clientes são adequados de acordo com as exigências do nicho de mercado selecionado. Os autores comparam este tipo de segmento com a relação entre fornecedor e comprador, no qual o comprador depende muito do fornecedor para a realização de alguma etapa ou procedimento.

Os clientes da Marmitando Sem Lactose serão:

- a) pessoas com intolerância à lactose;
- b) pessoas adeptas a dieta proteica que frequentam ou não academia e que são ou não intolerantes à lactose;
- c) pessoas que não possuem intolerância à lactose mas que demandam no dia-a-dia por refeições prontas, práticas e saborosas;
- d) pessoas que conhecem poucas receitas culinárias, que não gostam de cozinhar, que não sabem cozinhar e ou que preferem pedir delivery;
- e) pessoas que residem na cidade de Bento Gonçalves, ou em municípios vizinhos e que estejam dispostos a retirar suas encomendas no estabelecimento;
- f) pessoas de ambos os gêneros, com maior prevalência para o público feminino;
- g) quanto a faixa etária, os índices da pesquisa informam que o maior público tem em torno de 17 a 34 anos de idade;

- h) quanto a classe social, os maiores índices da pesquisa citam que este público apresenta renda média pessoal de R\$999,00 a R\$3.404,00 por mês.

Gobe et al. (2017, não paginado) citam que entre as principais expectativas dos clientes estão:

- a) Política de preços competitivos
- b) Boa assistência técnica
- c) Qualidade
- d) Prazo de entrega adequado
- e) Apoio a nossos desenvolvimentos
- f) Capacidade disponível para aumento de demanda
- g) Agilidade e versatilidade na resolução de problemas

Quanto aos preços, será feita uma análise de custos e despesas para a elaboração das marmitas, juntamente com as metas da organização e que estejam de acordo com a opinião dos respondentes da pesquisa quantitativa, conforme apresentado na sessão 5.6.2.1 deste trabalho.

Quanto a assistência técnica, apoio aos desenvolvimentos, capacidade para aumento da demanda e agilidade e versatilidade na resolução de problemas, sempre haverá um atendente disponível para solucionar os imprevistos, fazer negociações e sanar quaisquer dúvidas que surgirem.

Quanto à qualidade, além da oferta de um cardápio variado, a Marmitando preza por ingredientes e temperos selecionados, frescos e com procedência.

E quanto ao prazo de entrega, este ocorrerá conforme a demanda, todos os dias de segunda a sexta-feira para alguns clientes e para outros uma vez por semana, conforme agendamentos realizados por eles. As marmitas também poderão ser retiradas no estabelecimento em horários específicos.

### **6.1.2 Fornecedores**

Os fornecedores são considerados por muitas empresas como parceiros que auxiliam na criação e entrega de valor para o cliente. É através dos fornecedores que são ofertados os recursos que a empresa necessita para produzir os seus bens e serviços. Problemas relacionados com o fornecimento de suprimentos podem afetar seriamente o marketing da empresa. Por isso, deve-se observar atentamente os níveis de estoque, andamentos das entregas, atrasos nas entregas, greves e outros eventos

que possam prejudicar, de certo modo, as vendas no curto prazo, mas que ao longo prazo, podem ocasionar na insatisfação do cliente (KOTLER; ARMSTRONG, 2007).

Os fornecedores da empresa Marmitando Sem Lactose serão selecionados de acordo com os tipos de material, ingredientes e temperos que cada um fornece, e principalmente, de acordo com a faixa de preços. Pretende-se firmar parcerias nas quais sejam possíveis adquirir os produtos selecionados com um valor diferenciado de varejo. Além disso, será solicitado aos fornecedores para sempre que possível, manter a Marmitando informada sobre promoções de alimentos, ingredientes e também sobre a reposição de algum item requisitado.

Os principais fornecedores da Marmitando Sem Lactose serão:

- a) Setor da Embalagem, site de vendas online, no qual fornecerá com um preço acessível as marmitas descartáveis. Será adquirido o tamanho com capacidade para 500 ml produzida em material plástico livre de bifesno-A, próprio para freezer e micro-ondas;
- b) Gráfica Bento, responsável por desenvolver e imprimir os rótulos que serão fixados nas embalagens das marmitas, contendo informações sobre a marca e também sobre o produto;
- c) Supermercados Apolo, rede com cinco lojas em Bento Gonçalves, no qual fornecerá ingredientes tais como carne, massas, produtos zero lactose, extrato de tomate, entre outros. Neste local serão adquiridos também produtos de limpeza para a higienização da cozinha e do estabelecimento.
- d) Fruteira São Roque, localizada na cidade de Bento Gonçalves, no qual fornecerá temperos e legumes frescos, tais como cebola, salsinha, cebolinha, cenoura, tomate, batata, batata-doce, vagem, entre outros. Alguns tipos de carnes também serão adquiridos neste fornecedor.
- e) Supermercado Gheno, localizado na cidade de Bento Gonçalves, no qual complementar os ingredientes que se fizerem necessários, tais como arroz, feijão, lentilha, sal, ovo, óleo de cozinha, alguns tipos de carnes, entre outros.

### **6.1.3 Concorrentes**

Conforme Gobe et al. (2017), as ações dos concorrentes podem influenciar os resultados da organização, e por isso, cabe aos vendedores ficarem atentos e



informar aos executivos da empresa sempre que percebem novas ações praticadas por seus concorrentes. Deste modo, os executivos poderão desenvolver e colocar em prática as ações de defesa com mais rapidez.

Empresas bem-sucedidas constroem suas estratégias baseando-se em seus diferenciais sobre as demais empresas que estão no mercado. A vantagem competitiva pode ser criada através de dois meios. O primeiro é através dos custos em que são ofertados os produtos e ou serviços. Quanto mais baixo os custos em relação aos concorrentes, mais vantagem a empresa possuirá. O segundo é através da oferta de produtos e a prestação de serviços exclusivos, pelos quais os consumidores estão dispostos a pagar (HOOLEY; PIERCY; NICOLAUD, 2011).

Como alternativas para reduzir os custos, e, portanto, ter mais vantagem competitiva no mercado, muitos concorrentes estão controlando minuciosamente suas despesas administrativas, buscando alternativas de insumos de baixo custo e o controle financeiro sobre todas as atividades e funções. Já na questão de oferecer algo diferente ao mercado, medida competitiva que todas as empresas podem adotar, cabe as empresas identificarem quais que características diferenciais elas possuem em quais elas podem construir vantagem competitiva. São diversos os tipos de diferenciação de mercado, tais como, maior ênfase no serviço ao cliente, características peculiares dos produtos, valores diferenciados para volume de compra e programas de fidelização (HOOLEY; PIERCY; NICOLAUD, 2011).

A Marmitando Sem Lactose tem alguns concorrentes diretos localizados na cidade de Bento Gonçalves que comercializam produtos com finalidade semelhante ao negócio proposto, conforme sessão 5.7 deste trabalho. Um deles é a empresa Margot Mariani Café que atua no mercado local a quatro anos. A empresa produz somente produtos sem lactose e sem glúten, alguns são disponibilizados frescos e outros congelados.

Outro exemplo é a empresa Santa Seiva que atua no mercado local a aproximadamente nove anos. Esta disponibiliza para a população uma linha completa de suplementos esportivos para atletas e praticantes de atividades físicas, comercializa uma variedade de produtos sem lactose e congelados. No caso desta empresa, ela atende os dois nichos de mercado que a Marmitando pretende atingir, pessoas com intolerância à lactose e pessoas que frequentam academia, adeptos ou não a uma dieta proteica.

Como concorrente indireto, pode ser citado a FareloBox Snacks Saudáveis que oferece ao mercado da cidade e região opções de lanches caseiros, 100% naturais, sem corantes e sem conservantes. Entre os produtos comercializados estão: pães, lasanhas, bolos e diversas opções de snacks todos sem glúten e sem lactose.

Outro exemplo é a empresa Crismiolo Empório Gourmet que comercializa uma linha de congelados, como pizzas, e pães integrais e tradicionais sem adição de glúten e sem lactose. Trabalham também com uma variedade de produtos importados e nacionais, como massas, molhos, azeites, temperos, conservas, cafés, chocolates, queijos, embutidos, cereais, biscoitos, vinhos, espumantes, licores, entre outros.

O diferencial competitivo dessas empresas são que elas estão fixadas no mercado local a mais tempo, e por isso possuem clientela fixa e mais experiência no segmento. Acredita-se que a vantagem competitiva da Marmitando Sem Lactose, em relação aos seus concorrentes, seja um bom atendimento ao cliente, a oferta de refeições prontas para o dia-a-dia, cardápio variado, ingredientes selecionados, preços acessíveis e entregas flexíveis. Além disso, a Marmitando atuará com alguns programas de fidelização objetivando interagir e atrair clientes.

Pretende-se realizar o monitoramento dos concorrentes locais através do Facebook e Instagram, pois são duas redes sociais de interação muito utilizadas pelas empresas e seus clientes. Nelas é possível acompanhar as inovações feitas pelos concorrentes, feedback e críticas de clientes, informações que serão preciosas para os empreendedores da Marmitando Sem Lactose e que poderão ser usadas como vantagem competitiva.

#### **6.1.4 Entidades regulamentadoras**

Segundo Custódio (2019, não paginado), “As agências reguladoras regulam e normatizam atividades de interesse público. Essas funções alocam o controle de prestação de serviços públicos e a exploração de atividades econômicas de interesse coletivo.” Ainda conforme o autor, estas possuem autonomia financeira e poder normativo, pois regulamentam e normatizam atividades de interesse coletivo.

De acordo com a Agência Nacional de Vigilância Sanitária - ANVISA (2019, não paginado):

São considerados serviços de alimentação, os estabelecimentos que realizam algumas das seguintes atividades: manipulação, preparação, fracionamento, armazenamento, distribuição, transporte, exposição à venda e entrega de alimentos preparados ao consumo, tais como cantinas, bufês, comissarias, confeitarias, cozinhas industriais, cozinhas institucionais, delicatesses, lanchonetes, padarias, pastelarias, restaurantes, rotisserias e congêneres.

Para colocar a Marmitando em funcionamento, a empresa precisará do alvará sanitário mediante vistoria e autorização da Anvisa. Alguns itens requeridos pela Anvisa consistem em uso de uniformes adequados e compatíveis com o ramo, cabelos presos e protegidos por redes, unhas curtas sem nenhum tipo de esmaltes, não utilizar anéis e pulseiras durante a manipulação dos alimentos, o congelamento das lasanhas e molhos deve ser mantido em temperatura igual ou inferior a  $-18^{\circ}\text{C}$ , sendo que estes devem conter as informações de designação, data de preparo e prazo de validade, entre outros requisitos (ANVISA, 2019).

## 6.2 MACROAMBIENTE

Farias, Duschitz e Carvalho (2015, p. 72), definem macroambiente como “[...] ambiente externo à empresa, cujas variáveis não podem ser diretamente controladas pela firma.” Os aspectos que pertencem ao macroambiente são os fatores econômicos, políticos e legais, tecnológicos e as mudanças sociais. Esses aspectos externos podem ser percebidos e utilizados pela empresa, porém, a empresa não tem a capacidade e autoridade de alterá-los (FARIAS; DUSCHITZ; CARVALHO, 2015). Segundo Gobe et al. (2017), os aspectos pertencentes ao macroambiente servem para que a empresa imagine como será o ambiente externo dentro de determinado período, denominado como planejamento estratégico de horizonte temporal. Ainda conforme os autores, algumas vezes a variação de um determinado aspecto, poderá ou não, influenciar os outros aspectos.

### 6.2.1 Fatores econômicos

Os hábitos de consumo e rendimentos dos consumidores podem ser influenciados pelas oscilações econômicas. Portanto, a economia do país exerce uma forte influência no desempenho das organizações. A economia é muito variável e complexa em virtude dos diversos fatores que podem vir a interferi-la, o que exige dos

administradores e analistas de marketing das organizações muita atenção aos sinais existentes e aos possíveis impactos nos negócios (LAS CASAS, 2013). Crocco et al. (2013) citam algumas possíveis variáveis econômicas que podem afetar a demanda nos mercados, sendo: o crescimento ou a queda do Produto Interno Bruto (PIB), o desemprego, e conseqüentemente, a diminuição do poder de compra e a variação na taxa de juros.

Atualmente o país passa por uma recessão econômica na qual apresenta baixa na atividade econômica e uma taxa de desemprego considerável. Porém, de acordo com a amostra de pesquisa para este trabalho, estima-se que 86% dos respondentes trabalham fora de casa atualmente, percentual favorável para o presente negócio. Além disso, estima-se que 65% costuma fazer no mínimo uma refeição diária fora de casa, e outros 19% as vezes, percentuais que também são favoráveis para a Marmitando Sem Lactose.

Como a proposta de negócio da empresa visa oferecer refeições práticas para a população bento-gonçalvense, acredita-se que a empresa não irá sofrer tantos impactos negativos, pois o ramo deste negócio trata-se de comida, uma das necessidades básicas dos seres humanos. Ou seja, aquelas pessoas que trabalham fora de casa e que demandam por refeições prontas no dia-a-dia, podem beneficiar-se pela oferta das marmitas. Porém, por outro lado, as variáveis econômicas podem fazer com que essas pessoas optem por preparar suas refeições em casa e levá-las prontas para o seu local de trabalho ou academia, alternativa para economizar nas refeições e taxas de entregas, ou até mesmo, fazer com que elas acabem optando por opções de refeições mais baratas, como sanduíches, sopas instantâneas, entre outros.

### **6.2.2 Fatores políticos-legais**

De acordo com Crocco et al. (2013, p. 18), “O ambiente político-legal abrange as tendências relativas a leis, códigos, instituições governamentais e correntes ideológicas que possam afetar a empresa”. Variáveis como mudanças ideológicas, mudança de partido, anos eleitorais, alterações em leis, entre outras influências, podem ser responsáveis pela mudança no rumo dos negócios das organizações. Como um exemplo dessas variáveis, cita-se o Código de Defesa do Consumidor, que

além de auxiliar e apoiar os consumidores, serve para que as empresas fiquem mais atentas as reclamações dos clientes (LAS CASAS, 2013).

Os fatores políticos-legais que podem vir a influenciar de maneira positiva ou negativa os negócios da empresa, podem variar conforme o passar dos anos e também com a mudança de partido e leis. Como por exemplo, o aumento dos impostos podem acarretar na necessidade de reajuste nos valores dos produtos e serviços ofertados, podendo ocasionar na queda da demanda.

O reajuste anual do salário conforme função, pode interferir em algum planejamento financeiro da empresa, até mesmo na questão do lucro para os empreendedores. Por outro lado, pode gerar aumento no poder de compra da população, gerando mais lucro para a organização.

Alterações no código de defesa do consumidor que requeiram providência sobre alguma modificação de produto, embalagem, atendimento, ou algum outro, e que demande por recursos, pode interferir no planejamento financeiro da empresa e também nas vendas, até que sejam regularizadas. Em contrapartida, essas modificações podem atrair a confiança dos consumidores, aumentando a demanda e consequentemente, o lucro.

### **6.2.3 Fatores tecnológicos**

De acordo com Crocco et al. (2013, p. 20), “Nesta categoria, inserem-se as tendências relativas ao conhecimento humano que possam influenciar (ou tornar obsoleto) o uso de determinadas matérias primas e insumos ou o emprego de determinados processos operacionais e gerenciais.” Novas tecnologias podem proporcionar avanços em diversos e distintos campos, ao mesmo tempo que diversas empresas podem beneficiar-se desse surgimento. Através da internet, clientes e empresas interagem por meio das redes sociais, como o Facebook, ferramenta que é muito utilizada no marketing e que facilita no acesso e na troca de informações. Grandes empresas brasileiras, como Casas Bahia e Lojas Americanas, possuem maior parcela de faturamento através das vendas online. A chamada Internet 2.0 representa a propagação de sites interativos e a popularização das redes sociais (CROCCO et al., 2013).

Em virtude da internet ser muito utilizada para os mais diversos tipos de afazeres, acredita-se que somente a disponibilidade de redes sociais gratuitas, como

Facebook e WhatsApp, para interação e também para as encomendas, talvez não sejam suficientes para atrair e satisfazer os consumidores. Diante disso, pode ser provável que surja a necessidade da elaboração de um site online, onde os clientes possam fazer suas encomendas, acompanhar os cardápios da semana, preços, taxas, prazos das entregas e finalizarem suas compras online, via cartão de crédito ou débito.

O surgimento de novas ferramentas de trabalho, como fogões, ultracongeladores, freezers, geladeiras, embalagens, batedeiras, liquidificadores, entre outros, podem influenciar os negócios da empresa, pois a aquisição dessas ferramentas poderão agilizar os processos e proporcionar um melhor resultado ao produto ofertado.

#### **6.2.4 Fatores socioculturais**

Este ambiente, conforme Crocco et al. (2013, p. 20), “[...] engloba as tendências relativas a crenças básicas, valores, normas e costumes sociais nas comunidades com as quais a empresa interage, inclusive aquelas que possam alterar o desenvolvimento futuro dessa empresa.” Ainda segundo os autores, as crenças e o comportamento social dos indivíduos, podem representar uma oportunidade mercadológica para as empresas, para que desenvolvam produtos e ou serviços, destinados conforme os diferentes estilos de vida existentes.

Conforme Las Casas (2013, p. 114), “Toda cultura é formada por subculturas, um grupo de pessoas que mantém crenças e valores homogêneos entre si, porém diferenciados das demais. Esses grupos se diferenciam por influências geográficas, raciais ou mesmo religiosas.” O autor faz uma comparação entre as roupas dos consumidores do Sul e do Nordeste, que enquanto no Sul as roupas costumam ser mais pesadas durante o inverno, no Nordeste as roupas costumam ser mais leves, pois o clima é quente em praticamente todo o ano.

A empresa Marmitando Sem Lactose será inserida na Serra Gaúcha, na cidade de Bento Gonçalves no Sul país. Neste local, a população é predominada por imigrantes italianos, nos quais tem preferências gastronômicas por alimentos como carnes, massas, pizzas, lasanhas, polenta, pães, queijos, salames, vinhos, entre outros.

A proposta da Marmitando é oferecer refeições práticas e saborosas, com duas opções de dietas especiais, sem lactose para o dia-a-dia e proteica sem lactose.

Muitos dos ingredientes, que são da preferência dos imigrantes italianos, não serão utilizados no preparo das refeições, pois alguns deles contêm lactose. Outros não serão utilizados porque fogem da proposta da empresa. Já os ingredientes como as carnes, massas e polenta, serão frequentemente utilizados nos cardápios, e as lasanhas serão ofertadas na versão congelada e sem lactose.

### 6.3 ANÁLISE SWOT

De acordo com Magalhães e Sampaio (2007, p. 45), “SWOT é a sigla que denomina um dos modelos mais simples e efetivos para organizar as relações entre as competências da organização – forças e fraquezas – e as condições ambientais – oportunidades e ameaças.” Ainda segundo os autores, este modelo permite entender as diferenças entre as condições internas e externas.

As forças são consideradas condições internas, estão relacionadas com as competências das pessoas, processos e estrutura, que fornecem a empresa vantagem competitiva no mercado. As fraquezas também são consideradas condições internas, são as desvantagens, limitações e ou dificuldades da empresa, que enfraquecem as implementações estratégicas de marketing. As oportunidades são condições externas, consistem nas condições e alterações favoráveis do mercado, que podem ser utilizadas para benefício da empresa, se utilizadas de maneira correta. As ameaças também são condições externas, estão relacionadas a ela os concorrentes ou barreiras de mercado que podem interferir na execução dos objetivos de marketing da empresa (MAGALHÃES; SAMPAIO, 2007).

Através do modelo SWOT, conforme Quadro 5, foi analisada as competências da empresa Marmitando Sem Lactose, bem como suas condições ambientais, traçando as suas forças, fraquezas, oportunidades e ameaças.

Quadro 6 - Análise SWOT

(continua)

AMBIENTE INTERNO	
PONTOS FRACOS	PONTOS FORTES
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Imagem de mercado pouco conhecida;</li> <li>● Falta de experiência;</li> <li>● Limitação na distribuição das marmitas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Capacidade financeira;</li> <li>● Capacidade administrativa;</li> <li>● Atendimento personalizado;</li> <li>● Preço justo;</li> </ul>

(conclusão)

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Programa de fidelização;</li> <li>• Marketing eficiente.</li> </ul>
<b>AMBIENTE EXTERNO</b>	
<b>AMEAÇAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recessão econômica;</li> <li>• Novos concorrentes;</li> <li>• Uso de produtos substitutos, como as lactases exógenas;</li> <li>• Alterações no comportamento de compra dos consumidores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Amplo mercado;</li> <li>• Número reduzido de concorrentes com a mesma finalidade de produto;</li> <li>• Aumento de pessoas com intolerância à lactose;</li> <li>• Aumento de pessoas adeptas a dieta proteica e ou que frequentam academia;</li> <li>• Crescimento do número de pessoas em busca de refeições prontas; Possibilidades de parceiras comerciais com supermercados, mercados e academias.</li> </ul>

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

O amplo mercado, citado como uma das oportunidades da empresa, poderá ser afetado pelo imagem fraca de mercado da empresa, em decorrência de ser uma empresa de refeições nova no mercado e com uma proposta de produto diferente do habitual. O número reduzido de concorrentes situados na cidade é outra oportunidade que poderá ser afetada pelas alterações no comportamento dos consumidores, tal como desenvolver o hábito de preparar suas próprias refeições como um hobby. Já o aumento de pessoas com intolerância à lactose pode ser ameaçado pelo uso das lactases exógenas, tipo de medicamento que permite ao intolerante à lactose consumir leite e derivados sem apresentar sintomas.

Alguns dos pontos fortes da empresa como o marketing eficiente, criação de programas de fidelização e o preço justo, podem atrair as pessoas que buscam por refeições prontas e também as adeptas a dieta proteica e ou pessoas que frequentam academia. A falta de experiência relacionada a um novo negócio, pode ser gerenciada de maneira adequada devido a capacidade administrativa da proprietária, decorrente de sua experiência profissional adquirida até o presente momento. A capacidade financeira pode equilibrar o alto custo do ponto comercial nos meses iniciais do empreendimento. A limitação na distribuição das marmitas pode ser solucionada com o aumento da demanda pelos públicos-alvo da empresa, tornando possível a



contratação de novos funcionários e a aquisição de novos veículos para o transporte e entrega das encomendas.

A recessão econômica ameaça as oportunidades de crescimento do número de pessoas em busca de refeições prontas, de aumento do público com intolerância à lactose e aumento de pessoas adeptas a dieta proteica e ou que frequentam academia, fazendo com que essas pessoas optem por preparar suas próprias refeições em casa, economizando e evitando comprar comida pronta. Em alguns casos, elas poderão preparar e cozinhar suas refeições em casa e leva-las prontas para seu local de trabalho ou academia, ou até mesmo, optar por fazer um lanche, economizando dinheiro e tempo. O surgimento de novos concorrentes pode ameaçar as possibilidades de parcerias comerciais com mercados, supermercados e academias, deixando o mercado mais competitivo e com menos oportunidades comerciais.

## 7 PLANO MERCADOLÓGICO

Este capítulo visa apresentar ações mercadológicas que serão necessárias para atrair o público-alvo da empresa, e conseqüentemente, atingir os objetivos da organização.

### 7.1 SEGMENTOS DE CLIENTES

Conforme Banov (2017, p. 7), “A segmentação de mercado se refere à escolha de um grupo de consumidores que compartilham a mesma necessidade e/ou os mesmos desejos [...]”. O autor complementa dizendo que existem diversas maneiras de segmentar o mercado. Segundo Las Casas (2013), dividir o mercado é uma ação necessária devido à grande diversificação de preferências dos consumidores, e também, por causa da concorrência, que estimula os profissionais de *marketing* a encontrar novos grupos de consumidores que ainda não são atendidos.

Kotler e Keller (2013), citam que a segmentação de mercado pode ser feita através das variáveis geográficas, demográficas, psicográficas e comportamentais. O segmento de clientes da Marmitando Sem Lactose é baseado nas variáveis geográfica, comportamental e psicográfica.

Segundo Kotler e Keller (2013, p. 132), “A segmentação geográfica divide o mercado em unidades geográficas, como nações, estados, regiões, cidades ou bairros.” Ainda conforme os autores, a organização pode operar em uma ou em todas as áreas, desde que seja prestada atenção nas variações locais. Estabelecida no município de Bento Gonçalves, a Marmitando possui segmentação geográfica, pois atenderá somente clientes que estiverem situados na mesma cidade. Isso porque, as entregas serão efetuadas através do sistema *delivery*, tornando-as inviáveis fora da cidade. Porém, nada impede que consumidores de cidades vizinhas façam suas encomendas e as retirem no estabelecimento.

A Marmitando se enquadra também na variável psicográfica, pois de acordo com Bonov (2017, p. 43), “O termo “psicografia”, quando voltado à segmentação, refere-se ao estudo do comportamento do consumidor baseado em seu estilo de vida, seus valores e sua maneira de ser.” Compradores da Marmitando Sem Lactose que se encaixam nesta variável, são aqueles que possuem um estilo de vida orientado para atividades físicas, principalmente musculação, e que conseqüentemente buscam

por alimentação rica em proteínas. Deste modo, as marmitas proteicas oferecidas pela empresa, direcionadas a uma alimentação *fitness*, são uma opção para pessoas adeptas a esse estilo de vida.

Em relação a segmentação comportamental, os compradores são divididos em grupos de acordo com o uso do produto e sua respectiva reação em relação a ele. Sendo assim, este produto pode ser adquirido pelos compradores para atender a uma necessidade ou para obter seus benefícios (KOTLER; KELLER, 2013). Neste caso, os produtos da Marmitando Sem Lactose serão adquiridos pelos compradores a fim de suprir uma necessidade, ou seja, de saciar a fome. Em relação aos benefícios esperados, compradores que irão adquirir as marmitas, aguardam por uma opção de refeição rápida e conveniente, com qualidade e preço acessível – que são as propostas e missão da empresa. Para os intolerantes à lactose, além de dispor de todos os pré-requisitos acima atendidos, também estarão desfrutando de um cardápio adaptado a esta restrição alimentar, totalmente livre de lactose.

Osterwalder e Pigneur (2011), afirmam que nenhuma organização é capaz de sobreviver sem clientes, e para satisfazê-los e fidelizá-los a marca, é necessário agrupá-los em segmentos de clientes distintos, cada grupo de clientes com suas necessidades, comportamentos e outros atributos em comum. Ainda segundo os autores, existem diversos tipos de segmentos de clientes, e entre eles estão o de mercado de massa, nicho de mercado, segmentado, diversificada e plataforma multilateral.

O tipo de segmento de clientes da Marmitando Sem Lactose é o segmentado, pois de acordo com Kotler e Keller (2006), o *marketing* de segmento pode ser identificado quando a empresa fornece um produto ou serviço para consumidores que possuem as mesmas preferências. Segundo o autor, os profissionais de *marketing* devem oferecer ao mercado propostas flexíveis, ao invés de padronizadas, pois nem todos os consumidores querem exatamente as mesmas coisas. Deste modo, cabe a esses profissionais desenvolver dois tipos de ofertas, que consistem em: uma *solução básica*, que abrangerá produtos ou serviços valorizados por todos os consumidores do segmento, e outra *de opções*, que serão mais valorizados por alguns consumidores do segmento (KOTLER; KELLER, 2006).

Deste modo, a Marmitando se encaixa neste segmento de clientes, pois ela oferta duas opções de refeições para dietas especiais, sendo que uma consiste em marmitas para o dia-a-dia e a outra em marmitas proteicas. A oferta de *solução básica*

da empresa consiste em refeições sem lactose para o almoço e/ou jantar, atendendo as pessoas que possuem intolerância à lactose e também ao público em geral. Já a oferta *de opções* da empresa propõe refeições também sem lactose, mas com um cardápio direcionado para uma dieta *fitness*, composta por uma quantidade maior de proteínas, capaz de atender pessoas que frequentam academia em busca de estética corporal.

## 7.2 ANÁLISE DE MERCADO

Segundo Kotler e Keller (2012, p. 6) “Atualmente, os economistas descrevem um mercado como um conjunto de compradores e vendedores que efetuam transações relativas a determinado produto ou classe de produto.” Os autores complementam dizendo que em *marketing* é comum utilizarem o termo mercado para descrever o agrupamento de vários clientes. Para auxiliar no processo de análise de mercado, os administradores podem contar com a própria experiência fazendo projeções e considerações acerca do negócio, monitorar e coletar dados através de pesquisas de mercado, observar a concorrência e também através de sistemas de informações (LAS CASAS, 2013).

O mercado que a Marmitando Sem Lactose visa atender é composto por clientes que residem na cidade de Bento Gonçalves, e que segundo informações obtidas no site oficial da prefeitura do município, é composta atualmente por cerca de 119 mil habitantes (BENTO, 2019).

Tendo como base os conceitos de Kotler e Keller (2006), no qual consideram que amostras de menos de 1% da população já são o suficiente para oferecer confiabilidade, a amostra da pesquisa deste trabalho foi baseada em um percentual de 0,70% sob os 119 mil habitantes da cidade. Ao final da pesquisa obteve-se o total de 238 respostas. Esse número de respondentes foi capaz de trazer dados satisfatórios para a avaliação da proposta do plano de negócio sugerido neste trabalho.

Ao analisar os dados concluiu-se que dessas 238 pessoas, 45% mencionaram que talvez consumiriam as marmitas da empresa, enquanto que 44% afirmaram interesse no consumo e somente 11% não possuem interesse no produto. A partir deste resultado, tornou-se possível determinar a previsão de vendas apresentada na Tabela 1.

Tabela 1 - Previsão de vendas

Produtos	Quantidades vendidas					
	Ano 1					
	Mês 1	Mês 2	Mês 3	Mês 4	Mês 5	Mês 6
Marmita dia-a-dia 500g	66	66	73	80	89	100
Marmita fitness 500g	44	44	48	53	59	67
Molho congelado 500g	22	22	24	27	30	33
Lasanha congelada 500g	22	22	24	27	30	33
Talheres descartáveis com guardanapo	12	12	13	15	16	18

Produtos	Quantidades vendidas					
	Ano 1					
	Mês 7	Mês 8	Mês 9	Mês 10	Mês 11	Mês 12
Marmita dia-a-dia 500g	115	130	146	159	173	182
Marmita fitness 500g	77	87	100	115	132	139
Molho congelado 500g	38	43	49	53	58	61
Lasanha congelada 500g	38	43	49	53	58	61
Talheres descartáveis com guardanapo	21	24	27	29	31	33

Produtos	Quantidades totais vendidas				
	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Marmita dia-a-dia 500g	1379	1586	1665	1748	1836
Marmita fitness 500g	965	1110	1165	1223	1285
Molho congelado 500g	460	529	555	583	612
Lasanha congelada 500g	460	529	555	583	612
Talheres descartáveis com guardanapo	251	289	303	318	334

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Para as vendas nos primeiros dois meses do ano, foram estimadas a venda de 7 (sete) unidades de produto por dia, em virtude da empresa ser fundada recentemente e não possuir clientela e também por se tratar de uma quantia esperada mínima de venda por dia. Outro motivo também se deve por serem dois meses do ano no qual muitas pessoas costumam estar em período de férias, de acordo com o segmento em que atuam. Ao final do segundo semestre do Ano 1, as vendas tiveram um aumento de 48%, pois estima-se que nesse período a empresa já tenha atraído consumidores. Do Ano 1 para o Ano 2, as vendas tiveram um aumento de 15% e do Ano 2 até o 5, as vendas tiveram um aumento de 5% ao ano.

