

**FACULDADE SENAC CHAPECÓ**  
**Curso Superior de Tecnologia em Processos Gerenciais**

**Caroline Moraes de Paiva**  
**Evandro Mafra Dias da Silva**  
**Giliane Giraldi Lorenzetti**  
**Jéssica Graciela da Silva**

**PLANO DE NEGÓCIO: PROJETO DE PESQUISA DE VIABILIDADE DE  
IMPLANTAÇÃO DO RESTAURANTE AMORES DA TERRA**

Concórdia  
2018

**Caroline Moraes de Paiva**  
**Evandro Mafra Dias da Silva**  
**Giliane Giraldi Lorenzetti**  
**Jéssica Graciela da Silva**

**PLANO DE NEGÓCIO: PROJETO DE PESQUISA DE VIABILIDADE DE  
IMPLANTAÇÃO DO RESTAURANTE AMORES DA TERRA**

Trabalho apresentado à Faculdade Senac Chapecó como  
requisito parcial para obtenção do título de Tecnólogo em  
Processos Gerenciais.

Orientador: Jackson Roberto Altenhofen

Concórdia  
2018

**Caroline Moraes de Paiva**  
**Evandro Mafra Dias da Silva**  
**Giliane Giraldi Lorenzetti**  
**Jéssica Graciela da Silva**

**PLANO DE NEGÓCIO: PROJETO DE PESQUISA DE VIABILIDADE DE  
IMPLANTAÇÃO DO RESTAURANTE AMORES DA TERRA**

Trabalho apresentado à Faculdade Senac Chapecó como  
requisito parcial para obtenção do título de Tecnólogo em  
Processos Gerenciais.

---

Jackson Roberto Altenhofen – Orientador

---

Marco Antonio Floriani - Orientador

---

Rafael Gustavo Spudeit - Orientador

Concórdia, 06 de Julho de 2018.

## **AGRADECIMENTOS**

Nosso agradecimento a Deus, por nos conceder saúde e sabedoria para alcançar nossos objetivos. Aos nossos familiares, amores e amigos por nos entenderem e apoiarem incondicionalmente em momentos de inseguranças e incertezas.

Agradecimento especial a todo o corpo docente do Senac Concórdia que não mediu esforços para nos auxiliar em todos os aspectos e há todo momento, nos orientando e guiando pelo caminho mais coerente sempre que julgavam necessário. Seremos eternamente gratos pelos dois anos que estivemos em sala de aula e o quanto todos vocês agregaram conhecimento à nossa bagagem pessoal e profissional. Agradecemos também a nossa bibliotecária Jaqueline Turatto, sempre paciente e disposta a nos ajudar.

E por último e não menos importante, nosso mais sincero agradecimento vai para a empreendedora Natália Senger Barreiros, que dividiu seus sonhos conosco durante a elaboração deste trabalho, emprestando a sua menina Amores da Terra e depositando total confiança em nosso time.

Se hoje concluimos esta etapa importante de nossas vidas, tenham certeza que cada um de vocês, citados acima, tiveram extrema importância nesta jornada.

“Escolha uma ideia. Faça dessa ideia a sua vida. Pense nela, sonhe com ela, viva pensando nela. Deixe cérebro, músculos, nervos, todas as partes do seu corpo serem preenchidas com essa ideia. Esse é o caminho para o sucesso”.

Swami Vivekananda (2016)

## RESUMO

Sabe-se que o ramo de alimentação saudável está em constante crescimento e que os consumidores estão em busca de uma alimentação mais saudável e balanceada, com menos prejuízos à saúde. Com o objetivo de auxiliar e aumentar ainda mais este novo estilo de vida, nasceu a Amores da Terra, uma empresa que já atua no mercado e que este presente trabalho tem por objetivo propor sua expansão. Através de uma pesquisa de mercado de âmbito quantitativo identificou-se a necessidade de um ambiente agradável e de um serviço de entrega (delivery) mais eficiente para atender aos clientes. Com esta necessidade e sabendo que há público para o consumo dos produtos oferecidos pela Amores da Terra, sugere-se ao longo deste trabalho, algumas melhorias para a empresa. Uma delas e bastante significativa, é a criação de um espaço físico amplo para que, conforme identificado na pesquisa de mercado, seja possível atender ao maior percentual de clientes que optam principalmente por ir até o local fazer suas refeições, visto que atualmente a empresa possui somente o serviço de entrega (delivery). Propõe-se ainda uma melhoria significativa nos processos de marketing, logística e recursos humanos, tornando a empresa cada vez mais sustentável. A projeção de resultados baseada em pesquisa e também as análises mercadológicas e financeiras sugerem a viabilidade da expansão de negócio proposta, alcançando retorno dos investimentos em aproximadamente 24 meses.

Palavras-chave: Alimentação. Expansão. Viabilidade. Empreendedorismo.

## **ABSTRACT**

It is known that the healthy eating industry is constantly growing and that consumers are looking for a healthier and more balanced diet with less health damage. In order to help and further increase this new lifestyle, the “Amores da Terra” was born, a company that already operates in the market and that this present work aims to propose its expansion. Through a quantitative market research it was identified the need for a pleasant environment and a more efficient delivery service to serve customers. With this need and knowing that there is public for the consumption of the products offered by the “Amores da Terra”, it is suggested throughout this work, some improvements to the company. One of them is quite significant, it is the creation of a broad physical space so that, as identified in the market research, it is possible to meet the highest percentage of customers who opt mainly to go to the place to make their meals, since The company currently has only delivery service. It also proposes a significant improvement in the processes of marketing, logistics and human resources, making the company more and more sustainable. The projection of results based on research and also the marketing and financial analyses suggest the viability of the proposed business expansion, reaching return of the investments in approximately 24 months.

Key words: Food. Expansion. Viability. Entrepreneurship.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Futura Localização da Amores da Terra .....	28
Quadro 1 – Análise Concorrente 1.....	30
Quadro 2 – Análise Concorrente 2 .....	30
Quadro 3 – Análise Concorrente 3.....	31
Quadro 4 – Análise Concorrente 4.....	31
Quadro 5 – Matriz SWOT Amores da Terra.....	32
Gráfico 1 - Frequência com que os consumidores frequentam restaurantes ou compram algo pronto para suas refeições.....	38
Gráfico 2 - Rotina atual dos consumidores no momento de suas refeições.....	39
Gráfico 3 - Valor que o consumidor costuma investir em suas refeições.....	39
Gráfico 4 - Itens que o consumidor leva em consideração na escolha do local para realizar suas refeições.....	40
Gráfico 5 – Nível de satisfação dos consumidores com as empresas que prestam serviços de entregas de marmitas.....	41
Gráfico 6 - Opinião dos consumidores sobre um serviço de entrega de marmitas fit (saborosas e preparadas com ingredientes menos agressivos à saúde e menos calóricos) .....	41
Gráfico 7 - Qual das opções descritas no gráfico atende melhor a necessidade do consumidores.....	42
Figura 2 – Layout Espaço Físico Amores da Terra.....	46
Figura 3 – Logomarca Amores da Terra.....	49
Figura 4 – Processo de vendas Amores da Terra .....	59
Figura 5 – Processo produtivo da Amores da Terra.....	60
Quadro 6 – Sócio 1.....	61
Quadro 7 – Sócio 2.....	61
Quadro 8 – Sócio 3.....	62
Quadro 9 – Sócio 4 .....	62
Quadro 10 – Necessidade de colaboradores para a Amores da Terra.....	63
Figura 6 – Organograma e Funcionograma da Amores da Terra.....	65
Quadro 11 – Elaboração do Perfil das ocupações definido por competências.....	66
Figura 7 – Cadeia de Logística da Amores da Terra.....	73

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Preços produtos Amores da Terra.....	56
Tabela 2 – Estoque mensal Amores da Terra.....	74
Tabela 3 – Patrimônio Amores da Terra.....	76
Tabela 4 – Custos e Despesas Amores da Terra.....	79
Tabela 5 – Análise da Viabilidade Econômico/Financeira.....	84

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

ABRASEL – Associação Brasileira de Bares e Restaurantes  
CLT – Consolidação das Leis do Trabalho  
CNPJ – Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica  
CPF – Cadastro de Pessoa Física  
DARF – Documento de Arrecadação de Receitas Federais  
DCC – Documento Complementar de Cadastro  
DUC – Documento Único de Cadastro  
FCN – Ficha de Cadastro Nacional  
GRU – Guia de Recolhimento da União  
IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística  
IE – Inscrição Estadual  
INPI – Instituto Nacional da Propriedade Industrial  
ISS – Imposto Sobre Serviços  
ME – Microempresa  
MEI – Microempreendedor Individual  
NFE – Nota Fiscal Eletrônica  
NIRE – Número de Identificação do Registro de Empresas  
PN – Plano de Negócio  
RG – Registro Geral  
SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas  
SENAC – Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial  
TIR – Taxa Interna de Retorno  
TMA – Taxa Mínima de Atratividade  
VPL – Valor Presente Líquido

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	13
<b>1.1 Especificação do problema</b> .....	13
<b>1.2 Objetivos</b> .....	14
1.2.1 <i>Objetivo Geral (PN)</i> .....	14
1.2.2 <i>Objetivos Específicos (PN)</i> .....	14
<b>1.3 Justificativa</b> .....	14
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	15
<b>2.1 Empreendedorismo</b> .....	15
<b>2.2 Plano de Negócio</b> .....	17
<b>2.3 Segmento</b> .....	18
<b>3 METODOLOGIA</b> .....	21
<b>4 ESTRUTURAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO</b> .....	23
<b>4.1 Diagnóstico do Segmento</b> .....	23
<b>4.2 Dados do Empreendimento</b> .....	24
<b>4.3 Análise Estratégica</b> .....	29
<b>4.4 Plano de Marketing</b> .....	34
4.4.1 <i>Definição da Marca</i> .....	48
4.4.2 <i>Estratégias de Comunicação</i> .....	50
4.4.3 <i>Plano de Vendas</i> .....	52
<b>4.5 Processos Produtivos</b> .....	57
<b>4.6 Programa de Desenvolvimento de Recursos Humanos</b> .....	60
<b>4.7 Ações de Logística Comercial</b> .....	71
<b>4.8 Plano de Viabilidade Econômico/Financeira</b> .....	75
4.8.1 <i>Gastos e Investimentos</i> .....	75
4.8.2 <i>Custos e Despesas</i> .....	78
4.8.3 <i>Ciclo Financeiro</i> .....	80
4.8.3.1 <u>Prazo Médio de Estoque</u> .....	80
4.8.3.2 <u>Prazo Médio de Recebimento</u> .....	81
4.8.3.3 <u>Prazo Médio de Pagamento</u> .....	81
4.8.4 <i>Avaliação de Viabilidade Econômico/Financeira</i> .....	82
4.8.4.1 <u>Valor Presente Líquido (VPL)</u> .....	83
4.8.4.2 <u>Taxa Interna de Retorno (TIR)</u> .....	83

<u>4.8.4.3 Payback</u> .....	84
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	85
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	87
<b>APÊNDICE A – ROTEIRO DA ENTREVISTA</b> .....	91
<b>APÊNDICE B – ANÁLISE DE VIABILIDADE ECONÔMICO/FINANCEIRA</b> .....	93

## **1 INTRODUÇÃO**

Com a rotina cada dia mais frenética da população, a busca por hábitos mais saudáveis e a entrada das mulheres no mercado, originou-se a expansão do ramo de alimentação fora do lar e o de alimentação saudável.

Em 2016, quando Natália Senger Barreiros da Silva notou tal crescimento, juntamente com seu amor pela preparação dos alimentos e a busca pelo estilo de vida mais equilibrado, nasceu a Amores da Terra, no município de Concórdia.

Visto que é um ramo amplo no mercado onde a população, além do desejo, tem necessidade de usufruí-lo, o ramo de alimentação está longe de ser simples e certo, uma vez que exige busca constante pela qualidade do serviço, amplo conhecimento do setor e de seus concorrentes, além do cumprimento de inúmeras regras estabelecidas pelos órgãos públicos municipais e federais.

Ao longo do desenvolvimento, foram apresentadas as análises dos resultados da pesquisa de mercado realizada em campo, o setor de logística e seu fluxo de compras e entregas, os processos do setor de recursos humanos onde busca encontrar colaboradores que se encaixem no perfil da vaga e na ideologia do negócio, o marketing e suas estratégias comerciais com auxílio da ferramenta matriz SWOT, finalizando com o plano de viabilidade financeira elaborado dentro de um período de 36 meses.

Este presente trabalho, traz como objetivo principal identificar a estrutura para a expansão da Amores da Terra, a fim de traçar as estratégias necessárias para atingir as metas estabelecidas e consolidá-la no mercado em que está inserida.

### **1.1 Especificação do problema**

Atualmente a população tem demonstrado maior preocupação com a qualidade de vida, sendo que a alimentação é um dos fatores mais importantes a serem considerados quando se fala de saúde. Sabe-se também que a maioria das pessoas trabalha o dia todo e muitas vezes não encontram tempo para preparar a sua própria comida ou até mesmo de ir a um restaurante, muitas acabam realizando as suas principais refeições no trabalho. Estes fatores acabam contribuindo negativamente para uma alimentação completa e rica em nutrientes. Tendo em vista este novo estilo de vida, este trabalho tem por objetivo elaborar um estudo e responder ao seguinte

questionamento: o projeto de expansão torna-se sustentável e a cidade de Concórdia – SC possui consumidores dispostos a consumir este tipo de produto?

## **1.2 Objetivos**

### *1.2.1 Objetivo Geral*

Identificar a estrutura para a expansão da Amores da Terra na cidade de Concórdia – SC.

### *1.2.2 Objetivos Específicos*

Identificar local para a implantação.

Identificar mercado para aumento de share.

Elaborar o plano de viabilidade.

## **1.3 Justificativa**

A Amores da Terra remete às pessoas a relembrem os cuidados com a alimentação mais equilibrada e com alimentos naturais. O segmento de alimentação saudável aliado com atividades físicas, tem apresentado crescimento significativo nos últimos anos. É cada vez mais comum a preocupação do público com a saúde e a forma como se alimentar. Neste sentido elabora-se este estudo para identificar a viabilidade de expansão deste modelo, um conceito de alimentação.

Alimentar-se bem torna-se cada vez mais fundamental para o ser humano. Em um mundo tão globalizado e frenético, esse cuidado especial precisa estar presente em nossas vidas. Com esta ideia, a Amores da Terra quer resgatar todo esse carinho que na correria do dia a dia tem se perdido e, para tanto, necessita expandir suas vendas e também o espaço físico para melhor atender aos seus clientes. Sendo assim, elabora-se este estudo para identificar o público alvo e a viabilidade desta expansão.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1 Empreendedorismo

O empreendedorismo é um termo bastante conhecido nos dias atuais e que vem de longa data, sendo estudado e fundamentado para que hoje pudesse ser compreendido de tal forma para servir de base para quem possui espírito empreendedor. Mas antes de falar do empreendedorismo é preciso falar sobre quem desenvolve um papel fundamental neste negócio: o empreendedor.

Ele não é somente um fundador de novas empresas, o construtor de novos negócios ou o consolidador e impulsionador de negócios atuais. Ele é muito mais do que isso, pois proporciona a energia que move toda a economia, alavanca as mudanças e transformações, produz a dinâmica de novas ideias, cria empregos e impulsiona talentos e competências. Mais ainda ele é quem fareja, localiza e rapidamente aproveita as oportunidades fortuitas que aparecem ao acaso sem pré-aviso, antes que outros aventureiros o façam” (CHIAVENATO, 2012, p.3).

Como descrito por Chiavenato (2012), o empreendedor é muito mais do que apenas aquele que acredita na ideia de seu negócio. É através dele que muitas mudanças são impulsionadas e trazem um novo olhar sobre o futuro. Ser empreendedor não é tão simples quanto parece, é necessário empenho e dedicação para que o planejado realmente saia do papel e que se torne um negócio sólido e permaneça no mercado. Empreender é ter atitude, ser forte e agir com firmeza quando necessário.

“O empreendedor é a pessoa que inicia e/ ou dinamiza um negócio para realizar uma ideia ou projeto pessoal, assumindo riscos e reponsabilidades e inovando continuamente.” (CHIAVENATO, 2012, p. 8).

O espírito de empreendedor já vem com ele, quando por exemplo demonstram interesse por saber como funcionam as empresas e os processos das organizações. São inovadores e realizadores, estão sempre em busca de algo que possa agregar valor aos seus projetos. Não basta somente abrir uma empresa, mas sim fazer com que ela tenha um futuro promissor.

“O empreendedor é aquele que faz as coisas acontecerem, se antecipa aos fatos e tem uma visão futura da organização”. (DORNELAS, 2011, p. 01).

Diante da incerteza do mercado e da fase econômica em que vivemos atualmente o empreendedorismo torna-se cada vez mais difícil, embora muitos tenham condições e coragem para abrir seu negócio, o mercado espera muito mais do que em outros momentos da economia. Aquele que antes empreendia sem mesmo muitas vezes saber do que se tratava hoje pensa duas ou até três vezes antes de investir em algum negócio. Os projetos também precisam estar mais sólidos e preparados para quaisquer adversidades que possam surgir.

A palavra empreendedorismo começou a ser usada em meados de 1975, de lá para cá ela já foi descrita por muitos autores e conceituada de várias formas, e seu uso vem crescendo com o passar dos anos.

O empreendedorismo tem sido o centro das políticas públicas na maioria dos países. O crescimento do empreendedorismo no mundo se acelerou na década de 1990 e aumentou em proporção nos anos 2000, o que pode ser observado nas ações desenvolvidas relacionadas ao tema. ” (DORNELAS, 2011, p. 10).

Como bem descrito por Dornelas (2011), a história do empreendedorismo vem de longa data, incentivada pelas políticas públicas e com ações especiais para o seu crescimento ele vem tomando força atualmente. É cada vez mais comum ver exemplos positivos com relação ao empreendedorismo. Pessoas que tiveram apoio e a coragem de acreditar e realmente fazer a diferença em seu negócio.

Dificuldades do início – A maior parte das desvantagens de ser empreendedor se refere ao início do empreendedorismo. Os primeiros anos do negócio são os mais críticos, pois representam altos sacrifícios com baixo retorno” (HASHIMOTO, 2013, p. 27).

Para Hashimoto (2013), o início é um dos momentos mais difíceis para os empreendedores. É quando eles precisam estar fortes para enfrentar as primeiras dificuldades que o negócio vai enfrentar. É nesta fase que muitos empreendedores acabam não suportando e não estão preparados para tal.

O processo de empreender envolve todas as funções, atividades e ações associadas com a criação de novas empresas. Em primeiro lugar, o empreendedorismo envolve o processo de geração de algo novo, de valor. Em segundo, requer a devoção o comprometimento de tempo e o esforço necessário para fazer a empresa crescer. E em terceiro, que riscos calculados sejam assumidos e decisões críticas tomadas; é preciso ousadia e ânimo apesar das falhas e erros. (DORNELAS, 2001, p. 29).

Todos os passos descritos por Dornelas (2001), são fundamentais para um negócio de sucesso e o empreendedor é o grande mentor de todos eles. Todas as decisões tomadas e suas consequências serão de inteira responsabilidade do empreendedor. Desde a ideia do projeto até mesmo o negócio realmente dar certo o empreendedor é o centro de todo o processo. Empreender é muito mais do que apenas criar algo novo, é também saber gerir a ponto de que aquilo dê certo.

## 2.2 Plano de Negócio

O plano de negócio tem sido grande aliado da maioria dos empreendedores, pois consiste em dar uma direção para o negócio. Pode ser usado tanto para empresas novas quanto para as já existentes, cada um voltado para um tipo de abordagem. Testar a viabilidade do negócio, atrair recursos, desenvolver equipes, identificar riscos são apenas alguns dos benefícios que o empreendedor encontra ao desenvolver um bom PN.

O plano de negócios pode ser desenvolvido tanto na fase inicial de uma empresa, como em qualquer outro estágio de seu desenvolvimento. A decisão de quando o fazer está relacionada ao objetivo que se quer atingir, à oportunidade que se quer perseguir, ou ao redirecionamento estratégico que se quer dar à empresa. (DORNELAS, 2011, p. 08).

O grande desafio quando se fala em plano de negócio é fazer com que o empreendedor entenda a importância do mesmo, pois muitas vezes eles querem resultado rápido, e sabe-se que o plano de negócio tem que ser bem elaborado, o que demanda um pouco de tempo. Outro ponto a ser levado em consideração quando se fala em desafio é que, antigamente, muitos empreendedores não utilizavam dessas ferramentas e obtinham muito sucesso, o que muitas vezes acaba dificultando a implementação de um plano de negócio em empresas já existentes, pois é uma questão da cultura organizacional mais “antiga”.

Observamos que a elaboração do PN é um bom investimento do tempo dos empreendedores em função dos benefícios que a empresa recebe em troca. O que se percebe claramente nos empreendedores que elaboram um PN é um aumento expressivo da segurança (confiança) quanto ao sucesso do negócio. (BIZZOTTO, 2008, p.29).

Diversos autores consideram o Plano de Negócio como um documento vivo, pois o mesmo deve sempre estar atualizado com o que está ocorrendo com o mercado e o ambiente. Lacruz (2008, p.3) destaca que “é vivo também por não se tratar somente de uma ferramenta técnica, pois está intrinsecamente vinculado ao seu criador: a ideia nasce do seu coração, dos seus sonhos... e o sonho é vivo! ”.

Mas para esse sonho se tornar realidade e, principalmente, não “morrer precocemente”, é muito importante planejar dentro da realidade de cada empreendimento, visando não somente o lucro, mas sim o crescimento a longo prazo, buscando conhecer o mercado onde se está inserido e buscando sempre alcançar os objetivos e resultados propostos. “O plano de negócios serve para tornar sonhos em realidade de maneira racional e objetiva, a fim de diminuir riscos e incertezas inerentes às ambições que se tem. Se utilizado sabiamente, os erros podem restringir-se ao papel. ” (LACRUZ, 2008, p. 9).

Um PN bem elaborado e executado, tem maior probabilidade de levar a empresa em estudo a ser muito bem-sucedida, lembrando que um plano de negócios deve ser continuamente atualizado.

### **2.3 Segmento**

Com expansão de aproximadamente 10% ao ano, o setor de alimentação “fora de casa” tem ganhado destaque no mercado, segundo dados do SEBRAE (2017). Visto que é um ramo amplo no mercado onde a população, além do desejo, tem necessidade de usufruí-lo, o ramo de alimentação está longe de ser simples e certo, uma vez que exige busca constante pela qualidade do serviço, amplo conhecimento do setor e de seus concorrentes, além do cumprimento de inúmeras regras estabelecidas pelos órgãos públicos municipais e federais.

Essa complexidade acaba resultando em um índice de mortalidade elevado entre os empreendimentos, 35% dos bares e restaurantes fecham as portas em dois anos, segundo dados da ABRASEL – Associação Brasileira de Bares e Restaurantes. (SEBRAE, 2017).

No setor de alimentos nos segmentos naturais e saudáveis, em especial, obteve-se um crescimento de 870% nos últimos 10 anos, de acordo com uma pesquisa de mercado elaborada pelo Eumonitor. O levantamento abrange as vendas

de produtos diet e light, suplementos alimentares, orgânicos, e específicos para intolerância de certos nutrientes.

Segundo a mesma pesquisa, os fatores que causaram esse crescimento tem sido o aumento da população com idade acima de 65 anos, o aumento de faturamento da classe C, mas além disso, tem crescido a conscientização do público em relação a educação alimentar, uma vez que pesquisas atuais mostram que uma boa alimentação aumenta a qualidade de vida e a longevidade.

A Classe C é composta, hoje, por 91,8 milhões de brasileiros. Para a FGV, uma família é considerada de classe média (classe C) quando tem renda mensal entre R\$ 1.064 e R\$ 4.591. Em agosto de 2008 o mesmo Centro de Políticas Sociais da FGV (CPS/IBRE/FGV) já havia alertado para este fenômeno quando lançou o estudo "A Nova Classe Média". Desde 2002, a probabilidade de ascender da classe C para a classe A nunca foi tão alta, e a de cair para a classe E nunca foi tão baixa. (RICCI,2013).

Antes associada a comida sem sabor e sem graça, hoje em dia a alimentação saudável aparece de forma criativa e atraente. Atualmente, na maioria das grandes cidades brasileiras existem restaurantes que oferecem essa opção. Os legítimos restaurantes naturais são aqueles que não utilizam ingredientes industrializados, mas sim naturais e se possível orgânicos.