Estima-se que possa haver sazonalidade nos meses de agosto até dezembro de cada ano, alavancando as vendas das marmitas da linha fitness, pois costuma ser

o período em que as pessoas começam a se preparar para o verão, frequentando a academia e buscando alternativas de refeições mais saudáveis com baixo valor calórico e com maior fonte de proteínas. É provável também que ocorra um aumento nas vendas em julho, mês em que adolescentes costumam estar de férias da escola. Como muitos pais de adolescentes trabalham fora de casa o dia todo, acredita-se que eles poderão fazer a aquisição das marmitas como uma opção para o almoço de seus filhos.

### 7.3 PRODUTO

Las Casas (2013, p. 255), define produto como “[...] o objeto principal de comercialização. Ele é desenvolvido para satisfazer ao desejo ou à necessidade de determinado grupo de consumidores. Por isso, a sua função principal é a de proporcionar benefícios.” Deste modo, conclui-se que não existem produtos nos quais não satisfaçam os desejos ou as necessidades dos consumidores, pois estas são justamente as propostas desejadas ao lançar um novo produto no mercado (REICHELDT, 2013).

Os produtos são divididos em tangíveis ou intangíveis. Os tangíveis são os bens materiais, que podem ser duráveis como os automóveis, ou não duráveis, como os alimentos. Os intangíveis são os bens imateriais, e nele classificam-se os serviços, as pessoas, os locais, organizações e ideias temporárias. Os produtos podem, ainda, serem classificados como de consumo ou industrial (AMBRÓSIO, 2012).

#### 7.3.1 Características

Os produtos ofertados pela empresa em análise consistem em refeições prontas que, portanto, são classificados como produtos tangíveis para o consumo. Os cardápios semanais são elaborados de modo que as refeições possam ser consumidas tanto no almoço, quanto no jantar. As refeições serão levadas até os consumidores por meio do serviço delivery de entregas.

A principal característica dessas refeições é que elas serão preparadas sem adição ou contato com a lactose – açúcar presente no leite e derivados, tornando-as refeições seguras para os consumidores com intolerância à lactose. Além disso, devido a praticidade e conveniência também propostas nesta oferta, esses produtos

tornam-se excelentes opções de refeições para o público em geral que procuram por alternativas mais saudáveis, com qualidade e preço acessível.

Objetivando abranger ainda mais o público de consumidores, a empresa propõe também um cardápio direcionado para a linha *fitness*, através da oferta de marmitas com maior concentração de proteínas. Estas são voltadas principalmente para o público que frequenta academia, em busca de um emagrecimento saudável e/ou ganho de massa muscular.

Visando padronizar o preparo e distribuição das refeições, tanto as marmitas dia-a-dia quanto as marmitas fitness, serão ofertadas contendo 500g de alimento cada. Essa quantidade é equivalente à uma porção de refeição individual, capaz de trazer saciedade ao consumidor. Para oferecer ainda mais conveniência, a empresa disponibilizará também para a venda talheres e guardanapos descartáveis, para aqueles consumidores que forem adquirir as marmitas para comer no local de trabalho e que não dispõem desses itens essenciais para se fazer uma refeição adequada.

### **7.3.2 Marca**

Segundo Arantes, Ceni e Stadler (2013, p. 67), “A American Marketing Association (AMA) define marca como um nome, um termo, um sinal, um símbolo ou [...] uma combinação desses itens, que tem o propósito de identificar bens ou serviços de um vendedor [...], diferenciando-os dos concorrentes.” Dependendo do posicionamento da marca, consumidores podem avaliar de diferentes modos um mesmo produto ou até mesmo aqueles que possuam características muito semelhantes e, é através da experiência com as marcas que eles descobrem quais são as que satisfazem suas necessidades e quais que não as fazem (KOTLER; KELLER, 2013).

A empresa em análise neste trabalho foi nomeada pelo autor como “Marmitando Sem Lactose”. O objetivo da marca é que ao ler o nome, as pessoas consigam identificar com facilidade a proposta básica de negócio da empresa. Deste modo, o termo “marmitando” remete para os (futuros) consumidores que a proposta está relacionada com a venda de marmitas, já o termo “sem lactose” possibilita o entendimento de que tal ingrediente ou composto não é utilizado no preparo das marmitas. Para complementar a apresentação foi criado um logotipo para a marca, conforme Figura 36.

Figura 36 - Logotipo da Marmitando Sem Lactose



Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Optou-se pela cor laranja como a principal e o branco destacando o detalhe no símbolo dos talheres. A cor laranja costuma ser utilizada pelas marcas para expressar criatividade, amizade, confiança e sucesso. Acredita-se que a tonalidade laranja seja capaz de atrair compradores devido a sua cor vibrante (DVM, 2016). Muitas dessas características da cor laranja estão relacionadas com algumas das propostas da empresa, principalmente a criatividade e confiança. Para o termo “marmitando” utilizou-se a fonte “Malgun Gothic Semilight” e para “sem lactose” a fonte “Gabriola”. Foram utilizados os símbolos de talheres para compor o logotipo, reforçando o segmento de negócio da empresa – refeições, sobrepostos sob um retângulo, enfatizando o formato das embalagens dos produtos comercializados.

A marca ainda não é conhecida no mercado, mas através de estratégias de *marketing*, tais como planejamento de campanha para as redes sociais, anúncios em jornais e parcerias com outras empresas e profissionais, a empresa poderá se tornar mais conhecida com o passar do tempo, atraindo até ela diversos clientes.

### 7.3.3 Embalagem

A embalagem trata-se do material utilizado para envolver determinado produto. Além de servir como proteção aos danos externos e materiais, a embalagem serve também como uma ferramenta de comunicação. Nela, serão identificadas



informações tais como a identificação da empresa, marca, logotipo, orientações sobre o manuseio, transporte e armazenamento (LAS CASAS, 2013).

As embalagens utilizadas pela Marmitando, consistem em marmitas de plástico transparente, propriamente desenvolvidas para serem aquecidas e também congeladas. Deste modo, os consumidores poderão adquirir certa quantidade de marmitas por vez e armazená-las no refrigerador ou congelador para consumir posteriormente. De acordo com os resultados obtidos na pesquisa de mercado, apresentados na seção 5.6.2.1 deste trabalho, houve uma maior preferência quanto ao tamanho de marmita capaz de comportar até 500g de alimento. Portanto, as embalagens disponibilizadas serão as de 500ml (capazes de comportar até 500g). O modelo de embalagem comercializado está ilustrado na Figura 37.

Figura 37 - Embalagem



Fonte: Google imagens (2019).

A embalagem de 500ml ou 500g possui as seguintes dimensões externas: 15,5cm de comprimento x 11,7cm de largura x 4,7cm de altura. Objetivando padronizar as refeições, tanto a linha dia-a-dia quanto a linha fitness, as marmitas serão ofertadas contendo 500g de alimento cada e que serão pesadas individualmente durante o preparo, embalagem e rotulagem. A tampa que acompanha

a embalagem pode ser facilmente removida pelo consumidor e nela será fixada o rótulo contendo informações sobre a marca e também sobre o produto, tais como: menu, quantidade em gramas, data de fabricação (do preparo e cozimento) e prazo de validade (tempo para consumir).

Segundo o guia elaborado pela Anvisa (2018), contendo orientações sobre os prazos de validade dos alimentos, quando se mistura alimentos com outros, eles acabam perdendo parte de seus nutrientes, e conseqüentemente, diminui-se o período para consumo do mesmo sem que este traga complicações a saúde dos consumidores. Portanto, recomendam providenciar alguns testes de armazenagem para determinar com maior eficácia o prazo para consumo dos alimentos.

Tendo como base os conhecimentos culinários da equipe da Marmitando, os clientes serão orientados a consumir as refeições no prazo máximo de 3 dias úteis quando armazenadas no refrigerador e 7 dias úteis quando armazenadas no congelador.

#### 7.4 PREÇO

Segundo Kotler e Armstrong (2007, p. 263), “[...] preço é a quantia em dinheiro que se cobra por um produto ou serviço.” Ainda segundo os autores, o preço é um dos principais fatores que influenciam nas decisões de compra dos consumidores. De acordo com Kotler e Keller (2006, p. 428), “O preço é o único elemento do mix de marketing que gera receita, enquanto os outros geram custos.” Os autores complementam dizendo que ele é também um elemento flexível, pois pode ser rapidamente alterado conforme necessário.

Para precificar um produto, cabe aos gestores identificarem com clareza quais os objetivos pretendidos pela empresa, a segmentação de mercado e o que é considerado valor para este público. É importante identificar também quais são as variáveis que impactarão na formação do preço, tais como custos fixos e variáveis, custos para a produção e para a entrega (ROLON, 2018).

Ao entrar no mercado, algumas empresas utilizam o método de precificação baseada na penetração de mercado, que consiste em ofertar um preço de custo baixo inicialmente, com o intuito de penetrar no mercado de maneira rápida e conquistar um grande número de compradores (KOTLER; ARMSTRONG, 2007). Deste modo, para determinação dos preços iniciais dos produtos da Marmitando, serão consideradas

algumas das margens de preços estabelecidas pelos participantes da pesquisa de mercado realizada neste trabalho. De acordo com os resultados obtidos e apresentados na seção 5.6.2.1, compradores estão dispostos a pagar de R\$6,00 até R\$15,00 pelas marmitas e, portanto, inicialmente serão considerados valores aproximados ao da pesquisa. Também foi realizada uma pesquisa para conhecer e comparar os preços da concorrência. Os preços líquidos atribuídos aos produtos comercializados pela empresa estão apresentados na Tabela 2.

Tabela 2 - Preços dos produtos

Produtos	Preço unitário				
	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Marmita dia-a-dia 500g	R\$ 12,30	R\$12,67	R\$ 13,30	R\$ 13,97	R\$ 15,08
Marmita fitness 500g	R\$ 16,89	R\$17,40	R\$ 18,27	R\$ 19,18	R\$ 20,71
Molho congelado 500g	R\$ 10,79	R\$11,11	R\$ 11,67	R\$ 12,25	R\$ 13,23
Lasanha congelada 500g	R\$ 9,99	R\$10,29	R\$ 10,80	R\$ 11,34	R\$ 12,25
Talheres descartáveis com guardanapo	R\$ 1,89	R\$1,95	R\$ 2,04	R\$ 2,15	R\$ 2,32

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Segundo Las Casas (2013, p. 367) “Os preços devem ser determinados [...], considerando-se basicamente os custos e a demanda. Deve-se procurar determinar um preço que seja adequado para o mercado, pois acima de determinado nível os clientes podem preferir produtos substitutos.” Existem diversos métodos para determinar os preços de venda, como por exemplo, através do preço de margem, conhecido também como *mark-up*. Neste método, uma margem padrão é adicionada visando cobrir as despesas e proporcionar lucro. A fórmula que adiciona um percentual ao preço de venda é:  $PV = \text{custo} / (1 - \%PV)$  (LAS CASAS, 2013).

Para determinar os preços de venda da Marmitando Sem Lactose, utilizou-se o método apresentado acima. A margem de lucro aplicada foi de 35%, percentual sugerido em pesquisas realizadas na internet sobre negócios semelhantes. Para complementar a determinação de preço da empresa, utilizou-se também o método de preço psicológico. O objetivo deste método consiste em apresentar preços “quebrados”, dando aos consumidores a impressão de que eles estão pagando menos do que os preços redondos (LAS CASAS, 2013). Através da pesquisa de preço, concluiu-se que os preços ofertados pela Marmitando estão bem abaixo dos preços cobrados pelos concorrentes do mesmo segmento.

Foi aplicado uma previsão de aumento nos preços do Ano 1 para o Ano 2 de 3% sob todos os produtos. O percentual de aumento aplicado foi baixo, considerando que a empresa está a pouco tempo inserida no mercado e que ainda está no processo de atrair clientes. No Ano 3 e 4 aplicou-se um aumento nos preços de 5% para todos os produtos. Considerando que a empresa estará inserida no mercado a certo tempo, no Ano 5 o aumento nos preços foi de 8% sob todos os produtos.

Sob esses valores líquidos será adicionado ainda o valor referente a taxa de entrega das marmitas, que será fixa no valor de R\$8,00 reais para o primeiro e segundo ano, de R\$9,00 reais para o terceiro e quarto ano e de R\$10,00 para o quinto ano.

As formas de pagamento para as compras serão à vista em dinheiro no ato do recebimento do (s) produto (s) ou parcelado em 1x no cartão de crédito. Serão utilizadas as bandeiras de maior circulação no mercado, tais como MasterCard, Visa e Elo.

## 7.5 PROMOÇÃO

Segundo Reichelt (2013, p. 92), “A promoção refere-se a todas as formas de comunicação da empresa com o mercado.” A comunicação faz parte do plano de marketing e visa unir as pessoas em direção a um único objetivo, com o intuito de mostrar a elas os benefícios de uma ação. Deste modo, a comunicação serve para estimular os consumidores a experimentar e recomprar determinado produto (AMBROSIO, 2012).

Existem diversas ferramentas disponíveis para a comunicação entre empresa e seus (potenciais) clientes, entre elas estão a promoção de vendas, propaganda, venda pessoal, marketing direto, publicidade e *merchandising* (REICHELTL, 2013). A Marmitando utilizará as ferramentas de promoção de vendas e propaganda para atrair o público-alvo da empresa.

De acordo com Kotler e Armstrong (2007, p. 421), “A promoção de vendas consiste em incentivos de curto prazo para estimular a compra ou venda de um produto ou serviço. [...] oferece motivos para comprar *agora*.” As promoções de vendas costumam ser utilizadas em conjunto com a propaganda. Juntas, são capazes de construir entusiasmo de curto prazo e também relacionamentos duradouros com os consumidores. São diversas as ferramentas utilizadas para promoção, tais como

os pacotes promocionais, brindes, amostras, cupons, recompensa pela fidelidade, sorteios, entre outros (KOTLER; ARMSTRONG, 2007).

Objetivando estimular a compra de marmitas, a Marmitando irá atuar com alguns programas de fidelidade através da distribuição de cupons, conforme modelos ilustrados na Figura 38.

Figura 38 - Cupons fidelidade



Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Cada cupom corresponde a uma promoção diferente. O primeiro programa consiste no acúmulo de cupons. Estes serão enviados juntamente com as marmitas. Ao acumular 10 cupons o cliente ganha na próxima compra uma marmita grátis de sua preferência. O segundo programa será em parceria com a (o) nutricionista que auxiliará no processo de formulação de cardápio das marmitas. Este profissional, ao indicar a Marmitando ao seu paciente, entregará a ele um cupom que ao apresentá-lo na primeira compra com a empresa, ganhará a entrega grátis e também 5% de desconto em todas as compras que fizer com a empresa durante 1 (um) ano. Deste modo, serão considerados novos valores unitários para os produtos ofertados a este público, conforme Tabela 3.

Tabela 3 - Preço promocional

Produtos	Preço unitário promocional				
	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Marmita dia-a-dia 500g	R\$ 11,69	R\$ 12,04	R\$ 12,64	R\$ 13,27	R\$ 14,33
Marmita fitness 500g	R\$ 16,05	R\$ 16,53	R\$ 17,35	R\$ 18,22	R\$ 19,68
Molho congelado 500g	R\$ 10,25	R\$ 10,56	R\$ 11,09	R\$ 11,64	R\$ 12,57
Lasanha congelada 500g	R\$ 9,49	R\$ 9,78	R\$ 10,26	R\$ 10,78	R\$ 11,64
Talheres descartáveis com guardanapo	R\$ 1,89	R\$ 1,85	R\$ 1,94	R\$ 2,04	R\$ 2,20

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Para chegar nesses valores promocionais, aplicou-se um desconto de 5% em relação a tabela padrão de preços apresentada na Tabela 2. Em relação a tabela de preços padrão, apresentada na seção 7.4, no Ano 1 as marmitas dia-a-dia terão um desconto de R\$0,61 centavos a unidade, as marmitas fitness apresentarão um desconto de R\$0,84 centavos em cada, os molhos congelados de R\$0,54 centavos cada e as lasanhas R\$0,50 centavos cada unidade. Os talheres descartáveis com guardanapo permanecerão com os mesmos valores durante o Ano 1.

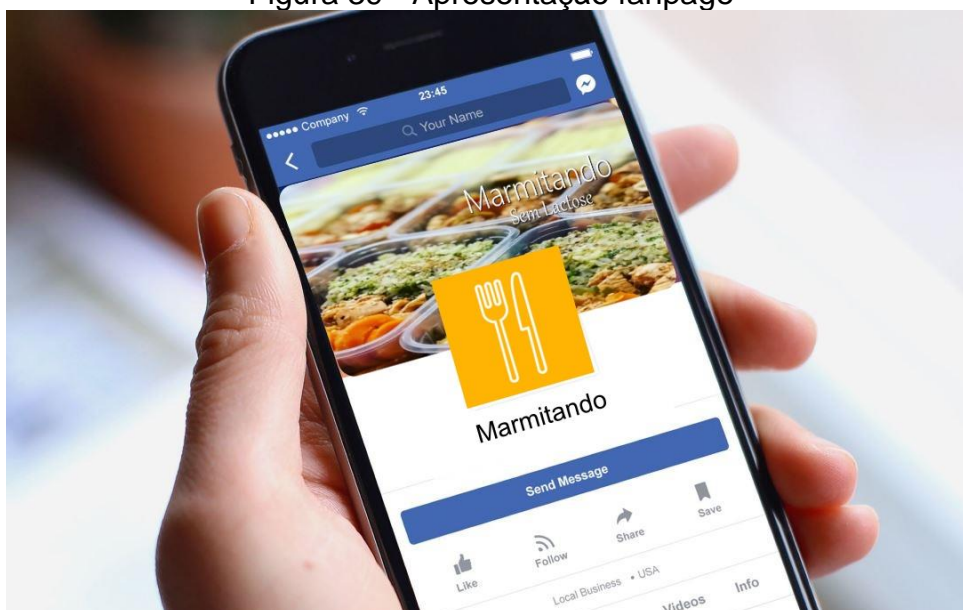
Todos os programas de fidelidade citados possuirão prazo de validade indeterminado. Para os anos seguintes serão reavaliados os programas atuais e outros poderão ser criados. Estima-se que o custo para imprimir os cupons em uma gráfica seja em torno de R\$100,00 para as primeiras 1000 unidades.

Sobre a propaganda, Reichelt (2013, p. 94), define-a como “[...] uma comunicação não pessoal, paga, veiculada por meio de várias mídias. É uma técnica de comunicação em massa, com a finalidade de oferecer informações a um público determinado, provocando [...] reações positivas ao produto.”

As propagandas da Marmitando Sem Lactose serão veiculadas através do Facebook e Instagram por meio de impulsionamentos mensais pagos. Estima-se que para a campanha e fotos em alta resolução, o investimento seja de aproximadamente R\$1.200,00 reais mais adicionais mensais de R\$90,00 reais que equivalem aos impulsionamentos que acontecerão nos 12 (doze) primeiros meses.

Essa campanha para as redes sociais inclui conteúdos visuais, como a capa e imagem da fanpage, conforme modelo ilustrado na Figura 39.

Figura 39 - Apresentação fanpage



Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Como parte da campanha, serão elaborados também pela empresa de *marketing* contratada, *layouts* variados para apresentação do cardápio semanal, conforme modelo de exemplo na Figura 40.

Figura 40 - Layout de cardápio

# Cardápio

*Refeições Sem Lactose*

**Marmitando**  
Sem Lactose

<p><b>Marmita dia-a-dia</b> R\$12,30 cada Contém 500g</p> <p>Segunda-feira: Raviolis recheados com moranga ao molho de tomate e carne moída</p> <p>Terça-feira: Cubos de frango e especiarias, arroz branco e mesclum de legumes</p> <p>Quarta-feira: Iscas de mignon ao molho ferrugem, arroz branco e talharim na manteiga</p> <p>Quarta-feira: Massa carbonara, moranga refogada e picado crioulo</p> <p>Sexta-feira: Panquecas de carne moída com purê de batata</p>	<p><b>Marmita fitness</b> R\$16,89 cada Contém 500g</p> <p>Segunda-feira: Iscas de alcatra, arroz integral e mesclum de legumes</p> <p>Terça-feira: Filé de frango, couve-flor ao molho branco e purê de madioquinha</p> <p>Quarta-feira: Strogonoff de filé mignon, arroz integral e batata doce</p> <p>Quinta-feira: Carne moída com legumes, purê de batata doce e brócolis</p> <p>Sexta-feira: Panquecas integrais de frango com purê de abóbora</p>
--	--

Faça sua encomenda pelo fone/WhatsApp: (54) 9 9999-9999

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Na ilustração do cardápio, que será postado no Facebook, enviado por E-mail e WhatsApp ao final de cada semana (nas quintas-feiras), serão apresentados os menus oferecidos em cada dia da semana, de acordo com o tipo de marmita escolhido. Em ambos os menus serão utilizados ingredientes de qualidade e procedência. Nas marmitas *fitness* haverá uma maior predominância de proteínas, complementando com pequenas porções de carboidratos integrais e legumes variados. Nas marmitas dia-a-dia também haverá variação de ingredientes, porém o diferencial delas em relação a *fitness*, é que a quantidade de carne será reduzida e os carboidratos não serão integrais.

Para as entregas diárias será estabelecido um prazo para as encomendas que será informado na legenda da ilustração. Essas deverão ser efetuadas até às 12:00 horas do dia anterior ao requerido dia. Ou seja, o cliente que desejar receber uma refeição da Marmitando na terça-feira, deverá comunicar sua reserva na segunda-feira até às 17:00h. Sempre que possível serão abertas exceções para reservas após o período informado. Para as entregas de kits semanais (5 unidades ou mais) também será estabelecido um prazo para as encomendas. Essas deverão ser efetuadas no máximo até as sextas-feiras de cada semana, até às 12:00 horas. As entregas serão agendadas com os clientes para serem efetuadas nas sextas-feiras.

Pretende-se também inserir um anúncio em um dos jornais de grande circulação na cidade. Estima-se que cada anúncio em formato pequeno com ilustração custe em torno de R\$80,00 reais. Devido ao alto custo, serão publicados somente 1 (um) anúncio por mês durante os dois primeiros meses de abertura da empresa.

## 7.6 PRAÇA

Ambrósio (2012, p. 87), define praça como “[...] conjunto [...] de elementos que visa tornar o produto disponível para o consumidor onde e quando ele desejar, incluindo-se aí elementos importantes como canais de distribuição, logística de mercado e variáveis que integram estes elementos.”

Segundo Kotler e Keller (2013), os canais de distribuição são classificados em níveis. O canal de nível zero, também conhecido como canal de marketing direto, acontece quando o fabricante vende diretamente para o consumidor final. As vendas podem ocorrer por meio de telemarketing, vendas porta a porta, vendas pela internet, lojas próprias entre outros métodos (KOTLER; KELLER, 2013). Os demais níveis de



canais contam com a ajuda de intermediários para realização das vendas, como auxílio de varejistas, atacadistas e agentes (LAS CASAS, 2013). Pode haver de um até três intermediários no processo (KOTLER; KELLER, 2013). Deste modo, a empresa Marmitando Sem Lactose será classificada por abranger o canal de marketing direto e indireto com auxílio de um intermediário.

As vendas das marmitas acontecerão sob encomenda através de pedidos feitos pela internet, por meio da fanpage no Facebook, WhatsApp e também por ligações. Esses produtos serão apresentados ao público-alvo através de propagandas pagas veiculadas no Facebook, anúncios em jornais e também por sugestões boca-a-boca.

Porém, em determinados momentos, novos clientes se direcionarão até a empresa por intermédio da (o) nutricionista responsável em auxiliar na montagem dos cardápios. Este profissional ao realizar um atendimento, sempre que achar oportuno ao seu paciente, fará a indicação dos produtos da Marmitando Sem Lactose como fornecedora de refeições para a sua dieta. Durante o atendimento, a (o) nutricionista entregará ao paciente um cupom que ao apresentá-lo na sua primeira compra (enviando uma foto ao fazer seu pedido ou apresentando no recebimento), terá direito a descontos nos produtos durante um ano e a primeira entrega grátis, conforme abordado na seção 7.5. Embora ocorra esse direcionamento indireto, todas as vendas serão concretizadas de forma direta, através da equipe de vendas da empresa Marmitando Sem Lactose.

A distribuição dos produtos será realizada de forma exclusiva. Conforme Las Casas (2013, p. 316), “Na distribuição exclusiva, os distribuidores são selecionados e trabalham com exclusividade para determinadas regiões ou com determinado produto ou linha, conforme o caso”. Ainda segundo o autor, este método de distribuição muitas vezes costuma ser utilizado quando o fabricante tem interesse de formar uma imagem de prestígio no mercado, vendendo através de poucos intermediários. Essas características citadas pelo autor, descrevem as intenções e propostas da empresa Marmitando.

Os produtos serão entregues com exclusividade diretamente ao consumidor final por meio do serviço de entrega *delivery*. Foi optado por esse tipo de serviço, pois ele é um meio de efetuar entregas de forma ágil e econômica. O motoboy estará equipado com uma bolsa térmica de tamanho padrão com capacidade para de 45 litros que manterá a temperatura dos produtos (quentes ou congelados) até chegarem

no cliente. Estima-se que a cada entrega seja possível transportar até 33 unidades de marmitas.

A opinião dos clientes sobre todos esses processos, compra, atendimento, entrega e experiência com o produto, poderá ser mensurada por meio de avaliações. Atualmente é muito comum que empresas disponham em suas fanpages uma ferramenta que possibilita que os clientes avaliem os produtos e serviços comercializados por ela. Essa avaliação pode ser feita através de nota, elencando uma pontuação que é exibida na página da empresa, conforme ilustração na Figura 40.

Figura 40 - Avaliação por nota



Fonte: Facebook, adaptado pela autora (2019).

Através deste *ranking*, visitantes que entram na página conseguem ter uma noção sobre a qualidade dos produtos, serviço e atendimento prestados pela empresa, pois quando maior a nota, maior é a satisfação dos atuais clientes. Ao atribuir uma nota para a empresa, o cliente é direcionado para uma nova janela com espaço disponível para descrever sobre sua experiência de compra com a empresa, conforme Figura 41.

Figura 41 - Avaliação por comentário



Fonte: Facebook, adaptado pela autora (2019).

Esse método de avaliação pode ser muito eficiente para a imagem da empresa, pois através de relatos de experiências de outros clientes, novos consumidores também se sentirão mais confiantes em adquirir os produtos ofertados baseando-se em histórias reais contadas por outros clientes.

Através de relatos negativos sobre determinado imprevisto ocorrido em determinado processo, a empresa poderá atuar no pós-venda. Para isso a equipe de vendas entrará em contato com o cliente objetivando reparar o dano causado a ele, ouvindo seu relato e oferecendo uma solução. Essa solução pode ser o envio grátis de um novo produto, próxima entrega grátis, descontos nas próximas compras, devolução do dinheiro, entre outros. Deste modo, esse cliente poderá retornar para a fanpage da empresa e relatar sua nova experiência de compra/pós-venda com a empresa. As avaliações negativas também servirão para que a empresa fique mais atenta, evitando cometer o mesmo equívoco com outros clientes.

Em determinado período de cada ano, pretende-se realizar pesquisas de satisfação com o intuito de acompanhar o desempenho da empresa no mercado, bem como o nível de satisfação dos clientes.

## 7.7 RELACIONAMENTO COM CLIENTES

O relacionamento com clientes é formado por uma série de atividades de *marketing* que são destinadas a manter um cliente principalmente quando ele estiver em situação de pós-venda. Essas atividades de marketing são direcionadas a tratar da satisfação do cliente, da sua constante manutenção e também da sua permanência como cliente da empresa (LAS CASAS, 2013).

Segundo Rocha, Ferreira e Silva (2012, p. 446), “[...] mesmo com todas as vantagens que uma empresa possa deter a partir de seus processos internos, patentes, produtos e tecnologia, somente com uma gestão focada em aumentar o valor da base de clientes é possível atingir a diferenciação.” O autor complementa dizendo que atualmente as ofertas, produtos e serviços são facilmente copiados pelos concorrentes, por isso, é muito importante que as organizações invistam na satisfação e valorização dos seus clientes como diferencial competitivo.

Conforme Reichelt (2013, p. 129), “[...] as empresas que possuem um grande número de clientes verdadeiros tendem a ter custos mais baixos do que as que possuem maior rotatividade de clientes.” A rotatividade de clientes resulta em custos para a empresa, pois ela retoma ao ciclo de investimento em estratégias de marketing para convencer os clientes potenciais que ainda não conhecem as propostas e ofertas da empresa, bem como seus benefícios, a se tornarem clientes dela. Por isso é comum ouvir dizer que é mais vantajoso e barato manter um cliente do que conquistar novos (ROCHA; FERREIRA; SILVA, 2012).

A tecnologia costuma ser aliada nesse processo de relacionamento com clientes. Por meio do CRM – Customer Relationship Management, que traduzida significa gestão de gerenciamento com o cliente, é possível reunir dados e informações dos clientes que auxiliarão na tomada de decisão direcionadas aos seus desejos, interesses e especificações particulares. A coleta de dados sobre as preferências dos clientes pode ser feita também através de sites, e-mail, redes sociais, entre outros meios. Através dessas ferramentas de coletas, torna-se possível a prática do marketing um-a-um, por exemplo (ROCHA; FERREIRA; SILVA, 2012).

Como inicialmente, por questões financeiras, a empresa Marmitando não pretende desenvolver um site para efetuação das vendas que conseqüentemente realizaria o procedimento de armazenagem de dados dos clientes, será utilizado um

sistema de gestão pago para efetuar o cadastro de clientes e também registrar seu histórico de compras.

No primeiro contato do cliente com a empresa serão solicitados dados pessoais para que o procedimento de armazenagem de dados possa ser efetuado. Os principais dados requisitados serão: nome completo, data de nascimento, endereço da entrega, telefone para contato, e-mail e qualquer informação relacionada a alguma exigência particular do cliente, como alergia a determinado ingrediente, por exemplo.

Através da coleta dessas informações básicas será possível montar o cadastro do cliente no sistema, e também:

- a) tomar conhecimento sobre as preferências de cada cliente oferecendo a ele incentivos customizados;
- b) ter conhecimento sobre a data de aniversário do cliente, possibilitando o envio de uma mensagem personalizada parabenizando-o, além do direcionamento de alguma promoção exclusiva para ele nessa data especial;
- c) disparar semanalmente por meio dos contatos registrados no sistema as promoções atuais, programas de fidelidade e o cardápio da semana;
- d) arquivar sugestões e reclamações particulares de cada cliente, possibilitando que a equipe tenha conhecimento sobre algum processo que na compra anterior deixou o cliente insatisfeito, como por exemplo o atraso na entrega. Deste modo a equipe ficará em alerta na próxima ou atual compra para que o mesmo erro não se repita.

Outra maneira de fidelizar o cliente é através dos programas de fidelização. Esses programas criam para o consumidor um senso de participação, no qual irá recompensá-los com produtos ou serviços extras ou suplementares pela sua fidelidade e frequência de uso dos produtos e ou serviços da empresa (REICHEL, 2013).

Conforme apresentado na seção 7.5 deste trabalho, a empresa em estudo atuará com alguns programas de fidelidade com o intuito de interagir e recompensar seus clientes. Além disso, buscará um relacionamento constante através de atendimentos personalizados e assistência técnica em pós-vendas. Por se tratar de um produto para consumo perecível, essa assistência pode ser efetuada através do envio grátis de um novo produto, próxima entrega grátis, descontos nas próximas compras, reembolso do valor, entre outros. Cada situação será tratada de maneira

diferente para melhor satisfazer o cliente, possibilitando que em breve ele volte a adquirir os produtos da empresa.

## 7.8 PLANO DE AÇÃO MERCADOLÓGICO

Algumas ações foram propostas neste capítulo e, portanto, no Quadro 6 apresenta-se o planejamento necessário para a execução de cada uma delas.

Quadro 7 - Plano de ação mercadológico

<b>AÇÕES (o que)</b>	<b>MÉTODO (como)</b>	<b>PRAZO (quando)</b>	<b>CUSTO (quanto)</b>
Campanha para Facebook	Contrato com a equipe de marketing	De 23/08/2019 até 23/12/2019	R\$1.200,00 reais no total
Programa de fidelidade através de cupons	Imprimir os cupons em uma gráfica especializada	De 01/11/2019 até 01/12/2019	R\$100,00 reais de mil unidades (quinhetas un. de cada)
Impulsionamentos em publicações do Facebook	Contrato com a equipe de marketing	De 14/01/2020 até 14/12/2021	R\$1.080,00 reais no total do período (R\$90,00 por mês)
Propaganda em jornal	Contratação do espaço do anúncio com a equipe de vendas do jornal	De 14/01/2020 até 14/02/2020	R\$160,00 reais ao total (um anúncio por mês)

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

## 8 PLANO OPERACIONAL

Este capítulo visa apresentar ações operacionais que serão implementadas e que são indispensáveis para o bom desempenho organizacional.

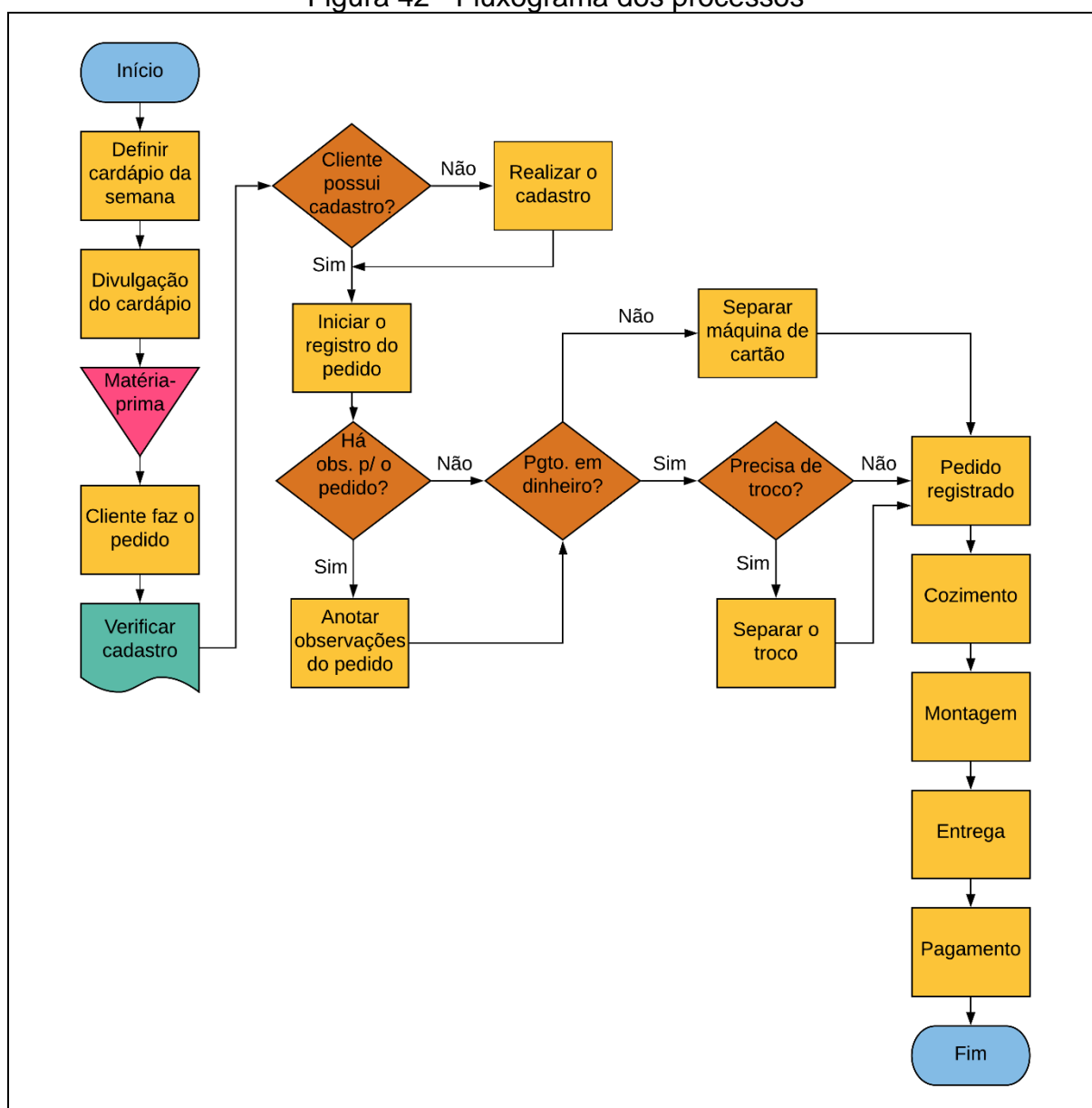
### 8.1 PROCESSOS

Segundo Krajewski, Malhotra e Ritzman (2017, p. 57), “Um processo consiste no uso dos recursos de uma organização para fornecer algo de valor [...]. Nenhum serviço pode ser prestado e nenhum produto pode ser produzido sem um processo [...].” Os autores complementam dizendo que por mais que as empresas contem com uma equipe devidamente treinada e motivada no ambiente de trabalho, nenhuma será capaz de conquistar vantagem competitiva se possuir processos falhos.

Jacobs e Chase (2012, p. 100), trazem outra definição de processo, sendo “[...] qualquer parte de uma organização que recebe insumos (*inputs*) e os transforma em produtos (*outputs*) que, espera-se, sejam de maior valor para a organização do que os insumos originais.” Com base nessa definição e trazendo-a para o negócio proposto pela empresa em análise, a Marmitando Sem Lactose usará insumos tais como carne, arroz, feijão, massa, farinha, legumes, verduras, produtos zero lactose, entre outros, e os transformará nos produtos que são, refeições, molhos e lasanhas prontas para o consumo. A esses insumos é acrescentada a mão de obra em forma de cozinheira, equipamentos de cozinha e também os tomadores de pedidos.

O processo de uma empresa pode ser apresentado através da elaboração de um fluxograma. O processo da Marmitando segue ilustrado na Figura 42.

Figura 42 - Fluxograma dos processos



Fonte: Elaborado pela autora (2019).

O processo inicia-se com a definição do cardápio, que será reformulado semanalmente. Depois de definido, ele será divulgado nas redes sociais. Na sequência serão efetuadas as compras referente as matéria-primas/insumos necessários para o preparo das refeições. A compra dos insumos poderá ocorrer de uma a duas vezes na semana, conforme a necessidade. Para os molhos e lasanhas congeladas que serão disponibilizadas a pronta entrega, o processo inicia-se somente nesta etapa (matéria-prima).

Assim que o cardápio da semana for divulgado, os clientes começarão a fazer suas encomendas. Ao entrar em contato com a equipe de vendas da Marmitando,



será consultado no sistema de gestão da empresa se este cliente possui cadastro interno. Caso não tenha, o cadastro será efetuado nesse momento. Se o cliente já possuir cadastro no sistema, se dará andamento no registro do pedido.

O processo seguinte pretende identificar se há alguma observação particular do cliente para a sua encomenda ou entrega, tais como: excluir algum ingrediente do menu ou horário específico para a entrega ou até mesmo se ele possui algum dos cupons fidelidade ofertados pela empresa. Se houver, esta observação será registrada em seu pedido. Na sequência solicita-se a forma de pagamento desejada pelo cliente, que é disponibilizada em cartão ou dinheiro. Se for cartão, a observação será registrada no pedido e a máquina para cartão separada, mas se a opção for dinheiro, solicita-se ainda, se o cliente precisa de troco. Após obtenção dessas informações, o registro do pedido é finalizado no sistema.

Na sequência inicia-se o processo de cozimento dos alimentos que após finalizados, serão distribuídos nas marmitas. Nesta etapa de montagem são incluídas também a pesagem e rotulagem. Depois de finalizadas, as marmitas são organizadas dentro da sacola térmica e entregue ao motoboy, juntamente com os registros de pedidos dos clientes, troco em dinheiro e máquina de cartão para que as entregas possam ser efetuadas. Ao chegar no local de entrega solicitado pelo cliente, realiza-se a entrega da marmita e o cliente efetua o pagamento para o motoboy finalizando o atendimento.

## 8.2 ATIVIDADES TERCEIRIZADAS E PARCERIAS

De acordo com Jacobs e Chase (2012, p. 358), “Terceirização é a transferência de algumas das atividades internas e responsabilidades de decisão de uma empresa para provedores externos. As condições do acordo são firmadas em contrato.” Isso acontece, pois existem processos que não são executados pela própria empresa, e por isso, eles são submetidos a terceirização, ou a fornecedores e distribuidores que são contratados para executá-los e fornecer os serviços e ou materiais necessários (KRAJEWSKI; MALHOTRA; RITZMAN, 2017).

Toda atividade pode ser terceirizada e entre os principais motivos que levam uma empresa a optar por terceirizá-las, estão a vantagem competitiva e a redução de custos (JACOBS; CHASE, 2012). Podem ser citados como exemplos importantes, a contratação de um escritório de contabilidade, a distribuição de produtos, marketing,

manufatura, folha de pagamento, segurança e limpeza do estabelecimento, entre outros tipos de serviços que ao invés de empregar pessoas para executá-las, contrata-se terceiros especializados (KRAJEWSKI; MALHOTRA; RITZMAN, 2017).

Entre as principais atividades terceirizadas pela empresa Marmitando Sem Lactose estão a contratação de um (ou alguns) motoboy (s) de confiança para realizar as entregas das marmitas aos clientes e também para receber o dinheiro dos pedidos e das entregas. Estima-se que sejam necessárias 3 horas de serviço por dia e que o valor por hora trabalhada seja em torno de R\$10,00 reais. Será terceirizado também os serviços de um escritório contábil que será responsável pela emissão da folha de pagamento. O valor estimado para esta prestação de serviço é de R\$250,00 reais por funcionário ao mês. Outras atividades terceiradas serão a contratação de um fotógrafo de produto e a equipe de marketing, conforme relatado na seção 7.5 deste trabalho.

O fotógrafo contratado realizará o trabalho de fotografar os produtos comercializados e também das instalações da empresa. Essas imagens serão entregues a equipe de marketing que planejará uma campanha para a marca recém fundada. Esta campanha inclui postagens semanais na fanpage e Instagram da empresa, nas quais objetivam alcançar o público-alvo da empresa despertando seu interesse nos produtos ofertados. O valor estimado para essas atividades terceirizadas foram apresentados no plano mercadológico da seção 7.8.

Em relação as parcerias, essas referem-se a rede de fornecedores e parceiros que contribuem com o funcionamento dos negócios da empresa. As três principais motivações para firmar uma parceria são: a otimização e economia de escala, a redução de riscos e incertezas e a aquisição de recursos e atividades particulares (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011).

A otimização e economia de escala são parcerias que costumam ser formadas quando a empresa visa a redução de custos envolvendo alocação de recursos e atividades. A redução de riscos e incertezas é quando empresas, muitas vezes concorrentes, formam alianças estratégicas uma com as outras objetivando a redução de riscos existente no ambiente de mercado. Por fim, a aquisição de recursos e atividades particulares ocorre quando as empresas precisam de outras para produzir recursos particulares ou executar determinadas atividades, tais como parcerias para adquirir conhecimento, acesso a clientes, ou licenças (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011).

A primeira parceria firmada será em razão da aquisição de recursos e atividades particulares, envolvendo um (a) nutricionista. Este profissional será o responsável por identificar os melhores ingredientes e alimentos destinados para cada segmento de clientes da empresa, direcionando-os para refeições fitness e refeições saudáveis para o dia-a-dia. Além da listagem de alimentos, será elaborado por ele (a) diversas opções de menus que serão ofertadas pela empresa semanalmente. Pretende-se realizar a reformulação dos alimentos e menus juntamente com o (a) nutricionista duas vezes ao ano. Estima-se que cada consultoria/atendimento custe em torno de R\$200,00 reais.

Este profissional também atuará como parceiro da Marmitando fazendo a indicação das refeições ofertadas pela empresa aos seus pacientes. Fazendo a indicação, ele entregará ao paciente um cupom que ao apresenta-lo na primeira compra, ganhará a entrega grátis e também 5% de desconto em todas as compras que fizer com a empresa durante 1 (um) ano.

Os recursos adquiridos fora da empresa com fornecedores incluem toda a matéria-prima necessária para a elaboração das marmitas, que são: os alimentos, ingredientes, embalagens, talheres descartáveis com guardanapo e os rótulos de identificação de conteúdo das marmitas.

Os fornecedores da empresa Marmitando Sem Lactose serão selecionados de acordo com os tipos de material, ingredientes e temperos que cada um fornece, e principalmente, de acordo com a faixa de preços.

Os principais fornecedores da Marmitando Sem Lactose serão:

- a) Setor da Embalagem, site de vendas online, no qual fornecerá as marmitas e talheres descartáveis. Será adquirido o tamanho de marmita com capacidade para 500g de alimento cada, produzida em material plástico livre de bisfenol-A, próprio para freezer e micro-ondas; estima-se que o valor para as embalagens de marmitas seja de R\$0,79 centavos a unidade e dos talheres R\$0,63 centavos o kit;
- b) Gráfica Bento, responsável pelo desenvolvimento e impressão dos rótulos que serão fixados nas embalagens das marmitas, contendo informações sobre a marca e também sobre o produto, tais como: menu, quantidade em gramas, data de fabricação (do preparo e cozimento) e prazo de validade (tempo para consumir); estima-se que o valor para a criação da arte do rótulo seja em torno de R\$320,00 reais e R\$0,10 centavos a unidade;

- c) Supermercados Apolo, rede com cinco lojas em Bento Gonçalves, no qual fornecerá ingredientes tais como carne, massas, produtos zero lactose, extrato de tomate, entre outros. Neste local serão adquiridos também produtos de limpeza para a higienização da cozinha e do estabelecimento.
- d) Fruteira São Roque, localizada na cidade de Bento Gonçalves, no qual fornecerá temperos e legumes frescos, tais como cebola, salsinha, cebolinha, cenoura, tomate, batata, batata-doce, vagem, entre outros. Alguns tipos de carnes também serão adquiridos neste fornecedor.
- e) Supermercado Gheno, localizado na cidade de Bento Gonçalves, no qual complementar os ingredientes que se fizerem necessários, tais como arroz, feijão, lentilha, sal, ovo, óleo de cozinha, alguns tipos de carnes, entre outros.

Ao longo do tempo, pretende-se firmar parcerias com os fornecedores de alimentos e insumos nas quais sejam possíveis adquirir os produtos selecionados com um valor diferenciado de varejo. Além disso, visando uma maior abrangência de público, contribuindo com um aumento nas vendas e conseqüentemente no lucro, planeja-se montar parcerias com supermercados, academias e também com plataformas de pedidos online.

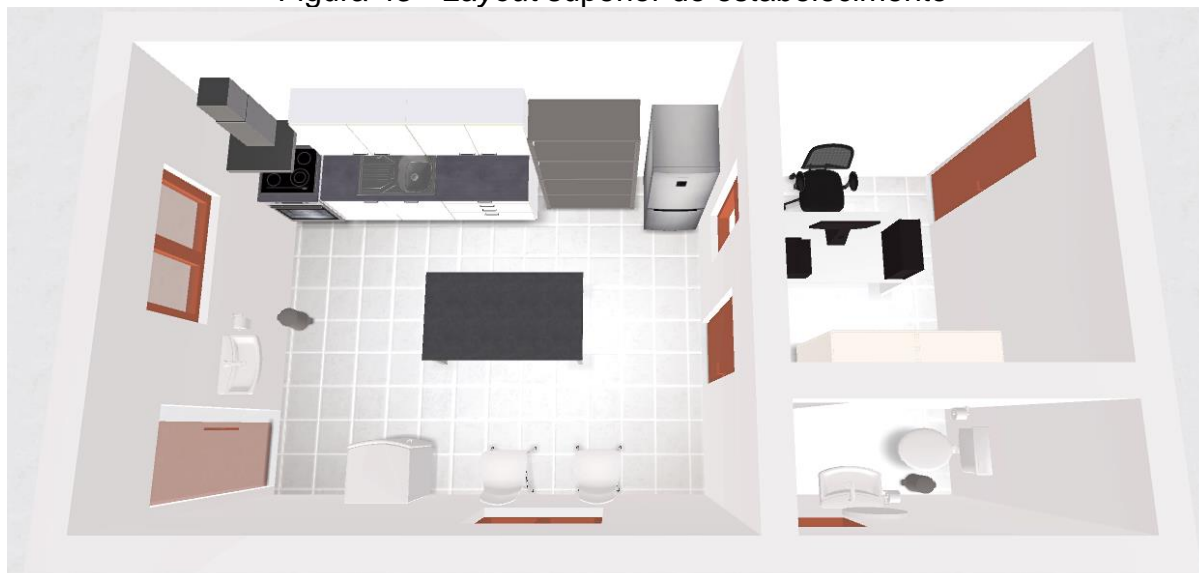
### 8.3 INFRAESTRUTURA E *LAYOUT*

O plano de negócios envolve também a definição dos aspectos físicos e da infraestrutura em que a empresa será inserida. Para isso, deve ser feito um levantamento sobre as condições do espaço físico selecionado para abriga-la, da disponibilidade de água e energia elétrica, circulação de ar, condições higiênico-sanitárias, entre outros. As instalações devem proporcionar a empresa as condições necessárias para que a mesma possa funcionar por um longo período de tempo no espaço (BIAGIO; BATOCCHIO, 2012).

Devido aos recursos limitados, inicialmente a empresa será instalada na residência do proprietário deste novo negócio, reduzindo custos com locação de sala comercial ou galpão e grandes reformas. A área em que será inserida possui aproximadamente 30 metros<sup>2</sup>. Através do *layout* apresentado na Figura 43, pretende-se ilustrar de maneira aproximada, devido aos recursos limitados do programa

utilizado para a elaboração da planta, como seriam as instalações da empresa Marmitando Sem Lactose.

Figura 43 - *Layout* superior do estabelecimento



Fonte: Elaborado pela autora (2019).

O espaço será dividido em três ambientes, sendo: a cozinha onde serão preparadas as refeições, o escritório onde serão efetuados os atendimentos, registros de clientes e pedidos e em um espaço menor um lavabo. Toda a área já está construída, porém será necessário construir o lavabo, a parede que divide o lavabo com o escritório, pintar as paredes internas e instalar e pintar as portas e janelas.

De acordo com o controle sanitário realizado pela Anvisa, as instalações onde são manipulados alimentos devem possuir paredes com acabamento liso, de fácil higienização até uma altura adequada e possuir cores claras. As portas devem possuir mecanismo de fechamento automático sendo que a do banheiro não pode estar ligada diretamente ao ambiente onde é feita a manipulação de alimentos. As janelas devem possuir telas de proteção contra insetos e proporcionar ao ambiente uma boa circulação de ar e luminosidade. Na área de produção deve haver a presença de lavatórios com água corrente, dotados de sabonete líquido inodoro e toalhas de papel não reciclado. As superfícies em contato com alimentos devem ser lisas, impermeáveis, resistentes à corrosão e de fácil higienização. Os utensílios de cozinha devem ficar armazenados de forma organizada e protegidos contra a contaminação (ANVISA, 2002).

Seguindo as normas estabelecidas pela Anvisa, as paredes internas e piso serão pintadas na cor branca e as portas e janelas a cor conhaque. Nas paredes da cozinha, ainda, serão inseridos azulejos brancos até certa altura, para facilitar a higienização. Quanto aos móveis, manteve-se a tonalidade branca como cor predominante. Na bancada da pia e mesa será optado pelo uso de uma superfície composta por aço inox. Será inserido também uma prateleira de aço inox para organizar nela alguns utensílios de cozinha.

A cozinha é o maior ambiente de toda a instalação, conforme ilustrado na Figura 44. Neste local, além dos móveis, serão inseridos eletrodomésticos e utensílios de cozinha necessários para o funcionamento do negócio.

Figura 44 – Cozinha



Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Serão acomodados nesse ambiente armários de cozinha no qual conterà espaço suficiente para guardar em seu interior todos os utensílios e eletrodomésticos adquiridos, um fogão industrial com coifa, uma geladeira para refrigerar e congelar os alimentos, um freezer pequeno para manter as lasanhas e molhos congelados, uma mesa de tamanho médio para separar, rotular e embalar as marmitas, duas banquetas para acomodar a equipe e um lavatório para higienização, conforme normas estabelecidas pela Anvisa.

Esse ambiente contém também a porta de entrada e duas janelas inseridas em pontos estratégicos para uma maior circulação de ar dentro do local. Nesse local serão instaladas luminárias nos pontos onde haverá maior manipulação de alimentos,

objetivando proporcionar para o ambiente mais luminosidade. Serão instaladas também telas de proteção contra insetos nas janelas e o sistema de fechamento automático na porta de entrada e na do escritório. Seguindo ainda as exigências da Anvisa, para entrar no lavabo será necessário primeiro acessar o escritório, pois segundo o regulamento da agência, este local não pode ter acesso direto pela cozinha.

O segundo ambiente da instalação é composto pelo escritório da empresa, conforme a Figura 45.

Figura 45 - Escritório



Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Nesse ambiente serão inseridos um computador e uma impressora que serão utilizados para cadastrar e imprimir as encomendas, além de acompanhar e interagir nas redes sociais da marca, uma cadeira de escritório e um balcão para guardar documentos e utensílios de escritório. Nesta figura observa-se que além da porta de entrada, há também uma janela de vidro que permite visualizar a cozinha e duas portas, conforme ilustrado na Figura 43 e Figura 45. Uma das portas dá acesso ao lavabo e a outra dá acesso ao restante da residência do proprietário do estabelecimento, e que, portanto, será mantida sempre trancada com acesso restrito.

Objetivando um melhor aproveitamento do espaço, optou-se por construir o lavabo em um espaço menor do que o dos outros ambientes, conforme verifica-se na Figura 43. Optou-se também por móveis mais simples, sendo: uma bacia sanitária de

modelo comum, uma pia suspensa, um espelho, utensílios de lavabo e uma janela para iluminação e ventilação do ambiente.

Conforme mencionado nas ilustrações, os espaços serão mobiliados por móveis, utensílios e itens pertinentes a cada ambiente. Os valores que serão apresentados e relacionados a cada item citado nos quadros a seguir, foram baseados em pesquisas feitas em lojas de e-commerce de grande porte e prestígio do país, como: Magazine Luiza e Casas Bahia. No Quadro 7, apresenta-se os itens que serão adquiridos para a cozinha.

Quadro 8 - Itens para a cozinha

(continua)

<p>Cozinha compacta com bancada de inox: R\$600,00</p> 	<p>Fogão industrial: R\$1.050,00</p> 	<p>Coifa: R\$300,00</p> 
<p>Geladeira: R\$2.250,00</p> 	<p>Forno micro-ondas: R\$420,00</p> 	<p>Mesa e estante de inox: R\$800,00</p> 
<p>Banquetas: R\$100,00</p> 	<p>Freezer: R\$1.360,00</p> 	<p>Panelas: R\$448,00</p> 
<p>Liquidificador e batedeira: R\$157,00</p> 	<p>Utensílios de cozinha: R\$370,00</p> 	



(conclusão)



Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Além dos móveis citados e visíveis na Figura 44, serão adquiridos para a cozinha também: forno micro-ondas, liquidificador, batedeira, panelas de vários tipos e tamanhos, chaleira, talheres diversos, pratos, copos, formas de inox, vasilhas de vidro, escorredor de louça, torneira elétrica para a pia, balança para pesar as marmitas e uma sacola térmica para as entregas. Será investido também em uniformes de modelo básico, como touca e avental. Estima-se que o total de investimento para os móveis, eletrodomésticos e utensílios de cozinha seja de aproximadamente R\$8.325,00 reais.

No Quadro 8, apresenta-se os itens que serão adquiridos para o ambiente do escritório.

Quadro 9 - Itens para o escritório

<p>Computador: R\$2.699,00</p>	<p>Impressora: R\$1.197,00</p>	<p>Cadeira para escritório: R\$100,00</p>
<p>Mesa para escritório: R\$170,00</p>	<p>Balcão: R\$203,00</p>	<p>Utensílios e decorativos do escritório: R\$75,00</p>

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Conforme descrito na Figura 46, serão adquiridos poucos itens de mobília para este ambiente. Além dos móveis e eletrônicos visíveis na imagem, serão adquiridos também utensílios essenciais para o escritório, tais como: lápis, borracha, canetas, blocos de anotações e folhas A4 para impressão dos pedidos. Estima-se que o total

de investimento para os móveis, eletrônicos e utensílios para o escritório seja de aproximadamente R\$4.444,00 reais.

No Quadro 9, apresenta-se os itens que serão necessários para fazer a reforma das instalações, construir e compor o lavabo.

Quadro 10 – Reforma interna

<p>Portas internas (3 uni): R\$510,00</p> 	<p>Porta de entrada: R\$515,00</p> 	<p>Janelas (3 uni cozinha 1 uni banheiro): R\$791,00</p> 
<p>Lustres (1 uni), lâmpadas (2 uni) e iluminação: R\$200,00</p> 	<p>Reforma interna: R\$4.000,00</p> 	
<p>Acessórios do lavabo: R\$350,00</p> 	<p>Outros acessórios para o lavabo: R\$200,00</p> 	

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Para construir o lavabo, calcula-se que serão necessárias vigas de ferro para erguer a parede que o dividirá da sala de escritório, tijolos, cimento, brita, entre outros materiais de construção. Para o restante da instalação que já está construída, serão inseridas portas e janelas nos locais pertinentes a cada ambiente. Ao total serão três portas internas, uma porta de entrada, duas janelas maiores e uma menor que serão colocadas na cozinha e uma menor no lavabo.

O lavabo será composto por bacia, caixa para a água, pia suspensa e torneira. Outros acessórios como espelho, lixeira, papel e papel toalha também serão inseridos neste espaço. Estima-se que ao total, incluindo a construção, reforma, mobília do banheiro e utensílios, o investimento seja de aproximadamente R\$6.566,00.

Ainda como parte da infraestrutura, é previsto o investimento em um sistema de gestão no qual serão armazenados os dados dos clientes, históricos de compras, emissão de pedidos e cupons fiscais, entre outros. Como os recursos requisitados para uso diário serão de baixa complexidade, estima-se que o investimento anual com esse serviço seja de aproximadamente R\$500,00 reais.

#### 8.4 GESTÃO DOS ESTOQUES

Krajewski, Malhotra e Ritzman (2017, p. 343), definem estoque como: “[...] a armazenagem de materiais utilizados para satisfazer a demanda do cliente ou suportar a produção de bens ou serviços.” Deste modo, de acordo com o segmento de atuação da empresa, é interessante que a empresa mantenha um estoque de segurança como forma de proteção contra a falta do mesmo. Para isso é necessário manter um armazenamento de estoque além da demanda esperada (JACOBS; CHASE, 2009).

Cabe ainda ao gerente de estoques saber equilibrar os níveis de estoques da empresa de acordo com as suas vantagens e desvantagens. Investir em estoques altos requer investimento de ativo, deste modo, esse valor não poderá mais ser utilizado para outros fins. Grandes volumes de estoques ocupam muito espaço, e em alguns casos, a empresa poderá ter custos extras para armazenar e manusear seus estoques em espaços alugados. Quanto maior os níveis de estoque, maior será a incidência de perdas e danos, principalmente quando forem comidas e bebidas que possuem data de validade curta e rápida deterioração (KRAJEWSKI; MALHOTRA; RITZMAN 2017).

Por outro lado, manter os estoques em níveis altos podem proporcionar uma maior agilidade no atendimento ao cliente, mantendo o estoque sempre a pronta entrega. Podem ser reduzidos os custos com pedidos, pois lotes maiores de matérias-primas e ou insumos costumam ser ofertados com descontos, além da redução de custos com transporte. Pode também reduzir custos com a preparação do maquinário e otimização da produtividade (KRAJEWSKI; MALHOTRA; RITZMAN 2017).

Desconsiderando os insumos que são as embalagens, talheres de plástico e os rótulos adesivos, todo o restante da matéria prima da Marmitando são alimentos que possuem prazo de validade para serem armazenados e consumidos. Prezando a saúde e bem-estar dos clientes, a empresa trabalhará com um estoque baseado na

demanda prevista para o dia e ou semana quando estes se tratarem de alimentos perecíveis, como carne, vegetais e legumes. No caso de alimentos que possuem prazo de validade em meses, como arroz, feijão, massa, sal, entre outros, eles serão adquiridos em maior quantidade por vez para serem capazes de atender no máximo a um mês de produção.

Como os cardápios serão montados e divulgados com alguns dias de antecedência em relação a semana seguinte, e que será a semana em que ele entrará em vigor, muitos pedidos começarão a serem efetuados de imediato, antes mesmo da realização das compras dos alimentos. Com base nesses pedidos e também na previsão de vendas realizada na seção 7.2, serão efetuadas as compras dos itens perecíveis necessários para a semana que ficarão armazenados na empresa apenas durante este período. Os alimentos e ingredientes adquiridos que sobrarem, que possuírem um prazo de validade maior quando congelados e que não foram utilizados durante o preparo, serão armazenados em freezer para poderem ser utilizados na semana seguinte, respeitando a vida útil e características originais dos produtos.