O segmento de restaurantes saudáveis, assim como todos os outros ramos, sendo eles de alimentação ou não, precisam conquistar um público relevante para se manter no mercado. Para isso, faz-se necessário a definição de um público alvo, conhecer o mercado através de uma pesquisa, elaborar um planejamento e boas estratégias para enfrentar as adversidades que podem ser encontradas futuramente.

A definição de um público alvo pode ser feita através da segmentação em grupos de pessoas que possuem características ou desejos em comum. Neste sentido, deve-se analisar as preferências do público alvo escolhido elaborando estratégias específicas para atingi-los de forma a satisfazer suas necessidades.

Segundo Cobra (2003), a segmentação de mercado é a ação de identificar e classificar grupos distintos de compradores que apresentam comportamentos relativamente homogêneos. Levando em consideração dados demográficos, sociais e culturais, identificando o potencial desse segmento de mercado.

Dentre os principais tipos de segmentação pode-se citar a segmentação demográfica, segmentação geográfica e a segmentação cultural. A segmentação demográfica utiliza variáveis como idade, sexo, renda e ocupação. Para Kotler, (2012),

muitos profissionais do marketing a utilizam por estarem associadas às necessidades e desejos dos consumidores e por sua fácil mensuração. Já na segmentação geográfica leva-se em conta variáveis como o desenvolvimento do país, tamanho da cidade, densidade populacional e clima. E a segmentação cultural considera os fatores como a religião, educação e o idioma.

O processo de divisão de um mercado em subconjuntos distintos de consumidores com necessidades ou características comuns e de seleção de um ou mais segmentos, aos quais se pode dirigir com um mix ou composto de marketing distinto. (SCHIFFMAN, 2012, p. 31).

Dessa maneira as empresas conseguem desenvolver estratégias mercadológicas focadas nas preferências do seu público alvo, evitando o desperdício de recursos, chegando o mais próximo possível do que realmente importa: a venda do produto.

### 3 METODOLOGIA

A pesquisa de mercado realizada para este estudo possui âmbito quantitativo, pois buscou-se informações referentes a porcentagem de share do mercado, e conseqüentemente a definição do público alvo.

Diferente da pesquisa qualitativa, a abordagem quantitativa caracteriza-se pelo emprego de instrumentos estatísticos, tanto na coleta quanto no tratamento dos dados. Esse procedimento não é tão profundo na busca do conhecimento da realidade dos fenômenos, uma vez que se preocupa com o comportamento geral dos acontecimentos. (BEUREN, 2010, p. 92).

O estudo tem como principal objetivo identificar dados estatísticos obtidos através da aplicação dos questionários na amostra da população. A pesquisa disponibilizada para o público alvo é considerada descritiva pois refere-se ao “estudo, análise, registro e interpretação dos fatos do mundo físico e sem a interferência do pesquisador”. (MEDEIROS, 2017, p. 30).

Após a elaboração da pesquisa faz-se necessário pensar na técnica de coleta de dados, sendo os questionários disponibilizados de forma presencial e enviados por e-mail. O questionário foi elaborado com sete perguntas de múltipla escolha e está anexo ao apêndice A. A técnica de coleta de dados compreende a análise dos dados dos questionários respondidos.

“A coleta de dados é a etapa da pesquisa em que se inicia a aplicação dos instrumentos elaborados e das técnicas selecionadas, a fim de efetuar a coleta de dados previstos”. (LAKATOS, 2017, p. 180).

Com os questionários preenchidos e a pesquisa finalizada é possível realizar a análise dos dados. Como forma de análise foram coletados os dados obtidos através das pesquisas e elaborados gráficos para dimensionar o percentual de participação da Amores da Terra no mercado.

A elaboração da pesquisa de mercado tem como objetivo identificar alguns fatores relevantes para o projeto de expansão, como por exemplo, a frequência de consumo dos produtos oferecidos pela Amores da Terra, a pré-disposição dos consumidores à compra destes produtos e o quanto eles estariam dispostos a investir. Através de uma pesquisa realizada no site do IBGE onde foram filtrados dados tendo como base a faixa etária entre 18 a 40 anos, base salarial, entre outros, chegou-se a um público alvo de 22.303 pessoas. Optou-se por esta faixa etária por acreditar-se

que estes consumidores são potenciais de consumo, pois costumam frequentar academias e ter hábitos mais saudáveis. Para a definição de quantidade de questionários que foram aplicados, utilizou-se a ferramenta calculadora de cálculo amostral, tendo 95% de confiabilidade como critério e uma margem de erro de 5%, totalizando aproximadamente 322 questionários a serem aplicados.

Os questionários foram aplicados a frequentadores de academias, pessoas que buscam a prática de atividade física, indivíduos que sintam necessidade de uma alimentação mais equilibrada e balanceada. A pesquisa foi feita por meio de questionários entregues e também através da ferramenta google docs. para o envio dos questionários por e-mail.

A análise foi sobre as respostas obtidas, e que em sequência foram tabuladas para identificar as questões já descritas acima, sendo a pesquisa de caráter quantitativo descritivo, pois teve dimensão através de gráficos e porcentagens para demonstrar a participação deste segmento na amostra escolhida.

## 4 ESTRUTURAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

### 4.1 Diagnóstico do Segmento

Com a rotina cada dia mais corrida dos brasileiros, a maior participação das mulheres no mercado de trabalho e o aumento da renda familiar, fez com que os brasileiros optassem pela alimentação fora de casa. Atualmente mais de 65% dos brasileiros costumam comer fora de casa, as escolhas feitas pelos consumidores vão de restaurantes por quilo, padarias, bares, lanchonetes e drive-in que são as opções mais rápidas e cômodas. A participação do segmento no gasto das famílias com alimentação saltou de 24,1% em 2002 para 33,3% em 2014.

O segmento de alimentação fora do lar é um dos mais importantes para o desenvolvimento econômico brasileiro, principalmente quando observarmos o crescimento entre 2011 e 2014, de R\$ 121 bilhões para R\$ 157 bilhões, representando uma média de crescimento de 9% ao ano (SEBRAE, 2018).

Os negócios de alimentação fora do lar, que se destinam a servir alimentos diretamente ao consumidor, tem uma responsabilidade muito grande com a qualidade de seus produtos e serviços, especialmente no que se refere à garantia de segurança alimentar. É importante verificar com a vigilância sanitária do município, e se há legislações municipais que também regulamentam a atividade.

Na cidade de atuação é possível encontrar grandes concorrentes que estão instalados há muito tempo no mercado. Porém nem todos são voltados a uma alimentação mais saudável e balanceada. As empresas que são voltadas também a esse ramo estão no mercado a menos de um ano.

Os restaurantes de alimentação saudável buscam atender as particularidades da maioria de seus clientes. Elaborando e aplicando pesquisas para saber se eles possuem alguma restrição alimentar antes de criar suas refeições. Procuram fazer compras semanais dos produtos perecíveis para a produção das refeições, com fornecedores fixos, tendo vantagens na forma de pagamento e na entrega das mercadorias.

Para divulgar e manter os clientes sempre por dentro de suas novidades, utilizam as redes sociais para divulgar e também informar seus clientes sobre as vantagens de consumir este tipo de alimentação.

Na cidade de Concórdia, os concorrentes diretos da Amores da Terra são: Parisotto Lanches, Personal Foods, Fit Food Personal, Maria da Penha e o Subway. Estes restaurantes oferecem entregas de marmitas e também servem alimentação saudável.

## **4.2 Dados do Empreendimento**

A Amores da Terra será constituída por quatro (4) sócios sendo que três (3) deles serão somente sócios investidores e um deles irá trabalhar e representar a empresa em suas atividades. Para tanto será necessário a elaboração de um contrato social que será utilizado nos passos descritos abaixo para a constituição legal da empresa.

Segundo o SEBRAE (2017), são necessários os seguintes passos para a abertura de uma empresa:

O primeiro passo para o registro da organização é fazer uma pesquisa de viabilidade para saber se existem empresas que possuem nomes parecidos ou idênticos ao seu.

Em seguida a empresa deve ir até a Junta Comercial ou ao Cartório de Registro de Pessoa Jurídica. Este passo equivale a retirada da Certidão de Nascimento para uma pessoa física. É a partir deste registro que a empresa passa a existir realmente, mas isso não quer dizer que ela possa operar. Para fazer esse registro a empresa precisa ter em mãos: contrato social e os documentos pessoais de cada sócio.

Se tudo estiver correto, segue-se para a inscrição e o ato constitutivo da empresa, sendo necessários mais alguns documentos para a conclusão desta primeira parte:

- Contrato Social e Requerimento de Empresário Individual e/ou estatuto em 3 vias;
- Cópia autenticada de RG e CPF dos sócios;
- Requerimento Padrão (Capa da Junta Comercial), em uma via;
- FCN (Ficha de Cadastro Nacional) modelo 1 e 2, em uma via;
- Pagamento de taxas de DARF (estas taxas são definidas conforme o enquadramento tributário da empresa).

Após este registro será obtido o NIRE, com ele em mãos é hora de registrar a empresa como contribuinte, e obter seu CNPJ. Esse processo é feito exclusivamente

online, no site da Receita Federal. Além do preenchimento das informações no site, é necessário enviar os documentos via Sedex para a Secretaria da Receita Federal que irá retornar sobre o processo via online. Dentro do cadastro também é necessário escolher qual a atividade da empresa, e para isso faz-se necessário a pesquisa prévia de qual modelo se encaixa a atividade da empresa.

Para as empresas que trabalham com prestação de serviços e/ ou venda de mercadorias como é o caso da empresa em estudo, é necessário fazer um registro na Secretaria Estadual da Fazenda chamado de IE (Inscrição Estadual). Esta solicitação é via internet também e exige mais alguns documentos:

- DUC (Documento Único de Cadastro), em três vias;
- DCC (Documento Complementar de Cadastro), em 1 via;
- Comprovante de endereço dos sócios, cópia autenticada ou original;
- Cópia autenticada do documento que prove direito de uso do imóvel, como por exemplo o contrato de locação do imóvel ou escritura pública do imóvel;
- Número do cadastro fiscal do contador;
- Comprovante de Contribuinte do ISS, para as prestadoras de serviços;
- Certidão simplificada da Junta (para empresas constituídas há mais de três meses);
- Cópia do ato constitutivo;
- Cópia do CNPJ;
- Cópia do Alvará de Funcionamento;
- RG e CPF dos sócios;

Em alguns estados a inscrição estadual pode ser solicitada após o pedido do alvará de funcionamento.

Ainda, há um último registro necessário. Para empresas que trabalham com a prestação de serviços é necessário um registro na Prefeitura Municipal, na maioria dos estados este registro sai automaticamente quando ocorre o cadastramento na Junta Comercial, porém cada município tem as suas particularidades.

Após todos os registros a empresa estaria apta a trabalhar, porém segundo a legislação é necessário emitir os alvarás pertinentes a cada local de funcionamento. O primeiro deles refere-se ao alvará dos bombeiros ao qual será necessário ir até a sede do corpo de bombeiros local e solicitar uma vistoria ao imóvel que irá sediar as dependências da empresa e após verificação será emitido o mesmo. O alvará de Funcionamento por sua vez, deve ser solicitado junto a prefeitura e sua legislação

varia de cada município, abaixo estão descritos os documentos necessários para esta etapa:

- Formulário próprio da prefeitura;
- Consulta prévia de endereço aprovada;
- Cópia do CNPJ;
- Laudo dos órgãos de vistoria, quando necessário;

Ainda faltam dois passos para conclusão, sendo o próximo o cadastro na previdência social. Para isso, o representante legal deverá se dirigir a Agência da Previdência de sua jurisdição e solicitar o cadastramento da empresa e dos responsáveis legais. Esse processo pode ser feito em até trinta dias após o início das atividades. Este registro faz-se necessário independente da contratação de colaboradores ou não, até mesmo empresas com apenas um sócio precisa estar inscrita, pois é necessário fazer o pagamento das tributações pertinentes.

Por fim, conclui-se com o aparato fiscal: trata-se de uma autorização e registro para que a empresa possa emitir notas fiscais e autenticar seus livros fiscais. Após este passo a empresa pode então iniciar suas atividades legalmente.

O empreendimento também precisa de um enquadramento tributário para que esteja apto a operar. A Amores da Terra trata-se de uma empresa de denominação “ME” – Microempreendedor, sendo que sua receita bruta não pode ultrapassar R\$ 360.000,00 ano.

“A **receita bruta** consiste no valor total obtido com os rendimentos realizados, seja com a venda dos produtos ou serviços oferecidos por determinado negócio.” (SEBRAE, 2017).

O quadro de colaboradores também influencia na classificação da empresa, sendo que atualmente a Amores da Terra está como MEI, pois possui apenas um colaborador, com o projeto de expansão será necessário se encaixar em ME (Microempreendedor) pois haverá a necessidade da contratação de mais colaboradores.

Além de todos estes fatores relacionados a elaboração deste estudo estão baseados na ideia de expansão da empresa Amores da Terra. Atualmente a empresa já atua no mercado e precisa de um espaço maior para atender seus clientes. Com um cardápio bastante variado e com possibilidade de adaptação pelo cliente, a empresa traz uma proposta diferente ao mercado, um conceito em alimentação saudável, com um cuidado a mais para cada indivíduo. O ramo de alimentação

saudável apresentou aumento significativo nos últimos anos, tendo em vista que as pessoas estão mais preocupadas com seu bem-estar, pensando mais na longevidade e se preocupando mais com a saúde.

Atualmente o nome utilizado pela empresa é Amores da Terra e sua razão social é Natália Senger Barreiros da Silva com CNPJ de número 26.322.765/0001-31. Sua localização está situada na Rua Osvaldo Zandavalli, nº 43, Centro e seus sócios proprietários são Caroline Moraes de Paiva, Evandro Mafra Dias da Silva, Giliane Giraldi Lorenzetti e Jéssica Graciela da Silva.

Com a elaboração deste estudo buscou-se sugerir a abertura de um espaço físico para melhor atender os consumidores da marca. A localização é uma das grandes preocupações da Amores da Terra. Atualmente a empresa encontra-se anexa a unidade Senac- Concórdia, porém, com a necessidade de expansão é preciso pensar em um local melhor para atender os clientes e um espaço que possa oferecer melhores condições físicas para o funcionamento.

O local escolhido está localizado na rua Osvaldo Zandavalli, nº 43. Optou-se por este local pois ele já possui as instalações necessárias para Amores da Terra e encontra-se na área central da cidade e próximo às academias, como mostra a figura abaixo. O espaço era utilizado por uma outra empresa no ramo de alimentação saudável, a Pró Fit. Além de estar equipado com todos os utensílios necessários para a instalação, a proposta de valor do ambiente também foi atrativa.

Figura 1 – Futura localização Amores da Terra



Fonte: Google Maps (2014).

Além da escolha do local, a ideologia da organização precisa estar definida e pautada em valores éticos. A Amores da Terra é uma empresa preocupada com a saúde de seus clientes e também em resgatar percepções que no dia a dia e na correria atual acabam se perdendo como por exemplo, sentir o gosto dos alimentos que se consome ou até mesmo, o fato de sentar à mesa para alimentar-se. Sendo assim a missão da empresa refere-se a melhorar o estilo de vida das pessoas através da alimentação saudável e a visão é ser uma empresa conhecida pelo cuidado que a alimentação saudável pode proporcionar. Quando se fala dos valores da empresa, entende-se que o comprometimento com o cliente começa desde quando o cardápio é proposto, comprometimento na hora de escolher os ingredientes para que a proposta da empresa seja sempre leal ao consumidor final. O amor pelo que se faz, pelo alimento e por saber que pessoas estarão saboreando algo realmente diferenciado. A responsabilidade com o público em oferecer produtos com pouco sódio, pensando no bem-estar e preocupação com a saúde. E por fim a transparência nos relacionamentos com clientes, fornecedores e colaboradores faz da Amores da Terra uma empresa completa e preocupada com as relações.

### 4.3 Análise Estratégica

A Análise Estratégica é o estudo do mercado onde a empresa está instalada, o estudo dos concorrentes e das oportunidades e forças do ambiente interno e externo.

Análise é uma avaliação crítica e um estudo pormenorizado de cada parte de um todo para conhecer melhor sua natureza, suas funções, relações e causas. Sendo assim entende-se que análise estratégica é o estudo do mercado onde a empresa está instalada, o estudo dos concorrentes e das oportunidades e forças do ambiente interno e externo. (CONCEITO DE, 2010).

A mudança de comportamento da sociedade nos últimos anos, fez com que o ramo de alimentação fora de casa crescesse em torno de 65% no mercado brasileiro, esse nicho de mercado chega a faturar mais de 157 bilhões ao ano, segundo revista do Euromonitor Internacional, além do crescimento na área de alimentação fora de casa, outra área que está em constante crescimento no país é a de alimentação saudável, que chega a faturar mais de R\$ 93,6 bilhões entre comida e bebidas segundo a mesma revista.

A praticidade de ter a sua comida a disposição na hora em que precisar é uma busca constante dos brasileiros, porém nem sempre é fácil encontrar comidas de rápido acesso, naturais e que fazem bem a saúde, o que justifica a classificação do Brasil entre os países com maior número de obesos e diabéticos. A correria do dia a dia faz com que as pessoas não tenham tempo de se alimentar com qualidade e muito menos de preparar sua comida, e a busca da sociedade por uma alimentação saudável e rápida está cada vez maior.

Analisando o mercado interno e o perfil dos consumidores, verifica-se que os mesmos estão cada vez mais exigentes quando se trata de novidades, qualidade, custo benefício e agilidade.

Estratégia é o plano de ação administrativo para conduzir as operações da empresa. Sua elaboração representa um comprometimento para adotar um conduto específico e ações por parte dos gerentes visando o crescimento da empresa, atrair e satisfazer clientes, conduzir operações e melhorar o desempenho financeiro e de mercado. (DAL-SOTO; SUZIN, 2017, p. 06).

Para a elaboração das estratégias da Amores da Terra, além de analisar a própria empresa, analisou-se melhor os cenários competitivos, listando os principais

concorrentes, seus pontos fortes e fracos, ameaças e oportunidades que se encontram no mercado.

Quadro 1 – Análise Concorrente 01

<b>Concorrente 1</b>	
<b>Breve Descrição</b>	Entrega de Marmitas e lanches de acordo com a escolha do cliente.
<b>Tempo no Mercado</b>	
<b>Principal Atrativo</b>	Oferece alimentação balanceada
<b>Pontos Fortes</b>	Praticidade Comida balanceada Diversidade no cardápio
<b>Pontos Fracos</b>	Localização Preço
<b>O que faz o cliente escolher esse concorrente</b>	A praticidade de pedir a sua comida online e poder montar o cardápio de acordo com sua preferência e plano alimentar

Fonte: Elaborado pelos autores (2018).

Quadro 2 – Análise do concorrente 02

<b>Concorrente 2</b>	
<b>Breve Descrição</b>	Entrega de marmitas diárias de acordo com a escolha do cliente
<b>Tempo no Mercado</b>	2 anos
<b>Principal Atrativo</b>	Preço Acessível
<b>Pontos fortes</b>	Plano Mensal Cardápio Via WhatsApp Preço Acessível
<b>Pontos Fracos</b>	Atraso na entrega Montagem da marmita
<b>O que faz o cliente escolher esse concorrente</b>	Praticidade e cuidado com o cliente, o cardápio é enviado diariamente via WhatsApp.

Fonte: Elaborado pelos autores (2018).

Quadro 3 – Análise do concorrente 03

<b>Concorrente 3</b>	
<b>Breve Descrição</b>	Rede de Fast Food onde você monta seus próprios lanches e saladas, tendo a opção de utilizar ingredientes leves.
<b>Tempo no Mercado</b>	5 anos (2013)
<b>Principal Atrativo</b>	Variedade de pães, recheios, saladas e acompanhamentos
<b>Pontos Fortes</b>	Ser uma marca reconhecida Ótima localização Alimentos Frescos Preço Ser uma Franquia
<b>Pontos Fracos</b>	Proximidade ao cliente
<b>O que faz o cliente escolher esse concorrente</b>	Alimentação leve, prática, com um atendimento rápido e preço acessível.

Fonte: Elaborado pelos autores (2018).

Quadro 4 - Análise do concorrente 04

<b>Concorrente 4</b>	
<b>Breve Descrição</b>	Restaurante localizado no centro de Concórdia, oferece comida ala carte e rodízios
<b>Tempo no Mercado</b>	5 anos (2013)
<b>Principal Atrativo</b>	Comidas frescas, rodízios de carnes e variedades.
<b>Pontos Fortes</b>	Localização Alimentos Frescos Horário de atendimento Variedade
<b>Pontos Fracos</b>	Preço e atendimento
<b>O que faz o cliente escolher esse concorrente</b>	Localização próximo ao centro e comida de qualidade.

Fonte: Elaborado pelos autores (2018).

Na cidade de Concórdia ainda são poucas as empresas que trabalham com este tipo de serviço. Nota-se que os concorrentes não prestam um serviço com cardápio diferenciado para quem está com uma alimentação mais restrita ou vegetariana, por exemplo, e também alguns não trabalham com a venda de kits completos.

A seguir encontra-se a matriz SWOT como forma de apresentar detalhadamente quais são as bases de análise para a construção de todo um cenário estratégico para o negócio. A Amores da Terra utilizará estes dados para melhorar todo o seu posicionamento estratégico, bem como para entender melhor o segmento de mercado em que atua.

Quadro 5 – Matriz SWOT Amores da Terra

<b>PONTOS FORTES</b>	<b>PONTOS FRACOS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diversidade</li> <li>• Delivery</li> <li>• Praticidade</li> <li>• Alimentos Frescos</li> <li>• Bom Atendimento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Baixa visibilidade</li> <li>• Poucos fornecedores</li> <li>• Local sem estacionamento</li> <li>• Sazonalidade dos alimentos</li> </ul>
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMEAÇAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alimentação saudável em crescimento</li> <li>• Pedidos pelas redes sociais</li> <li>• Empresas totalmente digitais (Ifood)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comida saudável associada como sem sabor e sem graça</li> <li>• Concorrentes antigos na área de atuação</li> <li>• Empresas totalmente digitais (Ifood)</li> </ul>

Fonte: Elaborado pelos autores (2018).

Após análise da matriz SWOT da Amores da Terra, foram traçadas as suas principais estratégias, assim como seus indicadores para acompanhamento dos resultados.

A primeira estratégia é investir em um plano de promoção eficiente, onde as pessoas possam conhecer a marca, seus produtos e seus diferenciais. Para essa

estratégia descrita, o indicador será conhecer a maneira com que o cliente chegou até a empresa, por meio de uma conversa informal, assim se conseguirá analisar a viabilidade do investimento.

Ainda pensando em promoção, a empresa participará de eventos onde o público alvo costuma frequentar, locais voltados a atividade física, saúde, inauguração de academias ou clínicas de estética, com pequenas porções dos cardápios para degustação. O indicador dessa ação será medir o aumento dos clientes após os eventos.

Outra ação será cadastrar a empresa na plataforma digital ifood, que possibilita ao cliente realizar seus pedidos através do aplicativo, já que se percebe que o público alvo opta por essa opção no momento do pedido. Para medir a viabilidade, acontecerá o monitoramento da quantidade de pedidos que terá pelo aplicativo comparado com os pedidos totais.

Convênios com clínicas e hospitais para as marmitas personalizadas, com objetivo de fidelizar os clientes.

Para finalizar, elabora-se uma logística de entrega semanal e diária para atender tanto os clientes que optam por produtos frescos, tanto pelos que optam pela praticidade.

Os cuidados com a higiene, a seleção dos ingredientes e até mesmo o modo como são preparadas as marmitas são as maiores preocupações da Amores da Terra, pois a empresa se preocupa em criar um vínculo especial com o consumidor. A estratégia será desenvolver algo realmente diferenciado e voltado ao público alvo, garantindo a qualidade do serviço.

O posicionamento estratégico é definido por valor, pois a ideia é oferecer a melhor opção quando se trata de marmitas saudáveis congeladas na cidade de Concórdia. A empresa irá trabalhar com a entrega de kits semanais para almoço, entrega diária de almoço, lanche e jantar, bem como bolos funcionais que podem ser comprados inteiros e kits de caldos que são opções bem leves. Também terá almoço no próprio estabelecimento, onde a pessoa pode escolher dentre as opções do dia e montar seu cardápio.

A Amores da Terra é uma empresa preocupada com a saúde de seus clientes e também em resgatar percepções que na correria do dia a dia acabam se perdendo como por exemplo, sentir o gosto dos alimentos que se consome ou até mesmo o fato de sentar à mesa para alimentar-se.

#### 4.4 Plano de Marketing

Antes de elaborar um plano de marketing é necessário entender um pouco mais sobre o significado da palavra **marketing**.

O marketing “envolve a identificação e a satisfação das necessidades humanas e sociais. Uma das mais sucintas e melhores definições de marketing é a de “necessidades gerando lucro”. (KOTLER, 2012, p. 3).

Uma estratégia desenvolvida para auxiliar as empresas a chegar até o cliente e conseqüentemente obter lucros. Faz-se necessário um estudo para identificar quais pontos podem ser focados nos planos de marketing sendo assim mais assertivo no objetivo.

O turbulento cenário econômico vivenciado pelo mundo na primeira década do século XXI desafiou muitas empresas a prosperar financeiramente e, em alguns momentos, até mesmo sobreviver. Diante de tal realidade, o marketing tem desempenhado um papel fundamental no enfrentamento desses desafios, uma vez que finanças, operações, contabilidade e outras funções organizacionais não terão sentido se não houver demanda por produto (bens e serviços) que seja suficiente para que a empresa obtenha lucro. (KOTLER, 2012, p. 2).

O marketing pode ser utilizado de diversas formas, não somente para promover a empresa.

O termo marketing significa ação no mercado. Originário do inglês, a conotação mercadológica é bastante ampla. É usado não apenas para ajudar as empresas a vender mais, mas também para coordenar qualquer processo de troca. As empresas podem aplicar marketing para corrigir mercados, aumentar o nível de conscientização dos consumidores e respeito de determinado produto, além de uma série de outras alternativas. (LAS CASAS, 2005, p. 3).

A atuação do marketing pode ser considerada de ampla extensão dentro das organizações, uma vez que ele auxilia em todos os processos e sua compreensão faz-se fundamental para a correta aplicabilidade.

Fazer marketing é como agradar os parceiros em uma união. É preciso verificar as necessidades do mercado e as disponibilidades internas, ou seja, o que a empresa tem a oferecer deve corresponder, ou até mesmo superar, o que o mercado quer. (COBRA, 2009, p. 7).

Há diversas formas de enfrentar o mercado atualmente, as orientações de marketing empresarial podem auxiliar na decisão de qual rumo seguir. Buscando efetividade, existem algumas posturas que podem ser adotadas, cada uma delas possui diferentes características e está direcionada para um sentido em especial.

Para Kotler (2006) as principais orientações podem ser:

- **Orientação de Produção:** trata-se de um dos conceitos mais antigos, diz respeito a busca que o consumidor tem sobre produtos que sejam fáceis de encontrar e também de baixo custo. Leva-se em consideração muita eficiência na produção, custo baixo e a distribuição em massa do item produzido.
- **Orientação de Produto:** refere-se a busca do consumidor por produtos que possuam boa qualidade e que o desempenho seja melhor do que outros que existam no mercado. Não se refere exatamente ao preço, mas leva em consideração que qualidade e preço estejam no momento certo e que sua distribuição e venda seja de forma correta.
- **Orientação de Vendas:** Baseia-se na ideia de que a organização busca vender aquilo que produz e não o que o consumidor espera, correndo riscos, como por exemplo, do consumidor adquirir seu produto e ficar frustrado por não ser aquilo que ele esperava que fosse. Se preocupa muito mais em vender do que realmente com o que está vendendo.
- **Orientação de Marketing:** nesta orientação leva-se em consideração a importância do produto para o cliente. Não busca encontrar os clientes para os produtos, mas sim criar produtos que irão de encontro com a necessidade do consumidor, ou seja, é preciso criar o produto certo para o cliente. Para tanto, também é necessário desenvolver estratégias para se tornar melhor do que seus concorrentes e possuir bom plano de comunicação.
- **Orientação do Marketing Holístico:** para suprir a necessidade do mercado atual, o marketing holístico leva em consideração uma abordagem mais completa analisando tanto o consumidor, os funcionários, outras empresas, a concorrência e a sociedade em geral. Além disso, é necessário um cuidado a mais quanto as decisões a serem tomadas.

Atualmente possui-se um mix de todas estas orientações empresariais em diversos ramos no mercado, cada uma com sua característica em específico, mas que de alguma forma pode ajudar no desenvolvimento da empresa. A Amores da Terra segue a orientação pelo marketing preocupada em desenvolver os produtos que

possam suprir as necessidades de seus consumidores, sempre buscando inovação e a satisfação dos clientes.

Sabe-se que atualmente os consumidores estão mais exigentes e para tanto a empresa precisa buscar informações através de estudos como descritos acima, referentes aos tipos de orientação.

Para realização deste projeto faz-se necessário uma pesquisa para identificar os grupos de consumidores e possíveis clientes da Amores da Terra. Através da pesquisa de mercado é possível identificar fatores relevantes.

Percebe-se que, atualmente, a população possui diversas rotinas quanto ao horário de almoço, existem grupos de consumidores distribuídos pelo padrão de consumo, como por exemplo, aqueles que se alimentam no local de trabalho por possuírem pouco horário de intervalo ou estão distantes de sua residência, aqueles que possuem pouco horário de almoço mas buscam alimentar-se em restaurantes próximos ao local de trabalho, consumidores que tem a possibilidade de fazer sua própria comida em casa. Há também aqueles que solicitam entrega de marmitas, seja no local de trabalho ou até mesmo em sua própria casa.

Um dos possíveis segmentos de clientes da Amores da Terra se dá principalmente por pessoas que frequentam academias e/ou praticam atividades físicas e buscam a praticidade no momento de se alimentar, sendo que a maioria dos clientes atuais se encaixam neste grupo. Consumidores preocupados com a alimentação saudável e que possuem alguma restrição alimentar onde haja a necessidade de adaptação de cardápios também estão presentes entre os consumidores da empresa e, ainda, existem aqueles que com frequência utilizam os serviços de restaurantes não especializados em alimentação saudável e balanceada.

Ao que se refere a faixa etária, também temos alguns grupos importantes como por exemplo, bebês e crianças que precisam de uma alimentação com alguns cuidados especiais e um pouco mais restritiva, seguida dos adolescentes e jovens que se preocupam com a alimentação e a prática de atividade física, adultos independentes que, na correria do dia a dia, acabam alimentando-se rapidamente e nem sempre de forma correta, e ainda, a faixa etária dos idosos que requer uma alimentação com maiores cuidados como por exemplo, os hipertensos que possuem restrições ao uso de sal em excesso.

A segmentação também está presente dentre as classes sociais, poder aquisitivo e nível de cultura. Consumidores que possuem um nível de instrução mais

evoluído, que tenham acesso a acompanhamentos nutricionais por exemplo, consomem diariamente uma alimentação mais adequada pois se preocupam mais com a saúde e possuem o hábito de ter uma alimentação mais balanceada e saudável, consumidores que possuem menos acesso a essas informações, ou não se preocupam tanto com essa questão mas que, da mesma forma buscam dentro possível se alimentar de forma saudável uma ou duas vezes por semana e ainda, aqueles que são de uma classe social com menos recursos, com menos acesso a esse tipo de informação e cultura, que optam pelo consumo de alimentos que está ao seu alcance, seja de forma financeira ou até mesmo conforme a cultura de cada indivíduo.

Além das características relacionadas à segmentação, a definição do público alvo envolve estudos consideráveis e é uma etapa importante para a organização pois saber qual será o público ao qual se pretende vender o produto e qual estratégia deve-se usar para atingir diretamente o mesmo, diminui gastos com tempo e desperdícios de recursos, tornando assim mais eficazes as estratégias definidas.

O público alvo da Amores da Terra se dá principalmente por pessoas de faixa etária de 18 a 40 anos, com base salarial que se enquadra nas classes B e C, frequentadores de academias e consumidores que possuem o hábito do consumo de produtos menos calóricos e que tragam benefícios a saúde. Ainda, estão incluídos no público alvo pessoas que buscam praticidade e saúde no momento das refeições e aqueles que possuem alguma restrição alimentar, pois os cardápios são possíveis de adaptação conforme necessidade do cliente.

A pesquisa realizada para elaboração deste plano de negócio tem âmbito quantitativa exploratória, e possui um papel extremamente importante na construção do projeto de viabilidade. Ainda sobre a pesquisa será possível saber sobre o interesse dos possíveis consumidores do produto da Amores da Terra e se possui aceitação pela população de Concórdia.

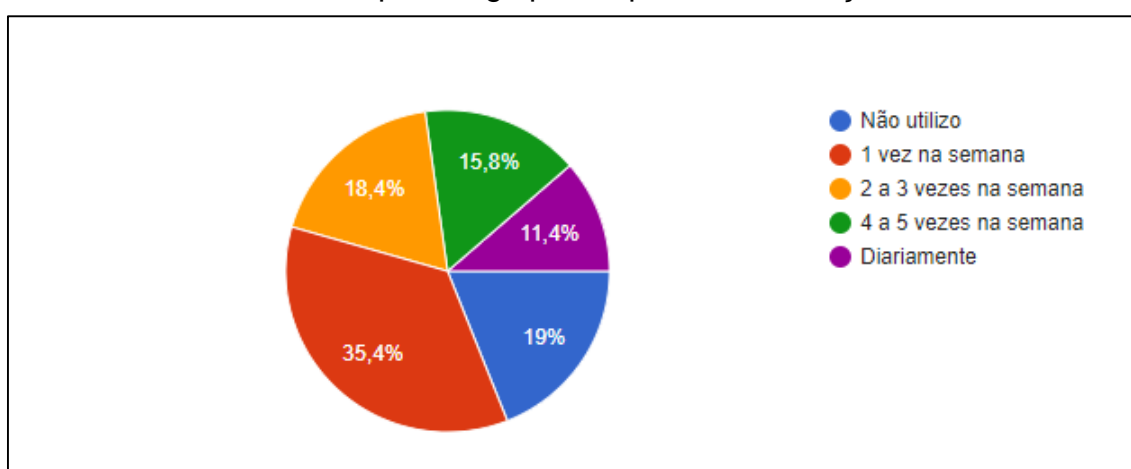
Através de um simples questionário desenvolvido pelos acadêmicos e aplicado à população que engloba o público alvo da empresa, realizou-se uma pesquisa no site do IBGE para identificar variáveis que pudessem mostrar informações importantes quanto as preferências dos consumidores no momento das suas refeições.

Ao realizar uma pesquisa de marketing, procura-se chegar o mais próximo da realidade, com uma pequena margem de erro, ela indica se o negócio será viável, se haverá consumo dos produtos e/ou serviços que serão ofertados. Através do

cruzamento de dados da pesquisa e do levantamento de informações demográficas obtidas no site do IBGE, foi possível estimar o tamanho do mercado potencial e projetar a participação da empresa no mesmo, da população da cidade de Concórdia.

Através de um questionário enviado para possíveis consumidores com perfil delimitado pela idade de 18 a 40 anos obtiveram-se resultados bastante significativos, que em seguida serão apresentados abaixo com suas considerações:

Gráfico 1 - Frequência com que os consumidores frequentam restaurantes ou compram algo pronto para suas refeições

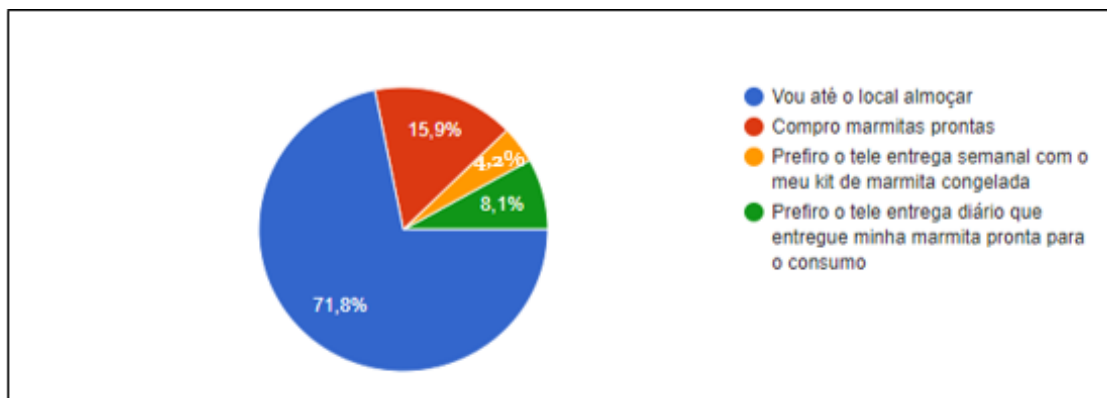


Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Através da pesquisa identificou-se que, grande parte do público alvo, costuma sair ao menos 1 vez por semana para almoçar em algum restaurante ou comprar algo pronto para fazer suas refeições, representando 35,4% do total, e ainda que apenas 11,4 % optam por este tipo de serviço diariamente, conforme demonstra o gráfico acima. Observa-se através do gráfico que há um grande público para se alcançar, visto que a intenção é fazer com que as pessoas passem a consumir diariamente os produtos fornecidos pela empresa.

Atualmente a Amores da Terra trabalha apenas com a entrega dos kits de marmitta semanais, ou seja, uma vez por semana é feita a entrega com cinco refeições. A partir deste projeto sugere-se que haja um local físico para o consumo destes alimentos, sendo assim sabe-se que ainda há muito para explorar dos consumidores que possuem o hábito de frequentar apenas uma vez por semana estes estabelecimentos.

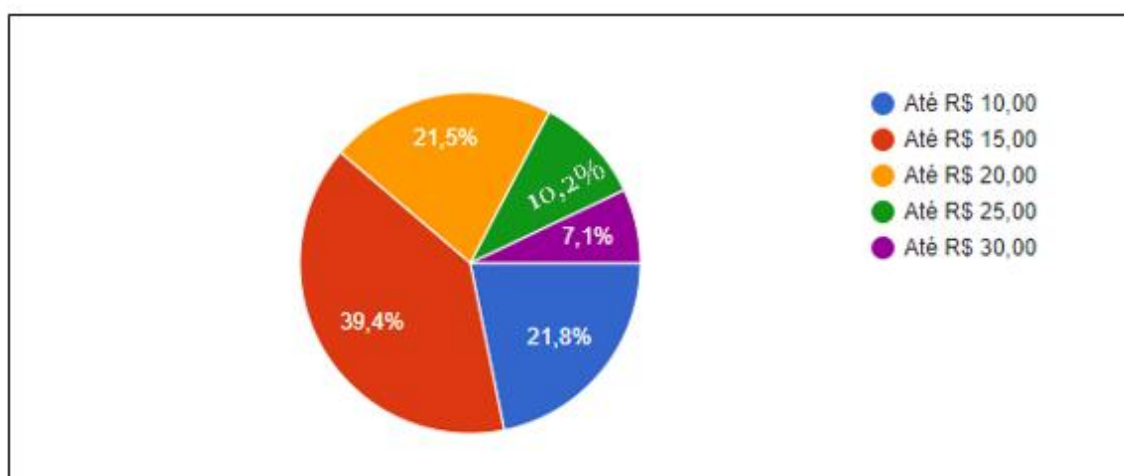
Gráfico 2 - Rotina atual dos consumidores no momento de suas refeições



Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Outra pergunta feita ao consumidor foi referente a sua rotina no momento das refeições, sendo que o resultado mais significativo que se obteve foi que 71,8% dos consumidores preferem ir até o local fazer suas refeições, fazendo com que a ideia de um local físico para alimentação se concretize ainda mais. Apenas 15,9% escolhem pelo serviço de marmitas prontas conforme gráfico acima. Sendo assim, observa-se que maior parte da população possui o hábito de ir até restaurantes para fazer suas principais refeições. Ainda há os que preferem fazer os pedidos diários, 8,1%, conforme necessidade, tornando as entregas diárias atrativas. A empresa quer trabalhar com todas essas opções para atender melhor o público e obter uma participação maior no mercado em que atua.

Gráfico 3 - Qual o valor que o consumidor costuma investir em suas refeições

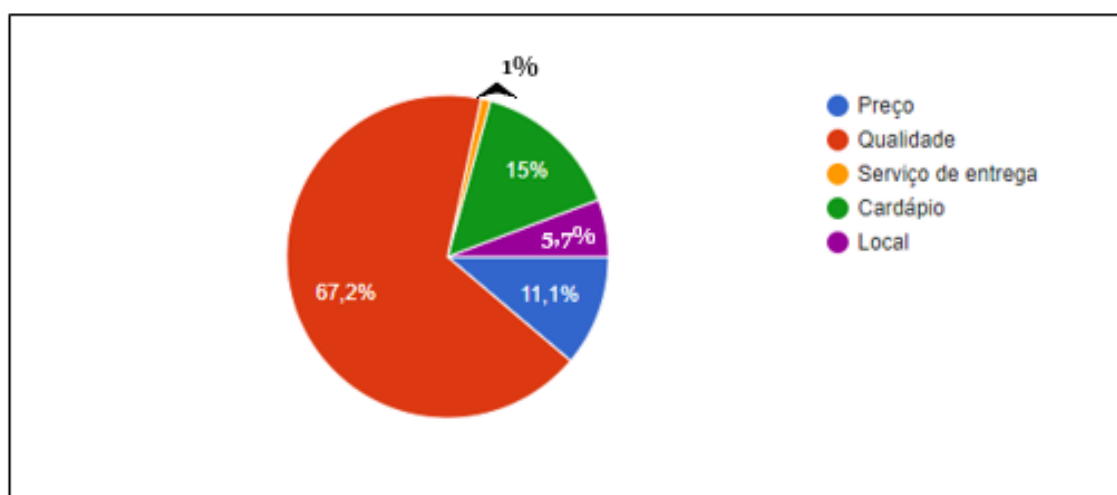


Fonte: Dados da pesquisa (2018).

A análise de qual valor os consumidores costumam investir em suas refeições também se torna importante. Neste sentido, através da pesquisa identificou-se que o maior percentual, representado por 39,4%, investem até R\$ 15,00 em suas refeições.

A Amores da Terra oferece aos seus clientes cardápios variados e também valores distintos, podendo variar dependendo da escolha do cliente. Atualmente nas instalações em que a empresa se encontra, os preços de suas marmitas ficam na faixa de R\$ 14,00 por porção.

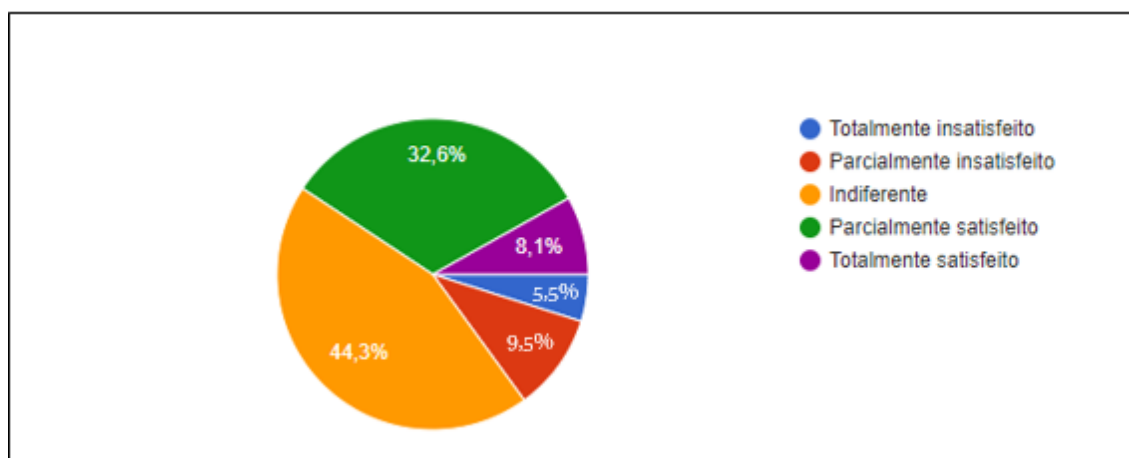
Gráfico 4 - Itens que o consumidor leva em consideração na escolha do local para realizar suas refeições



Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Quando se fala em escolha do local ou empresa para consumir a refeição, a pesquisa buscou entender quais são os itens que o consumidor leva em consideração e entende como relevante. No gráfico acima, se pode observar que grande parte dos consumidores prefere ou importa-se mais com a qualidade do produto, representando 67,2 % do total, sendo que o restante dos itens como preço, cardápio, local e serviço de entrega não são tão relevantes. Os fatores relevantes para o consumidor quanto aos serviços prestados são pontos importantes se deve levar em consideração e analisar com cautela para que se tenha sucesso no empreendimento.

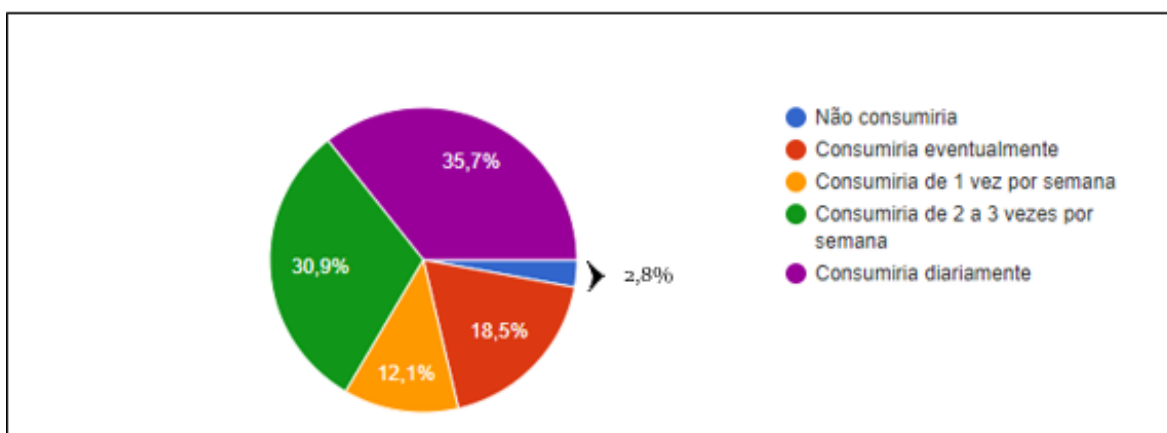
Gráfico 5 - Nível de satisfação dos consumidores com as empresas que prestam serviços de entregas de marmitas



Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Referente ao nível de satisfação dos consumidores em relação aos serviços de entrega de marmitas oferecidos atualmente, grande parte deles se mostrou indiferente com 44,3% do total. Entende-se que essas pessoas, ou uma parte delas, não utilizam ainda este tipo de serviço e, um percentual considerável se mostrou parcialmente satisfeito representando 32,6%. Neste sentido faz-se necessário elaborar estratégias para “cativar” este público que se mostra indiferente a este tipo de serviço.

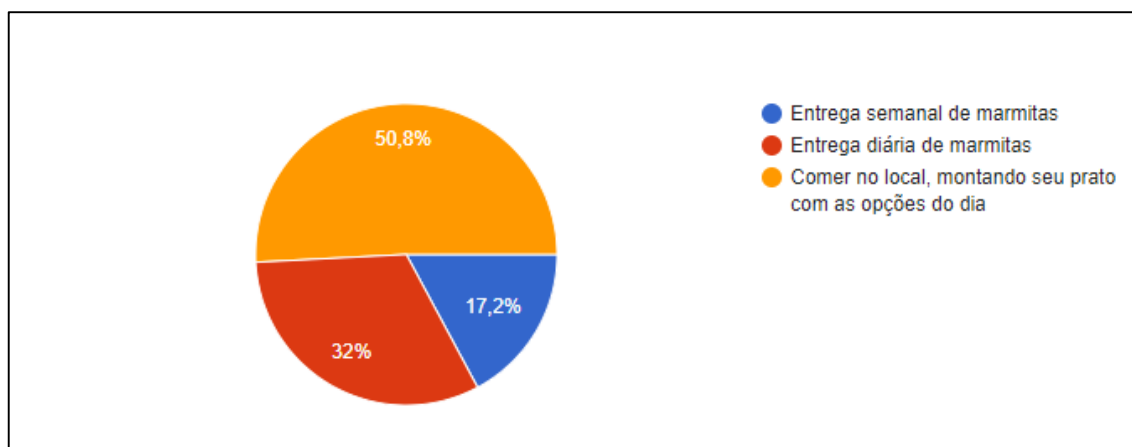
Gráfico 6 - Opinião dos consumidores sobre um serviço de entrega de marmitas fit (saborosas e preparadas com ingredientes menos agressivos à saúde e menos calóricos)



Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Com relação a opinião dos consumidores quanto ao consumo, 35,7% das respostas de consumidores estariam dispostos a consumir uma alimentação mais equilibrada e menos calórica diariamente, e 30,9% consumiriam até 3 vezes na semana, conforme mostra o gráfico acima. Os resultados desta pesquisa mostram que há boas chances de sucesso ao plano de negócio, uma vez que há aceitação e interesse da população pelos produtos que a Amores da Terra disponibilizará. Uma das grandes preocupações da Amores refere-se à procedência de seus alimentos. Com o consumo de muitos produtos industrializados torna-se cada vez mais difícil hábito de consumir algo que traga benefícios.