Para atuar com um estoque de segurança de alimentos e poder atender um aumento na demanda no qual não é aguardado, e até mesmo prevendo eventual desperdício de alimentos durante o processo de cozimento e preparo, serão adquiridos uma quantidade extra dos produtos perecíveis necessários para o preparo das receitas. Caso ainda esta quantidade extra não for capaz de atender o aumento na demanda, será retornado até os fornecedores para uma nova aquisição de produtos. Este processo não demandará recursos altos com transporte, pois todos os fornecedores estão localizados a poucos quilômetros de distância das instalações da empresa, tornando o processo rápido e acessível financeiramente.

## 8.5 CAPACIDADE PRODUTIVA

Silva (2013, p. 301), define capacidade produtiva como: “[...] a determinação da capacidade de uma organização em produzir produtos ou serviços necessários para atender à demanda.” Este planejamento é feito com base na conversão da previsão de vendas em capacidade produtiva. As decisões sobre a capacidade produtiva de uma empresa devem ser tomadas com cautela, pois quando a capacidade determinada for pequena, o resultado será em uma demanda não atendida com eficácia, porém, quando determinada em excesso, o resultado será de equipamentos

e facilidades que ficarão inativos, ocasionando em custos desnecessários (SILVA, 2013).

Conforme a previsão de vendas apresentada na seção 7.2, estima-se que a comercialização de produtos nos dois primeiros meses de atuação da empresa no mercado seja de 7 (sete) unidades por dia. As marmitas de refeições (dia-a-dia e fitness) serão preparadas todos os dias da semana, de segunda a sexta, para serem entregues no horário do almoço, já as marmitas congeladas contendo molhos e lasanhas, serão preparadas de uma a duas vezes na semana para que possa haver uma maior rotatividade desses produtos. Deste modo, convertendo somente a produção das marmitas de refeições em dias úteis, estima-se que a produção seja de 5 (cinco) unidades por dia no primeiro e segundo mês.

Inicialmente a equipe da Marmitando Sem Lactose será composta por uma cozinheira, um motoboy terceirizado e o proprietário da empresa. Se a cozinheira e proprietário trabalharem durante 6 (seis) horas por dia, estima-se que seja possível produzir até 30 unidades de marmitas por dia, considerando o tempo de preparo, cozimento dos alimentos, distribuição das refeições nas embalagens e a rotulagem das marmitas. As entregas serão efetuadas em um período de até 3 (três) horas por dia, das 10:30h às 13:30h.

De acordo com a média anual de vendas em relação aos 252 dias úteis do ano, conforme Tabela 4, no primeiro ano de atuação da empresa estima-se que a média de vendas seja de 9 (nove) unidades de marmitas contendo refeições (dia-a-dia e fitness) por dia e a venda total de 13 (treze) unidades de produtos por dia (incluindo os molhos e lasanhas).

Tabela 4 – Total de quantidades vendidas por ano

Produtos	Total de quantidades vendidas				
	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Marmita dia-a-dia 500g	1378	1654	1737	1824	1915
Marmita fitness 500g	964	1157	1215	1276	1339
Molho congelado 500g	459	551	579	608	638
Lasanha congelada 500g	459	551	579	608	638
Talheres descartáveis com guardanapo	251	301	316	332	348

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

No segundo ano de atuação, estima-se que sejam vendidas em média 11 marmitas de refeições por dia e a venda total de 15 produtos por dia; no terceiro ano

11 marmitas de refeições por dia e a venda total de 15 produtos por dia; no quarto ano 12 marmitas de refeições por dia e a venda total de 16 produtos por dia; e no quinto ano, 12 marmitas de refeições por dia e a venda total de 17 produtos por dia. Porém, terá meses em que haverá maior sazonalidade de saídas de produtos, podendo aumentar a quantidade da venda de marmitas em dias ou meses específicos do ano. Esse exemplo pode ser observado na Tabela 1 apresentada na seção 7.2, na qual mostra que no Mês 12 do Ano 1 houve a saída de 14 unidades de refeições por dia e a venda total de 19 produtos por dia.

Conclui-se, portanto, que com a formação atual da equipe e período de horas trabalhadas de segunda a sexta, seja possível produzir e entregar até 30 unidades de marmitas por dia até o quinto ano de atuação da empresa no mercado.

## 8.6 INFORMAÇÕES

Toda atuação administrativa sempre será baseada no uso de informações, que nada mais é, do que a base do processo para a tomada de decisão. Os sistemas de informações gerenciais auxiliam administradores a planejar, dar suporte e empreender ações adequadas. Por meio dos dados de uma empresa, como a quantidade de itens produzidos por ela, obtém-se informações que são a análise desses elementos, e assim é possível, por exemplo, definir o aumento ou a diminuição da produção. Para serem úteis aos administradores, essas informações devem ser compreensíveis, completas, confiáveis e oportunas (SILVA, 2013).

Conforme mencionado na seção 7.7 e 8.3, a Marmitando contará com um sistema de gestão pago que será o responsável pela armazenagem de dados dos clientes, emissão de pedidos, cupons fiscais e conseqüentemente, como um meio de obter informações internas para auxiliar na tomada de decisão. Deste modo, o tipo de sistema de informações utilizado pela empresa será o de processamento de transação (SPT).

Segundo Silva (2013, p. 313), "Uma transação é um evento que afeta o negócio, como uma ordem de compra [...], um fechamento de contrato de fornecimento etc. O processamento de transação é crucial para que qualquer atividade permaneça viável." Ainda segundo o autor, por meio do SPT é possível classificar dados, escolher elementos, gerar relatórios, armazenar dados e informações. Através desse tipo de processamento de informações, a Marmitando pretende ter controle sob as vendas

efetuadas em cada mês, registros dos clientes, contas a pagar e informações sobre os anos anteriores.

## 8.7 MANUTENÇÃO

Conforme Corrêa e Corrêa (2019, p. 551), “A manutenção [...] refere-se [...] ao conjunto de atividades organizadas na operação com o objetivo de manter os recursos físicos operacionais em bom estado de funcionamento e prontos para o uso, quando necessários.” Ainda segundo os autores, de acordo com a abordagem que será tomada perante a falha, a empresa pode escolher entre três tipos de manutenção, que podem ser corretiva, preventiva ou preditiva.

Como os equipamentos utilizados pela Marmitando consistem em eletrodomésticos, utensílios de cozinha e eletrônicos, a empresa optará pelo uso da manutenção corretiva. A manutenção corretiva ocorre somente após a presença de falhas. Este tipo de manutenção pode também ser adotada em situações de falhas que não justificam os custos de prevenção, como o término de toner da impressora, ou em situações em que as falhas não são previsíveis, como incidentes no fornecimento de energia elétrica do bairro (CORRÊA; CORRÊA, 2019).

Além disso, a manutenção ou reparo em certos equipamentos, como liquidificador, batedeira e forno micro-ondas, muitas vezes não é viável em relação ao custo final para tal. Como tratam-se de eletrodomésticos de baixo custo mercadológico, muitas vezes é mais vantajoso a aquisição de um novo produto do que outra medida reparatória. Os demais equipamentos, como o computador, impressora, fogão industrial, geladeira e freezer, são equipamentos que costumam ter uma longa vida útil, e, portanto, o custo com manutenções periódicas não é viável. Sendo assim, quando determinado equipamento apresentar falhas e não estiver mais operando da maneira esperada, serão providenciadas cotações para reparos ou para a aquisição de um novo produto.

## 8.8 PLANO DE AÇÃO OPERACIONAL

Algumas ações foram propostas neste capítulo e, portanto, no Quadro 10 apresenta-se o planejamento necessário para a execução de cada uma delas.

Quadro 11 - Plano de ação operacional

<b>AÇÕES (o que)</b>	<b>MÉTODO (como)</b>	<b>PRAZO (quando)</b>	<b>CUSTO (quanto)</b>
Entregas delivery	Contratação de motoboy terceirizado	A partir de 14/01/2020	R\$10,00 reais por hora (R\$30,00 reais por dia ou R\$660,00 reais por mês)
Contabilidade	Contratação de escritório contábil	A partir de 14/01/2020	R\$250,00 reais por mês
Elaboração dos cardápios	Parceria com nutricionista	De 27/08/2019 até 27/08/2020	R\$400,00 reais no período (três vezes ao ano)
Embalagens (marmitas)	Fornecedor de embalagem	A partir de 01/10/2019	R\$0,79 centavos a unidade
Talheres descartáveis com guardanapo	Fornecedor de embalagem	A partir de 01/10/2019	R\$0,63 centavos o kit
Rótulos para as embalagens	Fornecedor de rótulos (gráfica)	A partir de 01/10/2019	R\$320,00 reais da arte + R\$0,10 centavos a unidade
Instalações e equipamentos	Fornecedores de materiais de construção, móveis, eletrodomésticos e utensílios	De 01/08/2019 até 01/09/2019	R\$19.335,00 reais ao total
Sistema de gestão	Fornecedor de software	De 14/12/2019 até 14/12/2020	R\$500,00 reais por ano

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

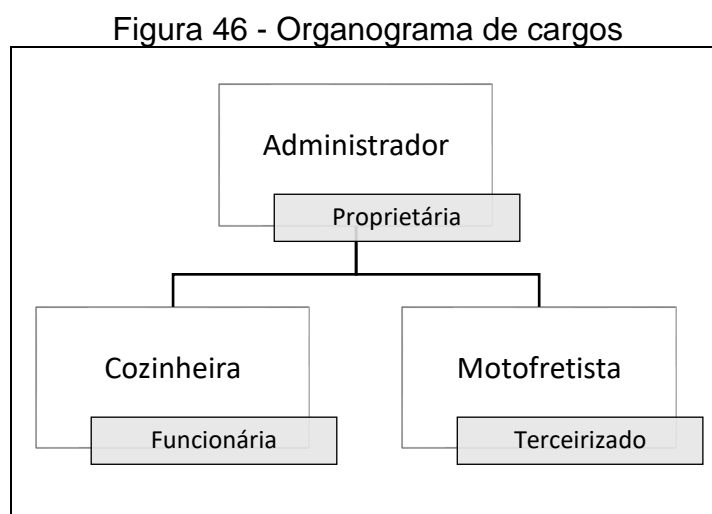


## 9 PLANO DE RECURSOS HUMANOS

Neste capítulo será apresentado o quadro de integrantes que serão os responsáveis pela execução das atividades da empresa, bem como o método de recrutamento, seleção e treinamento dessas pessoas.

### 9.1 ORGANOGRAMA E CARGOS

A equipe da Marmitando será composta somente por um funcionário que será a cozinheira, um motoboy terceirizado e a proprietária da empresa como administrador. Segundo Dessler (2003), a descrição de cargo deve conter informações sobre quais atividades o funcionário irá realizar dentro da empresa, o modo em que deverá executá-las e em que condições o trabalho é desempenhado. Na Figura 46, apresenta-se o organograma de cargos da empresa Marmitando Sem Lactose.



Fonte: Elaborado pela autora (2019).

O organograma da empresa é bastante simples, pois inicialmente não será necessário contratar mais funcionários para executar as tarefas diárias previstas. O cargo no topo na hierarquia de cargos da empresa é o de Administrador, que será ocupado pela proprietária e pesquisadora deste estudo. Conforme a Classificação Brasileira de Ocupações (CBO) (2019), para exercer essa ocupação dentro de qualquer organização, o profissional deverá possuir certificado de curso superior completo em Administração de empresas e estar devidamente registrado no Conselho

Regional de Administração (CRA). Esse primeiro e principal requisito está sendo providenciado pela pesquisadora que possui previsão de conclusão de curso para Julho de 2020. As demais competências pessoais incluem o espírito de liderança, ter iniciativa, capacidade de negociação e decisão, raciocínio lógico, saber administrar conflitos, comunicar-se, ter visão crítica, entre outros.

De acordo com a CBO (2019, não paginado), as atividades executadas por uma cozinheira consistem em: “Preparar alimentos; Finalizar alimentos; Pré-preparar alimentos; Planejar rotina de trabalho; Iniciar atividades na cozinha; Fechar cozinha; Proceder estocagem e conservação de alimentos; Comunicar-se.” Deste modo, a Marmitando prevê que este profissional não somente efetue o preparo e cozimento dos alimentos, mas também toda a organização da cozinha, controle dos estoques das matérias-primas e insumos até o fechamento da cozinha, incluindo a higienização geral deste espaço ao final de cada expediente. Estarão ao seu dispor todos os eletrodomésticos e utensílios de cozinha mencionados na seção 8.3 e Quadro 7.

O motoboy ou motofretista será o encarregado pelas entregas das marmitas de refeições, molhos, lasanhas e do recebimento dos pagamentos. Esse serviço e profissional serão terceirizados e, portanto, não terá vínculo empregatício com a Marmitando. Conforme a CBO (2019), as atividades exercidas por este profissional incluem a análise e adequação do roteiro de entregas, comunicar-se com o cliente, receber o valor da encomenda e serviço, acomodar as encomendas na motocicleta e manter o veículo em condições de uso. Estará ao seu dispor a mochila térmica para efetuar as entregas das marmitas.

As estimativas de salários compatíveis com os cargos citados, estão apresentadas na Tabela 5.

Tabela 5 - Cargos e salários

Cargo	Carga horária	Piso salarial	Média salarial	Teto salarial	Salário hora
Administrador de empresas	42h	R\$2.500,00	R\$4.611,14	R\$6.968,49	R\$21,71
Cozinheira	43h	R\$998,00	R\$1.384,14	R\$2.091,76	R\$6,37
Motofretista	43h	R\$998,00	R\$1.230,56	R\$1.859,66	R\$5,70

Fonte: CAGED/MTE (2019) upud Salário, (2019), adaptado pela autora (2019).

O administrador da empresa será o profissional que trabalhará em tempo integral (de segunda a sexta-feira), prevendo a série de atividades que são de responsabilidade dele, como compra de insumos e matérias-primas, controle dos

pedidos de compras, monitoramento das entregas dos pedidos, planejamento de vendas, custos, controle das despesas, entre outras atividades, além de ajudar a cozinheira com os preparativos das entregas. Como em qualquer outro negócio, o faturamento inicial costuma ser relativamente baixo devido ao número reduzido de clientes e de pedidos. Por isso, prevendo a limitação de faturamento, inicialmente o pró-labore deste profissional será de R\$1.000,00 reais por mês.

A cozinheira contratada pela empresa trabalhará somente 6h por dia, 5 dias por semana (de segunda a sexta-feira). A remuneração bruta deste profissional será conforme o piso salarial apresentado, de R\$998,00 reais por mês mais vale transporte e vale alimentação. O motoboy ou motofretista terceirizado trabalhará somente 3h por dia, 5 dias por semana (de segunda a sexta-feira). Levando em consideração que este profissional não terá vínculo empregatício com a empresa, a sua remuneração será baseada no custo por hora trabalhada, e, portanto, o valor será de R\$10,00 reais por hora (o dobro da média salário/h) que equivale ao custo mensal máximo de R\$660,00 reais.

## 9.2 PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

Pequeno (2012, p. 55), define recrutamento como: “[...] o processo de: (1) identificar fontes de funcionários para a organização e (2) acionar tais fontes, em momento oportuno, para o quadro de seleção.” Ainda segundo o autor, o processo de recrutamento pode ser dividido em dois tipos: em interno e externo.

Basicamente o processo de recrutamento interno consiste em anunciar as vagas disponíveis através dos meios de comunicação internos da empresa, para que os funcionários atuais tenham a oportunidade de se candidatar e participar do processo seletivo de um novo cargo dentro da mesma. O recrutamento interno também pode ser feito através da análise de inventário de talentos ou quadros de substituições, nos quais a empresa recruta somente os funcionários da empresa que se enquadram na (s) vaga (s) disponível (is) para participar do processo seletivo. Neste segundo método não ocorre a divulgação da vaga para o restante dos funcionários (PEQUENO, 2012).

Caso a empresa não disponha de funcionários suficientes para preencher as vagas previstas, ou então que não possuam a qualificação pretendida, o empregador deve optar pelo recrutamento externo. Dependendo do tipo de cargo que pretende-se

preencher, pode ser utilizado como fonte de recrutamento externo anúncios em jornais locais, contatos com sindicatos, intermédio de agências de empregos, contatos com universidades, por meio de indicações ou através do banco de currículos da própria empresa (DESSLER, 2003).

Como a empresa Marmitando possuirá somente um funcionário com carteira assinada, o processo de recrutamento para a vaga de cozinheira será externo. Para efetuar o recrutamento, serão publicados anúncios referente a vaga de emprego na fanpage da empresa, por intermédio de agências de empregos locais, por intermédio de sindicatos, e caso for oportuno, por meio de indicações. No caso do motoboy terceirizado o procedimento será o mesmo.

Entre o processo de recrutamento e seleção, muitas empresas costumam adotar alguns procedimentos que são chamados de triagem e que possuem três etapas. A primeira etapa consiste na análise de currículo que visa checar os candidatos que atendem os requisitos iniciais da empresa, como a formação escolar ou acadêmica. A segunda etapa envolve a aplicação de um questionário de triagem que pretende analisar o histórico profissional dos candidatos com o intuito de selecionar somente aqueles que se adequam as competências estabelecidas pela empresa. A terceira etapa trata-se de uma entrevista de triagem com os candidatos selecionados que normalmente ocorre por telefone, otimizando tempo e recursos. Após efetuadas essas etapas, inicia-se o processo de seleção (PEQUENO, 2012).

A empresa em estudo realizará todas as etapas citadas pelo autor Pequeno. Serão estabelecidos alguns requisitos e competências pessoais para o preenchimento das vagas de cozinheira e motoboy, conforme apresentado no Quadro 11.

Quadro 12 - Requisitos e competências pessoais

(continua)

<b>Cozinheira</b>	<b>Motoboy</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Preferencialmente possuir ensino médio completo;</li> <li>• Experiência comprovada na função;</li> <li>• Demonstrar criatividade na criação dos menus;</li> <li>• Treinar receitas;</li> <li>• Demonstrar honestidade profissional na preparação dos alimentos;</li> <li>• Trabalhar com atenção;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Preferencialmente possuir ensino médio completo;</li> <li>• Possuir CNH A;</li> <li>• Possuir motocicleta própria;</li> <li>• Possuir vestimenta de proteção contra chuva;</li> <li>• Registro de profissional autônomo inscrito no Cadastro de Contribuintes Mobiliários (CCM) da prefeitura do</li> </ul>

(conclusão)

<b>Cozinheira</b>	<b>Motoboy</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Frequentar treinamentos quando oferecidos;</li> <li>• Higienizar adequadamente o ambiente de trabalho;</li> <li>• Usar EPI;</li> <li>• Preferencialmente residir nos bairros Centro, Progresso, Universitário, São Roque, Ouro Verde, Aparecida, São Valentim ou Tuiuty.</li> </ul>	<p>município ou Cadastro Nacional de Pessoas Jurídicas (CNPJ); Manter um bom relacionamento interpessoal;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ser honesto e confiável;</li> <li>• Demonstrar capacidade para cumprir regras e normas;</li> <li>• Elaborar roteiros;</li> <li>• Manter o veículo em condições de uso.</li> </ul>

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Os candidatos que tiverem todos ou a maior parte dos requisitos e competências citadas, serão convocados posteriormente para uma entrevista pessoal. Para a cozinheira será solicitado que participe de um teste prático, no qual deverá preparar e cozinhar algum prato, bem como a conferência de experiências profissionais registradas em sua carteira de trabalho. Para o motoboy será solicitado que traga para a entrevista os registros comprobatórios de profissional autônomo ou de cadastro de pessoa jurídica, apresentação da carteira de habilitação necessária e documentos em dia do veículo.

Após selecionados os dois candidatos mais qualificados aos cargos, em ambos os casos serão providenciados contratos de experiência de 90 dias. Passado o período, caso ambos profissionais atendam às exigências e demandas previstas, será providenciado com a cozinheira o contrato e preenchimento da carteira de trabalho e o contrato de terceirização de serviços com o motoboy, todos devidamente elaborados por um escritório contábil.

### 9.3 PROCESSO DE TREINAMENTO

De acordo com Marcousé, Surridge e Gillespie (2011, p. 85), “O propósito do treinamento é ajudar os funcionários a desenvolver habilidades já existentes ou ganhar novas.” Ainda segundo os autores, o processo de treinamento de um funcionário pode ser realizado dos seguintes modos: através da formação inicial, do treinamento no trabalho ou treinamento fora do trabalho.

A formação inicial tem o objetivo de familiarizar o funcionário recém-contratado com os principais aspectos-chave da empresa. Este processo envolve a apresentação

das instalações da empresa, informações referentes às políticas e procedimentos estabelecidos pela organização e detalhes relacionados a vaga de trabalho, como remuneração, férias, entre outros (MARCOUSÉ; SURRIDGE; GILLESPIE, 2011).

O treinamento no trabalho ocorre quando o funcionário não precisa deixar suas atividades e se deslocar das instalações da empresa para receber o treinamento. No caso do treinamento fora do trabalho, o funcionário deverá deixar seu posto de trabalho e as vezes sair das instalações da empresa. O treinamento fora do trabalho costuma ser oferecido pela própria empresa dentro dos seus auditórios ou oferecidos por outra empresa, como universidades ou agências de treinamento (MARCOUSÉ; SURRIDGE; GILLESPIE, 2011).

Ao contratar a cozinheira, o administrador da empresa Marmitando fará uma breve apresentação da empresa, sua missão e valores. Neste processo de formação inicial serão também explicadas exigências de trabalho, como horários, vestimenta, uso de IPI's, procedimentos desejáveis para o cozimento, manipulação e armazenagem dos alimentos, entre outros assuntos organizacionais. Os treinamentos no trabalho ocorrerão frequentemente em formato de testes de receitas que posteriormente, se aprovadas pelo administrador, serão incluídas aos cardápios.

Inicialmente será providenciado um treinamento fora do trabalho que ocorrerá juntamente com a (o) nutricionista parceira (o) da empresa. O treinamento ministrado por este profissional auxiliará a funcionária com dicas de como montar os cardápios, combinações de ingredientes e alimentos, métodos de cozimento e preparo, entre outros processos. Muitos nutricionistas costumam elaborar palestras e oficinas relacionadas aos diversos segmentos culinários. Deste modo, quando houver a disponibilidade desses cursos na cidade ou região e que estiverem relacionados aos segmentos de alimentação saudável e ou *fitness*, a empresa Marmitando levará a cozinheira e também o administrador para participar deste tipo de treinamento fora do trabalho. Estima-se que anualmente sejam gastos R\$500,00 reais em cursos de aperfeiçoamento de técnicas culinárias.

A avaliação de desempenho da cozinheira acontecerá a cada três meses por meio de conversas. Nelas serão abordados comportamentos e atitudes positivas e em quais aspectos a colaboradora precisa melhorar. Neste momento serão também apresentados a ela os feedbacks dos clientes com o intuito de motivá-la ainda mais a buscar o constante aperfeiçoamento. A avaliação de desempenho do motoboy também acontecerá por meio de conversas, mas a cada seis meses. Porém, sempre

que surgirem reclamações de clientes referente a alguma atitude negativa ou equívoco do profissional durante o processo de entregas, estas rapidamente serão repassadas a ele objetivando evitar que o mesmo aconteça com outros clientes, prejudicando a imagem da empresa e comprometendo a parceria com este profissional.

#### 9.4 PLANO DE AÇÃO DE RECURSOS HUMANOS

Foram elencadas algumas contratações e atividades neste capítulo e, portanto, no Quadro 12 apresenta-se as ações necessárias para a execução de cada uma delas.

Quadro 13 - Plano de ação de recursos humanos

<b>AÇÕES (o que)</b>	<b>MÉTODO (como)</b>	<b>PRAZO (quando)</b>	<b>CUSTO (quanto)</b>
Pró-labore do administrador	Remuneração pelo trabalho	A partir de 05/02/2020	R\$1.000,00 reais por mês
Salário da cozinheira	Contrato de trabalho	A partir de 05/02/2020	R\$998,00 reais por mês
Salário do motoboy	Citado no plano de ação operacional	Citado no plano de ação operacional	Citado no plano de ação operacional
Treinamento da cozinheira	Cursos de culinária	De 13/01/2020 até 13/01/2021	R\$200,00 reais por ano

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

## 10 PLANO FINANCEIRO

Ao inserir o plano financeiro dentro de um plano de negócios, torna-se possível apresentar um conjunto de projeções que refletem o desempenho futuro da empresa em termos financeiros. Um plano financeiro bem preparado e fundamentado deve conter: balanço patrimonial, planilha de custos e despesas, plano de vendas, demonstração de resultados, fluxo de caixa e plano de investimentos (BIAGIO; BATOCCHIO 2012). Com base nas recomendações do autor, neste capítulo será abordado o plano financeiro da empresa Marmitando Sem Lactose objetivando analisar os índices de viabilidade financeira do negócio proposto.

### 10.1 ESTRUTURA LEGAL

A Marmitando Sem Lactose atuará no ramo alimentício preparando e levando refeições prontas até o consumidor final. Para a execução dessas atividades será optado pela forma jurídica do tipo Empresário Individual, tendo em vista a previsão de recebimento bruto anual apresentada na Tabela 6.

Neste caso, o empresário exercerá em nome próprio a atividade empresarial e de forma individual, sem sociedade. A responsabilidade do Empresário Individual é ilimitada, portanto, no caso de não cumprimento das dívidas assumidas pela atividade empresarial, o empresário responderá com os seus bens pessoais para pagamento das mesmas (SEBRAE, 2019b).

Tabela 6 - Previsão de recebimento bruto anual

Produtos	Previsão de recebimento bruto anual				
	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Marmita dia-a-dia	R\$27.993,70	R\$32.779,52	R\$37.132,68	R\$40.160,74	R\$46.042,36
Marmita fitness	R\$24.018,85	R\$28.187,65	R\$31.776,03	R\$34.478,21	R\$39.452,35
Molho congelado	R\$8.643,40	R\$10.109,19	R\$11.481,15	R\$12.393,48	R\$14.225,67
Lasanha congelada	R\$8.275,40	R\$9.675,41	R\$10.997,91	R\$11.862,75	R\$13.625,54
Talheres descart. c/ guardanapo	R\$474,39	R\$561,91	R\$619,51	R\$ 684,21	R\$775,89
<b>Total</b>	<b>R\$69.405,74</b>	<b>R\$81.313,68</b>	<b>R\$92.007,28</b>	<b>R\$99.579,38</b>	<b>R\$114.121,80</b>

Fonte: Elaborado pela autora (2019).



Estima-se que a previsão de recebimento bruto no Ano 1 seja de R\$69.405,74 reais, no Ano 2 de R\$81.313,68 reais, no Ano 3 de R\$92.007,28 reais, no Ano 4 de R\$99.579,38 reais e no Ano 5 de R\$114.121,80.

Quanto ao porte e enquadramento tributário, são consideradas microempresas (ME) optantes do Simples Nacional as empresas que disponham da receita bruta igual ou inferior a R\$360.000,00 reais por ano e que possuam as naturezas jurídicas de sociedade empresarial, ou sociedade simples, ou empresa individual de responsabilidade limitada ou empresário individual (SIMPLES, 2019). Portanto, tendo como base a previsão de recebimento bruto anual, apresentada na Tabela 6, conclui-se que a empresa em análise será uma microempresa (ME) e que o regime tributário em que ela se adequa é a do Simples Nacional.

## 10.2 BALANÇO INICIAL

O balanço patrimonial permite que o empresário possa analisar a situação financeira da empresa, conhecer a relação de passivos e ativos que a mesma possui e acompanhar os aumentos ou as reduções desses valores no período. O balanço é dividido em três partes, que são: ativo, passivo e patrimônio líquido (LUZ, 2014).

O ativo representa os bens e direitos que a empresa possui. Como parte dos ativos encontram-se o ativo circulante e não circulante. O circulante refere-se aos bens nos quais a empresa pretende consumir ou vender dentro do período de até um ano e ou que seja caixa ou equivalente de caixa. O não circulante contém elementos que possuem vida útil e que delongam no tempo, como investimentos, estrutura física e móveis (LUZ, 2014).

O passivo corresponde as dívidas e obrigações que a empresa assumiu no período analisado. Assim como no ativo, o passivo também é dividido em circulante e não circulante. O circulante refere-se aos recursos de terceiros e dívidas de curto prazo, tais como empréstimos, dívidas com fornecedores, salários, impostos, entre outras dívidas. Já o passivo não circulante refere-se aos recursos de terceiros e dívidas de longo prazo que serão pagas a partir de 1 (um) ano após a data do balanço (LUZ, 2014).

Por fim, o patrimônio líquido representa os recursos que a empresa possui e que foram investidos pelos proprietários. Representa também a diferença entre os

ativos e passivos ou o dinheiro que pertence aos proprietários, mas que está sendo usado pela empresa (BIAGIO; BATOCCHIO, 2012).

O balanço inicial da empresa Marmitando Sem Lactose é apresentado na Tabela 7.

Tabela 7 - Balanço inicial

<b>Ativo</b>	<b>Ano 0</b>	<b>Passivo</b>	<b>Ano 0</b>
<b>Ativo Circulante</b>		<b>Passivo Circulante</b>	
Caixa / Bancos	R\$ 28.000,00	Fornecedores	R\$ -
Contas a receber	R\$ -	Custos fixos a pagar	R\$ -
Estoques	R\$ -	Impostos a pagar	R\$ -
Aplicações financeiras	R\$ -	Empréstimos de curto prazo	R\$ -
Outros	R\$ -	Outras contas a pagar	R\$ -
<b>Ativo Circulante Total</b>	<b>R\$ 28.000,00</b>	Outros	R\$ -
<b>Ativo Não Circulante</b>		<b>Passivo Circulante Total</b>	<b>R\$ -</b>
<b>Ativo Realizável a Longo Prazo</b>		<b>Exigível a Longo Prazo</b>	
Contas a receber (LP)	R\$ -	Financiamentos	R\$ -
Investimentos de longo prazo	R\$ -	Leasings	R\$ -
Outros	R\$ -	Outros	R\$ -
Imobilizado		<b>Passivo Não Circulante Total</b>	<b>R\$ -</b>
Imóveis	R\$ -		
Veículos	R\$ -	<b>Patrimônio Líquido</b>	
Máquinas e Equipamentos	R\$ -	Capital social	R\$ 40.769,00
Móveis e Utensílios	R\$ 12.769,00	Outros	R\$ -
Outros	R\$ -	Lucros acumulados	R\$ -
<b>Ativo Não Circulante Total</b>	<b>R\$ 12.769,00</b>	<b>Patrimônio Líquido Total</b>	<b>R\$ 40.769,00</b>
<b>Ativo Total</b>	<b>R\$ 40.769,00</b>	<b>Passivo Total</b>	<b>R\$ 40.769,00</b>

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

O ativo circulante será composto por R\$28.000,00 reais investidos pelo proprietário da empresa, resgatados de sua poupança, e que será utilizado como capital de giro. O ativo não circulante soma um total de R\$12.769,00 reais que equivalem aos móveis para a cozinha e escritório, utensílios de cozinha, eletrodomésticos e eletroeletrônicos adquiridos para compor as instalações da empresa e proporcionar a execução das tarefas diárias. A soma de ambos os valores totaliza o ativo da empresa em R\$40.769,00 reais. A parte do passivo será composta somente pelo passivo não circulante no valor de R\$40.769,00 que é equivalente a soma do capital social da empresa e que, portanto, totaliza o passivo da empresa em R\$40.769,00 reais.