Gráfico 7 - Qual das opções descritas no gráfico atende melhor a necessidade do consumidor



Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Buscou-se identificar qual das opções quanto a necessidade do consumidor seria melhor aceita por ele. Dentre as opções no gráfico acima, se eles preferem a entrega de marmitas ou ir até o local para fazer suas refeições. Obteve-se 50,8% de resposta dos consumidores que preferem comer no local, e montar seu prato com as opções do dia, seguido de entrega diária de marmitas com 32%.

Atualmente a Amores da Terra não conta com espaço físico para refeições no local. Através deste projeto propõe-se a disposição de um local para que os consumidores possam consumir os produtos com maior praticidade e conforto.

Para satisfazer as necessidades dos consumidores, é preciso que os produtos e serviços a serem ofertados tenham boa qualidade, características que atendam aos gostos dos consumidores, com boas opções de modelos e estilos, atraentes e criativos, as ferramentas promocionais, como

propaganda, a força de vendas (venda pessoal), a promoção de vendas, as relações públicas e o merchandising sejam eficazes. (COBRA, 2009, p. 12).

Dentro de um mercado tão competitivo faz-se necessário o uso de alguns sistemas que possam auxiliar na promoção da organização e também no fortalecimento de sua marca. O composto de marketing, os 4P's que envolvem a organização, podem ser usados como uma forma de auxiliar nessas melhorias que são necessárias, na busca por melhores resultados para a empresa.

O primeiro P do composto de marketing refere-se ao produto. Os produtos e/ou serviços ofertados pela empresa é um dos pontos mais importantes para a organização. São eles que irão fazer com que ela seja promovida e que se mantenha no mercado.

“Um produto ou serviço é dito certo ao consumo quando atende às necessidades e desejos de seus consumidores-alvo”. (COBRA, 2011, p. 28).

Os produtos que a Amores da Terra disponibilizará para os consumidores serão as marmitas congeladas, com os cardápios variados e possíveis de escolha pelo consumidor. Inicialmente a proposta é a entrega semanal com 5 (cinco) refeições, ou ainda os pedidos podem ser feitos diariamente até determinados horários e a entrega é feita no mesmo dia. Além das marmitas, tem a opção dos kits de caldos e ainda, de lanches rápidos, opções atrativas para o lanche da tarde ou até mesmo para o café da manhã. Propõe-se um local físico para o consumo de pratos feitos na hora, com os pratos do dia, onde o cliente escolhe quais ingredientes deseja que estejam em seu prato de refeição dentro das opções disponibilizadas. Os alimentos usados pela Amores da Terra são selecionados e grande parte deles orgânicos, comprados em feiras de agricultores na cidade de Concórdia e também em supermercados parceiros da empresa.

As marmitas da Amores da Terra são disponibilizadas em potes plásticos que podem ser congelados e também postos no micro-ondas, delimitados entre 300g a 350g por unidade. Dimensões aproximadas das marmitas: 15,5 cm X 11cm, altura 5cm.

Os ingredientes utilizados pela Amores são selecionados e dá-se preferência aos orgânicos. Para seu preparo são utilizados alguns ingredientes considerados básicos, como por exemplo: Proteínas (Carne bovina e/ou de frango), carboidratos (leguminosas da época, arroz integral, macarrão integral) e vegetais, estes respeitando a safra e tempo de colheita.

Os clientes da Amores da Terra poderão usufruir de um espaço físico para fazer suas refeições, disposto com mesas onde acomodam-se no máximo 4 (quatro) pessoas, o ambiente possui cores leves e música ambiente. Sentiu-se a necessidade da disponibilização para o cliente de um espaço físico através da pesquisa de mercado, onde identificou-se que muitos consumidores possuem o hábito de ir até o local fazer suas refeições e montar seu próprio prato.

O cliente terá a sua disposição 3 (três) opções do dia compostas por proteínas, carboidratos e vegetais do dia, e opções de sobremesa e sucos naturais. O cliente fará a escolha de seu pedido e o mesmo será encaminhado para a montagem, sendo entregue na mesa para o cliente acompanhado do suco escolhido.

O segundo P refere-se ao item preço. O preço de um produto e/ou serviço está inteiramente ligado a variáveis que o compõem como por exemplo, seu processo produtivo, promoção e distribuição. Para a definição do preço dos produtos da Amores da Terra, leva-se em consideração os ingredientes de boa qualidade, e a disponibilidade de mão de obra qualificada para a sua produção. Muito antes de atender aos clientes com preços acessíveis busca-se oferecer produtos de qualidade e diferenciados, agregando valor para o mesmo. Contudo, o preço proposto para a venda de seus produtos não está distante da faixa em que se comercializa atualmente produtos com características próximas.

Segundo Rez (2017) o preço é a mensuração de um valor cobrado pelo produto e/ou serviço, com base na relação de valor do bem por seu uso, pois para o consumidor utilizar certo produto deve desembolsar uma quantia para receber os seus benefícios.

O preço dos produtos está baseado em sua qualidade, logo apresenta características de produtos considerados *Premium*, por possuir um diferencial em seu preparo, como já descrito, com produtos selecionados.

Para melhor atender e também como forma de fidelizar os clientes, elabora-se algumas opções especiais, como por exemplo: ao fazer o pedido de kits mensalmente, o cliente possui descontos especiais. Outra opção que o cliente pode optar é a reserva de pedidos feitos diariamente, sendo que neste caso o valor das marmitas não possui descontos. Clientes assíduos possuem descontos especiais, como forma de fidelização.

Outro P do composto de marketing fala sobre a localização da empresa, ou seja, a sua praça. A Amores da Terra atualmente está localizada anexo ao Senac –

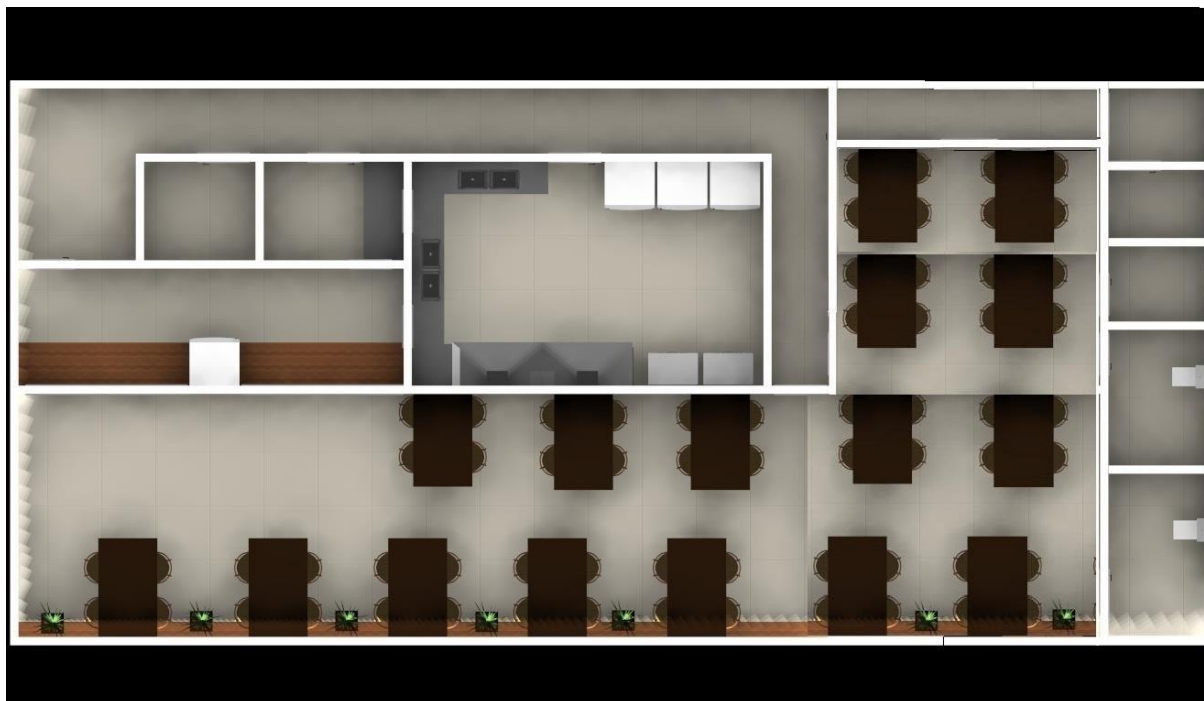
Concórdia, onde trabalha juntamente com a cantina escolar. Ao propor o projeto de expansão buscou-se um local que pudesse acomodar a demanda proposta e também que tivesse como opção espaço para que os clientes pudessem consumir os produtos no local. O local escolhido localiza-se na rua Oswaldo Zandavalli, nº 43, sala 01. Por estar inserido no centro da cidade o local possui grande fluxo de pessoas e também está próximo a algumas academias onde se concentra parte de nosso público alvo. O ambiente possui espaço para ampliação, podendo assim atender o público que irá buscar os serviços da empresa.

O espaço físico também é importante no fortalecimento e a divulgação da marca, fazer ações diferenciadas desde algo simples na decoração mas que, seja algo inovador, até percepções sobre o momento em que o cliente está vivendo por exemplo, alguma data especial em que o mesmo tenha escolhido a Amores para comemorar ou ainda, algum almoço de confraternização entre amigos podem ser momentos inesquecíveis ao olhos do consumidor e que com simples ações como uma foto de recordação fixada no mural do restaurante fará deste momento ainda mais especial e memorável para o consumidor.

A ideia de expansão da Amores da Terra surgiu da necessidade que se identificou em poder oferecer aos clientes um ambiente adequado para suas refeições, contudo sabe-se que é necessário um constante crescimento e novas metas estabelecidas sempre que os objetivos forem alcançados.

Inicialmente sugere-se a ideia de ter um local físico, mesmo que reduzido, pois conforme apontado nas pesquisas os clientes preferem ir até o local para fazer suas refeições gerando comodidade e conforto. Futuramente, com este projeto implantado e a Amores da Terra com os indicadores de solvência e liquidez positivos, será possível aumentar a estrutura física e expandir os serviços gerando mais comodidades aos clientes.

Figura 2 - Layout do Espaço Físico



Elaborado pelos autores (2018).

O composto de marketing pode auxiliar em muitos processos, sendo assim o quarto P de marketing refere-se à promoção. A política de promoção será baseada na necessidade de divulgar para os possíveis clientes a marca da Amores da Terra e também os produtos que ela disponibiliza.

Segundo Cobra (2011, p.29), promoção pode ser definido como: “o composto promocional do produto ou serviço compreende a publicidade, as relações públicas, a promoção de vendas, a venda pessoal e *merchandising*”.

Postagens em redes sociais é uma das formas menos custosas e rápidas de se obter retorno sobre o comportamento do consumidor. Podem ser utilizadas para divulgar os produtos e os cardápios diários da Amores da Terra tornando-se prático e de longo alcance.

A criação de um blog também é uma forma de promoção por possuir um bom alcance. Nele serão feitas postagens de assuntos relacionados a alimentação saudável, hábito de atividade física, e ainda sobre os benefícios que este tipo de cuidado pode trazer a saúde.

Assim como as mídias sociais, os meios de comunicação como rádio por exemplo, também continuam tendo boa aceitação. Inserir anúncios em horários

estratégicos do dia pode ser uma boa chance de fazer com que novas pessoas conheçam a marca e os produtos da Amores da Terra.

Outra opção é a divulgação em empresas, pois, como há a opção das marmitas congeladas e os kits semanais, pode-se promover ações de divulgação em empresas que possuam número considerável de funcionários e que tenham uma rotina propícia a esse tipo de alimentação. Esta ação pode trazer número considerável de novos consumidores.

Na inauguração do espaço físico também são vistas oportunidades de promoção, sendo que o mesmo será para marcar e comemorar esta nova etapa. Pode-se então elaborar uma lista de convidados como por exemplo donos de academias, imprensa local e influenciadores na sociedade para mostrar os diferenciais da Amores da Terra.

No Espaço físico também haverá o check-In da Amores da Terra, sendo esta outra sugestão para o negócio. Ao fazer o check-in público no Facebook o cliente acaba divulgando a marca e passa a concorrer a uma promoção especial como por exemplo, um kit com 5 (cinco) refeições sem custo.

As ações propostas acima possuem o intuito de divulgar, cativar e fidelizar antigos e novos clientes para a marca.

Além da definição das estratégias usando como base os 4 P's do composto de marketing, é necessário a escolha de um posicionamento para atingir ao consumidor assertivamente.

Para Cobra (2009) elenca alguns benefícios sobre o posicionamento:

- Adequação da qualidade do produto às expectativas do consumidor.
- Aprimoramento do desempenho do produto.
- Ampliação da confiabilidade do consumidor no produto.
- Melhora da segurança do produto.
- Melhora da relação custo-benefício.
- Ampliação do prestígio do produto.
- Redução do preço para melhor enfrentar a concorrência.
- Melhora do estilo do produto.
- Proporcionar maior facilidade para o uso do produto.
- Melhora da convivência do produto para o consumidor.
- Melhora do valor percebido pelo consumidor.

O posicionamento é uma forma de se tornar mais competitivo diante do mercado, mas, precisa ser de forma correta pois o posicionamento inadequado pode trazer grandes dificuldades à organização.

Desta forma, a Amores da Terra tem seu posicionamento baseado no valor de seu produto para os clientes. Sabe-se que agregar valor ao produto é uma boa forma de transmitir segurança para o consumidor e atingi-lo de forma mais eficiente.

A base de uma decisão de compra está apoiada na noção de quanto valor agrega um produto para o consumidor. O valor que o consumidor percebe de um produto pode ser representado pela equação, benefícios menos sacrifícios, em relação ao custo de aquisição do produto ou serviço. (COBRA, 2009 p. 162).

Os produtos disponibilizados pela Amores da Terra possuem em sua composição além de muito amor e dedicação, qualidade e sabor diferenciado. O valor agregado a eles é possível de percepção pelos consumidores e é um dos motivos aos quais faz com que eles optem pelos produtos da Amores da Terra.

#### *4.4.1 Definição de Marca*

As marcas são a identificação da empresa, a origem de seus produtos e é a ela que são atribuídas as qualidades que o mesmo possui, muitos já ouviram a frase: “aquela marca é melhor ou mais eficiente que está outra”, fala-se sobre a marca e atribui-se a ela as qualidades do produto.

Em primeiro lugar, simplificam o manuseio ou o rastreamento de produtos e ajudam a organizar os estoques e a contabilidade. Além disso, oferecem à empresa proteção jurídica quanto aos recursos ou aspectos exclusivos do produto. O nome da marca pode ser protegido por marcas registradas, os processos de manufatura podem ser protegidos por patentes e as embalagens podem ser protegidas por direitos autorais e designs registrados. Esses direitos de propriedade intelectual asseguram que a empresa invista na marca com segurança e tire proveito dos benefícios desse valioso ativo”. (KOTLER, 2012, p. 258).

A Amores da Terra possui em sua marca um toque especial. Nos primórdios de sua criação chamava-se “Feito em Casa”, mas depois de pesquisas para viabilizar o negócio e também formalizá-lo perante órgãos competentes notou-se que este nome já era usado e que possuía várias empresas já registradas com esta marca. Com isso, surge um novo conceito que até então não fazia tanto sentido dentro dos valores da

empresa. Usar produtos orgânicos vai muito além de apenas pensar em saúde, mas também em valorizar o que a terra tem a oferecer.

A marca Amores da Terra surge a partir da vontade de sentir esse gosto do natural, do que vem da natureza e dos prazeres que ela é capaz de transmitir ao ser humano. Neste sentido as cores escolhidas para compor a marca são tons de marrom representando a cor da terra, de onde nascem as raízes que conseqüentemente geram as plantas e seus frutos e raízes que são extremamente bem-vindos para a Amores da Terra.

O slogan também é um item pensado com muito carinho pela Amores e ajuda a sustentar seu posicionamento perante ao mercado. “Comida de Verdade para Pessoas de Verdade” é o slogan da Amores da Terra, sendo ele já utilizado pela empresa antes mesmo da elaboração deste plano de negócio e como o mesmo já diz, são preparados alimentos de verdade, tirando tudo que possuem de melhor para pessoas que aceitem este estilo de vida, que estejam dispostas a se alimentar corretamente e de uma forma que traga mais benefícios a saúde, com alimentos de verdade para consumidores de verdade.

Figura 3 – Logomarca Amores da Terra



Fonte: Amores da Terra (2017).

Cada empresa possui uma marca própria, e para ser reconhecida é necessário que seja feito seu registro. Um passo importante e que agrega valor à marca, sendo ela então somente de propriedade de quem a criou. Segundo o INPI, “marca é um sinal distintivo cujas funções principais são identificar a origem e distinguir produtos ou serviços de outros idênticos, semelhantes ou afins de origem diversa” (INPI, 2017)

Para esse registro existem alguns passos que precisam ser seguidos, como descrito no site do INPI (Instituto Nacional da Propriedade Industrial):

Passo 1 - Entender: Uma marca precisa ser exclusiva, e para isso é necessário fazer o seu registro.

Passo 2 - Faça uma busca: É necessário verificar se a marca que será registrada já não é de propriedade de outra empresa. Ela é importante para decidir se você entra com o pedido ou não.

Passo 3 – Pagar a taxa: Confirmar o valor da taxa para pagamento justificada pelo enquadramento tributário, emitir a Guia de Recolhimento da União (GRU), efetuar o pagamento e guardar este documento que será necessário para o início do processo

Passo 4 - Faça o pedido: Após o pagamento da guia, acesse o site e-marcas, e preencha o formulário. Será possível também anexar a imagem se for o caso.

Passo 5 - Acompanhe: Após o preenchimento do formulário é necessário acompanhar o processo, caso haja solicitação de documentos diferentes. É importante acompanhar para não perder os prazos.

Após estes passos concede-se o registro da marca e ela passa a ser propriedade somente da empresa a qual a registrou.

#### *4.4.2 Estratégias de comunicação*

Os meios de comunicação sempre são uma boa forma de divulgar a marca e também de fazer com que os clientes atuais estejam informados sobre as novidades e promoções que a empresa está promovendo. “A comunicação externa deve pautar-se por valores que a sociedade exige nos dias de hoje, como verdade, qualidade, confiabilidade, clareza, equilíbrio, rapidez, cordialidade, respeito, responsabilidade social”. (TOMASI, 2010, p. 81).

A comunicação externa da empresa é de fundamental importância, e também precisa ser feita de forma correta para não se tornar vulgar e acabar prejudicando a

imagem da organização quando na verdade deveria ser uma ferramenta par auxiliar esse processo de divulgação.

A sociedade da informação faz que se tenha mais acesso e coloca conhecimento e informação como insumo fundamental de qualquer processo produtivo, administrativo, social e cultural. O novo modelo econômico baseado na informação e conhecimento traz à tona a afirmação que a competitividade e produtividade das organizações está diretamente relacionada à competência de produzir, processar, transmitir e utilizar informações com eficácia e efetividade. (ROCHA, 2010, p. 213).

Assim, a Amores da Terra irá trabalhar com algumas formas de comunicação com o público. Atualmente a Amores já possui um perfil no Instagram e também Facebook, duas mídias sociais digitais de amplo alcance.

Propõe-se uma melhoria no uso das mídias sociais e tradicionais aliadas a algumas ações onde pode-se atingir melhores resultados com a sua utilização.

Para as mídias sociais digitais propõem-se o uso da página do Facebook com conteúdos periódicos em modo público e inicialmente de forma orgânica. Uma postagem do cardápio do dia por exemplo, desperta os sentidos e a vontade do consumidor em consumir àquele produto. A página do LinkedIn para divulgação de vagas disponíveis na empresa sempre que houver a oportunidade e a divulgação do perfil profissional da Amores da Terra. A ferramenta Instagram com uso diário do feed e publicações das marmitas e pratos, fazendo o convite ao cliente. No stories procurar falar sobre assuntos relacionados a saúde e a alimentação saudável, dicas e também fazer a divulgação de feedbacks de clientes.

A criação de um Blog como forma de potencializar ainda mais a divulgação da marca. Nesta mídia serão feitas postagens não somente os produtos que a Amores da Terra comercializa, mas também para que as pessoas entendam e adotem esse novo estilo de vida, baseado em uma alimentação mais balanceada e aliado a prática de atividade física. Nele serão feitas postagens sobre assuntos diversos que estejam ligados ao que a Amores possui em seus valores. Como forma de “cativar” possíveis consumidores, mostrando a eles todo o carinho e afeto que a Amores da Terra quer transmitir com suas refeições.

Abordando as mídias tradicionais, sugere-se a utilização das rádios locais. Para este tipo de divulgação propõe-se adquirir um pacote que a empresa disponibiliza, sendo como patrocinador com direito a três comerciais de aproximadamente quinze segundos, durante programa escolhido, preferencialmente aos domingos com uma

chamada ao vivo. Custo médio de R\$1200,00 por mês para divulgar os produtos disponibilizados pela Amores da Terra.

Outra mídia tradicional utilizada serão os panfletos confeccionados para que sejam entregues no estabelecimento, em locais estratégicos como por exemplo academias, e empresas com grandes quantidades de colaboradores e ainda dentro de revistas e jornais populares do município. No início serão confeccionados 2.500 panfletos para entrega aproximadamente no dia 06/06/2018 com as seguintes dimensões: Formato: A6 (10,5 x 14,8 cm), Impressão: Frente, Cores: Colorido, Papel: Couché Brilho 115g, com um custo aproximado de R\$ 119,00.

A Amores da Terra busca estar sempre mais próxima de seus clientes. Neste mesmo intuito tem seu canal de relacionamento via WhatsApp. Atualmente a mais conhecida forma de comunicação rápida refere-se a este meio. O WhatsApp será utilizado para divulgação e também para a reserva dos pedidos. Nele, serão disponibilizados os cardápios sempre que houver atualizações, horários para reservas, quantidade de vagas ainda disponíveis e também assuntos importantes sobre a Amores da Terra.

Para fazer com que o público conheça os produtos da Amores da Terra é necessário divulgar e ampliar os relacionamentos da empresa com o meio onde ela está inserida. Para isso faz-se necessário o gasto com essa divulgação envolvendo por exemplo os horários patrocinando programas, o custo com panfletos e também a contratação de uma agência especializada em publicidade para que ela possa cuidar de nossas mídias sociais e fazer com que nossos clientes possam interagir melhor com nossa empresa.

#### *4.4.3 Plano de Vendas*

O plano de vendas é um dos pontos-chaves para se obter sucesso nos negócios, afinal todas as empresas buscam vender seus produtos e deles obter lucros para se manter no mercado.

Toda empresa precisa de lucro para sobreviver e prosperar, e todo vendedor precisa da venda para garantir seu emprego e remuneração. Apesar disso, a venda e o lucro não devem ser perseguidos como objetivos únicos. Eles são consequência de um trabalho benfeito e resultado da aprovação do grupo de pessoas mais importantes para qualquer organização: os clientes. (RATTO, 2007, p. 22).

Diante das mudanças que estamos enfrentando atualmente ao que se refere ao mercado, vender tornou-se mais que uma necessidade dentro das organizações. A alguns anos o ato de vender era algo simples e que não exigia maiores esforços do que, bater de porta em porta oferecendo seus produtos. Nos dias atuais vender envolve muitas estratégias e planejamentos.

A forma de compra dos consumidores também tem sofrido mudanças constantes, com as novas tecnologias que surgem cada vez menos os consumidores precisam sair de suas casas para efetuar as compras, muitas vezes o comprador vem até eles e na grande parte nem mesmo existem vendedores específicos, o consumidor faz seu pedido pelo site da empresa e o item chega a ele em apenas alguns dias.

Hoje em dia, com menor diferenciação entre os produtos e maiores pressões dos clientes e da concorrência, o trabalho de vendas torna-se cada vez mais difícil e complexo. Independentemente do tamanho e do ramo de atividade do negócio, é preciso ser mais profissional e criativo para ter a preferência dos compradores. Um dos aspectos importantes, principalmente nos negócios que atuam no varejo, é a atenção com a equipe de vendas e com o atendimento aos clientes. (SEBRAE, 2016).

Para tornar-se um diferencial é necessário planejar, elaborar estratégias que possam auxiliar no desenvolvimento das vendas dentro da organização. “Planejar de forma sistemática e permanente contribui para o sucesso das vendas e de seu negócio na medida em que permite desenvolver instrumentos para o monitoramento das metas e quotas estabelecidas”. (SEBRAE, 2016).

O planejamento das vendas pode fornecer informações importantes para a empresa, mas também a escolha correta de nossos clientes faz a diferença, existem muitos perfis diferentes e que precisam ser atingidos por esse plano de vendas.

Fazer o **planejamento de vendas** consiste em selecionar grupos de clientes com perfis e necessidades que estejam alinhados com a proposta de valor do negócio e que sejam valiosos para a sua empresa; é selecionar quais clientes a organização deseja colocar seu foco, se relacionar, e quais ela deve abrir mão. O sucesso do seu negócio depende da sua capacidade de selecionar e manter clientes qualificados. (FREITAS, 2017).

A elaboração de um plano de vendas pode auxiliar em vários aspectos dentro da empresa, mas para isso é necessário que se analise todos os fatores que podem influenciar na decisão de compra dos consumidores. Com um plano de vendas elaborado de forma correta é possível enfrentar as adversidades que o mercado impõe para as organizações.

Para o alcance esperado no planejamento das vendas elaboram-se estratégias como forma de definir a força de vendas na empresa.

Através do plano de comunicação nas mídias sociais pretende-se promover as vendas de forma passiva, sendo que desta forma se aguarda retorno sobre as divulgações que serão feitas ou seja, o cliente irá até a Amores da Terra. Para que as vendas se tornem de forma ativa, é necessário que se visite as empresas para que se faça a divulgação dos produtos da Amores. Para isso o administrador fará visitas que serão elaboradas por um cronograma, para divulgar os produtos da Amores da Terra, levando panfletos e também os contatos para que os interessados possam procurar pelos serviços prestados. Sendo assim seremos nós que iremos até eles. A Amores da Terra terá vendas passivas e ativas, para desenvolver um portfólio de clientes que seja atrativo.

Após a definição das estratégias para dimensionar a forma como serão feitas as vendas, é fundamental identificar o tamanho do mercado ao qual a Amores da Terra está inserida, informações estas que foram obtidas através da pesquisa de mercado. Buscou-se informações necessárias em sites que pudessem fornecer dados relevantes para os questionários que foram aplicados aos consumidores da cidade de Concórdia – SC. A população total do município de Concórdia- SC é de aproximadamente 73.766 habitantes, destes identificou-se pelos filtros feitos no site do IBGE que 22.302 habitantes se encaixam em nosso público alvo.

Através da pesquisa de mercado elaborada posteriormente identificou-se que 81% das pessoas entrevistadas e que, se encaixam no público alvo, consomem produtos relacionados a alimentação saudável e balanceada, o que representa aprox. 18.000 habitantes, dado este utilizado para a definição do potencial de mercado, ou seja, o público que deve se atender.

O potencial de mercado pode ser definido usando como base a quantidade de restaurantes e estabelecimentos que oferecem o serviço de entrega de marmitas já existentes na cidade de Concórdia-SC dividido pelo percentual de pessoas que se tornam o público alvo. Ou seja, atualmente possui-se na cidade de Concórdia em torno de 20 estabelecimentos que oferecem alimentos de boa qualidade e que possuem serviços como entrega das marmitas e, o público alvo da Amores da Terra está definido em 22.303 pessoas, sendo assim obtém-se aproximadamente 1.110 consumidores como potencial médio e share de mercado.

É importante para a empresa estar por dentro de quanto seria sua meta diante de seus concorrentes ao que se refere a carteira de clientes, para que sejam elaboradas alternativas para aumentar este share e realizar a projeção do volume de vendas.

Através da pesquisa de mercado foi possível identificar em quantidade qual a porcentagem de pessoas que estariam “disponíveis” e interessadas para que pudessem ser atendidas pela Amores da Terra. Com margem de 1.110 pessoas, propõe-se de início atender aproximadamente 15% deste total, representando 170 pessoas. Conforme pesquisa feita sobre o padrão de consumo sabe-se que 35,4 % dos clientes irão consumir apenas 1 vez na semana representando 241 vendas mensais, 18,4 % das pessoas consomem até 3 vezes por semana representando um total de 376 vendas mensais. Outros 15,8% frequentam restaurantes ou solicitam o serviço de entrega até 5 vezes na semana, o que representa um total de aproximadamente 537 refeições mensais. E apenas 11,4% consomem diariamente estes produtos gerando um total de 466 vendas mensais.

Com esta projeção chega-se ao número aproximado de 1620 vendas de refeições que a Amores da Terra terá mensalmente, e sabendo-se que o valor das refeições será na faixa de R\$18,00 reais considerando as marmitas (representam 30% da venda) e de R\$22,00 no espaço físico (representam 70% das vendas) supõe-se um faturamento mensal de aproximadamente R\$33.696,00 bruto.

Para que o processo de venda funcione de forma correta, é necessário a utilização de algumas ferramentas que possam auxiliar e controlar essa parte fundamental na empresa. Para isso a Amores da Terra irá utilizar um sistema para vendas que será adquirido com uma empresa do município especializada neste tipo de serviço, optamos pela utilização do sistema Small Start 2018, que nos possibilita acompanhamentos diversos, com custo de aproximadamente R\$499,00 mês.

Com a implantação do sistema que possibilitará o funcionamento e também a emissão de cupons fiscais, pretende-se ter alguns parâmetros que o próprio sistema irá disponibilizar para que seja possível acompanhar as informações por ele coletadas.

A emissão de notas fiscais, relatórios de controle de estoque, as informações cadastrais e a emissão de relatório de projeção de vendas são algumas das funções de sistemas relacionados a gestão. Com a utilização de um sistema, o negócio torna-se mais seguro e correto. Atualmente a implantação destes tipos de sistemas facilita muito a vida dos empreendedores uma vez que ele por si só pode gerar relatórios

importantes que servem como indicadores para supor melhorias caso seja necessário, desonerando assim os colaboradores do processo operacional de coleta destas informações. Estes relatórios podem auxiliar na definição do preço de venda dos produtos ofertados pela empresa.

A tabela 1 apresenta o preço dos produtos ofertados pela Amores da Terra:

Tabela 1 – Preços Amores da Terra

<b>Kit Semanal Leveza (5 porções)</b>	70,00
<b>Kit Semanal Raiz (5 porções)</b>	82,00
<b>Marmita Individual</b>	18,00
<b>Kit Caldos (5 porções)</b>	70,00
<b>Kit Lanche (5 porções)</b>	85,00
<b>Entrega Domiciliar</b>	5,00
<b>Almoço no espaço Físico</b>	22,00

Fonte: Elaborado pelos autores (2018).

A utilização de um sistema na empresa pode também auxiliar no relacionamento com os clientes, pois nele haverão dados como por exemplo e-mail, telefone de contato, endereço dos clientes para que possivelmente estas informações possam ser utilizadas como forma de relacionamento. O envio de um e-mail com uma pesquisa de satisfação 1 (uma) vez ao ano podem ser formas de estreitar essas relações. Ou ainda, em dias comemorativos como aniversários, pode-se utilizar o número de contato para uma mensagem ou até mesmo ligação desejando-lhe os parabéns. É sempre importante deixar claro para o cliente que a sua opinião é importante para a empresa, da mesma forma que é fundamental que ele se sinta à vontade sendo cliente.

Boa experiência gastronômica: irá acontecer tanto no espaço físico quanto no tele entrega proposto. A boa experiência acontece desde o momento da entrada do cliente no espaço físico, com boa recepção, um ambiente limpo e organizado, e uma experiência de consumo diferenciada onde é levada em consideração a opinião do consumidor, questionando o mesmo sobre como estão os serviços e produtos por exemplo. A boa disposição dos ingredientes na montagem das marmitas e consequentemente a chegada da mesma de forma intacta no momento da entrega também são formas de proporcionar uma boa experiência ao consumidor.

Fazer com que o cliente se sinta bem com os atendimentos prestados a ele e que ele se sinta importante dentro da empresa faz toda a diferença. Muitos clientes esperam que sejam reconhecidos pela sua importância como consumidores dos produtos que adquirem, estreitar estas relações pode ser um importante ponto para a fidelização e o crescimento da empresa.

Após a venda dos produtos pela empresa é sempre importante que se mantenha uma boa relação com o mesmo. Fazer o pós-vendas faz com que se fidelize o cliente, faz ele se sentir parte do negócio e demonstra a ele o quão importante é a sua compra para a empresa e auxilia no estreitamento das relações.

O pós-vendas da Amores da Terra será baseado em ações no espaço físico que envolvem desde simples perguntas no momento da saída do cliente sobre o atendimento, os produtos e o local quanto, o envio anual de uma pesquisa de satisfação para os clientes que constam no cadastro. Ainda, quando a solicitação for pela entrega de marmitas e não o consumo no local físico, será tirada uma amostra das entregas feitas mensalmente para que se possa entrar em contato com estas e questionar sobre como foi nosso atendimento. A Amores preza muito pela satisfação de seus clientes e para isso é necessário ouvir sua opinião para que isso seja usado como base para a criação de ações que possam auxiliar neste sentido.

#### **4.5 Processos Produtivos**

O principal foco da Amores da Terra será a entrega de Kits semanais para o consumidor final, entrega diária de marmita e também terá algumas opções diárias de almoço no espaço físico. Além disso, será servido sobremesa de acordo com o propósito da marca, algo leve e equilibrado. Os lanches leves também terão espaço na Amores da Terra e serão servidos em kits semanais, assim como caldos e jantar.

Os ingredientes necessários para a produção dos alimentos são comprados semanalmente dos fornecedores e parceiros da empresa, sempre prezando pela qualidade e procedência dos mesmos e dando preferência para os orgânicos, respeitando o tempo de colheita para que os custos com a produção sejam reduzidos, permitindo ao consumidor uma economia e melhor aproveitamento e absorção dos nutrientes. Na fabricação das marmitas utiliza-se uma variedade de temperos frescos, naturais e pouco sal, pensando no bem-estar e paladar do cliente.

A Amores da Terra conta com duas linhas de marmitas, kit de caldos e kit de lanches. As marmitas oferecem a Linha Raiz que é composta por uma proteína, um carboidrato e legumes e a Linha Leveza, composta por uma proteína e legumes. A primeira indica-se para quem quer uma alimentação completa. Já a segunda para quem tem uma alimentação mais restrita ou simplesmente não quer carboidrato na sua refeição. Vale lembrar que a empresa também monta o cardápio de acordo com o plano alimentar e restrições de cada cliente. Os caldos são uma excelente opção para uma refeição mais leve, como por exemplo o jantar. Já os lanches se tornam a opção certa para o lanche da tarde ou até mesmo da manhã.

Pensando que um dos pontos que leva o consumidor a comprar sua marmita pronta, além do fato de não precisar cozinhar, é a variedade das refeições e que as mesmas são diferentes a cada dia, a elaboração do cardápio deve tornar prática, agradável e variada a alimentação do consumidor final e para que tudo isso aconteça, o processo começa na escolha do cardápio semanal, que varia mensalmente. Após o cardápio definido, inicia-se o processo de divulgação e reserva do mesmo por parte dos consumidores para que a empresa possa entender a demanda e começar o processo produtivo. O prazo para pedidos é sempre dois dias antes da entrega, exemplo: pede o kit na sexta-feira de cada semana e recebe na segunda-feira seguinte.

Os produtos serão entregues pela pessoa responsável pelas entregas ou retirado na própria Amores da Terra, onde a pessoa recebe seu kit com as porções congeladas e etiquetadas, tudo respeitando os padrões de qualidade. Com apenas três minutos no micro-ondas a marmita estará quente e saborosa, como se estivesse sido feita naquele momento. O procedimento para os lanches, jantar e caldos é o mesmo.

Já na estrutura física, o cliente conta com a possibilidade de montar seu prato de acordo com sua preferência, dentro das opções do dia. Nesta estrutura ele também pode optar por um suco natural, água e ao final, a sobremesa do dia.

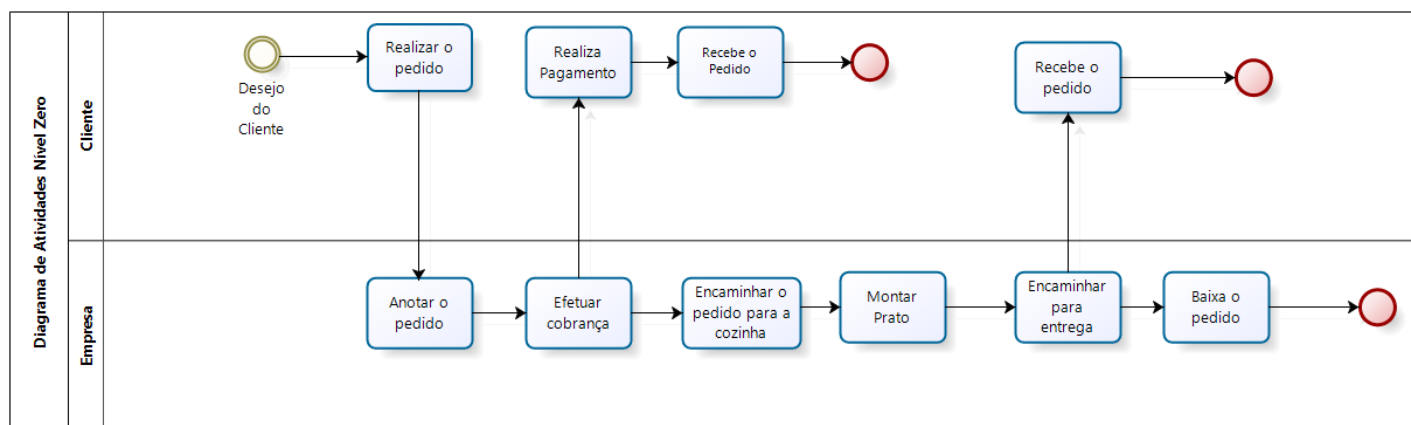
Em relação aos concorrentes, uma das principais vantagens da Amores da Terra é a venda de marmitas voltada a alimentação saudável, com ingredientes selecionados, temperos naturais, a não utilização de corantes e o controle de sal, fazendo com que a Amores da Terra se destaque das demais. A praticidade de pedir online e poder adaptar o cardápio às necessidades dos clientes também é outra

vantagem que a empresa proporciona. Ter a marmita entregue em casa para consumir a hora que quiser, também torna o produto atrativo.

A desvantagem é que, como a marmita é entregue congelada, nem todas as pessoas se adaptam a esse formato ou as que fazem a refeição no local de trabalho muitas vezes não tem micro-ondas para aquecer a comida na empresa.

O fluxo a seguir demonstra como acontecerá o processo de vendas ao cliente, sendo que o mesmo poderá acontecer de duas formas: pedido feito online ou por telefone, e o pedido que o cliente realizará no local físico.

Figura 4 – Processo de vendas Amores da Terra

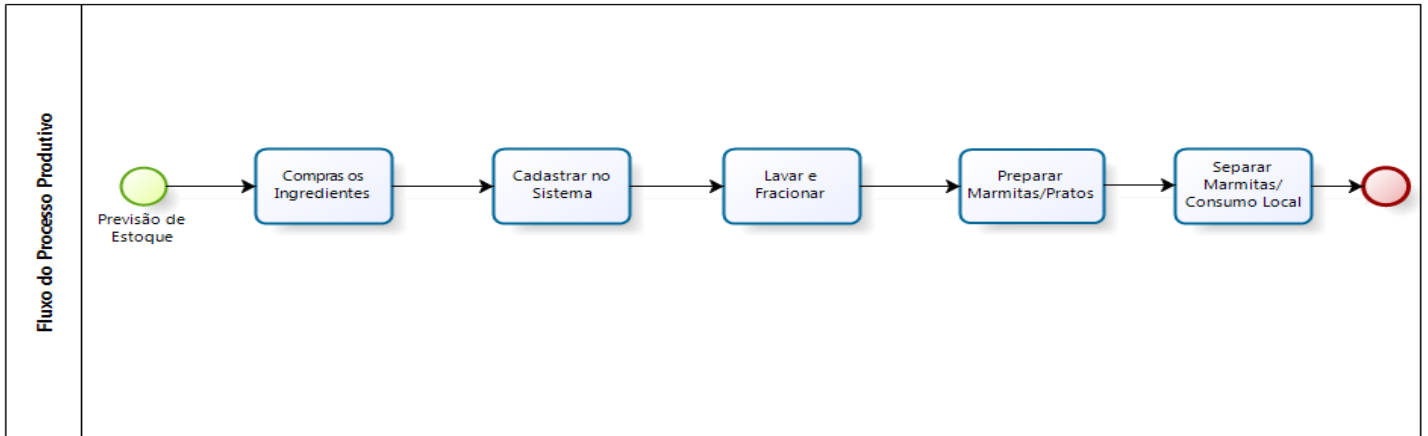


Fonte: Elaborado pelos autores (2018).

O processo tem início com o desejo do cliente em consumir os produtos da empresa. Após este processo inicial, existem várias possibilidades que podem ocorrer. A primeira delas é quando o cliente compra no local físico, mas não consome o produto lá. O cliente faz o pedido ao atendente e o mesmo, após anotá-lo, efetua a cobrança. O pagamento é realizado e assim que o alimento fica pronto é entregue ao consumidor para que o mesmo o leve para casa. A próxima opção é o consumo no local físico, onde estão descritos os principais processos que acontecem no local, como por exemplo, a montagem do prato para que o garçom sirva para o mesmo consumir no local. E a terceira alternativa é o delivery, onde o cliente faz o pedido online ou por telefone e o mesmo é encaminhado para a entrega via motoboy, finalizando o fluxo no cliente.

Outro processo importante para a produção é saber a demanda que a empresa irá precisar semanalmente. Este processo se torna mais fácil pois a empresa tem uma prévia semanal de quantos kits serão vendidos, facilitando assim a compra. A seguir está o outro processo para melhor entendimento.

Figura 5 – Fluxo do processo produtivo da Amores da Terra



Fonte: Elaborado pelos autores (2018).

Após a previsão de estoque acontece a compra dos ingredientes com os parceiros da marca. Feito isso, os produtos passam por um breve cadastro no sistema para maior controle da empresa, o que facilita na hora da próxima compra. Os produtos são lavados e fracionados para facilitar na hora do preparo das marmitas, que é o próximo passo do processo. A etapa final acontece com a separação dos produtos em: marmitas e consumo local.

#### 4.6 Programa de Desenvolvimento de Recursos Humanos

O programa de desenvolvimento de recursos humanos contempla informações dos sócios e também o quadro de colaboradores necessários com suas respectivas funções e remuneração.

Quadro 6 – Sócio 1

Sócio 1	
<b>Nome</b>	Evandro Mafra Dias da Silva
<b>Endereço</b>	Rua Basilio Naibo, n º240 - apto 201. Bairro Industriários
<b>Cidade / UF</b>	Concórdia – SC
<b>Telefone</b>	(49) 9.9142-1389
<b>E-mail</b>	<a href="mailto:mafradiasdasilva@yahoo.com.br">mafradiasdasilva@yahoo.com.br</a>
<b>Perfil e Currículo</b>	2010 – BRF – Emprego atual onde exerce a função de Operador de Produção 2008/2009 – Auxiliar de Escritório e RH 2008 – Auxiliar Fiscal (Manifesto de NF)
<b>Atribuições na Sociedade</b>	Sócio Investidor

Fonte: Elaborado pelos autores (2018).

Quadro 7 – Sócio 2

Sócio 2	
<b>Nome</b>	Caroline Moraes de Paiva
<b>Endereço</b>	Rua Jonas Ramos, nº 87 – Centro
<b>Cidade / UF</b>	Concórdia – SC
<b>Telefone</b>	(49) 9.9803-0935
<b>E-mail</b>	<a href="mailto:carolmoraespaiva@gmail.com">carolmoraespaiva@gmail.com</a>
<b>Perfil e Currículo</b>	2017 – Emprego Atual. Assistente de serviços 2017 – Aprendiz de TI 2016 – Suporte Técnico, financeiro e administrativo
<b>Atribuições na Sociedade</b>	Sócia Administrativa

Fonte: Elaborado pelos autores (2018).

Quadro 8 – Sócio 3

Sócio 3	
<b>Nome</b>	Jéssica Graciela da Silva
<b>Endereço</b>	Rua Juvelino Poletto, nº 709 – Bairro Progresso
<b>Cidade / UF</b>	Peritiba – SC
<b>Telefone</b>	(49) 9. 9915-9162
<b>E-mail</b>	<a href="mailto:jeessicaagraciela@gmail.com">jeessicaagraciela@gmail.com</a>
<b>Perfil e Currículo</b>	2017 – Emprego Atual, Sicoob Crediauc – Agente de Atendimento 2016 – Auxiliar Administrativo
<b>Atribuições na Sociedade</b>	Sócia Investidora

Fonte: Elaborado pelos autores (2018).

Quadro 9 – Sócio 4

Sócio 4	
<b>Nome</b>	Giliane Giraldi Lorenzetti
<b>Endereço</b>	Rua Paulo Secchi, nº 309 – Bairro Vista Alegre
<b>Cidade / UF</b>	Concórdia – SC
<b>Telefone</b>	(49) 9. 9931-0652
<b>E-mail</b>	<a href="mailto:giliane.boticario@gmail.com">giliane.boticario@gmail.com</a>
<b>Perfil e Currículo</b>	2008 – Emprego atual em O Boticário. Supervisora de Lojas
<b>Atribuições na Sociedade</b>	Sócia Investidora

Fonte: Elaborado pelos autores (2018).

Quadro 10- Necessidade de colaboradores para a Amores da Terra

CARGO	VAGAS	SALÁRIO + ENCARGOS	BENEFÍCIOS	HORÁRIO	FUNÇÃO
Administrador	1	R\$ 2.000,00 (pró-labore)		Manhã: Das 9h às 12h Tarde: Das 13h às 18h Segunda a Sexta	Responsável por: Orçamentos, compra de suprimentos, pagamento dos funcionários e fornecedores. Toda parte administrativa e financeira. Visitar empresas para fechar parcerias
Cozinheira	1	R\$ 2.269,50	Plano de saúde (após período de experiência)	Segunda a Sexta: Manhã: Das 9h às 13h Tarde: Das 14h às 18h Sábado: Das 10hs às 14hs	Responsável pelo preparo das marmitas, dicas de cardápio e lista de compras.
Auxiliar de Cozinha	1	R\$ 2.125,00	Plano de saúde (após período de experiência)	Segunda a Sexta: Manhã: Das 9h às 13h Tarde: Das 14h às 18h Sábado: Das 10hs às 14hs	Responsável por realizar a limpeza da cozinha e seus utensílios, preparo dos ingredientes e montagem das marmitas.
Recepcionista	1	R\$ 2.125,00	Plano de saúde (após período de experiência)	Segunda a Sexta: Das 9h às 15h Sábado: Das 10hs às 14hs	Responsável por anotar o pedido dos clientes via telefone e monitorar os mesmos nas redes sociais. Controle de caixa.
Garçom	1	R\$ 1.800,00	Terceirizado	Segunda a Sexta: Das 11h às 14h Sábado: Das 11hs às 14hs	Serviço terceirizado. Responsável por apresentar o cardápio, anotar e entregar os pedidos.
Entregador	1	Por entrega	Terceirizado	Segunda a Sexta: Manhã: Das 11h às 14h Tarde: Das 18h às 20h	Responsável por entrega dos kits e/ou marmitas individuais aos clientes.
Auxiliar de Serviços Gerais	1	R\$ 1.390,00	Terceirizado	Segunda a Sábado: Das 07hs às 10hs	Responsável pela limpeza da Amores da Terra

Fonte: Elaborado pelos autores (2018)

Além dos empreendedores, uma empresa é constituída por funcionários que são de extrema importância para qualquer organização. O quadro de colaboradores da Amores da Terra é constituído por sete pessoas que estão presentes ativamente. Dentre as mesmas, existem as que são funcionárias contratadas pela empresa e que respeitam todas as regras e normas da CLT, e também as que são terceirizadas como serviço de entrega e a auxiliar de serviços gerais, fazendo com que a empresa tenha algumas economias.

Para cada cargo existem várias funções, como pode ser visto no quadro acima. Para entender melhor a diferença de cada um deles, segue um breve conceito sobre cargos e salários.

Para desenvolver as funções de cargos e salários, o profissional desta área precisa entender vários aspectos e conhecer bastante sobre o mercado, concorrentes e as mudanças que ocorrem diariamente no mundo empresarial.

Cargo é a ocupação que o colaborador vai exercer. Ele serve como um dos indicadores na hora de estabelecer treinamentos e remunerações por exemplo.

O cargo é expresso por meio da determinação das qualificações, juntamente com requisitos básicos, como experiência, escolaridade, responsabilidade, conhecimento técnico, condições de trabalho e outros fatores exigidos de seu ocupante para seu efetivo desempenho. (OLIVEIRA, 2011, p. 6).