### 10.3 CUSTOS E DESPESAS

Embora pareçam similares, os custos e despesas de uma empresa possuem significados diferentes. Os custos referem-se aos gastos utilizados para fabricar os produtos comercializados pela empresa. A medida em que os produtos são fabricados, esses gastos vão aumentando e são transferidos para o ativo (LUZ, 2014). Tais custos podem ser estimados como variáveis. Os custos variáveis são aqueles que variam conforme a quantidade de produtos vendidos pela empresa, ou seja, são custos que dependem da produção, como as embalagens, a matéria-prima, custos com terceiros, impostos sobre as vendas, entre outros (BIAGIO, 2013).

No caso das despesas, os gastos são utilizados para se obter receita, ou seja, estão relacionados ao processo de venda e administração da empresa (LUZ, 2014). As despesas podem, ainda, serem classificadas como fixas. As despesas fixas são os gastos que não oscilam de acordo com o volume de produção e quantidade de produtos vendidos pela empresa, como por exemplo, honorários do contador, salário dos funcionários, internet, telefone, energia elétrica, entre outros (BIAGIO, 2013).

Na Tabela 8 é apresentada a relação média de custos variáveis da empresa Marmitando para cada produto mês a mês durante o Ano 1.

Tabela 8 - Custos variáveis de produtos

Produtos	Custos variáveis					
	Ano 1					
	Mês 1	Mês 2	Mês 3	Mês 4	Mês 5	Mês 6
Marmitta dia-a-dia	R\$7,16	R\$7,16	R\$7,03	R\$6,91	R\$6,79	R\$7,14
Marmitta fitness	R\$11,16	R\$11,16	R\$11,03	R\$10,91	R\$10,79	R\$11,14
Molho congelado	R\$6,66	R\$6,66	R\$6,53	R\$6,41	R\$6,29	R\$6,64
Lasanha congelada	R\$6,16	R\$6,16	R\$6,03	R\$5,91	R\$5,79	R\$6,14
Talheres descartáveis com guardanapo	R\$0,63	R\$0,93	R\$0,63	R\$0,63	R\$0,63	R\$0,63

Produtos	Custos variáveis					
	Ano 1					
	Mês 7	Mês 8	Mês 9	Mês 10	Mês 11	Mês 12
Marmitta dia-a-dia	R\$6,96	R\$7,17	R\$7,01	R\$7,18	R\$7,30	R\$7,22
Marmitta fitness	R\$10,96	R\$11,17	R\$11,01	R\$11,18	R\$11,30	R\$11,22
Molho congelado	R\$6,46	R\$6,64	R\$6,51	R\$6,68	R\$6,80	R\$6,72
Lasanha congelada	R\$5,96	R\$6,17	R\$6,01	R\$6,18	R\$6,30	R\$6,22
Talheres descartáveis com guardanapo	R\$0,63	R\$0,63	R\$0,63	R\$0,63	R\$0,63	R\$0,63

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Para prever os gastos que serão inclusos nos produtos, foram considerados: os custos necessários para produzir cada produto, como alimentos e ingredientes que variam de acordo com o tipo de refeição; os custos com as embalagens plásticas em que serão distribuídas as refeições e também os rótulos de identificação que serão fixados nas embalagens; e por fim, os custos com a contratação de serviços de terceiros, que se trata do custo mensal com as entregas efetuadas pelo motoboy, que variam de acordo com o fluxo de encomendas mensal.

Todos os gastos citados acima foram inclusos nos produtos e os cálculos utilizados para a formulação dessa estimativa estão descritos nos parágrafos que seguem abaixo.

Estima-se que para produzir as marmitas dia-a-dia o custo somente de alimentos e ingredientes seja de R\$5,00 reais a unidade; para produzir as marmitas fitness o custo estimado é de R\$9,00 reais a unidade; o custo de produção dos molhos congelados de R\$4,50 reais a unidade; e as lasanhas congeladas o custo de R\$4,00 reais a unidade. Acrescido a esses valores de produção, somou-se R\$0,73 centavos equivalentes ao custo da embalagem e do rótulo. Os talhares descartáveis com guardanapo não terão variação de custo, pois serão adquiridos por intermédio de fornecedor e posteriormente revendidos.

Quanto ao custo com o serviço do motoboy durante os meses 1 e 2, calcula-se que o valor gasto seja de R\$1,43 reais por unidade. Isso porque, acredita-se que por se tratarem dos meses iniciais de abertura da empresa, o motoboy trabalhará somente 1 hora por dia efetuando as entregas. Deste modo, foi considerado o seguinte cálculo: 1 hora (de trabalho) x R\$10,00 reais (custo da hora trabalhada do motoboy) x 22 dias úteis do mês = R\$220,00 reais que serão pagos ao motoboy pelo serviço prestado durante cada mês. Depois, esse valor foi dividido pela quantidade de produtos vendidos no mês 1 e 2 ( $R\$220,00 / 154 \text{ un em cada mês} = R\$1,43$ ), resultando no custo de entrega por produto. A taxa de entrega será fixa no valor de R\$8,00 reais durante o Ano 1.

Somando os valores apresentados, portanto, estima-se que no mês 1 e 2 respectivamente, por exemplo, o custo da marmita dia-a-dia seja de ( $R\$5,00 + R\$0,73 + R\$1,43 =$ ) R\$7,16 reais a unidade; o custo da marmita fitness de ( $R\$9,00 + R\$0,73 + R\$1,43 =$ ) R\$11,16 reais a unidade; o molho congelado terá o custo de ( $R\$4,50 + R\$0,73 + R\$1,43 =$ ) R\$6,66 reais a unidade; e a lasanha congelada o custo de ( $R\$4,00 + R\$0,73 + R\$1,43 =$ ) R\$6,16 reais a unidade.

Nos meses seguintes, conforme as vendas forem aumentando, estima-se que será necessário também aumentar o período das entregas por dia. Deste modo, o motoboy terceirizado trabalhará mais horas por dia, e conseqüentemente, o custo com esse serviço será variável e aumentará mês a mês. No Quadro 13 são apresentadas as estimativas das entregas do mês 1 ao mês 12 do Ano 1.

Quadro 14 - Custos com o motoboy

Ano 1	Previsão de custos com o motoboy					
	Mês 1	Mês 2	Mês 3	Mês 4	Mês 5	Mês 6
Período de entregas por dia	1h	1h	1h	1h	1h	1h30m
R\$10,00 por h x 22 dias úteis	R\$220,00	R\$220,00	R\$220,00	R\$220,00	R\$220,00	R\$330,00
Qtd. vendida	154 un	154 un	169 un	186 un	207 un	234 un

Ano 1	Previsão de custos com o motoboy					
	Mês 7	Mês 8	Mês 9	Mês 10	Mês 11	Mês 12
Período de entregas por dia	1h30m	2h	2h	2h30m	3h	3h
R\$10,00 por h x 22 dias úteis	R\$330,00	R\$440,00	R\$440,00	R\$506,00	R\$660,00	R\$660,00
Qtd. vendida	269 un	304 un	343 un	380 un	421 un	442 un

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Do mês 1 até o mês 5 do Ano 1, estima-se que devido ao volume baixo de vendas, o motoboy trabalhando somente 1 hora por dia seja o suficiente para atender as entregas previstas. Nos meses 6 e 7 as vendas começam a aumentar e, portanto, é previsto que o motoboy efetue as entregas no período de até 1 hora e 30 minutos por dia. Nos meses 8 e 9 estima-se que sejam necessárias 2 horas de entregas por dia para atender aos pedidos. No mês 10 as entregas serão efetuadas no período de 2 horas e 30 minutos. Nos meses 11 e 12 devido ao aumento significativo das vendas em relação aos meses iniciais, estima-se que o motoboy atingirá o período máximo de entregas diárias, que são 3 horas por dia. De acordo com a hipótese apresentada, estima-se que o serviço terceirizado de entregas custe para a empresa de R\$220,00 a R\$660,00 por mês que serão pagos ao motoboy ao final de cada mês.

Tendo como base a previsão de vendas diária e mensal, citadas na seção 7.2, supõe-se que o motoboy não precise trabalhar mais do que 3 horas por dia para efetuar as entregas das marmitas. Porém, em dias ou meses específicos dos anos seguintes, caso seja necessário, o período de entregas poderá ser estendido em minutos ou horas.

É através do valor arrecadado nas entregas que será efetuado o pagamento do motoboy contratado. Mesmo prevendo possíveis variações nos pedidos, tais como pedidos que contenham mais de uma unidade de marmitta (nos quais o valor cobrado de entrega será somente o de uma única taxa), estima-se que o valor arrecadado será suficiente para pagar o motoboy. Porém, desde que sejam efetuadas no mínimo 88 entregas com taxa integral nos meses em que o motoboy trabalhar 3h por dia e 28 entregas com taxa integral nos meses em que o motoboy trabalhar 1h por dia.

Baseando-se na previsão de vendas apresentada na seção 7.2, tanto no mês 1 que será o mês em que menos serão recebidos pedidos, quanto no mês 12 que será o mês em que mais serão recebidos pedidos, calcula-se que o valor arrecadado com as entregas será o suficiente para pagar o motoboy. O restante do valor que sobrar das entregas entrará para o caixa da empresa.

Mesmo prevendo possíveis variações referente ao recebimento do valor das entregas, baseando-se nos resultados obtidos através da pesquisa de mercado realizada para análise mercadológica do presente plano de negócios, apresentada na seção 5.6.2.1, a probabilidade é que o maior número de pedidos contenha apenas uma unidade de produto cada, superando as exceções de pedidos que contenham mais de uma unidade. Deste modo, o valor arrecadado com as entregas poderá ter uma pequena variação em relação ao resultado final apresentado.

Os custos totais gastos com produtos do Ano 1 até o 5 estão apresentados na Tabela 9.

Tabela 9 - Custos variáveis totais

Produtos	Custos variáveis totais				
	Total Ano 1	Total Ano 2	Total Ano 3	Total Ano 4	Total Ano 5
Marmitta dia-a-dia	R\$9.803,94	R\$11.580,99	R\$12.524,84	R\$13.545,61	R\$14.649,58
Marmitta fitness	R\$10.726,33	R\$12.676,34	R\$13.576,36	R\$14.682,84	R\$15.879,49
Molho congelado	R\$3.039,00	R\$3.585,24	R\$3.839,80	R\$4.152,74	R\$4.491,19
Lasanha congelada	R\$2.810,29	R\$3.4318,26	R\$3.553,85	R\$3.843,49	R\$4.156,74
Talheres descart. c/ guardanapo	R\$161,73	R\$187,30	R\$287,50	R\$206,50	R\$216,83
<b>Total</b>	<b>R\$26.541,29</b>	<b>R\$31.348,14</b>	<b>R\$33.782,35</b>	<b>R\$36.431,18</b>	<b>R\$39.393,82</b>

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Após a variação de custos ao longo do período, analisados na Tabela 8, ao final do Ano 1 os custos com os produtos somará o total de R\$26.541,49 reais. Para prever a variação desses custos no Ano 2, calculou-se a média de custos referente aos 12

meses do Ano 1. Como os custos variáveis tendem a ter acréscimos com o passar dos anos, devido à inflação e aumentos de fornecedores, nas projeções elaboradas do Ano 2 até o 5 foram estimados o acréscimo de gastos de 3% ao ano por produto.

Também são previstos como custos variáveis os impostos sobre as vendas brutas. Segundo Biagio (2013), essa é uma das principais estimativas que o administrador deve fazer, pois existe uma grande quantidade de impostos que incidem sobre as vendas e que podem ser federais, estaduais ou municipais. A alíquota de impostos varia de acordo com o volume de vendas efetuada pela empresa, e por isso, é importante consultar o contador da empresa para saber mais detalhes (BIAGIO; 2013). De acordo com a previsão de vendas bruta anual apresentada na seção 10.1, a alíquota de impostos prevista é de 4% ao ano, sendo 1,25% de ICMS e 2,75% de CPP.

Outro custo variável calculado são as comissões sobre as vendas, que no caso da empresa em análise, será somente o custo equivalente a taxa do cartão de crédito para aqueles clientes que não efetuarem o pagamento dos seus pedidos em dinheiro à vista. Estima-se que 70% das vendas serão recebidas em dinheiro à vista e 30% em 30 dias. Deste modo, o percentual de comissões devido será o percentual de comissão da companhia de cartão de crédito (estimado na média de 3%) sob 30% das vendas a prazo, totalizando no custo de 0,9% de comissões sob as vendas de cada mês.

Além dos custos variáveis, a Marmitando terá também despesas fixas. Essas despesas foram divididas em gastos com a produção, com a administração e também relacionadas ao *marketing* e vendas. Na Tabela 10, são apresentadas as despesas fixas com a produção.

Tabela 10 - Despesas fixas com a produção

Descrição	Despesas fixas com a produção					
	Ano 1					
	Mês 1	Mês 2	Mês 3	Mês 4	Mês 5	Mês 6
Salários + Encargos	R\$1.768,51	R\$1.768,51	R\$1.768,51	R\$1.768,51	R\$1.768,51	R\$1.768,51
Energia	R\$40,00	R\$40,00	R\$40,00	R\$40,80	R\$41,62	R\$42,45
Água	R\$33,74	R\$33,74	R\$33,74	R\$34,41	R\$35,10	R\$35,81
Gás	R\$230,00	R\$ -	R\$ -	R\$230,00	R\$ -	R\$ -
<b>Total</b>	<b>R\$ 2.072,25</b>	<b>R\$ 1.842,25</b>	<b>R\$ 1.842,25</b>	<b>R\$ 2.073,72</b>	<b>R\$ 1.845,23</b>	<b>R\$ 1.846,76</b>

Descrição	Despesas fixas com a produção					
	Ano 1					
	Mês 7	Mês 8	Mês 9	Mês 10	Mês 11	Mês 12
Salários + Encargos	R\$1.768,51	R\$1.768,51	R\$1.768,51	R\$1.768,51	R\$1.768,51	R\$1.768,51
Energia	R\$43,30	R\$44,16	R\$45,05	R\$46,40	R\$47,79	R\$49,22
Água	R\$36,52	R\$37,25	R\$38,00	R\$39,14	R\$40,31	R\$41,52
Gás	R\$230,00	R\$ -	R\$230,00	R\$ -	R\$230,00	R\$ -
<b>Total</b>	<b>R\$2.078,33</b>	<b>R\$1.849,92</b>	<b>R\$2.081,55</b>	<b>R\$1.854,04</b>	<b>R\$2.086,61</b>	<b>R\$1.859,25</b>

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Foram consideradas como despesas fixas da produção o salário da cozinheira com encargos adicionais, tais como: vale refeição, vale transporte, FGTS, RAT, entre outras contribuições.

Somou-se também as despesas com energia elétrica e água. Para ambas, foi considerado que nos meses iniciais de abertura o valor gasto será somente o da taxa fixa de cada companhia. A partir do mês 4 calcula-se que essas despesas terão um aumento de 2% ao mês devido ao crescimento nas vendas. Mesmo com o aumento mensal ambas despesas são consideradas baixas, pois pretende-se racionalizar ao máximo o uso da energia elétrica e da água, evitando custos excessivos.

Quanto ao gás de cozinha para o fogão industrial, serão utilizados botijões de gás em formato de cilindro do tipo P45 que contém 45 kg de gás cada. Estima-se que cada botijão de gás seja capaz de suprir até 3 meses de produção até o mês 5. A partir do mês 7 calcula-se que um botijão de gás supra a produção de 2 meses de produção. Essa previsão é baseada em alimentos que possuem rápido cozimento e que, portanto, consumirão menos gás mantendo o equilíbrio com aqueles alimentos que demandam mais tempo de cozimento e consumo.

Na Tabela 10, é apresentada a relação de despesas fixas administrativas da empresa.



Tabela 11 - Despesas fixas administrativas

Descrição	Despesas fixas administrativas					
	Ano 1					
	Mês 1	Mês 2	Mês 3	Mês 4	Mês 5	Mês 6
Pró-labore	R\$1.000,00	R\$1.000,00	R\$ 1.000,00	R\$1.000,00	R\$ 1.000,00	R\$ 1.000,00
Honorários do contador	R\$250,00	R\$250,00	R\$ 250,00	R\$250,00	R\$ 250,00	R\$ 250,00
Curso da cozinheira	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ 100,00
Sistema de gestão	R\$41,66	R\$41,66	R\$ 41,66	R\$41,66	R\$ 41,66	R\$ 41,66
<b>Total</b>	<b>R\$1.291,66</b>	<b>R\$1.291,66</b>	<b>R\$ 1.291,66</b>	<b>R\$1.291,66</b>	<b>R\$ 1.291,66</b>	<b>R\$ 1.391,66</b>

Descrição	Despesas fixas administrativas					
	Ano 1					
	Mês 7	Mês 8	Mês 9	Mês 10	Mês 11	Mês 12
Pró-labore	R\$1.000,00	R\$1.000,00	R\$1.000,00	R\$1.000,00	R\$1.000,00	R\$1.000,00
Honorários do Contador	R\$250,00	R\$250,00	R\$250,00	R\$ 250,00	R\$250,00	R\$250,00
Curso da cozinheira	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$100,00
Sistema de gestão	R\$41,66	R\$41,66	R\$41,66	R\$41,66	R\$41,66	R\$41,66
<b>Total</b>	<b>R\$1.291,66</b>	<b>R\$1.291,66</b>	<b>R\$1.291,66</b>	<b>R\$1.291,66</b>	<b>R\$1.291,66</b>	<b>R\$1.391,66</b>

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Foram inclusas como despesas administrativas o pró-labore do proprietário da empresa, os honorários do contador, cursos de culinária da cozinheira no qual estima-se que sejam até dois por ano e os gastos com o sistema de gestão utilizado para cadastrar clientes e pedidos. Não foram calculadas despesas com internet e telefone celular, pois com o objetivo de reduzir algumas despesas, será utilizada a internet que já está disponível na residência do proprietário e também o número de contato pessoal do proprietário para recebimento de ligações relacionadas a empresa e encomendas.

Na Tabela 12, é apresentada a relação de despesas que a empresa terá com o *marketing* e vendas.

Tabela 12 - Despesas fixas de *marketing* e vendas

Descrição	Despesas fixas de <i>marketing</i> e vendas					
	Ano 1					
	Mês 1	Mês 2	Mês 3	Mês 4	Mês 5	Mês 6
Facebook e Instagram	R\$190,00	R\$190,00	R\$190,00	R\$190,00	R\$190,00	R\$190,00
Propaganda em jornal	R\$80,00	R\$80,00	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Cupons fidelidade	R\$100,00	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Nutricionista	R\$200,00	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$200,00
<b>Total</b>	<b>R\$570,00</b>	<b>R\$270,00</b>	<b>R\$190,00</b>	<b>R\$190,00</b>	<b>R\$190,00</b>	<b>R\$390,00</b>

Descrição	Despesas fixas de <i>marketing</i> e vendas					
	Ano 1					
	Mês 7	Mês 8	Mês 9	Mês 10	Mês 11	Mês 12
Facebook e Instagram	R\$190,00	R\$190,00	R\$190,00	R\$190,00	R\$190,00	R\$190,00
Propaganda em jornal	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Cupons fidelidade	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Nutricionista	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
<b>Total</b>	<b>R\$190,00</b>	<b>R\$190,00</b>	<b>R\$190,00</b>	<b>R\$190,00</b>	<b>R\$190,00</b>	<b>R\$190,00</b>

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

As despesas de *marketing* estão relacionadas com a elaboração da campanha para o Facebook e Instagram, fotografia das marmitas e instalações da empresa e impulsionamentos em publicações feitas na fanpage da empresa. O valor apresentado mês a mês na Tabela 12 corresponde ao somatório dessas atividades. Outra despesa de *marketing* que a empresa terá são os anúncios em jornal que serão providenciados nos dois primeiros meses de abertura da empresa, somente.

As despesas de vendas previstas são a impressão dos cupons fidelidade em gráfica especializada e as consultas com a (o) nutricionista. Como os cupons em grande maioria retornarão para a empresa devido a troca por produtos grátis, estima-se que não seja necessário investir em um grande número de impressões. As consultas com a (o) nutricionista para ideias de elaboração de cardápios acontecerão duas vezes ao ano com o objetivo de atualizar os menus com mais frequência.

As despesas tendem a ter acréscimos com o passar dos anos, devido à inflação e aumentos de fornecedores. Sendo assim, foram elaboradas projeções em percentual para o acréscimo de gastos nos próximos cinco anos, conforme Tabela 12.

Tabela 13 - Percentual de aumento das despesas

<b>Despesas fixas com a produção</b>	<b>Crescimento Ano 2 (%)</b>	<b>Crescimento Ano 3 (%)</b>	<b>Crescimento Ano 4 (%)</b>	<b>Crescimento Ano 5 (%)</b>
Salários + Encargos	3%	3%	3%	3%
Energia	3%	3%	3%	3%
Água	2%	3%	3%	3%
Gás	2%	3%	3%	3%

<b>Despesas fixas administrativas</b>	<b>Crescimento Ano 2 %</b>	<b>Crescimento Ano 3 %</b>	<b>Crescimento Ano 4 %</b>	<b>Crescimento Ano 5 %</b>
Pró-labore	0%	2%	3%	3%
Honorários do Contador	2%	3%	3%	3%
Curso da cozinheira	0%	3%	3%	3%
Sistema de gestão	2%	3%	3%	3%

<b>Despesas fixas de <i>marketing</i> e vendas</b>	<b>Crescimento Ano 2 %</b>	<b>Crescimento Ano 3 %</b>	<b>Crescimento Ano 4 %</b>	<b>Crescimento Ano 5 %</b>
Facebook e Instagram	0%	0%	0%	0%
Propaganda em jornal	0%	0%	0%	0%
Cupons fidelidade	2%	3%	3%	3%
Nutricionista	2%	3%	3%	3%

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

A variação de aumentos previstos são de 2% até 3% ao ano, com exceção para: o pró-labore do proprietário no Ano 2, no qual não se prevê aumento; no curso da cozinheira no Ano 2, no qual não pretende-se ultrapassar o investimento no valor fixado no Ano 1; no Facebook e Instagram, no qual não haverá uma nova reformulação de campanha nos próximos 5 anos, sendo que objetiva-se investir somente um pequeno valor anual em impulsionamentos de publicações feitas no Facebook; e as propagandas em jornal no qual não são projetadas para os próximos 5 anos.

Os gastos totais previstos com as despesas fixas do Ano 1 até o Ano 5 são apresentados na Tabela 14.

Tabela 14 - Projeção de despesas totais

Despesas fixas com a produção	Total Ano 1	Total Ano 2	Total Ano 3	Total Ano 4	Total Ano 5
Salários + Encargos	R\$21.222,12	R\$21.858,78	R\$22.514,55	R\$23.189,98	R\$23.885,68
Energia	R\$520,78	R\$536,41	R\$552,50	R\$569,07	R\$586,15
Água	R\$439,28	R\$452,46	R\$466,03	R\$480,01	R\$494,41
Gás	R\$1.150,00	R\$1.173,00	R\$1.208,19	R\$1.244,44	R\$1.281,77
<b>Total</b>	<b>R\$23.332,18</b>	<b>R\$24.016,26</b>	<b>R\$24.736,74</b>	<b>R\$25.478,85</b>	<b>R\$26.243,11</b>

Despesas fixas administrativas	Total Ano 1	Total Ano 2	Total Ano 3	Total Ano 4	Total Ano 5
Pró-labore	R\$12.000,00	R\$12.000,00	R\$12.240,00	R\$12.607,20	R\$12.985,42
Honorários do Contador	R\$3.000,00	R\$3.090,00	R\$3.151,80	R\$3.246,35	R\$3.343,74
Curso da cozinheira	R\$200,00	R\$200,00	R\$206,00	R\$212,18	R\$218,55
Sistema de gestão	R\$499,92	R\$509,92	R\$525,22	R\$540,97	R\$557,20
<b>Total</b>	<b>R\$15.699,92</b>	<b>R\$15.769,92</b>	<b>R\$16.123,02</b>	<b>R\$16.606,71</b>	<b>R\$17.104,91</b>

Despesas fixas de <i>marketing</i> e vendas	Total Ano 1	Total Ano 2	Total Ano 3	Total Ano 4	Total Ano 5
Facebook e Instagram	R\$2.280,00	R\$200,00	R\$200,00	R\$200,00	R\$200,00
Propaganda em jornal	R\$160,00	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Cupons fidelidade	R\$100,00	R\$50,00	R\$51,50	R\$53,05	R\$54,64
Nutricionista	R\$400,00	R\$408,00	R\$420,24	R\$432,85	R\$445,83
<b>Total</b>	<b>R\$2.940,00</b>	<b>R\$658,00</b>	<b>R\$671,14</b>	<b>R\$685,89</b>	<b>R\$700,47</b>

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Os maiores gastos da empresa estão relacionados aos custos variáveis com os produtos, seguido pelas despesas fixas com a produção, despesas administrativas e os menores gastos serão com o *marketing* e vendas. Os gastos com as compras dos produtos terão seu pagamento programado para 10% à vista, 30% em 30 dias, 30% em 60 dias e 30% em 90 dias. Os demais gastos que estão relacionados com a produção, impostos, comissões, administração, terceiros, *marketing* e vendas serão todos pagos no prazo de 30 dias.

#### 10.4 ANÁLISE DA DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADO DO EXERCÍCIO (DRE)

Segundo Luz (2014, p. 11), “A Demonstração do Resultado do Exercício (DRE), é um relatório que expressa o montante de receitas e despesas geradas em determinado período e que, em observância ao princípio da competência, são escrituradas nesse período.” Esse relatório pode ser utilizado para auxiliar na tomada

de decisão ou para analisar o histórico financeiro da empresa, possibilitando ao administrador prever se a empresa irá operar com lucro ou prejuízo (BIAGIO, 2013).

Na Tabela 15 seguem os demonstrativos de resultado do exercício para os 12 primeiros meses de abertura da empresa equivalentes ao Ano 1, conforme projeções de vendas, custos e despesas apresentados nas seções anteriores.

Tabela 15 - DRE mensal

(continua)

DRE	Ano 1					
	Mês 1	Mês 2	Mês 3	Mês 4	Mês 5	Mês 6
Receita Bruta	R\$3.266,80	R\$3.266,80	R\$3.583,91	R\$3.964,58	R\$4.408,85	R\$4.945,39
Deduções	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Impostos	R\$130,67	R\$130,67	R\$143,36	R\$158,58	R\$176,35	R\$197,82
<b>Receita Líquida</b>	<b>R\$3.136,13</b>	<b>R\$3.136,13</b>	<b>R\$3.440,55</b>	<b>R\$3.806,00</b>	<b>R\$4.232,50</b>	<b>R\$4.747,57</b>
Custos Variáveis e comissões	R\$1.282,60	R\$1.286,20	R\$1.384,52	R\$1.508,80	R\$1.653,08	R\$1.937,97
Custos Fixos	R\$2.072,25	R\$1.842,25	R\$1.842,25	R\$2.073,72	R\$1.845,23	R\$1.846,76
<b>Lucro Bruto</b>	<b>R\$ (218,72)</b>	<b>R\$7,68</b>	<b>R\$213,79</b>	<b>R\$223,47</b>	<b>R\$734,19</b>	<b>R\$962,84</b>
Desp. Mkt e Vendas	R\$570,00	R\$270,00	R\$190,00	R\$190,00	R\$190,00	R\$390,00
Desp. Administrativas	R\$1.291,66	R\$1.291,66	R\$1.291,66	R\$1.291,66	R\$1.291,66	R\$1.391,66
Desp. Financeiras	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Receitas Financeiras	R\$111,38	R\$105,29	R\$101,00	R\$96,73	R\$92,91	R\$91,98
Depreciação	R\$106,41	R\$106,41	R\$106,41	R\$106,41	R\$106,41	R\$106,41
Outras Despesas Operacionais	R\$7.886,00	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Outras Receitas Operacionais	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
<b>Lucro Operacional</b>	<b>R\$(9.961,41)</b>	<b>R\$(1.555,10)</b>	<b>R\$(1.273,28)</b>	<b>R\$(1.267,87)</b>	<b>R\$(760,97)</b>	<b>R\$(833,25)</b>
Despesas Não Operacionais	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Receitas Não Operacionais	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
<b>Lucro Antes do Imposto</b>	<b>R\$(9.961,41)</b>	<b>R\$(1.555,10)</b>	<b>R\$(1.273,28)</b>	<b>R\$(1.267,87)</b>	<b>R\$(760,97)</b>	<b>R\$(833,25)</b>
Imposto de Renda	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Contribuição Social	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
<b>Lucro Depois do Imposto</b>	<b>R\$(9.961,41)</b>	<b>R\$(1.555,10)</b>	<b>R\$(1.273,28)</b>	<b>R\$(1.267,87)</b>	<b>R\$(760,97)</b>	<b>R\$ 833,25)</b>
Dividendos	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
<b>Lucro Líquido</b>	<b>R\$(9.961,41)</b>	<b>R\$(1.555,10)</b>	<b>R\$(1.273,28)</b>	<b>R\$(1.267,87)</b>	<b>R\$(760,97)</b>	<b>R\$(833,25)</b>

(conclusão)

DRE	Ano 1					
	Mês 7	Mês 8	Mês 9	Mês 10	Mês 11	Mês 12
Receita Bruta	R\$5.688,36	R\$6.431,33	R\$7.306,05	R\$8.094,20	R\$8.989,21	R\$9.460,26
Deduções	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Impostos	R\$227,53	R\$257,25	R\$292,24	R\$323,77	R\$359,57	R\$378,41
<b>Receita Líquida</b>	<b>R\$5.460,83</b>	<b>R\$6.174,08</b>	<b>R\$7.013,81</b>	<b>R\$7.770,43</b>	<b>R\$8.629,64</b>	<b>R\$9.081,85</b>
Custos Variáveis e comissões	R\$2.180,71	R\$2.527,72	R\$2.820,70	R\$3.200,02	R\$3.614,73	R\$3.768,89
Custos Fixos	R\$2.078,33	R\$1.849,92	R\$2.081,55	R\$1.854,04	R\$2.086,61	R\$1.859,25
<b>Lucro Bruto</b>	<b>R\$1.201,79</b>	<b>R\$1.796,43</b>	<b>R\$2.111,55</b>	<b>R\$2.716,37</b>	<b>R\$2.928,30</b>	<b>R\$3.453,70</b>
Desp. Mkt e Vendas	R\$190,00	R\$190,00	R\$190,00	R\$190,00	R\$190,00	R\$190,00
Desp. Administrativas	R\$1.291,66	R\$1.291,66	R\$1.291,66	R\$1.291,66	R\$1.291,66	R\$1.391,66
Desp. Financeiras	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Receitas Financeiras	R\$91,88	R\$94,50	R\$100,84	R\$108,43	R\$119,62	R\$130,80
Depreciação	R\$106,41	R\$106,41	R\$106,41	R\$106,41	R\$106,41	R\$106,41
Outras Despesas Operacionais	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Outras Receitas Operacionais	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
<b>Lucro Operacional</b>	<b>R\$(294,40)</b>	<b>R\$302,86</b>	<b>R\$624,32</b>	<b>R\$1.236,73</b>	<b>R\$1.459,85</b>	<b>R\$1.896,44</b>
Despesas Não Operacionais	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Receitas Não Operacionais	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
<b>Lucro Antes do Imposto</b>	<b>R\$(294,40)</b>	<b>R\$302,86</b>	<b>R\$624,32</b>	<b>R\$1.236,73</b>	<b>R\$1.459,85</b>	<b>R\$1.896,44</b>
Imposto de Renda	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Contribuição Social	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
<b>Lucro Depois do Imposto</b>	<b>R\$(294,40)</b>	<b>R\$302,86</b>	<b>R\$624,32</b>	<b>R\$1.236,73</b>	<b>R\$1.459,85</b>	<b>R\$1.896,44</b>
Dividendos	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
<b>Lucro Líquido</b>	<b>R\$(294,40)</b>	<b>R\$302,86</b>	<b>R\$624,32</b>	<b>R\$1.236,73</b>	<b>R\$1.459,85</b>	<b>R\$1.896,44</b>

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

É possível observar que no cenário realista a empresa apresenta prejuízo nos primeiros 7 meses de atuação, pois o somatório de custos e despesas superam as receitas, já que a empresa não apresenta um volume de vendas mensal significativo nesse período. A partir do oitavo mês de atuação a empresa começa a apresentar lucro líquido positivo no valor de R\$302,86 reais e encerra o décimo segundo mês com lucro líquido total de R\$1.896,44 reais.

Alguns investimentos iniciais, como o de outras despesas operacionais que se referem ao valor gasto com a reforma das instalações e também aos gastos com papéis de abertura da empresa, contribuem com o valor negativo e expressivo do lucro líquido no mês 1, e conseqüentemente, ao final do Ano 1. Essas despesas não se delongam nos demais meses e nem anos, pois são consideradas despesas de abertura e, portanto, são contabilizadas somente no primeiro mês do Ano 1.

Na Tabela 16 estão apresentados os demonstrativos de resultado do exercício do Ano 1 ao 5.

Tabela 16 - Projeção DRE anual

DRE	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Receita Bruta	R\$69.405,74	R\$81.313,68	R\$92.007,28	R\$99.579,38	R\$114.121,80
Deduções	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Impostos	R\$2.776,23	R\$3.252,55	R\$3.680,29	R\$3.983,18	R\$4.564,87
<b>Receita Líquida</b>	<b>R\$66.629,51</b>	<b>R\$78.061,14</b>	<b>R\$88.326,99</b>	<b>R\$95.596,21</b>	<b>R\$109.556,93</b>
Custos Variáveis e comissões	R\$27.165,94	R\$32.079,96	R\$34.610,42	R\$37.327,40	R\$40.420,92
Custos Fixos	R\$23.332,18	R\$24.016,26	R\$24.736,74	R\$25.478,85	R\$26.243,21
<b>Lucro Bruto</b>	<b>R\$16.131,39</b>	<b>R\$21.964,92</b>	<b>R\$28.979,82</b>	<b>R\$32.789,96</b>	<b>R\$42.892,80</b>
Desp. Mkt e Vendas	R\$2.940,00	R\$658,00	R\$671,74	R\$685,89	R\$700,47
Desp. Administrativas	R\$15.699,92	R\$15.769,92	R\$16.123,02	R\$16.606,71	R\$17.104,91
Desp. Financeiras	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Receitas Financeiras	R\$1.245,34	R\$1.073,58	R\$1.508,08	R\$2.069,20	R\$2.961,63
Depreciação	R\$1.276,90	R\$1.276,90	R\$1.276,90	R\$1.276,90	R\$1.276,90
Outras Despesas Operacionais	R\$7.886,00	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Outras Receitas Operacionais	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
<b>Lucro Operacional</b>	<b>R\$(10.426,09)</b>	<b>R\$5.333,68</b>	<b>R\$12.416,25</b>	<b>R\$16.289,66</b>	<b>R\$26.772,15</b>
Despesas Não Operacionais	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Receitas Não Operacionais	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
<b>Lucro Antes do Imposto</b>	<b>R\$(10.426,09)</b>	<b>R\$5.333,68</b>	<b>R\$12.416,25</b>	<b>R\$16.289,66</b>	<b>R\$26.772,15</b>
Imposto de Renda	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Contribuição Social	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
<b>Lucro Depois do Imposto</b>	<b>R\$(10.426,09)</b>	<b>R\$5.333,68</b>	<b>R\$12.416,25</b>	<b>R\$16.289,66</b>	<b>R\$26.772,15</b>
Dividendos	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
<b>Lucro Líquido</b>	<b>R\$(10.426,09)</b>	<b>R\$5.333,68</b>	<b>R\$12.416,25</b>	<b>R\$16.289,66</b>	<b>R\$26.772,15</b>

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Através do demonstrativo anual do cenário realista, observa-se que a empresa encerra o Ano 1 com prejuízo no valor de R\$10.426,09 reais. Conforme já mencionado, o resultado negativo ao final do primeiro ano se deve ao número reduzido de vendas, aos gastos com abertura e também ao somatório dos custos variáveis e despesas fixas que a empresa possui no período. Além dessas despesas, a empresa sofre também com a depreciação dos móveis e utensílios adquiridos para o funcionamento da empresa. O tempo de depreciação para este tipo de investimento ocorre em 10 anos e soma ao final de cada período o total R\$1.276,90 reais afetando o lucro operacional e líquido.

A partir do segundo ano de atuação no mercado, a empresa começa a apresentar lucro operacional positivo superando o valor gasto em custos e despesas. Deste modo, o lucro líquido também se torna positivo a partir deste ano, aumentado favoravelmente a cada período, chegando ao final do quinto ano com um lucro líquido positivo no valor de R\$26.772,15 reais.

## 10.5 PROJEÇÃO DO FLUXO DE CAIXA

Para Biagio e Batocchio (2012), o fluxo de caixa é a ferramenta de controle financeiro de curto prazo mais adequada para acompanhar as entradas e saídas do caixa da empresa. Ainda segundo os autores, através dessa ferramenta de controle simples, os administradores poderão identificar se a empresa terá dinheiro suficiente para pagar suas dívidas, servindo também como instrumento para auxiliar na tomada de decisão.

Conforme Biagio (2013), o fluxo de caixa pode ser utilizado também como um mapa de negociações com fornecedores e clientes, pois como ele permite identificar antecipadamente as oscilações de entradas e saídas, torna-se possível prever em qual período o fluxo financeiro será negativo, possibilitando a negociação de prazos de pagamentos mais longos com fornecedores ou prazos antecipados com clientes.

O fluxo de caixa da empresa do mês 1 até o mês 12 do Ano 1 é apresentado na Tabela 17.

Tabela 17 - Fluxo de caixa mensal

(continua)

Fluxo de Caixa	Ano 1					
	Mês 1	Mês 2	Mês 3	Mês 4	Mês 5	Mês 6
<b>Entradas</b>						
Investimento Inicial (Capital Próprio)	R\$40.769,00					
Recebimentos de Vendas	R\$2.286,76	R\$3.266,80	R\$3.488,78	R\$3.850,38	R\$4.275,57	R\$4.784,43
Outras Receitas	R\$0,00	R\$0,00	R\$0,00	R\$0,00	R\$0,00	R\$0,00
Empréstimos	R\$0,00	R\$0,00	R\$0,00	R\$0,00	R\$0,00	R\$0,00
<b>Total de Entradas</b>	<b>R\$43.055,76</b>	<b>R\$3.266,80</b>	<b>R\$3.488,78</b>	<b>R\$3.850,38</b>	<b>R\$4.275,57</b>	<b>R\$4.784,43</b>
<b>Saídas</b>						
Impostos	R\$0,00	R\$130,67	R\$130,67	R\$143,36	R\$158,58	R\$176,35
Deduções	R\$0,00	R\$0,00	R\$0,00	R\$0,00	R\$0,00	R\$0,00
Fornecedores	R\$125,32	R\$501,64	R\$888,23	R\$1.305,99	R\$1.385,99	R\$1.520,98
Comissões	R\$0,00	R\$29,40	R\$29,40	R\$32,26	R\$35,68	R\$9,68
Salários e encargos	R\$0,00	R\$1.768,51	R\$1.768,51	R\$1.768,51	R\$1.768,51	R\$1.768,51
Outros custos fixos	R\$0,00	R\$303,74	R\$73,74	R\$73,74	R\$05,21	R\$76,72
Despesas de mktg. e vendas	R\$0,00	R\$570,00	R\$270,00	R\$190,00	R\$190,00	R\$190,00
Despesas administrativas	R\$0,00	R\$1.291,66	R\$1.291,66	R\$1.291,66	R\$1.291,66	R\$1.291,66
Despesas financeiras	R\$0,00	R\$0,00	R\$0,00	R\$0,00	R\$0,00	R\$0,00
Outras despesas fixas	R\$7.886,00	R\$0,00	R\$0,00	R\$0,00	R\$0,00	R\$0,00
Dividendos	R\$0,00	R\$0,00	R\$0,00	R\$0,00	R\$0,00	R\$0,00
Amortizações	R\$0,00	R\$0,00	R\$0,00	R\$0,00	R\$0,00	R\$0,00
Investimentos em ativo imobilizado	R\$12.769,00	R\$ 0,00	R 0,00	R\$0,00	R\$0,00	R\$0,00
<b>Total de saídas</b>	<b>R\$20.780,32</b>	<b>R\$4.595,62</b>	<b>R\$4.452,21</b>	<b>R\$4.805,51</b>	<b>R\$5135,64</b>	<b>R\$5.063,90</b>
<b>Saldo de Caixa</b>	<b>R\$22.275,44</b>	<b>-R\$ 1.328,82</b>	<b>-R\$963,43</b>	<b>-R\$955,13</b>	<b>-R\$860,07</b>	<b>-R\$279,47</b>



(conclusão)

Fluxo de Caixa	Ano 1					
	Mês 1	Mês 2	Mês 3	Mês 4	Mês 5	Mês 6
<b>Fluxo de Caixa Acumulado</b>	<b>R\$22.275,44</b>	<b>R\$21.057,99</b>	<b>R\$20.199,85</b>	<b>R\$19.345,72</b>	<b>R\$18.582,37</b>	<b>R\$18.395,81</b>
Rendim. aplicações financeiras	R\$111,38	R\$105,29	R\$101,00	R\$96,73	R\$92,91	R\$91,98
<b>Fluxo de Caixa Acumulado com Aplicações Financeiras</b>	<b>R\$22.386,82</b>	<b>R\$21.163,28</b>	<b>R\$20.300,85</b>	<b>R\$19.442,45</b>	<b>R\$18.675,28</b>	<b>R\$18.487,79</b>
<b>Despesas não desembolsáveis</b>						
Depreciação	R\$106,41	R\$106,41	R\$106,41	R\$106,41	R\$106,41	R\$106,41
Reservas de capital	R\$0,00	R\$0,00	R\$0,00	R\$0,00	R\$0,00	R\$0,00
<b>Total despesas não desembolsáveis</b>	<b>R\$106,41</b>	<b>R\$106,41</b>	<b>R\$106,41</b>	<b>R\$ 106,41</b>	<b>R\$106,41</b>	<b>R\$106,41</b>
<b>Fluxo de Caixa acum. c/ desp. não desemb.</b>	<b>R\$22.280,41</b>	<b>R\$21.056,88</b>	<b>R\$20.194,44</b>	<b>R\$19.336,04</b>	<b>R\$18.568,88</b>	<b>R\$18.381,38</b>

Fluxo de Caixa	Ano 1					
	Mês 7	Mês 8	Mês 9	Mês 10	Mês 11	Mês 12
<b>Entradas</b>						
Investimento Inicial (Capital Próprio)						
Recebimentos de Vendas	R\$5.465,47	R\$6.208,44	R\$7.043,63	R\$7.857,76	R\$8.720,71	R\$9.318,95
Outras Receitas	R\$0,00	R\$0,00	R\$0,00	R 0,00	R\$0,00	R\$0,00
Empréstimos	R\$0,00	R\$0,00	R\$0,00	R\$0,00	R\$0,00	R\$0,00
<b>Total de Entradas</b>	<b>R\$5.465,47</b>	<b>R\$6.208,44</b>	<b>R\$7.043,63</b>	<b>R\$7.857,76</b>	<b>R\$8.720,71</b>	<b>R\$9.318,95</b>
<b>Saídas</b>						
Impostos	R\$197,82	R\$227,53	R\$257,25	R\$292,24	R\$323,77	R\$359,57
Deduções	R\$0,00	R\$0,00	R\$0,00	R\$0,00	R\$0,00	R\$0,00
Fornecedores	R\$1.706,95	R\$1.937,90	R\$2.223,34	R\$2.519,01	R\$2.858,97	R\$3.193,16
Comissões	R\$44,51	R\$51,20	R\$57,88	R\$65,75	R\$72,85	R\$80,90
Salários e encargos	R\$1.768,51	R\$1.768,51	R\$1.768,51	R\$1.768,51	R\$1.768,51	R\$1.768,51
Outros custos fixos	R\$78,25	R\$309,82	R\$81,41	R\$313,04	R\$85,53	R\$318,10
Despesas de mktg. e vendas	R\$390,00	R\$190,00	R\$190,00	R\$190,00	R\$190,00	R\$190,00
Despesas administrativas	R\$1.391,66	R\$1.291,66	R\$1.291,66	R\$1.291,66	R\$1.291,66	R\$1.291,66
Despesas financeiras	R\$0,00	R\$0,00	R\$0,00	R\$0,00	R\$0,00	R\$0,00
Outras despesas fixas	R\$0,00	R\$0,00	R\$0,00	R\$0,00	R\$0,00	R\$0,00
Dividendos	R\$0,00	R\$0,00	R\$0,00	R\$0,00	R\$0,00	R\$0,00
Amortizações	R\$0,00	R\$0,00	R\$0,00	R\$0,00	R\$0,00	R\$0,00
Investimentos em ativo imobilizado	R\$0,00	R\$0,00	R\$0,00	R\$0,00	R\$0,00	R\$0,00
<b>Total de saídas</b>	<b>R\$5.577,69</b>	<b>R\$5.776,61</b>	<b>R\$5.870,06</b>	<b>R\$6.440,22</b>	<b>R\$6.591,29</b>	<b>R\$7.201,90</b>
<b>Saldo de Caixa</b>	<b>-R\$112,22</b>	<b>R\$431,83</b>	<b>R\$1.173,58</b>	<b>R\$1.417,54</b>	<b>R\$2.129,42</b>	<b>R\$2.117,04</b>
<b>Fluxo de Caixa Acumulado</b>	<b>R\$18.375,57</b>	<b>R\$18.899,27</b>	<b>R\$20.167,34</b>	<b>R\$21.685,72</b>	<b>R\$23.923,56</b>	<b>R\$26.160,22</b>
Rendim. aplicações financeiras	R\$91,88	R\$94,50	R\$100,84	R\$108,43	R\$119,62	R\$130,80
<b>Fluxo de Caixa Acumulado com Aplicações Financeiras</b>	<b>R\$18.467,44</b>	<b>R\$18.993,77</b>	<b>R\$20.268,18</b>	<b>R\$21.794,14</b>	<b>R\$24.043,18</b>	<b>R\$26.291,02</b>
<b>Despesas não desembolsáveis</b>						
Depreciação	R\$106,41	R\$106,41	R\$106,41	R\$106,41	R\$106,41	R\$106,41
Reservas de capital	R\$0,00	R\$0,00	R\$0,00	R\$0,00	R\$0,00	R 0,00
<b>Total despesas não desembolsáveis</b>	<b>R\$106,41</b>	<b>R\$106,41</b>	<b>R\$106,41</b>	<b>R\$106,41</b>	<b>R\$106,41</b>	<b>R\$106,41</b>
<b>Fluxo de Caixa acum. c/ desp. não desemb.</b>	<b>R\$18.361,03</b>	<b>R\$18.887,36</b>	<b>R\$20.161,77</b>	<b>R\$21.687,74</b>	<b>R\$23.936,77</b>	<b>R\$26.184,61</b>

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Estima-se que no mês 1 do Ano 1 a empresa Marmitando Sem Lactose disponha em seu fluxo de caixa três valores de entrada, sendo o valor de R\$28.000,00 reais referentes ao capital próprio investido pelo proprietário da empresa, o valor de R\$12.769,00 referente aos móveis e utensílios adquiridos e também o valor de R\$2.286,76 reais equivalente as vendas efetuadas durante o mês 1. A empresa terá logo ao final do primeiro mês de abertura a entrada de valores referente as vendas, pois por se tratarem de produtos com valores acessíveis ao mercado, supõe-se que 70% das vendas sejam recebidas na condição de pagamento à vista e somente 30% a prazo. Ambos os valores totalizam as entradas neste mês em R\$43.055,76 reais.

Do segundo até o sétimo mês as entradas não suprem o total de saídas, resultando na utilização do valor investido para capital de giro e no saldo de caixa negativo durante todo o período. A partir do oitavo mês, devido ao crescimento nas vendas, o total de entradas torna-se superior ao total de saídas deixando o saldo de caixa positivo desde então.

As saídas são compostas pelos custos e despesas já mencionados, inclusive com as despesas equivalente a depreciação dos móveis e utensílios. Após o fluxo de caixa acumulado com as despesas não desembolsáveis passar por oscilações durante todo o período, o décimo segundo mês é encerrado com o valor acumulado de R\$26.184,61 reais.

A projeção do fluxo de caixa do primeiro até o quinto ano é apresentada na Tabela 18.

Tabela 18 - Projeção do fluxo de caixa anual

Fluxo de Caixa	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
<b>Entradas</b>					
Investimento Inicial (Capital Próprio)	R\$40.769,00				
Recebimentos de Vendas	R\$66.567,66	R\$82.118,92	R\$91.739,94	R\$99.390,08	R\$113.758,24
Outras Receitas	R\$0,00	R\$0,00	R\$0,00	R\$0,00	R\$0,00
Empréstimos	R\$0,00	R\$0,00	R\$0,00	R\$0,00	R\$0,00
<b>Total de Entradas</b>	<b>R\$107.336,66</b>	<b>R\$82.118,92</b>	<b>R\$91.739,94</b>	<b>R\$99.390,08</b>	<b>R\$113.758,24</b>
<b>Saídas</b>					
Impostos	R\$2.397,82	R\$3.359,91	R\$3.664,65	R\$3.957,94	R\$4.516,40
Deduções	R\$0,00	R\$0,00	R\$0,00	R\$0,00	R\$0,00
Fornecedores	R\$20.167,47	R\$31.348,14	R\$33.782,35	R\$36.431,18	R\$39.393,82
Comissões	R\$539,51	R\$755,98	R\$820,05	R\$890,54	R\$1.016,19
Salários e encargos	R\$19.453,61	R\$21.805,73	R\$22.459,90	R\$23.133,70	R\$23.827,71
Outros custos fixos	R\$2.019,32	R\$2.068,43	R\$2.216,80	R\$2.283,31	R\$2.351,81
Despesas de mktg. e vendas	R\$2.750,00	R\$793,17	R\$670,60	R\$684,71	R\$699,25
Despesas administrativas	R\$14.308,26	R\$15.847,42	R\$16.093,59	R\$16.566,40	R\$17.063,39
Despesas financeiras	R\$0,00	R\$0,00	R\$0,00	R\$0,00	R\$0,00
Outras despesas fixas	R\$7.886,00	R\$0,00	R\$0,00	R\$0,00	R\$0,00
Dividendos	R\$0,00	R\$0,00	R\$0,00	R\$0,00	R\$0,00
Amortizações	R\$0,00	R\$0,00	R\$0,00	R\$0,00	R\$0,00
Investimentos em ativo imobilizado	R\$12.769,00	R\$0,00	R\$0,00	R\$0,00	R\$0,00
<b>Total de saídas</b>	<b>R\$82.290,98</b>	<b>R\$75.978,77</b>	<b>R\$79.687,93</b>	<b>R\$83.947,77</b>	<b>R\$88.868,57</b>
<b>Saldo de Caixa</b>	<b>R\$25.045,68</b>	<b>R\$6.140,15</b>	<b>R\$12.052,00</b>	<b>R\$15.442,31</b>	<b>R\$24.889,68</b>
<b>Fluxo de Caixa Acumulado</b>	<b>R\$26.291,02</b>	<b>R\$32.431,18</b>	<b>R\$45.556,76</b>	<b>R\$62.507,15</b>	<b>R\$89.466,03</b>
Rendim. aplicações financeiras	R\$1.245,34	R\$1.073,58	R\$1.508,08	R\$2.069,20	R\$2.961,63
<b>Fluxo de Caixa Acumulado com Aplicações Financeiras</b>	<b>R\$26.291,02</b>	<b>R\$33.504,76</b>	<b>R\$47.064,84</b>	<b>R\$64.576,35</b>	<b>R\$92.427,65</b>
<b>Despesas não desembolsáveis</b>					
Depreciação	R\$1.276,90	R\$1.276,90	R\$1.276,90	R\$1.276,90	R\$1.276,90
Reservas de capital	R\$0,00	R\$0,00	R\$0,00	R\$0,00	R\$0,00
<b>Total despesas não desembolsáveis</b>	<b>R\$1.276,90</b>	<b>R\$1.276,90</b>	<b>R\$1.276,90</b>	<b>R\$1.276,90</b>	<b>R\$1.276,90</b>
<b>Fluxo de Caixa acum. c/ desp. não desemb.</b>	<b>R\$25.014,12</b>	<b>R\$32.227,86</b>	<b>R\$45.787,94</b>	<b>R\$63.299,45</b>	<b>R\$91.150,75</b>

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Observa-se que ao final do Ano 1 o total de entradas somam o montante de R\$107.336,66 reais que equivalem ao investimento inicial e também ao valor adquirido com as vendas efetuadas no período. Esse somatório de entradas só é superado no Ano 5, no qual apresenta o montante de R\$113.758,24 reais adquiridos com a venda dos produtos.

A projeção do fluxo de caixa mostra que o valor total de entradas por mais que muito próximo ao valor total de saídas, tem sido superior em todos os anos. Após incluir o acréscimo de 0,5% referente aos rendimentos com aplicações financeiras, ao

final do Ano 1 o fluxo de caixa acumulado apresenta o total de R\$25.014,12 reais. Esse valor é duplicado entre os anos 3 e 4, chegando ao final do quinto ano com o somatório de fluxo de caixa no total de R\$91.150,75 reais.

## 10.6 INDICADORES DE VIABILIDADE FINANCEIRA

Segundo Gitman e Zutter (2017, p. 70), “A análise de índices envolve métodos de cálculo e interpretação de índices financeiros com a finalidade de analisar e monitorar o desempenho da empresa.” Através do monitoramento dos indicadores a administração da empresa pode monitorar o desempenho da organização em cada período, para isso, é importante saber interpretar os valores de cada indicador (GITMAN; ZUTTER, 2017).

Nas seções a seguir serão abordados os indicadores utilizados para analisar a viabilidade financeira da empresa Marmitando Sem Lactose.

### 10.6.1 Retorno sobre as vendas (RSV)

Relacionado diretamente com a DRE, o retorno sobre as vendas é o indicador que mostra a capacidade de a empresa gerar resultados a partir de suas vendas. Sendo assim, o índice de retorno sobre as vendas faz a comparação do lucro líquido entre as vendas líquidas efetuadas no período, fornecendo o percentual de lucro que a empresa obteve em relação ao seu faturamento. Quanto maior for o índice de retorno sobre as vendas, melhor será a atuação da empresa (SILVA, 2001).

### 10.6.2 Valor presente líquido (VPL)

O valor presente líquido (VPL) é o método mais utilizado pelas grandes empresas para avaliar seus projetos de investimentos. A lógica do VPL, considerada bastante simples, baseia-se no retorno do dinheiro investido. Deste modo, o valor presente no fluxo de caixa deve ser maior do que o valor inicial do investimento, para que assim, possa superar as expectativas dos investidores em relação ao projeto (GITMAN; ZUTTER, 2017).

Os critérios utilizados para aceitar ou rejeitar o investimento em um projeto são: se o VPL for maior que R\$0,00 (zero), o projeto pode ser aceito, porém, se o VPL for

menor que R\$0,00 (zero), o projeto deve ser rejeitado. Quando o VPL for maior que R\$0,00 (zero), significa que o valor de retorno será maior que o custo do capital, aumentando o valor de mercado da empresa e a riqueza dos proprietários (GITMAN; ZUTTER, 2017).

### **10.6.3 Taxa interna de retorno (TIR)**

Segundo Gitman e Zutter (2017, p. 407), “A taxa de retorno (TIR) é a taxa de desconto que iguala o VPL de uma oportunidade de investimento a R\$ 0 [...]” A TIR é a taxa que a empresa obterá de retorno se investir no projeto. Para tomar decisões de aceitar ou rejeitar um projeto baseando-se na TIR, os critérios são: se a TIR for maior que o custo de capital, o projeto deve ser aceito, porém, se a TIR for menor que o custo de capital, o projeto deve ser rejeitado. Seguindo esses critérios a empresa garantirá que receberá pelo menos o retorno exigido (GITMAN; ZUTTER, 2017).

### **10.6.4 Período de retorno do investimento (*Payback*)**

Considerado também como um índice que mede a atratividade do negócio, o retorno de investimento ou *Payback*, calcula o tempo necessário para recuperar o dinheiro que foi investido no negócio (BIAGIO, 2013). Conforme Gitman e Zutter (2017), o período máximo de duração aceitável para se obter o retorno do investimento deve ser determinado pela administração da empresa. Ainda segundo os autores, esse período pode ser determinado com base em diversos fatores, tais como: o tipo de projeto, percepção sobre os riscos do projeto, ciclo de vida do produto, entre outros fatores.

### **10.6.5 Ponto de equilíbrio**

O ponto de equilíbrio, também chamado de ponto de ruptura ou *breack-even*, trata-se do valor que a empresa precisa faturar para poder cobrir suas despesas de um determinado período (BIAGIO, 2013). Em termos quantitativos, o ponto de equilíbrio mostra o quanto a empresa precisa vender no período para que ela consiga cobrir todos os custos e despesas que possui. A situação esperada é que as receitas

igualem-se aos custos e despesas, não havendo nem lucro e nem prejuízo para a empresa (LUZ, 2014).

### 10.6.7 Índices financeiros da Marmitando Sem Lactose

Através dos indicadores citados nesse capítulo, foram elaborados demonstrativos financeiros baseados nas projeções realistas apresentadas para analisar a viabilidade financeira da empresa Marmitando Sem Lactose. Os demonstrativos elaborados consistem na análise de índices equivalentes a três cenários orçamentários, que são: realista, pessimista e otimista.

A taxa de atratividade estipulada foi a mesma para todos os cenários da empresa, por se tratar do percentual esperado mínimo para a viabilidade do projeto. Os índices econômicos do cenário realista estão apresentados na Tabela 19.

Tabela 19 - Índices financeiros: Cenário realista

Índices financeiros: Cenário realista	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Retorno sobre as Vendas (RSV - Receitas Brutas)	-15,0%	6,6%	13,5%	16,4%	23,5%
Retorno sobre as Vendas (RSV - Receitas Líquidas)	-15,6%	6,8%	14,1%	17,0%	24,4%
Ponto de Equilíbrio (para Receita Bruta)	R\$89.932,63	R\$73.780,06	R\$73.323,46	R\$75.277,10	R\$74.818,12
Ponto de Equilíbrio (para Receita Líquida)	R\$86.335,33	R\$70.828,86	R\$70.390,52	R\$72.266,01	R\$71.825,39
Quantidade de meses para atingir o ponto de equilíbrio	15,5	10,9	9,6	9,1	7,9
Margem de Contribuição % (Receita Bruta)	56,9%	56,5%	58,4%	58,5%	60,6%
Margem de Contribuição % (Receita Líquida)	59,2%	58,9%	60,8%	61,0%	63,1%
Taxa Mínima de Atratividade (TMA)	12,0%				
Valor Presente Líquido (VPL) – para 5 anos	R\$25.040,13				
Taxa Interna de Retorno (TIR) – para 5 anos	34,5%				
Tempo de Retorno do Investimento (Payback)	3,17 = 3 anos 2 meses e 1 dia				

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

No cenário realista da empresa observa-se que tanto o retorno sobre as vendas brutas, quanto o retorno sobre as vendas líquidas no Ano 1, apresentam índices negativos, pois neste período a empresa gerou menos resultados a partir das vendas por se tratar do primeiro ano de abertura e atuação no mercado. Essa situação começa a se tornar positiva a partir do segundo ano apresentando resultados ainda mais favoráveis nos anos seguintes. O ponto de equilíbrio demora mais tempo para ser atingido no primeiro ano, porém este período diminui gradualmente em cada ano,

e no quinto, a empresa atinge seu ponto de equilíbrio em somente sete meses e vinte e sete dias.

Verifica-se que a taxa interna de retorno (TIR) chega a 34,5%, percentual que está bem acima da taxa mínima de atratividade (TMA) esperada, que é de 12%. O valor presente líquido (VPL) atinge o valor de R\$25.040,13 reais demonstrando retorno no dinheiro investido. Mesmo que este valor ainda não chegue a ser superior ao valor investido inicialmente, ele ainda é considerado favorável. O tempo de retorno do investimento (*Payback*) estimado para o cenário realista é de três anos, dois meses e um dia.

Os índices econômicos resultantes do cenário pessimista estão apresentados na Tabela 20.

Tabela 20 - Índices financeiros: Cenário pessimista

Índices financeiros: Cenário pessimista	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Retorno sobre as Vendas (RSV - Receitas Brutas)	-33,0%	-6,5%	1,3%	4,4%	12,4%
Retorno sobre as Vendas (RSV - Receitas Líquidas)	-34,4%	-6,8%	1,3%	4,6%	12,9%
Ponto de Equilíbrio (para Receita Bruta)	R\$89.867,40	R\$73.725,00	R\$73.275,64	R\$75.224,79	R\$74.769,99
Ponto de Equilíbrio (para Receita Líquida)	R\$86.272,70	R\$70.776,00	R\$70.344,61	R\$72.215,80	R\$71.779,19
Quantidade de meses para atingir o ponto de equilíbrio	19,3	13,5	11,9	11,3	9,8
Margem de Contribuição % (Receita Bruta)	56,9%	56,6%	58,4%	58,6%	60,6%
Margem de Contribuição % (Receita Líquida)	59,3%	58,9%	60,9%	61,0%	63,1%
Taxa Mínima de Atratividade (TMA)	12,0%				
Valor Presente Líquido (VPL) – para 5 anos	-R\$15.522,81				
Taxa Interna de Retorno (TIR) – para 5 anos	-5,5%				
Tempo de Retorno do Investimento ( <i>Payback</i> )	Superior a 4,39 = 4 anos 4 meses e 20 dias				

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Em um cenário pessimista (considerando-se 20% a menos nas vendas) o retorno sobre as vendas apresenta índices negativos no primeiro e segundo ano de atuação da empresa, demonstrando resultados desfavoráveis com a venda dos produtos. O retorno sobre as vendas passa a ser positivo somente a partir do terceiro ano, em um índice muito baixo, mas que aumenta favoravelmente no quinto ano. Logo, o ponto de equilíbrio entre as receitas bruta e líquida demora muito mais tempo para ser atingido, e somente ao quinto ano os meses necessários são reduzidos para nove meses e vinte e quatro dias.