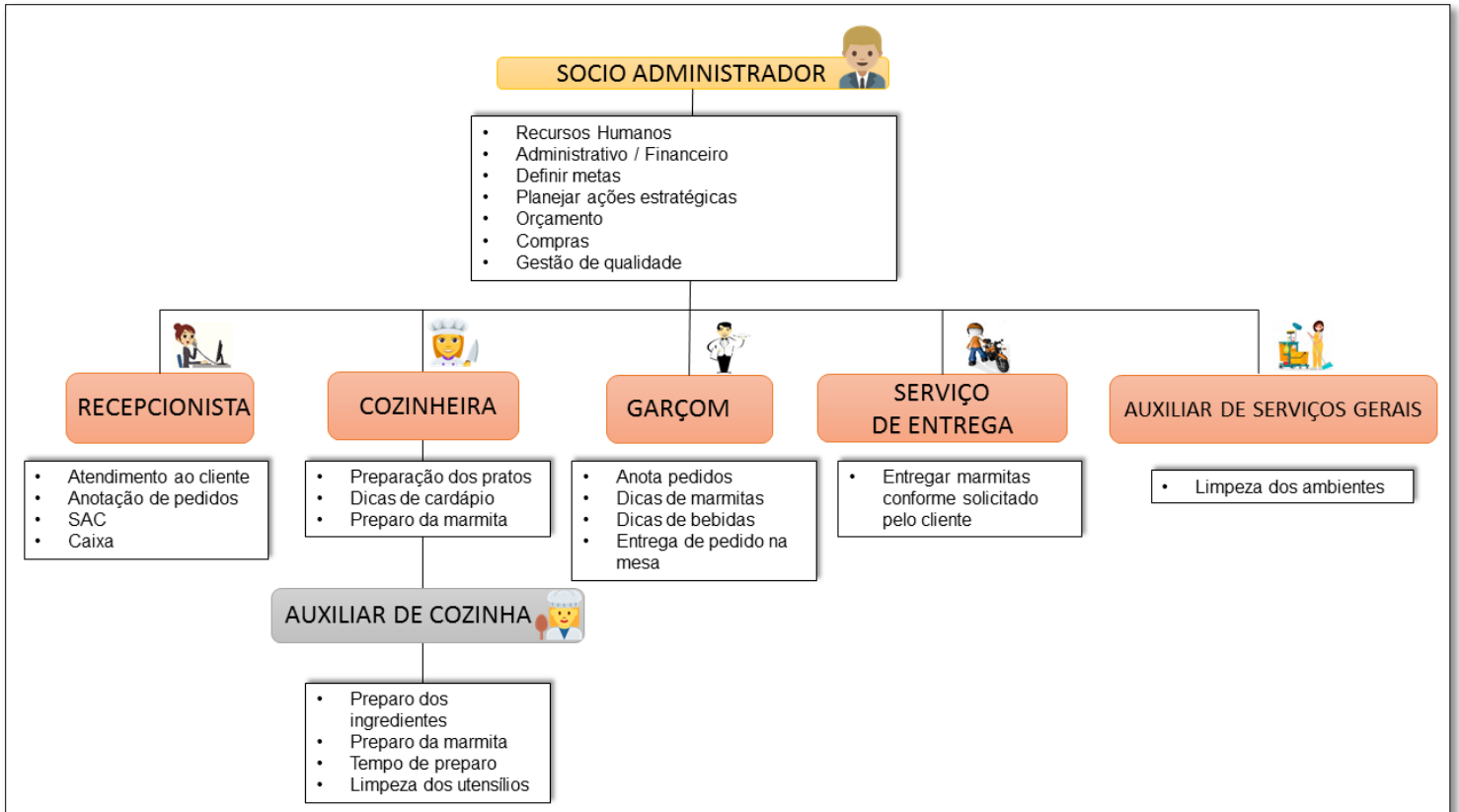
Um dos fatores relevantes na hora do colaborador escolher ou não o futuro local de trabalho, além de o ambiente em que estará inserido, certamente é o salário. Salário é a remuneração pelas tarefas desempenhadas em determinado período, normalmente mensal. O salário muitas vezes faz com que o colaborador se sinta valorizado e motivado na organização e o mesmo varia de acordo com a estrutura hierárquica dentro da organização e outros fatores como jornada de trabalho e até mesmo o tempo que a pessoa está na empresa podem ser levados em consideração na hora da remuneração.

É importante diferenciar os termos *recompensa*, *remuneração* e *salário*, muitas vezes confundidos e tratados como sinônimos. O salário é basicamente a parte fixa da remuneração, paga em dinheiro e de forma regular (geralmente mensal). A remuneração envolve, além do salário, a remuneração variável (participação nos lucros e resultados, participação acionária) e os benefícios (assistência médica, vale-transporte, seguro de vida em grupo etc.). E a remuneração, como foi vista, é uma das formas de recompensa. (LIMONGI-FRANÇA, 2013, p.65).

Como dito por Limongi-França (2013), além do salário em si há a remuneração e a recompensa que podem variar de empresa para empresa e também, pode ser aplicado a algum cargo específico ou ainda, fazer parte de alguma promoção ou incentivo dentro de um determinado tempo para alcançar algum objetivo.

No programa de desenvolvimento é preciso descrever o organograma e funcionograma dos colaboradores da empresa. Este permite que cada pessoa conheça quais são seus deveres e funções dentro da organização.

Figura 6 - Organograma e funcionograma da Amores da Terra



Fonte: Elaborado pelos autores (2018).

Como mostrado através da figura acima, o quadro de funcionários da Amores da Terra comportará inicialmente, sete pessoas, sendo uma delas o sócio administrador. Cada um dos colaboradores terá suas funções específicas e serão desenvolvidos para exercê-las, sendo que o serviço de entrega e o auxiliar de serviços gerais serão serviços terceirizados por empresas parceiras da Amores da Terra.

Com a elaboração do organograma e funcionograma de cada colaborador elabora-se também o programa de recrutamento e seleção, onde são definidos os perfis juntamente com as competências necessárias para contratação dos colaboradores.

Quadro 11 - Elaboração do perfil das ocupações definido por competências

CARGO	SALÁRIO + ENCARGOS	PERFIL DAS OCUPAÇÕES DEFINIDO POR COMPETÊNCIAS
Administrador	R\$ 2.000,00 (pró-labore)	Administrar a empresa com responsabilidade e ética; Realizar orçamentos com cautela; Pagamento dos funcionários e fornecedores com pontualidade;
Cozinheira	R\$ 2.269,50	Executar serviços de cozinha, como lavagem de alimentos, preparação de temperos e refeições com cuidado; Preparar as refeições programadas no cardápio com atenção; Controlar o funcionamento do forno e fogão habilidade; Supervisionar e distribuir as tarefas para o auxiliar, desde o preparo até a limpeza com responsabilidade;
Auxiliar de Cozinha	R\$ 2.125,00	Montar as marmitas de acordo com o proposto com responsabilidade; Manter a cozinha organizada e limpa com agilidade;
Recepcionista	R\$ 2.125,00	Recepcionar clientes e fornecedores com simpatia; Atender ao telefone e anotar os recados e pedidos com responsabilidade; Monitorar as redes sociais da Amores da Terra de hora em hora com atenção; Executar as tarefas que lhe são solicitadas com destreza;
Garçom	R\$ 1.800,00	Servir refeições e bebidas aos clientes com atenção e simpatia; Anotar os pedidos dos clientes com atenção e encaminhá-los para a cozinha com agilidade; Arrumar e limpar as mesas de acordo com as orientações emanadas do superior com organização;
Entregador	Por entrega	Entregar as marmitas ao consumidor final com agilidade e responsabilidade;
Auxiliar de Serviços Gerais	R\$ 1.390,00	Executar a limpeza da Amores da Terra diariamente com organização e cuidado;

Fonte: Elaborado pelos autores (2018)

O recrutamento serve para procurar pessoas que se identificam com a vaga de emprego ofertada naquele momento. Ele é o primeiro passo para futuramente preencher o quadro de funcionários e busca por pessoas que tenham habilidades, conhecimentos e competências que condizem com a cultura e os pré-requisitos estabelecidos para a vaga.

O recrutamento dá subsídios para o processo de seleção. Se não houver candidatos com potencial para o preenchimento de uma vaga, não há como efetuar a seleção. O processo de recrutamento necessita de criatividade para atrair o máximo de pessoas com o perfil desejado a participar do processo seletivo. Para tal, deve-se fazer a descrição detalhada do cargo, com pré-requisitos e competências necessárias. Também torna-se importante trabalhar na adequação das expectativas dos candidatos, dimensionando suas capacidades e interesses à necessidade do trabalho. (LIMONGI-FRANÇA, 2013, p.30).

Como dito por Limongi-França (2013), o recrutamento precisa ser atrativo para que consiga atrair o máximo de candidatos para a vaga. Um fator bem importante é a

reputação da empresa, como ela é vista pela sociedade e principalmente pelos seus ex colaboradores. Empresas vistas como um bom ambiente de trabalho tem maiores chances de sucesso na hora do recrutamento.

O recrutamento pode ser feito internamente, com pessoas que já fazem parte do quadro de colaboradores ou externamente, onde busca pessoas em outros locais para o preenchimento da vaga.

A forma como a vaga será divulgada também é um ponto importante. Pode-se usar as redes sociais como LinkedIn, Facebook, Instagram, Twitter, anúncios em rádios, jornais e em alguns casos TV, Universidades, escolas de cursos técnicos, sites, entre outros. Vai depender muito de onde encontra-se o público alvo dessa vaga e as formas que a empresa julgar mais adequadas para o processo de recrutamento.

Após feito o recrutamento dos candidatos é preciso fazer a triagem dos mesmos, normalmente é feito através da separação dos currículos, observando os pré-requisitos da vaga e separando os currículos que mais se enquadram no perfil da mesma.

Antes de o processo seletivo ser iniciado, há necessidade de obter informações sobre as atividades a serem desenvolvidas e as habilidades necessárias para a sua execução. Em muitas empresas, já existem as descrições e análise das competências necessárias. Mesmo assim, é indispensável a realização de uma entrevista com o requisitante da vaga, para conhecer as suas necessidades e expectativas e confirmar o perfil psicológico e a bagagem de conhecimento necessários ao candidato. (LIMONGI-FRANÇA, 2013, p.35).

Feita a seleção dos currículos, é a hora de entrevistar os possíveis candidatos à vaga. Essa entrevista pode ser feita de inúmeras maneiras: individual, em grupo, com dinâmicas, provas de conhecimento, testes psicológicos, as vivências do candidato.

É de suma importância que o selecionador tenha cautela ao escolher o candidato. Fazer um bom levantamento e tentar conhecer ao máximo as habilidades, comportamentos e conhecimentos de cada indivíduo é fundamental para tornar a escolha a mais assertiva possível. Um recrutamento mal feito pode levar a empresa a ter grandes problemas futuros, desde alta rotatividade, gasto excessivo com integração de colaboradores além de fazer com que a empresa comece a ser vista com olhos de que não é um bom lugar para se trabalhar, devido a estar sempre trocando de colaboradores.

A Amores da Terra busca por pessoas que tenham respeito, espírito de equipe e, principalmente, vontade de aprender e crescer profissionalmente. O recrutamento da empresa será feito de forma externa, ou seja, buscando candidatos que ainda não façam parte do quadro de colaboradores

O processo de recrutamento e seleção da Amores da Terra será feito da seguinte maneira: após definir a descrição do cargo e as habilidades que se espera de cada candidato, será feita a divulgação da vaga através das agremiações e das escolas credenciadas, bem como nas mídias sociais: Facebook, Instagram e LinkedIn. Espera-se alcançar um bom número de candidatos pois essas redes possibilitam atingir grande parte das pessoas e amigos de pessoas que possam se interessar pela vaga.

O próximo passo será a triagem dos currículos que mais se adequarem ao perfil que a empresa busca, será feita a seleção e o responsável entrará em contato com os mesmos para informá-los do dia e local da pré-seleção.

Na dinâmica em grupo espera-se conhecer mais a fundo cada candidato, seus comportamentos e como reagem a situações inusitadas. Para cada cargo haverá um tipo de dinâmica. Os candidatos que mais se destacarem passam para a próxima fase que será gravar um vídeo de até trinta segundos dizendo o porquê se encaixa naquela vaga e deve fazer parte do quadro de colaboradores da Amores da Terra.

A última etapa será a entrevista individual com cada candidato selecionado. Será usado como método a pesquisa estruturada para que o candidato se sinta mais à vontade para falar e o entrevistador consiga o máximo de informações. Após serem feitas todas as entrevistas a empresa dará o retorno ao candidato que for escolhido em até quarenta e oito horas para comunicar o preenchimento da vaga. Os demais participantes também serão informados que a vaga não está mais disponível e que seu currículo permanecerá no banco de talentos da empresa por um ano. O novo colaborador irá até a empresa no dia seguinte a sua contratação para fazer a prova do seu uniforme e também levará os documentos necessários para sua contratação.

Após a contratação efetuada, inicia-se o processo de integração do novo colaborador, que será feito pelo administrador da empresa. O mesmo será apresentado aos demais colegas em um mini coquetel, para que possam socializar por alguns momentos. Após isso será apresentado o espaço físico da empresa, como funcionam os processos e operações, quais são as tarefas que o colaborador irá desenvolver e qual o resultado que a empresa espera dele. A empresa dispõe de um

manual interno que é entregue a cada novo colaborador com suas normas, deveres e direitos e um breve histórico com a ideologia da empresa. No primeiro mês o colaborador será acompanhado por algum responsável pela empresa ou atuante na área da contratação, para que possa aprender todos os processos com calma e sintasse seguro e com autonomia para solucionar possíveis problemas e demandas que venham a ocorrer, iniciando já a fase de conhecimento e treinamento proposta pela empresa.

Treinar os colaboradores é um dos fatores cruciais para o bom desenvolvimento da empresa. Através do treinamento as pessoas conhecem mais sobre o universo em que estão se inserindo, quais serão suas tarefas e o que precisam fazer para executar seu trabalho com eficiência. Treinar também significa desenvolver o colaborador, fazendo com que ele esteja sempre o mais atualizado possível na área que atua.

Podemos dizer que o treinamento está interligado à educação, na medida em que treinar implica despertar dons, aptidões e capacidades que, na maioria das vezes, encontram-se latentes. Isso significa que tais características são inerentes ao ser humano. Desse modo, o treinamento pode ser considerado um dos recursos do Desenvolvimento de Pessoal, uma vez que objetiva preparar o trabalhador para o aperfeiçoamento de suas potencialidades e capacidade produtiva, bem como estimulá-lo para que descubra outras habilidades. Isso, possivelmente, vai incentivá-lo a buscar outras oportunidades na instituição e contribuir para seu desempenho no trabalho. (CARVALHO, 2012, p.168).

Como dito por Carvalho (2012), muitas vezes o treinamento faz com que o colaborador se descubra em determinada área ou tarefa, ou desenvolva uma habilidade que achava que não era capaz, muitas vezes por nunca ter tentado ou até mesmo nunca ter sido incentivado a desenvolver a mesma. Quando você treina uma pessoa, você ajuda no seu desenvolvimento e no despertar de habilidades. Quanto mais treinada a pessoa estiver, mais autonomia e segurança ela terá e isso faz com que vários processos dentro da organização sejam feitos de forma automática, otimizando bastante o tempo do colaborador.

Avaliar o desempenho de cada colaborador é outro ponto muito importante dentro da organização pois o mesmo tem como objetivo medir o quão assertivo foi o treinamento e quanto cada pessoa conseguiu absorver do mesmo, visto que cada indivíduo aprende e assimila de uma forma diferente a mesma ideia.

A avaliação de desempenho também tem a função de identificar habilidades, conhecimentos e experiência na execução de atividades que são dadas a cada colaborador. (CARVALHO, 2012).

Existem diversas formas de avaliar cada colaborador. O método a ser utilizado vai depender de quais fatores a organização quer avaliar e o quanto isso irá ajudar no desenvolvimento de cada indivíduo.

Manter os colaboradores engajados e satisfeitos com o ambiente em que trabalham é um dos pontos mais importantes para evitar a rotatividade de pessoal. Esta tarefa deve ser constante dentro da organização, visando tratar o colaborador como um cliente interno. Entende-se que, quanto mais satisfeitos com o local de trabalho os colaboradores estiverem mais satisfeitos os clientes externos estarão.

Endomarketing é um modelo de gestão dotado de uma filosofia e de um conjunto de atividades que faz uso de políticas, conceitos e técnicas de recursos humanos e marketing, tendo como função principal integrar todas as áreas e níveis organizacionais e fazer com que os empregados estejam motivados, capacitados, bem informados e orientados para a satisfação dos clientes. Ele integra os conceitos de várias disciplinas e torna o seu uso mais orientado ao marketing. (LIMONGI-FRANÇA, 2013, p.150).

Como citado por Limongi-França (2013), o endomarketing é voltado para o público interno da empresa, visando promover a integração, cooperação, motivação, satisfação e o comprometimento com a organização.

Pode-se dizer que o Endomarketing está diretamente ligado com o desenvolvimento de pessoas, visto que ele tem o objetivo de manter as mesmas engajadas e entusiasmadas com as suas funções, favorecendo o bem-estar e desenvolvimento de cada um.

Uma das grandes preocupações da Amores da Terra é com os colaboradores da empresa. Seu desenvolvimento é um dos pontos mais importantes para que a empresa esteja preparada para atender aos clientes e o ambiente seja agradável para o trabalho, eles precisam estar preparados e ambientados com todos os processos.

O processo de treinamento e desenvolvimento dos colaboradores tem o objetivo de manter a equipe engajada e atualizada, fazendo com que se sintam parte da empresa. Treinar e capacitar a equipe é primordial para o bom andamento da empresa. É através de treinamento que as pessoas entendem o real valor do seu trabalho, quais são suas funções e como executá-las com excelência. Além do

desenvolvimento profissional e pessoal, as pessoas acabam tendo mais segurança e autonomia para tomar decisões.

A principal preocupação da Amores da Terra é que cada colaborador entenda a sua real importância dentro da organização e que consiga exercer com excelência suas funções. Para isso, logo após ingressar na empresa e entender como ela funciona no geral, cada colaborador passa a entender quais serão suas tarefas diárias, dentro da função ao qual foi contratado. Após este aprendizado, é importante fazer com que cada pessoa entenda como funciona todos os processos da organização para que saiba dar um suporte sempre que necessário, mesmo não sendo sua área de atuação principal.

Buscando a motivação e engajamento dos colaboradores, a Amores da Terra atuará de forma constante na área de Endomarketing. Ouvir o que cada colaborador tem a dizer sobre o local de trabalho, se está conseguindo cumprir suas tarefas diárias e satisfeito com as mesmas é um dos pontos que a empresa quer priorizar. O colaborador terá a oportunidade de opinar informalmente no cardápio, sugerindo mudanças e até mesmo um novo prato, “toda ideia será sempre bem-vinda.”

Para incentivá-los, a empresa contará com benefícios como plano de saúde pago 50% pela empresa e 50% de desconto nos pratos da Amores da Terra. Outra forma de incentivo será reconhecer o funcionário do mês, aquele que mais se destacar na execução de suas tarefas, ganhará uma semana de almoço pago pela empresa.

#### **4.7 Ações de Logística Comercial**

Nos últimos anos, alguns sistemas produtivos apresentaram a precisão de adaptar-se a um mercado globalizado, focalizando na procura de opções para diminuir custos, obtenção maior de lucros, aumentando assim a qualidade e propondo um diferencial para o cliente.

A logística empresarial trata de todas as atividades de movimentação e armazenagem, que facilitam o fluxo de produtos desde o ponto de aquisição da matéria-prima até o ponto de consumo final, assim como fluxos de informação que colocam os produtos em movimento, com o propósito de providenciar níveis de serviços adequados aos clientes a um custo variável (BALLOU,1993, p.24).

Pensando nestas afirmações, as empresas ao desenvolverem seus produtos devem criar um bom planejamento para garantir o abastecimento de suas necessidades de suprimentos, ou seja, as matérias-primas, insumos, embalagens entre outras necessidades para atender as exigências de cada um dos clientes.

A logística quando empregada com excelência se torna uma ferramenta mercadológica muito importante, gerando um diferencial competitivo da organização, agregando valor ao produto ou serviço prestado.

Segundo Hong (2010), a logística moderna preocupa-se com a movimentação de materiais internos e externos, inclusive a chegada de matéria-prima, estoques, produção e a distribuição do produto até chegar ao consumidor final.

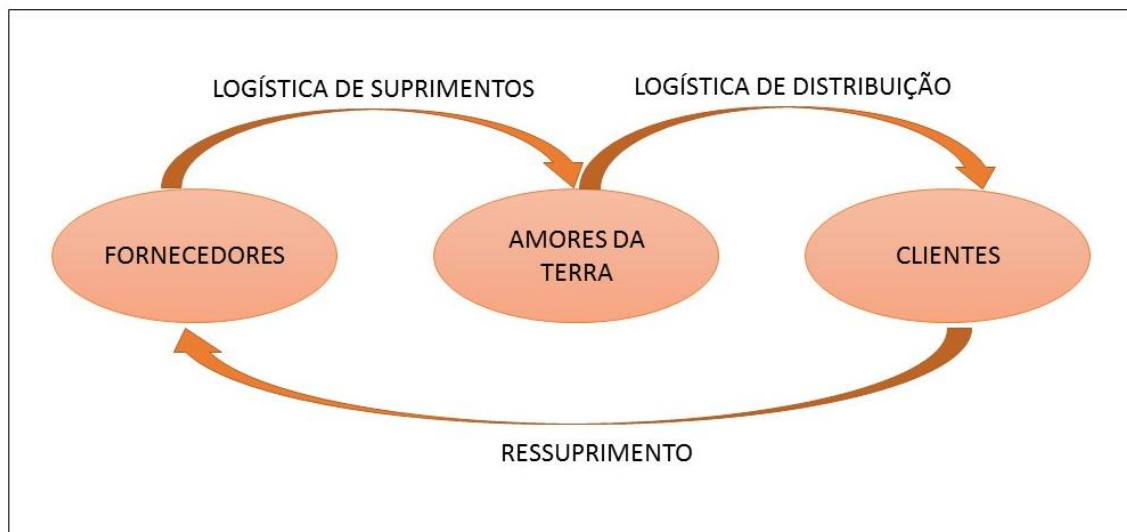
É importante saber que a logística não se movimenta de forma única, para bom funcionamento da empresa um setor precisa estar de acordo e caminhar junto com os demais, para isto, conta-se com uma estratégia objetiva e que abrange de forma parcial todos os setores, a cadeia de abastecimento.

O foco da gestão da cadeia de suprimentos está na gestão de relações a fim de alcançar um resultado mais lucrativo para todas as partes da cadeia. Isso traz consigo alguns desafios importantes pois pode haver ocasiões em que o interesse próprio de uma das partes tenha de ser incluindo em benefício de toda cadeia (CHRISTOPHER, 2011, p.3).

Essa estratégia consiste em um processo unificado no qual abrange todos os serviços até chegar no cliente final, ou seja, propicia a integração de todos os elementos que são pertencentes a ela, tornando-se responsável pela eficácia de todas as etapas deste procedimento, bem como: transporte, custo e estoque. Este gerenciamento, se feito de maneira correta, ajudará na melhor distribuição de tarefas e na boa qualidade do produto oferecido, assim, satisfazendo o cliente final.

De acordo com a estratégia apresentada sobre a cadeia de abastecimento, a Amores da Terra estabeleceu sua cadeia de logística da seguinte forma:

Figura 7 – Cadeia de Logística Amores da Terra



Fonte: Elaborado pelos autores (2018).

Explicando melhor, a base principal dessa cadeia de logística desenvolvida pelo restaurante, dá-se inicialmente pela aquisição dos materiais e produtos para a elaboração dos pratos, onde os funcionários irão até os fornecedores, em seguida é feita a estocagem e o reabastecimento baseando-se na necessidade semanal.

Para tanto, na Amores da Terra os produtos comprados serão cadastrados no sistema que auxilia e controla o estoque do restaurante, em seguida os legumes serão higienizados e fracionados em porções mínimas para serem utilizados de maneira eficiente, evitando o desperdício. Na tabela a seguir é possível analisar o estoque mensal da empresa, o custo de cada produto e quanta matéria prima precisará cada um dos mesmos.