Observa-se que para este cenário a taxa de retorno é negativa em -5,5%, percentual que está bem abaixo da taxa mínima de atratividade esperada, de 12%. Logo, o valor presente líquido ficou abaixo de zero apresentando valor negativo de -R\$15.522,81 reais, mostrando que para este cenário o valor de retorno será menor que do que o investido inicialmente. O tempo de retorno do investimento neste caso é superior a quatro anos, quatro meses e vinte dias.

Os índices econômicos referente ao cenário otimista são apresentados na Tabela 21.

Tabela 21 - Índices financeiros: Cenário otimista

Índices financeiros: Cenário otimista	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Retorno sobre as Vendas (RSV - Receitas Brutas)	-3,1%	15,3%	21,6%	24,3%	30,8%
Retorno sobre as Vendas (RSV - Receitas Líquidas)	-3,2%	15,9%	22,5%	25,3%	32,1%
Ponto de Equilíbrio (para Receita Bruta)	R\$89.974,50	R\$73.813,97	R\$73.352,87	R\$75.309,68	R\$74.848,14
Ponto de Equilíbrio (para Receita Líquida)	R\$86.375,52	R\$70.861,41	R\$70.418,75	R\$72.297,29	R\$71.854,21
Quantidade de meses para atingir o ponto de equilíbrio	13,0	9,1	8,0	7,6	6,6
Margem de Contribuição % (Receita Bruta)	56,8%	56,5%	58,4%	58,5%	60,6%
Margem de Contribuição % (Receita Líquida)	59,2%	58,9%	60,8%	60,9%	63,1%
Taxa Mínima de Atratividade (TMA)	12,0%				
Valor Presente Líquido (VPL) – para 5 anos	R\$65.158,02				
Taxa Interna de Retorno (TIR) – para 5 anos	64,5%				
Tempo de Retorno do Investimento ( <i>Payback</i> )	1,71 = 1 ano 8 meses e 16 dias				

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Em um cenário otimista (considerando-se 20% a mais nas vendas) o retorno sobre as vendas bruta e líquida apresentam percentuais negativos, mas que são considerados relativamente baixos e que ocorrem somente no primeiro ano. A partir do segundo ano esse percentual torna-se positivo em 15,3% e triplica no quinto ano, demonstrando resultados crescentes e favoráveis com as vendas. Para atingir o ponto de equilíbrio entre as receitas no primeiro ano serão necessários treze meses. Esse período é reduzido consideravelmente nos anos seguintes, e ao quinto, a empresa atinge o ponto de equilíbrio em somente 6 meses e 18 dias.

Neste cenário a taxa interna de retorno supera o índice de atratividade mínima esperado (12%) de forma bastante significativa, atingindo o percentual de 64,5%. O valor presente líquido resultante de R\$65.185,02 reais é superior ao valor inicialmente investido, mostrando que para este cenário o valor de retorno será maior do que o



investido, portanto, mais atrativo. O tempo de retorno do investimento estimado para o cenário otimista é de um ano, oito meses e dezesseis dias.

Prevendo o crescimento de 20% nas vendas do cenário otimista, afirma-se que as instalações, equipamentos e equipe atual de trabalho serão capazes de atender a demanda de vendas projetadas para este cenário, porém será necessário estender o período das entregas diárias de pedidos.

Através das projeções elaboradas e apresentadas conclui-se que os indicadores realista e otimista demonstram que o negócio proposto possui viabilidade financeira, enquanto que somente o indicador pessimista demonstra a sua inviabilidade.

Os indicadores que referem-se ao cenário realista demonstram que a taxa interna de retorno obtida neste cenário (de 34,5%) está muito acima da taxa mínima de atratividade estipulada (de 12%). Devido ao percentual favorável de retorno, o valor presente líquido será de R\$25.040,13 reais, demonstrando que o proprietário que também é o investidor do negócio, obterá retorno do dinheiro investido. Calcula-se que o retorno do investimento neste cenário ocorra em três anos, dois meses e um dia.

Os indicadores que referem-se ao cenário otimista demonstram que a taxa interna de retorno obtida neste cenário (de 64,5%), além de estar 81% acima da taxa mínima de atratividade estipulada (de 12%), supera também a taxa de retorno obtida no cenário realista. O valor presente líquido de R\$65.158,02 reais demonstra que o valor de retorno será maior do que o investido, fazendo deste cenário o mais atrativo financeiramente para o investidor do negócio. Calcula-se que o retorno do investimento ocorra em somente um ano, oito meses e dezesseis dias.

Através da análise desses indicadores, verifica-se que as projeções elaboradas se apresentam favoráveis para a implantação do presente plano de negócios. Nos dois cenários, realista e otimista, as taxas internas de retorno demonstram superioridade a taxa mínima de atratividade, assim como o valor presente líquido positivo, apontando a viabilidade financeira deste projeto nessas duas ocasiões.

## 11 PLANOS DE CONTINGÊNCIA E ANÁLISE DE RISCOS

De acordo com Magalhães e Sampaio (2007), como parte complementar do plano de negócios, cabe ao administrador elaborar planos de contingência para o caso de surgirem dificuldades no momento da execução do projeto que impeçam as metas de serem atingidas conforme haviam sido planejadas. Para isso, foram elaboradas projeções com o intuito de prever a viabilidade financeira da empresa em análise.

As projeções financeiras apresentadas nos capítulos anteriores foram desenvolvidas com base em um cenário realista que prevê o andamento da organização nos primeiros cinco anos de abertura. Ao final do capítulo 10, também foram apresentados índices financeiros que preveem a performance da empresa diante dos cenários pessimista e otimista considerando a probabilidade de diminuição e aumento no volume de vendas mensais e anuais.

Observa-se através dos índices financeiros apresentados observa-se que o cenário pessimista é o mais crítico financeiramente, pois somente nele o negócio proposto não apresenta viabilidade financeira. O baixo volume de vendas impede que a empresa fature o suficiente para cobrir os custos e despesas fixas mensais, impedindo-a de gerar lucro dentro do período analisado. Diante disto, algumas ações podem ser tomadas com o intuito de reverter essa situação, entre elas, a redução de gastos.

De acordo com a relação de custos e despesas que a empresa possui mensalmente, avalia-se que o único gasto que poderá ser reduzido são as despesas fixas equivalente ao salário da cozinheira contratada. Deste modo, a Marmitando não contrataria nenhum funcionário e a proprietária da empresa é quem assumiria o cargo de cozinheira. Para isso ser possível, a proprietária precisaria investir em alguns cursos de culinária objetivando o aperfeiçoamento na área.

Para atender sozinha a demanda de tarefas diária, é provável que seja necessário estender o horário de trabalho, iniciando as atividades da cozinha mais cedo e finalizando as atividades administrativas mais tarde. Acredita-se que como o volume de vendas no cenário pessimista seja 20% menor do que o realista, essa adaptação na produção e administração seja possível. A longo prazo, conforme a situação financeira da empresa for apresentando resultados mais satisfatórios, a contratação de um ajudante de cozinha pode ser analisada.

Na Tabela 22 são apresentados os índices financeiros referente ao plano de contingência elaborado para o cenário pessimista, que no capítulo anterior, demonstra inviabilidade do negócio.

Tabela 22 - Plano de contingência: Cenário pessimista

Índices financeiros: Plano de contingência – Cenário pessimista	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Retorno sobre as Vendas (RSV - Receitas Brutas)	-28,4%	5,7%	12,8%	15,7%	22,8%
Retorno sobre as Vendas (RSV - Receitas Líquidas)	-29,6%	5,9%	13,4%	16,4%	23,8%
Ponto de Equilíbrio (para Receita Bruta)	85.470,04	60.191,22	59.618,67	61.247,82	60.926,20
Ponto de Equilíbrio (para Receita Líquida)	82.051,24	57.783,57	57.233,92	58.797,91	58.489,15
Quantidade de meses para atingir o ponto de equilíbrio	18,4	11,1	9,7	9,2	8,0
Margem de Contribuição % (Receita Bruta)	56,9%	56,6%	58,4%	58,6%	60,6%
Margem de Contribuição % (Receita Líquida)	59,3%	58,9%	60,9%	61,0%	63,1%
Taxa Mínima de Atratividade (TMA)	12,0%				
Valor Presente Líquido (VPL) – para 5 anos	R\$9.855,75				
Taxa Interna de Retorno (TIR) – para 5 anos	21,0%				
Tempo de Retorno do Investimento ( <i>Payback</i> )	4,21 = 4 anos, 2 meses e 13 dias				

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Após a redução da despesa fixa mensal citada, a reformulação do cenário pessimista apresenta taxa interna de retorno de 21,0%, acima da taxa mínima de atratividade estimada (12%). O valor presente líquido torna-se positivo no valor de R\$9.855,75 reais, demonstrando que após a redução dessa despesa, o cenário pessimista da empresa poderá também apresentar retorno no valor investido, mesmo que em percentuais e valores reduzidos. O tempo de retorno do investimento previsto neste caso passa a ser de quatro anos, dois meses e treze dias.

Através dos índices apresentados, observa-se que reduzindo somente a despesa mensal com o salário da cozinheira, a empresa terá uma redução de custos superior a R\$21.000,00 reais por ano. Estima-se que esse valor possa ser investido durante cinco anos em cursos intensivos de culinária para a proprietária do estabelecimento aperfeiçoar suas técnicas na cozinha, aumentar três vezes mais o investimento em *marketing* e propaganda e também redobrar o pró-labore da proprietária durante todo o período, restando, ainda, lucro para a empresa a partir do segundo ano de atuação.

Através desses novos indicadores é possível afirmar que após adotar o plano de contingência citado, os índices negativos do cenário pessimista podem ser

revertidos, tornando os resultados da taxa interna de retorno, valor presente líquido e tempo de retorno do investimento em índices positivos, porém em percentuais e valores reduzidos se comparados aos cenários realista e otimista.

No cenário otimista é previsto um crescimento de 20% nas vendas de produtos. Este aumento não implicará em alterações ou expansão nas instalações da empresa, aquisição de novos equipamentos nem na contratação de mais funcionários, pois a estrutura atual da empresa será capaz de atender a demanda de vendas projetadas para este cenário. Porém estima-se que seja necessário estender o período das entregas diárias de pedidos para 5 horas ao total, ao invés de somente 3 horas.

Algumas ações podem ser tomadas com o intuito de proporcionar aumento no faturamento mensal da empresa, contribuindo não somente para o cenário pessimista, como também para melhorar ainda mais os índices do cenário otimista, como por exemplo, montar parcerias com supermercados e academias a partir do primeiro ano de atuação da empresa no mercado. Através dessas parcerias haveria uma maior circulação dos produtos congelados (somente) no mercado, e conseqüentemente, eles se tornariam conhecidos localmente mais rapidamente. Porém, para que esta ação seja colocada em prática, de acordo com algumas exigências estabelecidas pela Anvisa, seria necessário a formulação e aquisição de rótulos contendo o detalhamento nutricional de cada produto, que resultaria em custos extras que precisariam ser avaliados.

Com a contribuição mercadológica dessas parcerias calcula-se que haveria um aumento significativo no volume de vendas, e para dar conta da demanda seria necessário estender o horário de trabalho de 6 para 8 horas diárias. Há uma probabilidade de que o período de entregas também precise ser estendido diariamente devido as entregas de produtos que serão efetuadas nesses estabelecimentos. Essas novas adaptações nos processos ocasionariam em custos, inclusive com energia elétrica e água e que, portanto, precisariam ser analisados financeiramente.

## 12 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho foi elaborado visando a criação de um plano de negócios para a Marmitando Sem Lactose, empresa que atuará no ramo alimentício preparando e levando refeições prontas sem lactose até os consumidores finais que residem na cidade de Bento Gonçalves. Esse plano de negócios foi criado tendo em vista as necessidades do mercado atual, no qual observa-se que em decorrência das diversas atribuições diárias, as pessoas estão dispondo menos tempo para preparar, cozinhar e fazer suas refeições diárias. Por conta disso, cada vez mais, elas têm optado por refeições práticas, que sejam prontas ou semiprontas, mas sem abrir mão da qualidade dos alimentos, sabor, e principalmente, da saúde.

Juntamente com essa tendência, novos nichos de mercado estão se tornando mais expressivos, como é o caso das pessoas que possuem intolerância à lactose. Essa intolerância alimentar acontece quando o intestino não consegue digerir a lactose, tipo de açúcar presente no leite de vaca e derivados, e transformá-la em monossacarídeos. Pessoas portadoras desse distúrbio digestivo, apresentam uma série de sintomas intestinais quando consomem alimentos que contenham leite. Unindo essas duas tendências de mercado, foi criada a Marmitando Sem Lactose, que visa oferecer a população local refeições prontas sem lactose.

Através de estudos realizados nas etapas iniciais deste projeto, buscou-se identificar potenciais consumidores e suas demandas, além da aceitação dos produtos ofertados no mercado ao qual estaria proposto. A proposta de negócio da empresa buscava inicialmente implementar em Bento Gonçalves um estabelecimento que oferecesse a população local refeições prontas congeladas e sem lactose.

Por meio de uma pesquisa mercadológica quantitativa implementada com uma pequena amostra da população, obteve-se índices satisfatórios de aceitação e implementação do negócio na cidade, bem como a presença de habitantes locais portadores dessa intolerância alimentar. Os resultados também foram positivos com a aplicabilidade do mínimo produto viável (MVP).

Porém, foi constatado que a maioria dos participantes da pesquisa quantitativa consumiam comida congelada ocasionalmente e que, portanto, tinham preferência em consumir no dia-a-dia refeições frescas, recém preparadas. A partir dos resultados obtidos na pesquisa quantitativa, com base nas preferências e necessidades dos

participantes que residem na cidade, a proposta de negócio da empresa Marmitando Sem Lactose foi então realinhada.

Sendo assim, a proposta de negócio da empresa foi modificada para: preparar e entregar aos consumidores da cidade de Bento Gonçalves refeições prontas, porém frescas, recém preparadas e sem adição ou contato com a lactose. O nicho de mercado que a empresa visa atender é composto por pessoas que possuem ou não intolerância a lactose, que não saibam ou não queiram cozinhar, que sejam adeptas a uma dieta proteica ou a uma alimentação equilibrada e que demandem no dia-a-dia por refeições prontas, práticas e saborosas e que preferem pedir *delivery*.

Com o intuito de comercializar um mix de produtos ainda mais diversificado, além de preparar e entregar refeições para o almoço, serão também comercializados dois tipos de produtos congelados, sendo molho e lasanha, oferecendo complemento e mais opções para as refeições dos consumidores. Deste modo, a empresa atuará no mercado local com produtos que atenderão as necessidades de vários clientes, desde os que preferem somente comida fresca, até os que consomem ocasionalmente comida congelada.

No decorrer deste projeto, foram elaboradas previsões de vendas projetadas para os próximos cinco anos de atuação da empresa no mercado. Com base nessas previsões optou-se por atuar com uma equipe de trabalho bastante reduzida, mas que será capaz de atender a demanda diária de encomendas. A equipe será composta por uma cozinheira, que será a única funcionária da empresa, um terceirizado, que será o motoboy responsável pelas entregas dos produtos e a proprietária da empresa, que será a responsável pelas atividades administrativas e, quando necessário, irá ajudar nas atividades da cozinha também.

Depois de constatar a viabilidade mercadológica, alinhar a proposta de negócio e compor a equipe de trabalho, buscou-se então identificar a viabilidade financeira de implantação do negócio. Para isso, foram elaboradas planilhas com projeções financeiras realistas para os próximos cinco anos de atuação da empresa no mercado. Essas projeções permitiram estimar os custos e despesas da organização durante todo o período. Os custos variáveis de produção e as despesas fixas foram baseadas em valores atuais de mercado, juntamente com estimativas em percentuais de aumento para os anos futuros.

Com base nas projeções realistas, foram elaborados demonstrativos financeiros para três cenários orçamentários, que são: realista, otimista e pessimista.

Os demonstrativos apresentaram índices positivos para os cenários realista e otimista, enquanto que somente o cenário pessimista demonstrou índices negativos.

Através da análise dos indicadores, verificou-se que as projeções elaboradas se apresentam favoráveis para a implantação do presente plano de negócios. Nos dois cenários, realista e otimista, as taxas internas de retorno demonstram superioridade a taxa mínima de atratividade, assim como o valor presente líquido positivo, apontando a viabilidade financeira deste projeto nessas duas ocasiões.

Por meio da elaboração de um plano de contingência foi constatado que após uma modificação nas despesas fixas da empresa, o cenário pessimista pode também apresentar índices positivos, porém em percentuais e valores reduzidos se comparados aos cenários realista e otimista, mas que seriam suficientes para torná-lo viável financeiramente também. Outras medidas podem, ainda, serem tomadas com o intuito de proporcionar aumento no faturamento mensal da empresa e contribuir com índices mais expressivos, tais como parcerias com academias e supermercados da cidade e cadastramento da empresa em aplicativos de *delivery*.

Mediante a elaboração deste trabalho foi possível compreender a importância da formulação de um plano de negócios quando se pretende transformar uma ideia em um novo negócio. O plano de negócios permite pôr em prática as ideias, fazer questionamentos a si próprio e se programar para as várias situações que poderão acontecer durante a execução do projeto e que poderão impedir as metas de serem atingidas conforme haviam sido planejadas. Mesmo não sendo uma garantia de sucesso, o plano de negócios ajuda a diminuir as chances de fracasso da implantação prática da ideia, possibilitando ao empreendedor saber se sua ideia de negócio será ou não viável mercadologicamente e financeiramente.

Esse estudo também possibilitou conhecer sobre a intolerância à lactose, que trata-se de um distúrbio digestivo que pode ser congênito ou desenvolvido ao longo da vida por qualquer pessoa. Embora seja atualmente mais conhecida, ainda são poucos os estabelecimentos que oferecem opções de pratos prontos e adaptados a essa restrição alimentar. Portanto, cabe aos estabelecimentos que estão em funcionamento, conhecer a respeito dessa e de outras restrições alimentares que têm se tornado presente na vida de muitas pessoas. Conhecendo melhor esse público, essas empresas poderão investir em cursos de culinária específicos e oferecer a esse nicho de mercado mais opções de refeições prontas e seguras.

## REFERÊNCIAS

- ADITIVOS e ingredientes. **Intolerância à lactose e produtos lácteos com baixo teor de lactose**. Fevereiro 2010. Disponível em: <<http://aditivosingredientes.com.br/edicoes/66/fevereiro-2010>>. Acesso em: 09 abr. 2019.
- AGAS. Associação Gaúcha de Supermercados. **Carrinho AGAS**. 27 nov. 2017. Disponível em: <<https://www.agas.com.br/carrinhoagas/2017/>>. Acesso em: 22 abr. 2019.
- AIDAR, Marcelo Marinho. **Empreendedorismo**. São Paulo: Cengage Learning, 2007. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522126101/cfi/0!/4/2@100:0.00>>. Acesso em: 28 mar. 2019.
- ALERGIA à proteína do leite de vaca. **Intolerância ou alergia?** Disponível em: <<http://www.alergiaaoleitedevaca.com.br/intolerancia-ou-alergia>>. Acesso em: 08 abr. 2019.
- ALIMENTOS processados. **Laticínios, derivados e ingredientes substitutos**. Disponível em: <<http://www.alimentosprocessados.com.br/ingredientes-macroingredientes-laticinios.php>>. Acesso em: 11 abr. 2019.
- AMBRÓSIO, Vicente. **Plano de marketing**: um roteiro para a nação. 2 ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012. Disponível em: <<https://bv4.digitalpages.com.br/?term=marketing&searchpage=1&filtro=todos&from=busca&page=0&section=0#/legacy/3275>>. Acesso em: 14 ago. 2019.
- ANVISA. Agência Nacional de Vigilância Sanitária. **Guia orienta sobre prazos de validade de alimentos**. 26 nov. 2018. Disponível em: <[http://portal.anvisa.gov.br/noticias/-/asset\\_publisher/FXrpx9qY7FbU/content/guia-orienta-sobre-prazos-de-validade-de-alimentos/219201?p\\_p\\_auth=nloEM3lz&inheritRedirect=false](http://portal.anvisa.gov.br/noticias/-/asset_publisher/FXrpx9qY7FbU/content/guia-orienta-sobre-prazos-de-validade-de-alimentos/219201?p_p_auth=nloEM3lz&inheritRedirect=false)>. Acesso em: 15 ago. 2019.
- ANVISA. Agência Nacional de Vigilância Sanitária. **Serviços de alimentação**. Disponível em: <<http://portal.anvisa.gov.br/>>. Acesso em: 03 jun. 2019.
- ANVISA. Agência Nacional de Vigilância Sanitária. **Resolução de diretoria colegiada – RDC nº 275, de 21 de out. de 2002**. Disponível em: <[http://portal.anvisa.gov.br/documents/10181/2718376/RDC\\_275\\_2002\\_COMP.pdf/face9dac0-ae57-4de2-8cf9-e286a383f254](http://portal.anvisa.gov.br/documents/10181/2718376/RDC_275_2002_COMP.pdf/face9dac0-ae57-4de2-8cf9-e286a383f254)>. Acesso em: 09 set. 2019.
- ARANTES, Elaine Cristina. CENI, Fabíola. STADLER, Adriano (Org.). **Desenvolvimento de produtos e métricas de marketing**. 1 ed. Curitiba: InterSaberes, 2013. Disponível em: <<https://bv4.digitalpages.com.br/?term=marketing%2520de%2520conte%25C3%25B>>



Ado&searchpage=1&filtro=todos&from=busca&page=-2&section=0#/legacy/3803>. Acesso em: 05 ago. 2019.

BANOV, Márcia Regina. **Comportamento do consumidor: vencendo desafios**. São Paulo: Cengage Learning, 2017. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522127153/cfi/0!/4/2@100:0.00>>. Acesso em: 12 ago. 2019

BENTO Gonçalves. **Conheça a cidade**. Disponível em: <<http://www.bentogoncalves.rs.gov.br/>>. Acesso em: 19 mai. 2019.

BFT. Brasil Food Trends 2020. **As tendências da alimentação**. São Paulo, 2010. Disponível em: <<http://www.brasilfoodtrends.com.br/publicacao.html>>. Acesso em: 15 abr. 2019.

BIAGIO, Luiz Arnaldo. **Como elaborar o plano de negócios**. Barueri: Manole, 2013. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788520447338/cfi/0!/4/2@100:0.00>>. Acesso em: 24 set. 2019.

BIAGIO, Luiz Arnaldo. **Empreendedorismo: Construindo seu projeto de vida**. Barueri: Manole, 2012. Disponível em: <<https://bv4.digitalpages.com.br/?term=empreendedorismo&searchpage=1&filtro=todos&from=busca&page=0&section=0#/legacy/37714>>. Acesso em: 28 mar. 2019.

BIAGIO, Luiz Arnaldo; BATOCCHIO, Antonio. **Plano de negócios: Estratégia para Micro e Pequenas Empresas**. 2. ed. Barueri: Manole, 2012. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788520452349/cfi/0!/4/2@100:0.00>>. Acesso em: 18 mar. 2019.

BRUNA, Maria Helena Varella. **Intolerância à lactose**. 30 jan. 2014. Disponível em: <<https://drauziovarella.uol.com.br/doencas-e-sintomas/intolerancia-a-lactose/#share>>. Acesso em: 11 abr. 2019.

CAROLI, Paulo. **Direto ao ponto: criando produtos de forma enxuta**. 1 ed. Brasil: Casa do Código, 2015. Disponível em: <<https://books.google.com.br/books?id=AWqCCwAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=pt-BR#v=onepage&q&f=false>>. Acesso em: 06 mai. 2019.

CARVALHO, Elisa de; SILVA, Luciana Rodrigues; FERREIRA Cristina Targa. **Gastroenterologia e nutrição em pediatria**. Barueri: Manole, 2012. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788520448274/cfi/0!/4/2@100:0.00>>. Acesso em: 08 de abri. 2019.

CASARIN, Helen de Castro Silva; CASARIN, Samuel José. **Pesquisa científica: da teoria à prática**. 1. ed. Curitiba: InterSaber, 2012. Disponível em: <<https://bv4.digitalpages.com.br/?-2from=&page=-2&section=0#/edicao/9788582123942>>. Acesso em: 18 mar. 2019.

CASA da ovelha. **O leite de ovelha**. Disponível em:  
<<https://casadaovelha.com.br/#casa-da-ovelha>>. Acesso em: 22 abr. 2019.

CBO. Classificação Brasileira de Ocupações. **Cozinheiro geral**. Disponível em:  
<<http://www.mtecbo.gov.br/cbosite/pages/pesquisas/BuscaPorTitulo.jsf>>. Acesso em: 04 set. 2019.

CHIAVENATO, Idalberto. **Empreendedorismo: dando asas ao espírito empreendedor**. 4. ed. Barueri: Manole, 2012. Disponível em:  
<<https://bv4.digitalpages.com.br/?term=EMPREENDEDEDORISMO&searchpage=1&filtro=todos&from=busca&page=-18&ion=0#/legacy/18941>>. Acesso em: 30 mar. 2019.

COOPERATIVA Santa Clara. **Zero lactose**. Disponível em:  
<<http://www.coopsantaclara.com.br/produtos/laticinios/zero-lactose>>. Acesso em: 22 abr. 2019.

CONGELADOS da Sônia. **Uma história feita para você**. Disponível em:  
<<https://www.congeladosdasonia.com.br/>>. Acesso em: 24 mar. 2019.

CORRÊA, Henrique L. CORRÊA, Carlos A. **Administração de produção e operações**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2019. Disponível em:  
<<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597013146/cfi/6/2!/4/2@0:0>>. Acesso em: 04 set. 2019.

COUTRIN, Elaine. Congelados com apelo saudável ganham espaço. **Diário, Comércio, Indústria & Serviços**, São Paulo, 20 out. 2016. Indústria, Negócios indústria, p. 9. Disponível em:  
<<https://www.abia.org.br/vsn/temp/z20161025Congeladoscomapelosaudavelganhamespaco.pdf>>. Acesso em: 15 abr. 2019.

CRISMIOLO Empório Gourmet. **Produtos**. Disponível em:  
<<http://www.crismioloemporio.com.br/home>>. Acesso em: 19 mai. 2019.

CROCCO, Luciano et al. GIOIA, Ricardo M. (Coord.). **Fundamentos de marketing: conceitos básicos**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2013. Disponível em:  
<<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788502205741/cfi/0>>. Acesso em: 23 mai. 2019.

CUSTÓDIO, Quezia Lopes Carvalho. **Agências reguladoras e o seu papel do Brasil**. Disponível em: <[http://www.ambito-juridico.com.br/site/?n\\_link=revista\\_artigos\\_leitura&artigo\\_id=19192&revista\\_caderno=4](http://www.ambito-juridico.com.br/site/?n_link=revista_artigos_leitura&artigo_id=19192&revista_caderno=4)>. Acesso em: 03 jun. 2019.

DANI, Renato; PASSOS, Maria do Carmo Friche. **Gastroenterologia essencial**. 4. ed. Rio de Janeiro: Guanabara Koogan, 2018. Disponível em:  
<<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/978-85-277-1970-4/cfi/0!/4/2@100:0.00>>. Acesso em: 08 abr. 2019.

DESSLER, Gary. **Administração de recursos humanos**. 2 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

DORNELAS, José. **Empreendedorismo**: transformando ideias em negócios. 7. ed. São Paulo: Empreende, 2018. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788566103076/cfi/0!/4/4@0.00:53.5>>. Acesso em: 01 abr. 2019.

DVM design. **O significado das cores para logomarcas**. 21 ago. 2016. Disponível em: <<http://dvmdesign.com/o-significado-das-cores-para-logomarcas/>>. Acesso em: 15 ago. 2019.

FARIAS, Cláudio. DUSCHITZ, Caroline. CARVALHO, Gustavo Meneghetti de. **Marketing aplicado**. Porto Alegre: Bookman, 2015. Disponível em: <<https://books.google.com.br/books?id=kyPVBAAQBAJ&pg=PA72&dq=macroambiente&hl=pt-BR&sa=X&ved=0ahUKEwiQztKpyLLiAhVSILkGHbXODfYQ6AEIODAD#v=onepage&q=macroambiente&f=false>>. Acesso em: 23 mai. 2019.

FARELOBOX Snacks Saudáveis. **Página inicial**. Disponível em: <<https://www.facebook.com/farelobox/>>. Acesso em: 19 mai. 2019.

GEM. Global Entrepreneurship Monitor. **Empreendedorismo no Brasil 2015**. Disponível em: <[https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS\\_CHRONUS/bds/bds.nsf/c6de907fe0574c8ccb36328e24b2412e/\\$File/5904.pdf](https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/c6de907fe0574c8ccb36328e24b2412e/$File/5904.pdf)>. Acesso em: 04 de mar. 2019.

GITMAN, Lawrence J. ZUTTER, Chad J. **Princípios de administração financeira**. 14 ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2017. Disponível em: <<https://bv4.digitalpages.com.br/?term=an%25C3%25A1lise%2520financeira%2520de%2520balan%25C3%25A7os&searchpage=1&filtro=todos&from=busca&page=-28&section=0#/legacy/151472>>. Acesso em: 01 out. 2019.

GOBE, Antonio Carlos et al. **Administração de vendas**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2017. Disponível em: <[https://books.google.com.br/books?id=dyprDwAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=pt-BR&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.br/books?id=dyprDwAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=pt-BR&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)>. Acesso em: 21 mai. 2019.

GOOGLE maps. **Trajetos: Bento Gonçalves, RS a Joinville, SC**. Disponível em: <<https://www.google.com/maps/dir/Joinville+-+SC/Bento+Gon%C3%A7alves,+RS,+95700-000/>>. Acesso em: 22 abr. 2019.

HOOLEY, Graham. PIERCY, Nigel F. NICOULAUD, Brigitte. **Estratégia de marketing e posicionamento competitivo**. 4. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

IBGE. Instituto brasileiro de geografia e estatística. **Estimativas da população 2018**. Disponível em: <<https://www.ibge.gov.br/estatisticas-novoportal/sociais/populacao/9103-estimativas-de-populacao.html?=&t=downloads>>. Acesso em: 18 mar. 2019.