Tabela 2 – Estoque mensal Amores da Terra

Produto	Preço/kg	Quantidade / kg	Total R\$
Peito de frango	8,29	40,00	331,60
Filé de frango	10,90	39,00	425,10
Ponta de Peito	10,90	40,00	436,00
Patinho bovino	28,99	30,00	869,70
Azeite de oliva (2L)	31,29	1,00	31,29
Sal refinado kg	1,99	3,00	5,97
Macarrão Integral	2,79	10,00	27,90
Arroz Integral	3,19	11,00	35,09
Lentilha	6,99	11,00	76,89
Batata-doce	2,97	20,00	59,40
Cenoura	3,77	10,00	37,70
Mandioca	5,79	20,00	115,80
Abóbora	2,47	9,00	22,23
Abobrinha Verde	4,97	7,00	34,79
Beterraba	5,99	9,00	53,91
Cebola	5,77	9,00	51,93
Salsão (Maço)	6,99	3,00	20,97
Louro	1,99	3,00	5,97
Tomate	4,97	5,00	24,85
Couve flor	5,97	10,00	59,70
Couve Folha (unidade)	3,97	5,00	19,85
Brócolis (unidade)	4,97	10,00	49,70
Limão Tahiti	4,97	10,00	49,70
Abacaxi	3,97	5,00	19,85
Laranja Pera	2,67	15,00	40,05
Maracujá	8,87	5,00	44,35
<b>TOTAL</b>			<b>R\$ 2.950,29</b>

Fonte: Elaborado pelos autores (2018).

Além disso, as verduras e os legumes utilizados para fazer os pratos serão escolhidas conforme a época de sua colheita e também conforme a troca do estoque dos mercados. Esses alimentos serão armazenados até que sejam usados. Os produtos perecíveis serão aptos para consumo durante alguns dias, porém, isso depende muito de sua origem. Para durarem por um tempo maior devem ser conservados em ambientes de baixa temperatura.

Conforme Paoleschi (2009), para uma melhor organização, os armazéns de produtos perecíveis devem ser climatizados com variação no controle de temperatura de acordo com a necessidade dos produtos estocados.

Na Amores da Terra os produtos refrigerados serão higienizados e fracionados em porções menores para facilitarem na hora de seu preparo. Os produtos não refrigerados ficarão estocados em prateleiras de inox para que possa ser processado conforme as determinações dos seus produtores.

Quanto ao cardápio referente aos kits das marmitas, será enviado semanalmente para os clientes que deverão confirmar seu pedido até a sexta-feira da semana anterior. Para os clientes diários será enviado somente o prato do dia. Dessa forma, a entrega deve ser programada e em dias com grande quantidade de pedidos será feita uma roteirização para facilitação do processo.

A distribuição física de mercadorias auxilia na otimização da movimentação de mercadorias, desde a estocagem até a entrega do produto final. Para isso, deve-se estabelecer uma organização evitando a falta do produto ofertado.

Sendo assim, é visível e sustentável que a Amores da Terra opte por estocar a quantidade de acordo com as suas variáveis, concluindo assim, que o histórico de venda será acompanhado semanalmente para evitar desperdícios e aumentar a margem de lucro.

## **4.8 Plano de Viabilidade Econômico/Financeira**

### *4.8.1 Gastos e Investimentos*

O levantamento dos gastos e o investimento necessário para a expansão da Amores da Terra faz-se necessário para a construção do plano de viabilidade deste projeto. Para isso é fundamental compreender a diferença entre gasto e investimento.

Conforme Martins (2010), gasto é todo sacrifício que a empresa desembolsa em prol do seu crescimento, como por exemplo: funcionários, mão de obra, gasto com honorários, compra de imobilizados, tanto na produção quanto na distribuição. Também podem ser considerados gastos as perdas, sendo elas operacionais ou não. (MARTINS, 2010).

Já investimento é todo e qualquer esforço despendido para aquisição de bens ativos, que em algum momento trarão retorno para a empresa. Pode ser considerado investimento a compra de máquinas, equipamentos e imóveis. Ao fazer um investimento, a empresa espera obter retorno sobre o mesmo, para tanto os

investimentos são sempre pontos bastante planejados dentro da organização, pois muitas vezes não trazem retorno imediato, e sim a longo prazo. (MARTINS, 2010).

Na tabela de investimentos abaixo encontra-se a descrição dos itens necessários para o funcionamento da Amores da Terra:

Tabela 3 – Patrimônio da Amores da Terra

Fonte: Elaborado pelos autores (2018).

ITENS	QUANTIDADE	PREÇO	PREÇO TOTAL
Pratos (simples, porcelana, branco, raso).	100	R\$ 13,00	R\$ 1.300,00
Talheres (inox, simples, Tramontina).	400	R\$ 1,60	R\$ 640,00
Copos (long 430ml, marca Nadir, oval).	100	R\$ 3,70	R\$ 370,00
Jogo de Vasilhas (5 peças, transparentes, grandes, médias e pequenas, com tampa).	10	R\$ 73,00	R\$ 730,00
Fogões Industriais (4 bocas, 30x30, com forno – marca Cristalaço).	2	R\$ 800,00	R\$ 1.600,00
Forno (aço, 115lt, marca Tron).	1	R\$ 490,00	R\$ 490,00
Mesa Inox (1,90x0,70, marca Innal, aço Inox).	1	R\$ 499,00	R\$ 499,00
Escorredor de Louça (aço, 3 repartiamentos, marca Mak).	4	R\$ 429,90	R\$ 1.719,60
Pia de Louça (pia aço inox, 2 cubas fundas, Tramontina).	1	R\$ 657,00	R\$ 657,00
Prateleiras (aço inox, 4 prateleiras, 1,5m, Tramontina).	2	R\$ 1.351,00	R\$ 2.702,00
Panela de pressão (aço, 25L, marca Fulgor).	3	R\$ 639,00	R\$ 1.917,00
Jogos de Painéis Industriais (aço, tamanhos grande, médio e pequeno).	3	R\$ 158,00	R\$ 474,00
Geladeira (industrial, 2 portas, inox, marca Gelopar).	2	R\$ 9.400,00	R\$ 18.800,00
Freezer (Marca Consul, 2 portas, 534L.).	2	R\$ 1.879,00	R\$ 3.758,00
Embalagens (Plástica, com tampa).	1000	R\$ 0,40	R\$ 400,00
Utensílios de Cozinha (6 pç, com suporte, inox, marca La Cuisine).	4	R\$ 59,90	R\$ 239,60
Forno Micro-ondas (Marca Panasonic, 21L, branco).	2	R\$ 319,00	R\$ 638,00
Assadeira (retangular, alumínio).	10	R\$ 20,90	R\$ 209,00
Xícaras (simples com pires, branca).	50	R\$ 5,44	R\$ 272,00
Mesas (dobráveis, 70X70, Marca BY SHOP)	6	R\$ 98,90	R\$ 593,40
Cadeiras (Marca Caribe, com estofado, cor café).	24	R\$ 150,00	R\$ 3.600,00
Tapetes (40x60, felpudo).	6	R\$ 30,00	R\$ 180,00
Toalhas (de rosto, 100% algodão, marca santista).	10	R\$ 4,99	R\$ 49,90

Panos de Louça (45X70) Marca Groh	20	R\$ 4,50	R\$ 90,00
Computador (EASYPC INTEL CORE I3, 4G, MONITOR LED 15.6).	1	R\$ 1.272,02	R\$ 1.272,02
Balcão (madeira, marca Eroflex, 1,4 x1,20).	1	R\$ 1.300,00	R\$ 1.300,00
Impressora (multifuncional, USB, Canon E481).	1	R\$ 315,99	R\$ 315,99
Cadeira para escritório (Couro, Carregur Home).	1	R\$ 179,00	R\$ 179,00
Telefone (Sem fio).	1	R\$ 69,90	R\$ 69,90
Celular (Motorola MotoG 5).	1	R\$ 765,00	R\$ 765,00
P.O.S móvel.	2	R\$ 166,00	R\$ 332,00
Uniformes (camiseta).	15	R\$ 35,00	R\$ 525,00
Máquina de lavar roupas (Lavadora de Roupas Electrolux 12 kg).	1	R\$ 1.249,00	R\$ 1.249,00
Tanque (30 Litros Branco Gelo).	1	R\$ 251,90	R\$ 251,90
Liquidificador industrial (3,5L Inox Spolu - Luxo 1200W).	2	R\$ 584,91	R\$ 1.169,82
Espremedor de Frutas (Marca Mondial Premium 250W 1L 1 Velocidade E10 Bivolt).	2	R\$ 94,05	R\$ 188,10
Balanças (Eletrônica Digital 40kg Bivolt Bateria Recarregável).	1	R\$ 110,00	R\$ 110,00
Caixa Registradora (gaveta para dinheiro - preta)	1	R\$ 234,00	R\$ 234,00
Calculadora (mesa 12 dígitos eletrônica preto mx-c120 maxprint).	2	R\$ 23,78	R\$ 47,56
Porta Guardanapos (Rosé Gold - FT1155RG – Future).	10	R\$ 20,31	R\$ 203,10
TV LED (42" Philco Full HD com Conversor Digital 2 HDMI 2 USB Wi-Fi Sleep timer 60Hz Preta).	1	R\$ 1.361,00	R\$ 1.361,00
Batedeira (Cadence BAT550 Orbital Orbit Black Premium 8 Velocidades Preto/Inox - 400w).	1	R\$ 199,99	R\$ 199,99
Lixeira para banheiro (com Tampa 3L em Inox Travel Max MBBA003).	2	R\$ 21,90	R\$ 43,80
Lixeira para cozinha (T-Force 100L branca Tramontina 92814/010).	3	R\$ 243,46	R\$ 730,38
Ar Condicionado (split Philco hi wall 12.000 Btu/h frio - 220v).	2	R\$ 1.099,00	R\$ 2.198,00
Layout	1	R\$ 5.000,00	R\$ 5.000,00
Constituição e Alvarás	1	R\$ 3.000,00	R\$ 3.000,00
Capital de Giro	1	R\$ 78.419,07	R\$ 78.419,07
No Break (APC Back-UPS BR UPS Externo - 1360W - 2200 VA)	1	R\$ 1.486,56	R\$ 1.486,56
		<b>TOTAL</b>	<b>R\$ 142.579,69</b>

Analisando a tabela acima de investimento, os principais itens para o andamento do negócio selecionados foram, em primeiro lugar o capital de giro, que é o valor mínimo para manter a empresa em funcionamento sem nenhuma entrada de dinheiro no período de três meses, a constituição e alvarás que são as liberações dos órgãos públicos para o início do negócios em relação a segurança e higienização do local e por último os fogões industriais, para o preparo dos alimentos que são a base do negócio.

#### 4.8.2 Custos e Despesas

Custos são os gastos que direta ou indiretamente, contribuem para geração de receita. Incluem-se as despesas administrativas, comerciais, gerais e financeiras

Custos são gastos, não investimento, necessários para fabricar os produtos da empresa. São os gastos efetuados pela empresa que farão nascer os seus produtos. Portanto, podemos dizer que os custos são os gastos aos produtos, posteriormente ativados quando os produtos objeto desses gastos forem gerados. De modo geral são os gastos ligados à área industrial da empresa. (PADOVEZE, 2010, p.320).

Como descrito por Padoveze (2010), custos são gastos aos produtos. Pode-se dizer que a Amores da Terra terá como custo toda a parte da matéria prima necessária para a produção das marmitas, bem como suas embalagens que são o ponto final para entrega das mesmas. Outro custo também será com os funcionários diretos e os terceirizados pela empresa.

Não existem custos eternamente fixos, eles acabam se tornando variáveis em determinado ponto, podendo ou não ser proporcionais.

Apesar da possibilidade e classificarmos uma série de gastos como custos fixos, é importante ressaltar que qualquer custo é sujeito a mudanças. Conforme Moore e Jaedicke: *No cos is fixed according to the literal meaning of the word.* Mas os custos que tendem a manter-se constantes nas alterações das atividades operacionais são tidos como custo fixos. De modo geral são custos e despesas necessárias para manter um nível mínimo de atividade operacional, por isso são também denominados **custos de capacidade**. (MOORE; JAEDICKE, 1967, p. 289 apud PADOVEZE, 2010, p.336).

Na Amores da Terra os custos variáveis serão com as matérias primas para a produção das marmitas.

Em inúmeras empresas, os únicos custos realmente variáveis no verdadeiro sentido da palavra são as matérias primas. Mesmo assim, pode acontecer de o grau de consumo delas, em algum tipo de empresa, não ser exatamente proporcional ao grau de produção. Por exemplo, certas indústrias têm perdas no processamento da matéria-prima que, quando o volume produzido é baixo, são altas, tendendo a diminuir percentualmente quando a produção cresce. (MARTINS, 2010, p. 255).

A despesa, assim como o custo, também não pode ser considerada eternamente fixa, e estão relacionadas aos valores gastos com a estrutura administrativa e comercial da empresa. Um exemplo simples de despesa pode ser o pagamento dos funcionários.

De acordo com Padoveze (2010), despesas são os gastos necessários para vender e enviar os produtos. De modo geral, são os gastos ligados às áreas administrativas e comerciais. O custo dos produtos, quando vendidos, transformam-se em despesas. Pode-se observar os custos e despesas da Amores da Terra descrito na tabela abaixo:

Tabela 4 – Custos e Despesas Amores da Terra

<b>ITENS</b>	<b>PREÇO TOTAL</b>
<b>MATERIAL DE ESCRITÓRIO</b>	<b>R\$ 200,00</b>
<b>MATERIAL DE HIGIENE</b>	<b>R\$ 150,00</b>
<b>MATERIAL DE LIMPEZA</b>	<b>R\$ 300,00</b>
<b>GÁS</b>	<b>R\$ 140,00</b>
<b>ALUGUEL</b>	<b>R\$ 1.580,00</b>
<b>PRO LABORE</b>	<b>R\$ 2.000,00</b>
<b>GARÇOM</b>	<b>R\$ 1.800,00</b>
<b>FOLHA DE PAGAMENTO</b>	<b>R\$ 6.519,50</b>
<b>MOTOBOY</b>	<b>R\$ 1.850,00</b>
<b>LIMPEZA</b>	<b>R\$ 1.390,00</b>
<b>MATÉRIA PRIMA</b>	<b>R\$ 2.950,29</b>
<b>INTERNET</b>	<b>R\$ 150,00</b>
<b>TELEFONE</b>	<b>R\$ 69,90</b>
<b>ENERGIA</b>	<b>R\$ 340,00</b>
<b>ÁGUA</b>	<b>R\$ 140,00</b>
<b>CONTABILIDADE</b>	<b>R\$ 2.000,00</b>
<b>MANUTENÇÃO DOS EQUIPAMENTOS</b>	<b>R\$ 175,00</b>
<b>INMETRO</b>	<b>R\$ 35,00</b>
<b>DEDETIZAÇÃO</b>	<b>R\$ 150,00</b>
<b>MÍDIAS</b>	<b>R\$ 3.500,00</b>
<b>EMBALAGENS</b>	<b>R\$ 700,00</b>
<b>TOTAL:</b>	<b>R\$ 26.139,69</b>

Fonte: Elaborado pelos autores (2018).

Em análise a tabela de custos e despesas, foram elencados como principais itens, a matéria prima, que são os itens necessários para a montagem das marmitas, o aluguel do ponto onde está instalada a empresa e com ótima localização e por fim a dedetização por ser uma empresa alimentícia e prezar pela responsabilidade.

#### 4.8.3 Ciclo Financeiro

O ciclo financeiro é um dos indicadores mais importantes para analisar a saúde financeira da empresa, é a partir dele que conseguimos mencionar o tempo exato para o recebimento do investimento necessário para o preparo do produto.

O ciclo financeiro é gerado pela diferença entre o ciclo operacional (PME + PMR) e o prazo médio de compras (PMC), correspondendo ao período decorrido entre o pagamento ao fornecedor e o momento em que a empresa recebe do cliente. (LIMEIRA et al., 2010, p.111).

Basicamente o “ciclo financeiro é o ciclo operacional deduzido do prazo médio de pagamento” (PADOVEZE, 2010, p.225), começa no momento do pagamento das matérias primas aos fornecedores e termina no momento em que os consumidores pagam e o dinheiro entra no caixa. Dessa forma as empresas conseguem dimensionar adequadamente os custos e riscos, além de auxiliar na organização de fluxo de caixa e na política de compras.

##### 4.8.3.1 Prazo médio de Estoque

O prazo médio de estoque é utilizado para saber em quanto tempo a empresa leva para fazer o giro em seu estoque.

O prazo médio de estoque é o tempo decorrido entre a compra e a venda de mercadorias. Quanto menor for o período de manutenção dos estoques, maior será o giro e, conseqüentemente, a empresa reduzirá seus custos de armazenagem (LIMEIRA et.al, p.109).

Na Amores da Terra os insumos que podem ser refrigerados serão comprados em maior quantidade para manter em estoque. Os legumes e verduras serão comprados semanalmente conforme o cardápio, sendo assim o estoque gira semanalmente.

#### 4.8.3.2 Prazo médio de Recebimento

O prazo médio de recebimento refere-se ao tempo em que as vendas levarão para entrar no caixa da empresa. Ou seja, aquilo que é vendido no dia levarão certo período de tempo para que se tornem parte do caixa, tendo em vista que há diversas formas de venda: à vista, a prazo, boletos etc.

Para Padoveze (2010), o prazo médio de recebimento é um indicador tem por objetivo dar um parâmetro médio de quanto tempo em média a empresa demora para receber suas vendas diárias. Ainda, é importante o cálculo do indicador mensalmente pois desta forma se torna mais significativo para a organização.

#### 4.8.3.3 Prazo médio de Pagamento

O prazo médio de pagamento refere-se ao tempo médio que a empresa possui para fazer o pagamento de suas compras para os vendedores.

A finalidade deste indicador é mostrar o prazo médio que a empresa consegue pagar seus fornecedores de materiais e serviços. Neste caso a empresa é dependente da política de crédito que os fornecedores conseguem adotar. (PADOVEZE, 2010, p. 223).

A política de crédito do fornecedor também é um ponto importante a ser considerado, pois muitas vezes o fornecedor limita o prazo para o pagamento dos valores a receber, gerando assim dificuldades para a organização.

Para Assaf Neto (2014) outra definição sobre o prazo médio de pagamento de fornecedores revela o tempo médio que a empresa tarda em pagar seus fornecedores.

Conforme citado ao longo do plano de negócio, a Amores da Terra tem um prazo de estoque de 0 a 7 dias. As contas a receber ocorrerão, em média, da seguinte maneira: 25% das vendas serão recebidas à vista, 30% no débito (com prazo de recebimento de 2 dias), 30% será recebido no crédito (com prazo de recebimento de 30 dias) e o convênio que será 15% das vendas (com prazo de 30 dias para recebimento).

Com todos os dados descritos é possível calcular o ciclo financeiro. Primeiramente é necessário calcular o prazo médio de estoque (PME), que é a soma

entre os prazos de estoque utilizando os dados da empresa (0 + 7), dividido por 2, gerando um resultado de 3,5.

É necessário também calcular o prazo médio de pagamento (PMG), onde utiliza-se o cálculo de média ponderada, ou seja, primeiro é multiplicada a porcentagem de venda pelo prazo de recebimento, somado todos os totais e dividido por 100. Aplicando o PMG na Amores da Terra, os cálculos acontecerão da seguinte maneira: à vista 25% multiplicado por 0 total de 0; débito 30% multiplicado por 2, total de 60; crédito 30% multiplicado por 30, total de 900; convênio 15% multiplicado por 30, total de 450. Somando-se todos os totais, o valor final é de 1.410, dividido por 100, correspondendo a um PMG igual a 14,1.

Para calcular o ciclo financeiro é preciso somar o prazo médio de estoque mais o prazo médio de pagamento e subtrair o prazo médio de fornecedores. Através de uma pesquisa com os fornecedores locais, identificou-se que o prazo médio da empresa será de 7 dias. Por ser uma empresa com pouco tempo de mercado e por utilizar, em sua maioria, produtos perecíveis, não é viável oferecer prazos mais longos.

Conclui-se então que o ciclo financeiro da Amores da Terra corresponde a um total de 10,6 dias, sendo considerado esse resultado uma boa margem para o segmento de alimentação.

#### *4.8.4 Avaliação da Viabilidade Econômico/Financeiro*

Segundo Abreu Filho et al. (2008), a análise de investimento de uma empresa se faz necessária para saber se os ativos que empresa possui serão capazes de suprir os investimentos projetados.

Analisar a viabilidade econômico financeira de uma organização nem sempre é tarefa fácil, tendo em vista que envolvem muitas variáveis e informações de difícil interpretação. Neste sentido, faz-se necessário a utilização de alguns critérios que podem auxiliar para que seja possível uma noção correta das projeções destes ativos e conseqüentemente, estas projeções estejam de acordo com o que a organização espera.

Na elaboração destas análises econômico financeiras podem ser utilizados alguns indicadores como por exemplo: VPL (Valor presente líquido, TIR (taxa interna de retorno) e Pay Back.

Para Assaf Neto (2012), a organização em certos momentos pode parecer um emaranhado de projetos em andamento. Todos em fases diferentes de execução, mas que ao final possuem o mesmo objetivo sendo o de garantir a liquidez da empresa e sim maximizando os resultados finais.

#### 4.8.4.1 Valor Presente Líquido (VPL)

Segundo Abreu Filho et. al (2008), o valor presente líquido (VPL) é a diferença entre o valor presente do projeto e o custo do projeto na data atual. Quando o resultado for positivo é sinal de que o projeto dará lucro, se for negativo dará prejuízo. Para se calcular esse indicador usa-se o valor presente de todos os fluxos de caixa e depois se subtrai pelo valor do investimento feito na data. Para tanto este indicador pode ser usado para identificar se o projeto se tornará lucrativo.

#### 4.8.4.2 Taxa Interna de Retorno (TIR)

Considerado um método extremamente perigoso, a taxa interna de retorno se usada como indicador pode levar a conclusões equivocadas.

No método de avaliação em questão, a aceitação ou rejeição de determinada proposta de investimento é decidida em função do processo de comparação da taxa interna de retorno obtida com a rentabilidade mínima requerida pela empresa para seus investimentos. (ASSAF NETO, 2012, p. 346).

Ainda para Assaf Neto (2012) se a taxa interna de retorno exceder o que a empresa considera como percentual mínimo desejado deve então considerar o investimento como atraente devendo então ser aceito. O mesmo vale para o contrário sendo então sugerido a rejeição do investimento.

#### 4.8.4.3 Payback

Segundo Abreu Filho et. al (2008), o tempo que o investidor leva para receber o retorno do montante investido. Para isso existem duas formas de analisar o investimento pelo critério de payback.

Payback simples: este critério consiste em somar os valores dos benefícios obtidos pela operação do projeto. O período payback é o tempo necessário para que estes benefícios totalizem o valor do investimento feito. (ABREU FILHO et. al, 2008, p. 75).

Payback descontado: para este indicador leva-se em consideração o valor do dinheiro no tempo.

Pelo critério de período de payback descontado, a primeira coisa que se deve fazer é determinar a taxa de remuneração do dinheiro no tempo considerada pelo investidor. Em seguida, devem-se calcular todos os valores presentes a partir daí tudo se passa como no critério do período de payback simples, só que o tempo necessário para o pagamento do investimento inicial é calculado com base não nos valores de fluxo, e sim nos seus valores presentes. (ABREU FILHO et. al, 2008, p. 78).

Na empresa Amores da Terra foram efetuados levantamentos a partir dos gastos e receitas projetadas, onde as informações estão compiladas em uma planilha padrão anexa ao Apêndice B deste trabalho. O resultado pode ser analisado na tabela abaixo.

Tabela 05 – Análise da Viabilidade Econômico/Financeira

<b>Taxa Mínima de Atratividade – TMA</b>	0,35%
<b>Valor Presente Líquido – VPL</b>	77.314,53
<b>Taxa Interna de Retorno – TIR</b>	2,92%
<b>Payback de Retorno (tempo)</b>	24 meses

Fonte: Elaborado pelos autores (2018).

Conforme os indicadores citados acima a empresa apresenta um valor presente líquidos nos 36 meses de R\$77.314,53, sendo a taxa de retorno do projeto de 2,92% índice este que está acima da TMA estabelecida. O tempo de retorno deste investimento, ou seja, o período de payback, será de aproximadamente 24 meses, condições estas que permitem afirmar que o investimento será viável.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A Amores da Terra nasceu da vontade de tornar a vida mais leve e saudável e da preocupação de uma empreendedora em levar bem-estar e praticidade para a vida dos consumidores da marca. O que antes era apenas entrega de marmitas transformou-se em algo maior e hoje trabalha com duas linhas de refeições saudáveis, caldos e lanches.

Empreender requer ousadia e também preparo dos empreendedores, visto que ao longo da jornada encontrarão muitos desafios e adversidades. As empresas estão cada vez mais atentas e o que realmente faz a diferença no mercado hoje é o diferencial que cada organização propõe para o seu negócio, e também que esses diferenciais supram as dores dos seus consumidores.

O slogan é uma frase de fácil memorização onde resume as características do empreendimento, no caso na Amores da Terra, o slogan já estava predefinido por sua fundadora, por mais que tenha duplo sentido, e que possa insinuar que pessoas que não consomem os produtos não são pessoas de verdade, por consideração as origens e ideias da empresa, foi decidido mantê-lo.

O Plano de Negócio da Amores da Terra teve como principal objetivo identificar a estrutura para a expansão do negócio.

Ao longo do desenvolvimento, foram apresentadas as análises dos resultados da pesquisa de mercado realizada em campo, através de uma pesquisa quantitativa descritiva, foram enviados via e-mail e presencialmente questionários para entender os hábitos do público alvo da empresa. No total foram 322 formulários respondidos onde notou-se que uma das principais preferências dos consumidores seria o consumo no local físico, o que também era uma dor dos mesmos, pois a empresa até então só oferece o serviço de tele entrega, confirmando assim a viabilidade do objetivo.

Após a análise de alguns dados da pesquisa e dos principais concorrentes, constatou-se que o ponto ideal seria na área central de Concórdia – SC, onde possibilita o fácil acesso ao negócio e a logística das entregas.

Em continuidade da análise dos concorrentes notou-se grande oportunidade pois poucas empresas trabalham voltadas para a alimentação saudável e com isso pode-se trabalhar com um mercado muito amplo, o que aumenta o share da empresa.

O plano de viabilidade foi elaborado dentro de um período de 36 meses e identificou-se uma grande oportunidade de empreender, visto que o payback previsto é de aproximadamente 24 meses e o lucro dentro desse período seria de R\$77.314,53, além da taxa interna de retorno em 2,92%. Por se tratar de um restaurante com toda a sua estrutura completa, acredita-se que é um tempo de retorno e uma rentabilidade excelente.

Para estudos futuros, acredita-se que a empresa tem potencial para expansão em outras cidades, podendo assim se tornar uma franquia.

## REFERÊNCIAS

- ABREU FILHO, José Carlos Franco de; SOUZA, Cristovão Pereira de; GONÇALVES, Danilo Amerio; CURY, Marcus Vinícius Quintella. **Finanças corporativas**. 10. ed. Rio de Janeiro, RJ: FGV Management, 2008.
- ASSAF NETO, Alexandre. **Finanças corporativas e valor**. 6. ed. São Paulo, SP: Atlas, 2012.
- ASSAF NETO, Alexandre. **Finanças corporativas e valor**. 7. ed. São Paulo, SP: Atlas, 2014.
- BALLOU, Ronald H. **Logística empresarial: transportes, administração de materiais e distribuição física**. São Paulo, SP: Atlas, c1993.
- BEUREN, IM. **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática**. São Paulo, SP: Atlas, 2010.
- BIZZOTTO, Carlos Eduardo Negrão. **Plano de negócios para empreendimentos inovadores**. São Paulo, SP: Atlas, 2008.
- CARVALHO, Antonio Vieira de; NASCIMENTO, Luiz Paulo do; SERAFIM, Oziléa Clen Gomes. **Administração de recursos humanos: volume 1**. 2. ed. rev. São Paulo, SP: Cengage Learning, 2012.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Empreendedorismo: dando asas ao espírito empreendedor**. 4. ed. São Paulo, SP: Manole, 2012.
- CHRISTOPHER, Martin. **Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos**. 4. ed. São Paulo, SP: Cengage Learning, 2012.
- COBRA, Marcos. **Marketing Básico: uma perspectiva brasileira – 4. Ed. – 9. Reimpr.** – São Paulo: Atlas, 2011.
- COBRA, Marcos. **Administração de marketing no Brasil**. São Paulo, SP: COBRA, 2009.
- CONCEITO.DE. **Conceito de análise**. [2018?]. Disponível em: <https://conceito.de/analise> . Acesso em: 05 mai. 2018.
- DAL-SOTO, Fabio; BALLIN SUZIN, Juliana. **Práticas da análise de conteúdo no campo de gestão estratégica**. Revista Digital de Administração da UNIMEP, p. 24-45, set.2017. Disponível em: [www.raunimep.com.br/ojs/index.php/regen/article/download/1055/723\\_>](http://www.raunimep.com.br/ojs/index.php/regen/article/download/1055/723_>). Acesso em: 05 mai. 2018.
- DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo: transformando idéias em negócios**. Rio de Janeiro, RJ: Elsevier, 2001.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Plano de negócios: seu guia definitivo** [o passo a passo para você planejar e criar um negócio de sucesso]. Rio de Janeiro, RJ: Campus, 2011.

FACEBOOK. **Amores da Terra**. 2017. Disponível em: <<https://www.facebook.com/amoresdaterra/photos/a.450459941972089.1073741826.397339830617434/450459928638757/?type=3&theater.>>. Acesso em: 08 maio. 2018.

FREITAS, Alfredo. **Planejamento de vendas: qual a importância de selecionar o cliente correto?** 2017. Disponível em: <<https://blog.ambracollege.com/planejamento-de-vendas/>>. Acesso em: 12 maio. 2018.

GOOGLE MAPS. 2014. Disponível em: <<https://www.google.com.br/maps/place/R.+Osvaldo+Valentim+Zandavalli,+43+-+Centro,+Conc%C3%B3rdia++SC,+89700-000/@-27.228387,-52.0263729,17z/data=!3m1!4b1!4m5!3m4!1s0x94e37f62d555a1cb:0x62fcad7e522d1acd!8m2!3d-27.2283918!4d-52.0241842>>. Acesso em: 07 maio. 2018.

HASHIMOTO, Marcos. **Espírito empreendedor nas organizações: aumentando a competitividade através do intraempreendedorismo**. 3. ed., rev. e atual. São Paulo, SP: Saraiva, 2013.

HONG, Yuh Ching. **Gestão de estoques na cadeia de logística integrada: supply chain**. 4. ed. São Paulo, SP: Atlas, 2010.

IBGE. **População**. [2018?]. Disponível em: <<https://www.ibge.gov.br/>>. Acesso em 12. maio. 2018.

INPI, **O que é marca**. 2017. Disponível em <[http://manualdemarcas.inpi.gov.br/projects/manual/wiki/02\\_O\\_que\\_%C3%A9\\_marca](http://manualdemarcas.inpi.gov.br/projects/manual/wiki/02_O_que_%C3%A9_marca)>. Acesso em 08 de maio de 2018.

INPI. **Guia Básico de Marca**. 2017. Disponível em: <<http://www.inpi.gov.br/menu-servicos/marcas>> - Acesso em: 08 maio. 2018.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing**. 14. ed. São Paulo, SP: Pearson Prentice Hall, 2012.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing: a bíblia do marketing**. 12. ed. São Paulo, SP: Pearson Prentice Hall, 2006.

LACRUZ, Adonai José. **Plano de negócios: passo a passo: transformando sonhos em negócios**. Rio de Janeiro, RJ: Qualitymark, 2008.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 8. ed. São Paulo, SP: Atlas, 2017.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Administração de vendas**. 8. ed. São Paulo, SP: Atlas, 2005.

LIMEIRA, AF. **Contabilidade para executivos**. Rio de Janeiro, RJ : FGV Management, 2010. (Gestão empresarial).

LIMEIRA, André Luiz Fernandes; SILVA, Carlos Alberto dos Santos; VIEIRA, Carlos; SILVA, Raimundo Nonato Souza. **Contabilidade para executivos**. 1. ed. Rio de Janeiro, RJ: FGV Management, 2003.

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. **Práticas de recursos humanos: PRH: conceitos, ferramentas e procedimentos**. São Paulo, SP: Atlas, 2013.

MARTINS, Eliseu. **Contabilidade de custos**. 10. ed. São Paulo, SP: Atlas, 2010.

MEDEIROS, João Bosco. **Redação científica: a prática de fichamentos, resumos, resenhas**. 12. ed. São Paulo, SP: Atlas, 2014.

OLIVEIRA, Aristeu de. **Manual de descrição de cargos e salários**. 3. ed. São Paulo, SP: Atlas, 2011.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Contabilidade gerencial: um enfoque em sistema de informação contábil**. 7. ed. São Paulo, SP: Atlas, 2010.

PAOLESCI, Bruno. **Almoxarifado e gestão de estoques**. São Paulo, SP: Érica, 2009.

PRINTI. **Escolha a forma de criar seu produto: Flyer**. 2018. Disponível em: <<https://www.printi.com.br/configuracao-flyer>>. Acesso em: 11 maio. 2018.

RATTO, Luiz. **Vendas: técnicas de trabalho e mercado**. Rio de Janeiro, RJ: Ed. Senac Nacional, c2007.

REZ, Rafael. **Os 4 P's do Marketing**. 2017. Disponível em: <<https://novaescolademarketing.com.br/marketing/a-teoria-dos-4-ps-de-marketing/>>. Acesso em 08 maio. 2018.

RICCI. **O Maior Fenômeno Sociológico do Brasil: a nova classe média**. 2013. Disponível em: < <http://www.escoladegoverno.org.br/artigos/209-nova-classe-media>>. Acesso em: 04 jun. 2018.

ROCHA, Thelma; GOLDSCHMIDT, Andrea (Coord.). **Gestão dos Stakeholders: como gerenciar o relacionamento e a comunicação entre a empresa e seus públicos de interesse**. 1. ed. São Paulo, SP: Saraiva, 2010.

SCHIFFMAN, Leon G.; KANUK, Leslie Lazar. **Comportamento do consumidor**. 9. ed. Rio de Janeiro, RJ: LTC, 2012.

SEBRAE – SP. **Restaurante de Sucesso**. 2018. Disponível em: <[http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS\\_CHRONUS/bds/bds.nsf/7231ef0c589da905a00269f05a6308bb/\\$File/SP\\_restaurantedesucesso\\_17.pdf](http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/7231ef0c589da905a00269f05a6308bb/$File/SP_restaurantedesucesso_17.pdf)>. Acesso em: 28 mar. 2018.

SEBRAE. **Como elaborar um plano de vendas**. 2016. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/bis/como-elaborar-um-plano-de-vendas,4b9b26ad18353410VgnVCM1000003b74010aRCRD>>. Acesso em 12 maio. 2018.

SEBRAE. **Bares e restaurantes: um setor em expansão**. 2017. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/bares-e-restaurantes-um-setor-em-expansao,1038d53342603410VgnVCM100000b272010aRCRD>. Acesso em: 24 mar. 2018.

SEBRAE. **Como montar um restaurante natural**. 2012. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ideias/como-montar-um-restaurante-natural,0b387a51b9105410VgnVCM1000003b74010aRCRD>>. Acesso em: 24 mar. 2018.

SEBRAE. **Passo a passo para o registro da sua empresa**. 2017. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/passo-a-passo-para-o-registro-da-sua-empresa>>. Acesso em: 27 mar. 2018.

SEBRAE. **Qual a receita bruta e o número de empregados para MEI, ME e EPP?** 2017. Disponível em: < <http://blog.sebrae-sc.com.br/numero-de-empregados-receita-bruta-para-mei-me-epp/> >. Acesso em: 08 maio. 2018.

SENAC. DN. **Bares e restaurantes: gestão de pequenos negócios**. Rio de Janeiro: Senac Nacional, 2006.

TOMASI, Carolina; MEDEIROS, João Bosco. **Comunicação empresarial**. 3. ed. São Paulo, SP: Atlas, 2010.

## APÊNDICE A – ROTEIRO DA ENTREVISTA

### Pesquisa de mercado para plano de negócios - Amores da Terra

---

Faculdade SENAC - Curso de Processos Gerenciais  
Acadêmicos: Caroline M. de Paiva, Evandro M. Dias, Giliane G. Lorenzetti, Jessica G. Da Silva.

1) Com que frequência você realiza suas principais refeições em restaurantes ou compra algo pronto?

- Não utilizo
- 1 vez na semana
- 2 a 3 vezes na semana
- 4 a 5 vezes na semana
- Diariamente

---

2) Qual sua rotina no atual momento das refeições?

- Vou até o local almoçar
- Compro marmitas prontas
- Prefiro o tele entrega semanal com o meu kit de marmita congelada
- Prefiro o tele entrega diário que entregue minha marmita pronta para o consumo

3) Quanto você costuma investir em cada refeição?

- Até R\$ 10,00
- Até R\$ 15,00
- Até R\$ 20,00
- Até R\$ 25,00
- Até R\$ 30,00

4) O que você considera relevante na hora de escolher o local para adquirir o serviço?

- Preço
- Qualidade
- Serviço de entrega
- Cardápio
- Local

---

5) Qual o seu nível de satisfação com as empresas que atualmente prestam o serviço de entrega da marmita?

- Totalmente insatisfeito
- Parcialmente insatisfeito
- Indiferente
- Parcialmente satisfeito
- Totalmente satisfeito

6) Qual a sua opinião sobre um serviço de entrega de marmitas fit ( saborosas e preparadas com ingredientes menos agressivos à saúde e menos calóricos)?

- Não consumiria
- Consumiria eventualmente
- Consumiria de 1 vez por semana
- Consumiria de 2 a 3 vezes por semana
- Consumiria diariamente

7) Com relação as opções abaixo qual delas melhor atenderia à sua necessidade:

- Entrega semanal de marmitas
- Entrega diária de marmitas
- Comer no local, montando seu prato com as opções do dia

## APÊNDICE B – ANÁLISE DE VIABILIDADE ECONÔMICO/FINANCEIRA

	Mês 0	1	2	3	4	5	6	7	8	9
<b>Investimento Inicial</b>	<b>-142.579,69</b>									
<b>Receita Operacional Bruta</b>		33.696,00	33.696,00	33.696,00	33.696,00	33.696,00	33.696,00	33.696,00	33.696,00	33.696,00
Dedução Simples Nacional (% x Receita)		3.201,12	3.201,12	3.201,12	3.201,12	3.201,12	3.201,12	3.201,12	3.201,12	3.201,12
<b>Receita Operacional Líquida</b>		<b>30.494,88</b>	<b>30.494,88</b>	<b>30.494,88</b>	<b>30.494,88</b>	<b>30.494,88</b>	<b>30.494,88</b>	<b>30.494,88</b>	<b>30.494,88</b>	<b>30.494,88</b>
CMV - Custo da Mercadoria Vendida		2.950,29	2.950,29	2.950,29	2.950,29	2.950,29	2.950,29	2.950,29	2.950,29	2.950,29
Custo Fixo - Mão de Obra		9.709,50	9.709,50	9.709,50	9.709,50	9.709,50	9.709,50	9.709,50	9.709,50	9.709,50
Custo Fixo - Insumos de Produção		1.280,00	1.280,00	1.280,00	1.280,00	1.280,00	1.280,00	1.280,00	1.280,00	1.280,00
Custo Fixo - Energia Elétrica		340,00	340,00	340,00	340,00	340,00	340,00	340,00	340,00	340,00
<b>Margem de Contribuição</b>		<b>16.215,09</b>	<b>16.215,09</b>	<b>16.215,09</b>	<b>16.215,09</b>	<b>16.215,09</b>	<b>16.215,09</b>	<b>16.215,09</b>	<b>16.215,09</b>	<b>16.215,09</b>
Despesas Operacionais		729,90	729,90	729,90	729,90	729,90	729,90	729,90	729,90	729,90
Despesas Comerciais		3.500,00	3.500,00	3.500,00	3.500,00	3.500,00	3.500,00	3.500,00	3.500,00	3.500,00
Despesas Administrativas		1.780,00	1.780,00	1.780,00	1.780,00	1.780,00	1.780,00	1.780,00	1.780,00	1.780,00
Despesas Financeiras		2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00
Pró-Labore		2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00
<b>Resultado Líquido</b>	<b>-142.579,69</b>	<b>6.205,19</b>	<b>6.205,19</b>	<b>6.205,19</b>	<b>6.205,19</b>	<b>6.205,19</b>	<b>6.205,19</b>	<b>6.205,19</b>	<b>6.205,19</b>	<b>6.205,19</b>
<b>Valor Presente</b>	<b>-142.579,69</b>	<b>6.183,55</b>	<b>6.161,98</b>	<b>6.140,49</b>	<b>6.119,07</b>	<b>6.097,73</b>	<b>6.076,46</b>	<b>6.055,27</b>	<b>6.034,15</b>	<b>6.013,10</b>
<b>Somatório Payback Descontado</b>	<b>-142.579,69</b>	<b>-136.396,14</b>	<b>-130.234,16</b>	<b>-124.093,67</b>	<b>-117.974,60</b>	<b>-111.876,87</b>	<b>-105.800,41</b>	<b>-99.745,14</b>	<b>-93.710,99</b>	<b>-87.697,89</b>

	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23
33.696,00	33.696,00	33.696,00	33.696,00	35.380,80	35.380,80	35.380,80	35.380,80	35.380,80	35.380,80	35.380,80	35.380,80	35.380,80	35.380,80	35.380,80
3.201,12	3.201,12	3.201,12	3.361,18	3.361,18	3.361,18	3.361,18	3.361,18	3.361,18	3.361,18	3.361,18	3.361,18	3.361,18	3.361,18	3.361,18
<b>30.494,88</b>	<b>30.494,88</b>	<b>30.494,88</b>	<b>32.019,62</b>	<b>32.019,62</b>	<b>32.019,62</b>	<b>32.019,62</b>	<b>32.019,62</b>	<b>32.019,62</b>	<b>32.019,62</b>	<b>32.019,62</b>	<b>32.019,62</b>	<b>32.019,62</b>	<b>32.019,62</b>	<b>32.019,62</b>
2.950,29	2.950,29	2.950,29	3.097,80	3.097,80	3.097,80	3.097,80	3.097,80	3.097,80	3.097,80	3.097,80	3.097,80	3.097,80	3.097,80	3.097,80
9.709,50	9.709,50	9.709,50	10.194,98	10.194,98	10.194,98	10.194,98	10.194,98	10.194,98	10.194,98	10.194,98	10.194,98	10.194,98	10.194,98	10.194,98
1.280,00	1.280,00	1.280,00	1.344,00	1.344,00	1.344,00	1.344,00	1.344,00	1.344,00	1.344,00	1.344,00	1.344,00	1.344,00	1.344,00	1.344,00
340,00	340,00	340,00	357,00	357,00	357,00	357,00	357,00	357,00	357,00	357,00	357,00	357,00	357,00	357,00
<b>16.215,09</b>	<b>16.215,09</b>	<b>16.215,09</b>	<b>17.025,84</b>	<b>17.025,84</b>	<b>17.025,84</b>	<b>17.025,84</b>	<b>17.025,84</b>	<b>17.025,84</b>	<b>17.025,84</b>	<b>17.025,84</b>	<b>17.025,84</b>	<b>17.025,84</b>	<b>17.025,84</b>	<b>17.025,84</b>
729,90	729,90	729,90	766,40	766,40	766,40	766,40	766,40	766,40	766,40	766,40	766,40	766,40	766,40	766,40
3.500,00	3.500,00	3.500,00	3.675,00	3.675,00	3.675,00	3.675,00	3.675,00	3.675,00	3.675,00	3.675,00	3.675,00	3.675,00	3.675,00	3.675,00
1.780,00	1.780,00	1.780,00	1.869,00	1.869,00	1.869,00	1.869,00	1.869,00	1.869,00	1.869,00	1.869,00	1.869,00	1.869,00	1.869,00	1.869,00
2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.100,00	2.100,00	2.100,00	2.100,00	2.100,00	2.100,00	2.100,00	2.100,00	2.100,00	2.100,00	2.100,00	2.100,00
2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.100,00	2.100,00	2.100,00	2.100,00	2.100,00	2.100,00	2.100,00	2.100,00	2.100,00	2.100,00	2.100,00	2.100,00
<b>6.205,19</b>	<b>6.205,19</b>	<b>6.205,19</b>	<b>6.515,45</b>	<b>6.515,45</b>	<b>6.515,45</b>	<b>6.515,45</b>	<b>6.515,45</b>	<b>6.515,45</b>	<b>6.515,45</b>	<b>6.515,45</b>	<b>6.515,45</b>	<b>6.515,45</b>	<b>6.515,45</b>	<b>6.515,45</b>
<b>5.992,13</b>	<b>5.971,23</b>	<b>5.950,41</b>	<b>6.226,13</b>	<b>6.204,42</b>	<b>6.182,78</b>	<b>6.161,21</b>	<b>6.139,73</b>	<b>6.118,31</b>	<b>6.096,97</b>	<b>6.075,71</b>	<b>6.054,52</b>	<b>6.033,40</b>	<b>6.012,36</b>	
<b>-81.705,75</b>	<b>-75.734,52</b>	<b>-69.784,12</b>	<b>-63.557,98</b>	<b>-57.353,56</b>	<b>-51.170,78</b>	<b>-45.009,57</b>	<b>-38.869,84</b>	<b>-32.751,53</b>	<b>-26.654,56</b>	<b>-20.578,85</b>	<b>-14.524,34</b>	<b>-8.490,94</b>	<b>-2.478,58</b>	

24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36
36.380,80	37.149,84	37.149,84	37.149,84	37.149,84	37.149,84	37.149,84	37.149,84	37.149,84	37.149,84	37.149,84	37.149,84	37.149,84
3.361,18	3.529,23	3.529,23	3.529,23	3.529,23	3.529,23	3.529,23	3.529,23	3.529,23	3.529,23	3.529,23	3.529,23	3.529,23
<b>32.019,62</b>	<b>33.620,61</b>	<b>33.620,61</b>	<b>33.620,61</b>	<b>33.620,61</b>	<b>33.620,61</b>	<b>33.620,61</b>	<b>33.620,61</b>	<b>33.620,61</b>	<b>33.620,61</b>	<b>33.620,61</b>	<b>33.620,61</b>	<b>33.620,61</b>
3.097,80	3.252,69	3.252,69	3.252,69	3.252,69	3.252,69	3.252,69	3.252,69	3.252,69	3.252,69	3.252,69	3.252,69	3.252,69
10.194,98	10.704,72	10.704,72	10.704,72	10.704,72	10.704,72	10.704,72	10.704,72	10.704,72	10.704,72	10.704,72	10.704,72	10.704,72
1.344,00	1.411,20	1.411,20	1.411,20	1.411,20	1.411,20	1.411,20	1.411,20	1.411,20	1.411,20	1.411,20	1.411,20	1.411,20
357,00	374,85	374,85	374,85	374,85	374,85	374,85	374,85	374,85	374,85	374,85	374,85	374,85
<b>17.025,84</b>	<b>17.877,14</b>	<b>17.877,14</b>	<b>17.877,14</b>	<b>17.877,14</b>	<b>17.877,14</b>	<b>17.877,14</b>	<b>17.877,14</b>	<b>17.877,14</b>	<b>17.877,14</b>	<b>17.877,14</b>	<b>17.877,14</b>	<b>17.877,14</b>
766,40	804,71	804,71	804,71	804,71	804,71	804,71	804,71	804,71	804,71	804,71	804,71	804,71
3.675,00	3.858,75	3.858,75	3.858,75	3.858,75	3.858,75	3.858,75	3.858,75	3.858,75	3.858,75	3.858,75	3.858,75	3.858,75
1.869,00	1.962,45	1.962,45	1.962,45	1.962,45	1.962,45	1.962,45	1.962,45	1.962,45	1.962,45	1.962,45	1.962,45	1.962,45
2.100,00	2.205,00	2.205,00	2.205,00	2.205,00	2.205,00	2.205,00	2.205,00	2.205,00	2.205,00	2.205,00	2.205,00	2.205,00
2.100,00	2.205,00	2.205,00	2.205,00	2.205,00	2.205,00	2.205,00	2.205,00	2.205,00	2.205,00	2.205,00	2.205,00	2.205,00
<b>6.515,45</b>	<b>6.841,22</b>	<b>6.841,22</b>	<b>6.841,22</b>	<b>6.841,22</b>	<b>6.841,22</b>	<b>6.841,22</b>	<b>6.841,22</b>	<b>6.841,22</b>	<b>6.841,22</b>	<b>6.841,22</b>	<b>6.841,22</b>	<b>6.841,22</b>
<b>5.991,39</b>	<b>6.269,01</b>	<b>6.247,15</b>	<b>6.225,36</b>	<b>6.203,65</b>	<b>6.182,01</b>	<b>6.160,45</b>	<b>6.138,96</b>	<b>6.117,55</b>	<b>6.096,21</b>	<b>6.074,95</b>	<b>6.053,76</b>	<b>6.032,65</b>
<b>3.512,81</b>	<b>9.781,82</b>	<b>16.028,97</b>	<b>22.254,33</b>	<b>28.457,98</b>	<b>34.639,99</b>	<b>40.800,44</b>	<b>46.939,40</b>	<b>53.056,95</b>	<b>59.153,17</b>	<b>65.228,12</b>	<b>71.281,88</b>	<b>77.314,53</b>