INTEGRAÇÃO da Serra. **Buffet Dalla Costa**: Qualidade e inovação com food bikes. 18 abr. 2017. Disponível em:  
<<https://www.integracaodaserra.com.br/2017/04/18/buffet-dalla-costa-qualidade-e-inovacao-no-food-bikes/>>. Acesso em: 22 abr. 2019.

JACOBS, F. Robert. CHASE, Richard B. **Administração de operações e da cadeira de suprimentos**. 13 ed. Porto Alegre: AMGH, 2012. Disponível em:  
<<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788580551341/cfi/0!/4/2@100:0.00>>. Acesso em: 26 ago. 2019.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**. 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007. Disponível em:  
<[https://bv4.digitalpages.com.br/?term=FUNDAMENTOS%2520DE%2520MARKETING&searchpage=1&filtro=todos&from=busca&page=\\_1&section=0#/legacy/397%20PAG%2057](https://bv4.digitalpages.com.br/?term=FUNDAMENTOS%2520DE%2520MARKETING&searchpage=1&filtro=todos&from=busca&page=_1&section=0#/legacy/397%20PAG%2057)>. Acesso em: 21 mai. 2019.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de marketing**. 15. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2015. Disponível em:  
<<https://bv4.digitalpages.com.br/?term=FUNDAMENTOS%2520DE%2520MARKETING&searchpage=1&filtro=todos&from=busca&page=-22&section=0#/legacy/22443%20pag%2073>>. Acesso em: 21 mai. 2019.

KOTLER, Philip. KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006. Disponível em:  
<<https://bv4.digitalpages.com.br/?term=kotler&searchpage=1&filtro=todos&from=autor%2F274%2FKotler%2C%252520Philip%3B%252520Keller%2C%252520Kevin%252520Lane&page=0&section=0#/legacy/309>>. Acesso em: 09 mai. 2019.

KOTLER, Philip. KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing**. 14. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012. Disponível em:  
<<https://bv4.digitalpages.com.br/?term=administra%25C3%25A7%25C3%25A3o%2520de%2520marketing&searchpage=1&filtro=todos&from=busca&page=-28&section=0#/legacy/3323>>. Acesso em: 20 mai. 2019.

KOTLER, Philip. KELLER, Kevin Lane. **Marketing essencial**: conceitos, estratégias e casos. 5 ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2013. Disponível em:  
<<https://bv4.digitalpages.com.br/?term=marketing&searchpage=1&filtro=todos&from=busca&page=-22&section=0#/legacy/3823>>. Acesso em: 29 jul. 2019

KRAJEWSKI, Lee J. MALHOTRA, Mano K. RITZMAN, Larry P. **Administração de produção e operações**. 11 ed. São Paulo: Pearson Education, 2017. Disponível em:  
<<https://bv4.digitalpages.com.br/?term=administra%25C3%25A7%25C3%25A3o%2520de%2520opera%25C3%25A7%25C3%25B5es&searchpage=1&filtro=todos&from=busca&page=-20&section=0#/legacy/151470>>. Acesso em: 26 ago. 2019.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Administração de marketing**: conceitos, planejamento e aplicações à realidade brasileira. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

Disponível em:

<<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522483075/cfi/0!/4/2@100:0.00>>. Acesso em: 23 mai. 2019.

LEVE comida natural. **Institucional**. Disponível em: <<https://levedelivery.com.br/>>.

Acesso em: 25 mar. 2019.

LUZ, Érico Eleuterio da. (org.) **Análise e demonstração financeira**. São Paulo:

Pearson Education do Brasil, 1014. Disponível em:

<<https://bv4.digitalpages.com.br/?term=An%25C3%25A1lise%2520Financeira%2520de%2520Balan%25C3%25A7os&searchpage=1&filtro=todos&from=busca&page=-12&section=0#/legacy/22157>>. Acesso em: 19 set. 2019.

LOJA Santa Seiva. **Nossa História**. Disponível em: <<https://lojasantaseiva.com.br/>>.

Acesso em: 19 mai. 2019.

MAGALHÃES, Marcos Felipe. SAMPAIO, Rafael. **Planejamento de Marketing**:

conhecer, decidir e agir. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007. Disponível em:

<[https://bv4.digitalpages.com.br/?term=administra%25C3%25A7%25C3%25A3o%2520DE%2520MARKETING&searchpage=1&filtro=todos&from=busca&page=\\_1&section=0#/legacy/329](https://bv4.digitalpages.com.br/?term=administra%25C3%25A7%25C3%25A3o%2520DE%2520MARKETING&searchpage=1&filtro=todos&from=busca&page=_1&section=0#/legacy/329)>. Acesso em: jun. 2019.

MALHOTRA, Naresh K. et al. **Introdução à pesquisa de marketing**. São Paulo:

Prentice Hall, 2005.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de marketing**: foco na decisão. 3. ed. São Paulo: Person Prentice Hall, 2011. Disponível em:

<[https://bv4.digitalpages.com.br/?term=pesquisa%2520de%2520marketing&searchpage=1&filtro=todos&from=busca&page=\\_1&section=0#/legacy/1989](https://bv4.digitalpages.com.br/?term=pesquisa%2520de%2520marketing&searchpage=1&filtro=todos&from=busca&page=_1&section=0#/legacy/1989)>. Acesso em: 09 mai. 2019.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2019. Disponível em:

<[https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597010770/cfi/6/2!/4/2@0:0](https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597010770/cfi/6/2!/4/2@0:0>)>. Acesso em: 17 mar. 2019.

MARCOUSÉ, Ian. SURRIDGE, Malcolm. GILLESPIE, Andrew. **Recursos humanos**.

1 ed. São Paulo: Saraiva, 2013. Disponível em:

<<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788502204850/cfi/0>>. Acesso em: 11 set. 2019.

MARGOT Mariani Café. **Sobre**. Disponível em:

<<https://www.facebook.com/margotmarianicafe/>>. Acesso em: 19 mai. 2019.

MASCARENHAS, Sidnei Augusto (Org.). **Metodologia científica**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012. Disponível em:

<<https://bv4.digitalpages.com.br/?term=metodologia%2520cient%25C3%25ADfca&s>

earchpage=1&filtro=todos&from=busca&page=-12§ion=0#/legacy/3063>. Acesso em: 17 mar. 2019.

MATTAR, Rejane; MAZO, Daniel Ferraz de Campos. **Intolerância à lactose: mudança de paradigmas com a biologia molecular.** Revista da Associação Médica Brasileira, São Paulo, v. 56, n. 2, p. 230-236, jan. 2010. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ramb/v56n2/a25v56n2.pdf>>. Acesso em: 19 mar. 2019.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Empreendedorismo.** São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2012a. Disponível em: <<https://bv4.digitalpages.com.br/?term=EMPREENDEDEDORISMO&searchpage=1&filtro=todos&from=busca&page=0§ion=0#/legacy/3019>>. Acesso em: 30 mar. 2019.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Empreendedorismo.** São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2012b. Disponível em: <<https://bv4.digitalpages.com.br/?term=EMPREENDEDEDORISMO&searchpage=1&filtro=todos&from=busca&page=0§ion=0#/legacy/4072>>. Acesso em: 30 mar. 2019.

MARTÍNEZ, D. Rodríguez; MÉNDEZ, L. F. Pérez. **Intolerancia a la lactosa.** Rev. esp. enferm. dig., Madrid, v. 98, n. 2, p. 143, fev. 2006. Disponível em: <[http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1130-01082006000200009&lang=pt](http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1130-01082006000200009&lang=pt)>. Acesso em: 07 abr. 2019.

MENEZES, Luíz César de Moura. **Gestão de projetos: com abordagens dos métodos ágeis e híbridos.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2018. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597016321/cfi/6/2!/4/2/2@0:0>>. Acesso em: 16 abr. 2019.

MCDANIEL, Carl D.; GATES, Roger. **Fundamentos de pesquisa de marketing.** 4 ed. Rio de Janeiro: Ltc, 2005. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/978-85-216-2373-1/cfi/0!/4/2@100:0.00>>. Acesso em: 29 abr. 2019.

NIQUE, Walter; LADEIRA, Wagner. **Como fazer pesquisa de marketing: um guia prático para a realidade brasileira.** 2 ed. São Paulo: Atlas, 2017. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597013511/cfi/6/2!/4/2@0:0>>. Acesso em: 06 mai. 2019.

NOTÍCIAS de Bento. **Três empresas de Bento vão receber o Carrinho Agas.** 21 nov. 2017. Disponível em: <<https://www.noticiasdebento.com.br/noticias/geral/tres-empresas-de-bento-vaio-receber-o-carrinho-agas.html>>. Acesso em: 22 abr. 2019.

OSTERWALDER, Alexander. PIGNEUR, Yves. **Business Model Generation: Inovação em modelos de negócios.** Rio de Janeiro: Alta Books, 2011. Disponível em: <<http://www.gestaoporprocessos.com.br/wp-content/uploads/2014/06/Business-Model-Generation.pdf>>. Acesso em: 12 ago. 2019

PAIXÃO, Marcia Valérica. **Inovação em produtos e serviços.** Curitiba: InterSaberes, 2014. Disponível em: <<https://bv4.digitalpages.com.br/?term=m%25C3%25ADnimo%2520produto%2520vi>>

%25C3%25A1vel&searchpage=1&filtro=todos&from=busca&page=1&section=0#/legacy/22491>. Acesso em: 06 mai. 2019.

PATRÍCIO, Patrícia Sales; CANDIDO, Claudio Roberto (Org.). **Empreendedorismo: uma perspectiva multidisciplinar**. Rio de Janeiro: Ltc, 2016. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788521630852/cfi/6/2!/4/2/2@0>>. Acesso em: 02 abr. 2019.

PEQUENO, Álvaro. **Administração de recursos humanos**. 1 ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012. Disponível em: <<https://bv4.digitalpages.com.br/?term=recursos%2520humanos&searchpage=1&filtro=todos&from=busca&page=-14&section=0#/legacy/3015>>. Acesso em: 10 set. 2019.

PEREIRA FILHO, D.; FURLAN, S.A. **Prevalência de intolerância à lactose em função da faixa etária e do sexo**: experiência do Laboratório Dona Francisca. Revista Saúde e Ambiente, Joinville, v. 5, n. 1, p. 24-30, jun. 2004. Disponível em: <[http://antigo.univille.br/arquivos/1572\\_V5n1Prevalencia.pdf](http://antigo.univille.br/arquivos/1572_V5n1Prevalencia.pdf)>. Acesso em: 21 abr. 2019.

PORTO, Clarissa Paz Corrêa. et al. **Experiência vivenciada por mães de crianças com intolerância à lactose**. Família saúde e desenvolvimento, Curitiba, v. 7, n. 3, p. 250-256, set/dez. 2005. Disponível em: <<https://revistas.ufpr.br/refased/article/view/8032/5655>>. Acesso em: 08 abr. 2019.

PRIDE, William M. FERRELL, O. C. **Fundamentos de Marketing**: conceitos e práticas. 6 ed. São Paulo: Cengage Learning, 2015. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522124053/cfi/0!/4/2@100:0.00>>. Acesso em: 12 nov. 2019.

QUILICI, Flávio Antonio; MISSIO, Alessandra. **Intolerância à lactose**. 2019. Disponível em: <<http://euossoisso.com/wp-content/uploads/2015/02/intolerancia.pdf>>. Acesso em: 19 mar. 2019.

REICHELDT, Valesca Persch. **Fundamentos de marketing**. Curitiba: InterSaber, 2013. Disponível em: <<https://bv4.digitalpages.com.br/?term=administra%25C3%25A7%25C3%25A3o%2520de%2520marketing&searchpage=1&filtro=todos&from=busca&page=-2&section=0#/legacy/9967>>. Acesso em: 14 ago. 2019.

ROCHA, Angela da; FERREIRA, Jorge Brantes; SILVA, Jorge Ferreira da. **Administração de marketing**: conceitos, estratégias, aplicações. São Paulo: Atlas, 2012. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522479122/cfi/0!/4/2@100:0.00>>. Acesso em: 21 ago. 2019.

ROLON, Vanessa Estela Kotovicz. **Composto mercadológico**: conceitos, ideias e tendências. Curitiba: InterSaber, 2018. Disponível em: <<https://bv4.digitalpages.com.br/?term=mercadol%25C3%25B3gico&searchpage=1&>

filtro=todos&from=busca&page=-2&section=0#/legacy/163842>. Acesso em: 15 ago. 2019.

ROMALDINI, Ceres Concilio; FEFERBAUM, Rubens. **Dietoterapia na gastroenterologia pediátrica**. 1 ed. São Paulo: Atheneu, 2015. Disponível em: <<https://bv4.digitalpages.com.br/?term=Gastroenterologia&searchpage=1&filtro=todos&from=busca&page=-21&section=0#/legacy/168167>>. Acesso em: 07 abr. 2019.

ROSA, Cláudio Afrânio. **Modelo de negócios**: kit de ferramentas. Belo Horizonte: SEBRAE/MG, 2014. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/MG/Sebrae%20de%20A%20a%20Z/Modelo+de+Neg%C3%B3cios+-+Kit+de+Ferramentas.PDF>>. Acesso em: 16 abr. 2019.

SALÁRIO. **Tabela salarial geral**. Disponível em: <<https://www.salario.com.br/tabela-salarial/>>. Acesso em: 05 set. 2019.

SAMARA, Beatriz Santos. BARROS, José Carlos de. **Pesquisa de marketing**: conceitos e metodologia. 3 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2002

SAMARA, Beatriz Santos. BARROS, José Carlos de. **Pesquisa de marketing**: conceitos e metodologia. 4 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

SEBRAE. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Alimentos congelados**. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ideias/como-montar-um-servico-de-alimentos-congelados,0a187a51b9105410VgnVCM1000003b74010aRCRD>>. Acesso em: 24 mar. 2019a.

SEBRAE. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Quais são os tipos de empresas?** Disponível em: <[http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/sp/conteudo\\_uf/quais-sao-os-tipos-de-empresas,af3db28a582a0610VgnVCM1000004c00210aRCRD](http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/sp/conteudo_uf/quais-sao-os-tipos-de-empresas,af3db28a582a0610VgnVCM1000004c00210aRCRD)>. Acesso em: 17 set. 2019b.

SENSILATTE. **Intolerantes à lactose no Brasil**. Disponível em: <<https://www.sensilatte.com.br/intolerantes-lactose-no-brasil/>>. Acesso em: 18 mar. 2019.

SILVA, José Pereira da. **Análise Financeira das Empresas**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2001.

SILVA, Rafael Silvério da. **Conheça o canvas da proposta de valor e defina a sua agora mesmo!** 6 abr. 2018. Disponível em: <<https://eadbox.com/canvas-da-proposta-de-valor/>>. Acesso em: 20 abr. 2019.

SILVA, Reinaldo Oliveira. **Teorias da administração**. 2 ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2013. Disponível em: <<https://bv4.digitalpages.com.br/?term=operacional&searchpage=1&filtro=todos&from=busca&page=-14&section=0#/legacy/3789>>. Acesso em: 02 set. 2019.



SIMPLES Nacional. **Perguntas e respostas**: Simples Nacional. 12 jul. 2019.

Disponível em:

<<http://www8.receita.fazenda.gov.br/SimplesNacional/Arquivos/manual/PerguntaoSN.pdf>>. Acesso em: 19 set. 2019.

TAJRA, Sanmya Feitosa. **Empreendedorismo**: conceitos e práticas inovadoras. São Paulo: Érica, 2014. Disponível em:

<<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788536513218/cfi/0!/4/2@100:0.00>>. Acesso em: 01 abr. 2019.

TECTERMINA tecnologia termina ltda. **Ultracongelador**. Disponível em:

<<https://tectermica.com.br/ultracongelador.html>>. Acesso em: 20 abr. 2019.

TORTORA, Gerard J.; DERRICKSON, Bryan. **Corpo humano**: Fundamentos de anatomia e fisiologia. 8. ed. Porto Alegre: Artmed, 2012. Disponível em:

<<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788536327181/cfi/0!/4/2@100:0.00>>. Acesso em: 18 mar. 2019.

TUMAS, Rosana; CARDOSO, Ary Lopes. **Como conceituar, diagnosticar e tratar a intolerância à lactose**. Grupo Editorial Moreira Jr., São Paulo, p. 13-20, mar. 2019. Disponível em:

<[http://www.moreirajr.com.br/revistas.asp?id\\_materia=3697&fase=imprime](http://www.moreirajr.com.br/revistas.asp?id_materia=3697&fase=imprime)>. Acesso em: 18 mar. 2019.

VASCONCELOS, Margarida Angélica da Silva; MELO FILHO, Artur Bibiano de.

**Conservação de alimentos**. Recife: EDUFRPE, 2010. Disponível em:

<[http://proedu.rnp.br/bitstream/handle/123456789/316/Cons\\_Alimentos.pdf?sequencia=2](http://proedu.rnp.br/bitstream/handle/123456789/316/Cons_Alimentos.pdf?sequencia=2)>. Acesso em: 15 abr. 2019.

## APÊNDICE A - ROTEIRO DE PERGUNTAS USADO NA COLETA DE DADOS DA PESQUISA QUALITATIVA COM O CLIENTE

O presente instrumento de coleta de dados faz parte de um trabalho de conclusão de curso de Administração da Universidade de Caxias do Sul do Campus Universitário da Região dos Vinhedos – CARVI. Esse instrumento será empregado para a coleta de informações da fase qualitativa exploratória da pesquisa, com o objetivo de fazer uma análise do mercado no **setor de produtos congelados e produtos sem lactose**.

Perguntas:

1. Em qual refeição você saboreou a sua marmita? Por qual motivo você optou por utilizar a marmita nessa refeição?
2. Como você procedeu para descongela-la e aquecê-la? Teve dificuldades em alguma etapa? Quanto tempo levou em cada etapa?
3. Como você avalia o sabor e a textura dos alimentos contidos na marmita?
4. Quanto a quantidade de comida contida na marmita, foi suficiente para saciar a sua fome? Se não foi, qual seria a quantidade mais apropriada para você?
5. Você sentiu algum desconforto digestivo após a refeição realizada? (Perguntado somente ao intolerante à lactose)
6. Por quais motivos você voltaria a fazer refeições como esta (com comida congelada em marmita)? Por quais motivos você não voltaria a fazer refeições como esta?

## APÊNDICE B - ROTEIRO DE PERGUNTAS USADO NA COLETA DE DADOS DA PESQUISA QUALITATIVA COM O CONCORRENTE

O presente instrumento de coleta de dados faz parte de um trabalho de conclusão de curso de Administração da Universidade de Caxias do Sul do Campus Universitário da Região dos Vinhedos – CARVI. Esse instrumento será empregado para a coleta de informações da fase qualitativa exploratória da pesquisa, com o objetivo de fazer uma análise do mercado no **setor de produtos sem lactose**.

Perguntas:

1. Tempo de experiência no setor de produtos sem lactose?
2. Por que você escolheu esse ramo?
3. Quais foram os procedimentos necessários/requeridos na abertura da sua empresa? Teve dificuldades em algum dos procedimentos (em virtude da burocracia, por exemplo)? Qual?
4. Como é formada a sua equipe?
5. Como funciona o processo de preparo dos produtos/comidas? (De quanto em quanto tempo é feito o preparo, quantidade e prazo de validade dos produtos).
6. Qual (is) dos seus produtos sem lactose é (são) mais comercializado (s) atualmente? (Se possível, uma noção de quantidade por mês).
7. Os consumidores dos seus produtos preferem leva-los para casa frescos ou congelados? Por quais motivos? (De acordo com a sua opinião ou de relatos de clientes).
8. Você tem notado crescimento no mercado de produtos sem lactose nos últimos anos? Comente.

9. Como você enxerga a demanda nesse ramo em Bento Gonçalves?

## APÊNDICE C - ROTEIRO DE PERGUNTAS USADO NA COLETA DE DADOS DA PESQUISA QUALITATIVA COM O FORNECEDOR

O presente instrumento de coleta de dados faz parte de um trabalho de conclusão de curso de Administração da Universidade de Caxias do Sul do Campus Universitário da Região dos Vinhedos – CARVI. Esse instrumento será empregado para a coleta de informações da fase qualitativa exploratória da pesquisa, com o objetivo de fazer uma análise do mercado no **setor de produtos congelados e produtos sem lactose**.

Perguntas:

1. Como você analisa a demanda por produtos sem lactose em seu estabelecimento? Com que frequência esses produtos são procurados?
2. Qual (is) produto (s) sem lactose é (são) mais procurado (s)? Tens noção da quantidade vendida mensalmente?
3. Há algum produto no qual seja demandado, mas que seu estabelecimento (ainda) não comercialize? Qual (is)? Por que ainda não foi inserido em comercialização pelo seu estabelecimento?
4. O seu estabelecimento vende, atualmente, algum produto pronto congelado? Qual (is)? Há algum que seja sem lactose?
5. Seria viável para o seu estabelecimento colocar à venda marmitas congeladas sem lactose? Comente.
6. Seu estabelecimento costuma fazer parcerias comerciais com clientes, como restaurantes e buffets, realizando o fornecimento de ingredientes?  
\*Se sim, cite alguns dos estabelecimentos – se possível, alguns dos tipos de produtos e também se possui noção de quais procedimentos seriam necessários.  
\*Se não, na sua opinião, uma parceria com o negócio proposto nesta pesquisa seria possível? Têm alguma ideia de quais procedimentos seriam necessários?

7. Na sua opinião, quais seriam os pontos positivos e negativos da implementação desse serviço na cidade de Bento Gonçalves? Justifique.

## APÊNDICE D - QUESTIONÁRIO DE PERGUNTAS USADO NA COLETA DE DADOS DA PESQUISA QUANTITATIVA

### Refeições congeladas

Este questionário foi desenvolvido para validar a proposta de um novo negócio que está sendo desenvolvido para o Trabalho de Conclusão de Curso I da Universidade de Caxias do Sul. O objetivo da pesquisa é fazer uma análise mercadológica que visa a implementação de uma empresa de refeições congeladas que não utiliza leite no preparo das comidas, chamada Marmitando Sem Lactose. Além disso, pretende-se também identificar quais são os tipos de restrições alimentares que mais atingem as pessoas, para que assim, seja possível expandir o público desse novo negócio de acordo com as necessidades alimentares do mercado.

Perguntas: \*Obrigatório

1. Você possui alguma restrição alimentar?\*

*Marcar apenas uma oval.*

- a. Sim *Ir para a pergunta 2.*
- b. Não *Ir para a pergunta 4.*

### Continuação

2. Qual (is)?\*

*Marque todas que se aplicam.*

- a. Intolerância à glúten
- b. Intolerância à lactose
- c. Alergia à proteína do leite
- d. Açúcar (diabéticos)
- e. Sal (hipertensos)
- f. Peixe

- g. Frutos do mar
- h. Ovo
- i. Soja
- j. Adepto ao vegetarianismo
- k. Adepto ao veganismo
- l. Adepto a dieta funcional
- m. Adepto a dieta proteica
- n. Adepto a dieta mediterrânea
- o. Adepto a dieta low carb
- p. Outro: \_\_\_\_\_

3. Na sua cidade há algum estabelecimento que ofereça refeições completas de acordo a sua restrição alimentar?\*

*Marcar apenas uma oval.*

- a. Sim
- b. Não
- c. Talvez

Continuação

4. Você é adepto a alguma das dietas abaixo?\*

*Marcar apenas uma oval.*

- a. Low Carb
- b. Proteica
- c. Funcional
- d. Sem Glúten
- e. Sem lactose
- f. Sem glúten e lactose
- g. Vegetariana
- h. Vegana
- i. Não sou adepto a dietas
- j. Outro: \_\_\_\_\_



5. Atualmente, você trabalha fora de casa?\*

*Marcar apenas uma oval.*

- a. Sim
- b. Não

6. Em sua rotina, quanto tempo você dispõe para fazer suas refeições?\*

*Marcar apenas uma oval.*

- a. Até 45 minutos
- b. Até 1 hora
- c. Até 1 hora e 15 minutos
- d. Mais de 1 hora e 15 minutos

7. Em virtude da sua rotina, você costuma fazer no mínimo uma refeição diária fora de casa?\*

*Marcar apenas uma oval.*

- a. Sim
- b. Não
- c. As vezes

8. Qual das refeições abaixo você costuma fazer fora de casa com mais frequência?\*

*Marcar apenas uma oval.*

- a. Almoço
- b. Jantar

9. Em sua rotina, em quais dias da semana você costuma fazer suas refeições fora de casa?\*

*Marcar apenas uma oval.*

- a. Somente em alguns dias na semana

- b. Todos os dias de segunda a sexta-feira
- c. Todos os dias de segunda a sábado
- d. Todos os dias da semana
- e. Somente nos finais de semana

10. Em qual local você costuma fazer suas refeições com mais frequência?\*

*Marcar apenas uma oval.*

- a. Em casa
- b. No local de trabalho
- c. Buffet
- d. Fast-Food
- e. Lanchonete
- f. Restaurante
- g. Padaria
- h. Pizzaria

11. Você tem o hábito de cozinhar e preparar a sua própria comida?\*

*Marcar apenas uma oval.*

- a. Sim *Ir para a pergunta 13.*
- b. Não *Ir para a pergunta 12.*
- c. As vezes *Ir para a pergunta 12.*

Continuação

12. Por quais motivos você não cozinha e prepara sua própria comida?\*

*Marque todas que se aplicam.*

- a. Conheço somente algumas receitas
- b. Não sei cozinhar
- c. Não gosto de cozinhar
- d. Não gosto do sabor da minha comida
- e. Não tenho paciência de comprar os ingredientes

- f. Não disponho de tempo
- g. Prefiro comer fora
- h. Prefiro pedir delivery
- i. Resido com alguém que prepara a comida

Continuação

13. Quais tipos de comida pré-pronta ou pronta você já experimentou?\*

*Marque todas que se aplicam.*

- a. Marmitex
- b. Comida congelada Sopas
- c. Enlatados
- d. Processados Fast-Food

14. Com que frequência você consome comida congelada?\*

(Por exemplo: lasanha, pastel, tortéi, capeletti, pão, batata, feijão, pizza, entre outros.)

*Marcar apenas uma oval.*

- a. Diariamente
- b. Algumas vezes na semana
- c. Ocasionalmente
- d. Raramente
- e. Nunca

15. Qual o grau de importância dos itens a seguir em relação as comidas prontas congeladas? \*Selecione uma linha para cada coluna!\*

*Marcar apenas uma oval por linha.*

*Não importante – Pouco importante – Importante – Muito importante*

- a. Cardápio variado
- b. Ter sabor semelhante com o de comida caseira

- c. Possuir os nutrientes necessários que eu necessito em uma refeição diária
- d. Cardápio apropriado a minha restrição alimentar
- e. Não ter adição de conservantes
- f. Embalagens de fácil manuseio
- g. Embalagens para micro-ondas
- h. Entregas delivery
- i. Preço

A imagem abaixo ilustra o produto que é mencionado na pergunta a seguir.



16. Se houvesse um estabelecimento na sua cidade especializado em comida sem lactose (que não utiliza leite de vaca no preparo), e que preparasse as suas refeições da semana e as entregasse na sua casa ou trabalho, através de marmitas congeladas, precisando somente que você descongele e aqueça as marmitas em forno micro-ondas, você optaria em adquirir esses produtos e serviços?\*

*Marcar apenas uma oval.*

- a. Sim *Ir para a pergunta 18.*
- b. Não *Ir para a pergunta 17.*
- c. Talvez *Ir para a pergunta 18.*

Continuação

17. Por quais motivos você não optaria pelas marmitas com comidas congeladas?\*

*Marque todas que se aplicam.*

- a. Não gosto de comida congelada
- b. Porque a comida aquecida perde o sabor
- c. Porque a comida perde os nutrientes Porque não tenho intolerância à lactose
- d. Porque tenho outra (s) restrições alimentares
- e. Porque gosto de opções de pratos que contenham leite
- f. Porque prefiro comer fora (restaurante, lancheria, pizzeria)
- g. Porque prefiro outros tipos delivery
- h. Porque prefiro comida fresca
- i. Outro: \_\_\_\_\_

*Ir para a pergunta 22.*

Continuação

18. E se esse estabelecimento também oferecesse a você a opção de adquirir as marmitas frescas e não somente congeladas, por qual você optaria?\*

*Marcar apenas uma oval.*

- a. Prefiro a comida fresca
- b. Prefiro a comida já congelada
- c. Depende do dia/da ocasião
- d. Para mim é indiferente

19. Qual seria a forma que você optaria em adquirir as marmitas de acordo com a sua rotina semanal?\*

*Marcar apenas uma oval.*

- a. Kit que contenha menos de 5 marmitas
- b. Kit que contenha 5 marmitas
- c. Kit que contenha 7 marmitas
- d. Kit que contenha 10 marmitas
- e. Kit que contenha 14 marmitas

f. Por unidade, conforme surgir a necessidade

20. Para você, como seria a forma mais conveniente de adquirir as suas marmitas?\*

*Marcar apenas uma oval.*

- a. Receber em casa
- b. Receber no trabalho
- c. Retirar no local

21. Aproximadamente, qual seria a quantia de comida que cada marmita deveria conter para saciar a sua fome?\*

- a. Até 500 gramas
- b. Até 700 gramas
- c. Até 1000 gramas
- d. Mais de 1000 gramas

22. Quanto você estaria disposto a pagar por esses produtos e serviços?\*

*Marcar apenas uma oval.*

- a. Até R\$6,00 por marmita
- b. De R\$6,00 a R\$9,00 por marmita
- c. De R\$9,00 a R\$12,00 por marmita
- d. De R\$12 a R\$15,00 por marmita
- e. De R\$15,00 a R\$18,00 por marmita
- f. De R\$18,00 a R\$21,00 por marmita
- g. Acima de R\$21,00 por marmita

Continuação

23. Gênero:\*

*Marcar apenas uma oval.*

- a. Feminino
- b. Masculino

24. Idade:\*

*Marcar apenas uma oval.*

- a. Menos de 17 anos
- b. De 17 a 22 anos
- c. De 23 a 28 anos
- d. De 29 a 34 anos
- e. De 35 a 40 anos
- f. De 41 a 46 anos
- g. De 47 a 52 anos
- h. Acima de 52 anos

25. Escreva o nome da cidade onde você reside:\*

---

26. Renda média pessoal:\*

*Marcar apenas uma oval.*

- a. Até R\$998,00
- b. De R\$999,00 a R\$1.399,00
- c. De R\$1.400,00 a R\$1.800,00
- d. De R\$1.801,00 a R\$2.201,00
- e. De R\$2.202,00 a R\$2.602,00
- f. De R\$2.603,00 a R\$3.003,00
- g. De R\$3.004,00 a R\$3.404,00
- h. Acima de R\$3.404,00

27. Grau de escolaridade:\*

*Marcar apenas uma oval.*

- a. Ensino fundamental incompleto
- b. Ensino fundamental completo
- c. Ensino médio incompleto
- d. Ensino médio completo
- e. Ensino superior incompleto
- f. Ensino superior em andamento
- g. Ensino superior completo

28. Se quiser, deixe sua opinião ou sugestão!