

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO**

**ANDREI JOSUÉ PRÉVIDI STÄHELIN**

**PLANO DE NEGÓCIOS DE UMA LOJA DE PRODUTOS PARA CELÍACOS E  
DIABÉTICOS**

**FLORIANÓPOLIS**

**2007**

**ANDREI JOSUÉ PRÉVIDI STÄHELIN**

**PLANO DE NEGÓCIOS DE UMA LOJA DE PRODUTOS PARA CELÍACOS E  
DIABÉTICOS**

**Trabalho de Conclusão de Curso apresentada à  
disciplina Estágio Supervisionado – CAD 5236,  
como requisito parcial para obtenção do grau  
de Bacharel em Administração da Universidade  
Federal de Santa Catarina, área de  
concentração em Empreendimentos.**

**Professor Orientador: Pedro da Costa Araújo**

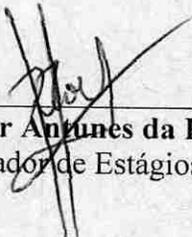
**FLORIANÓPOLIS**

**2007**

**ANDREI JOSUÉ PRÉVIDI STÄHELIN**

**PLANO DE NEGÓCIOS DE UMA LOJA DE PRODUTOS PARA CELÍACOS E  
DIABÉTICOS**

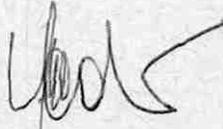
Este Trabalho de Conclusão de Estágio foi julgado adequado e aprovado, em sua forma final pela Coordenadoria de Estágios do Departamento de Ciências de Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, em \_\_\_\_ de Dezembro de 2007 com nota final 9,5.



---

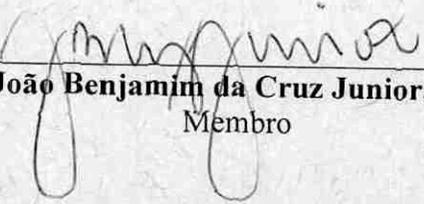
**Professor Rudimar Antunes da Rocha, Dr.**  
Coordenador de Estágios

Apresentado à Banca Examinadora integrada pelos professores:



---

**Professor Pedro da Costa Araújo, Msc.**  
Orientador



---

**João Benjamim da Cruz Junior, Dr.**  
Membro

---

**Nilo Otani, Dr.**  
Membro

## AGRADECIMENTOS

Gostaria de agradecer a todos que, de alguma forma, contribuíram com meu processo de aprendizado durante a graduação e, principalmente, durante a realização deste estudo.

Ao meu orientador, Pedro da Costa Araújo, pelo empenho, disposição e ensinamentos transmitidos.

A todos os professores do Departamento de Administração que contribuíram para a minha formação acadêmica e profissional.

Aos meus amigos e colegas de aula, pela amizade e conhecimentos compartilhados.

A todos entrevistados que colaboraram com informações e dados preciosos para a realização deste estudo.

Aos meus pais, Ernei e Ivanise, pelo suporte e educação transmitidos.

A todos que fazem parte da minha vida, muito obrigado!

## VOCÊ MESMO

Lembre-se de que você mesmo é o melhor secretário de sua tarefa, o mais eficiente propagandista de seus ideais, a mais clara demonstração de seus princípios, o mais alto padrão do ensino superior que seu espírito abraça e a mensagem viva das elevadas noções que você transmite aos outros. Não se esqueça, igualmente, de que o maior inimigo de suas realizações mais nobres, a completa ou incompleta negação do idealismo sublime que você apregoa, a nota discordante da sinfonia do bem que pretende executar, o arquiteto de suas aflições e o destruidor de suas oportunidades de elevação - é você mesmo.

*Francisco Cândido Xavier*

## RESUMO

ANDREI, Josué Prévidi. **Plano de negócios de uma loja de produtos para celíacos e diabéticos**. 2007. 111f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2007.

A finalidade deste trabalho é a elaboração de um plano de negócios para uma loja de produtos para celíacos e diabéticos no bairro Centro da cidade de Florianópolis, considerando o segundo semestre de 2007. Este trabalho é formado por dados e informações de alcance mercadológico, técnico, administrativo, jurídico e financeiro, que avaliam a alternativa de implantação deste empreendimento. A pesquisa possui caráter descritivo. Aplicaram-se questionários a uma amostra de 204 pessoas, todas celíacas ou diabéticas, a fim de definir os perfis dos mesmos e a aceitabilidade do negócio. O resultado da pesquisa mostrou-se positivo. Depois de verificada todas as etapas do plano de negócios, constatou-se viável a implantação de uma loja de produtos para celíacos e diabéticos em Florianópolis.

**Palavras-chave:** Plano de Negócios. Empreendedorismo. Produtos para Celíacos e Diabéticos.

## ABSTRACT

The purpose of this work was to elaborate a business plan for a store that sells products to celiacs and diabetics in Florianópolis, Downtown, considering the second semester of 2007. This paper is formed by data and informations about marketing, technical, administrative, legal and financial aspects that evaluated this company's implantation. This is an descriptive research. Questionnaires were applied to a sample of 204 people, all of them either celiacs or diabetcs, with the propose to determine their profile and the business acceptability. The outcome of this research was positive. After analyzed all aspects of the business plan, it was evidenced as viable the implementation of a store that sells products to celiacs and diabetics in Florianópolis.

**Key words:** Business plan; Entrepreneurship; Products to Celiacs and Diabetics.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 01: Organograma .....	35
Figura 02: Mapa da concorrência direta.....	81
Figura 03: Organograma da Delícia + Saúde Ltda.....	92

## LISTA DE QUADROS

Quadro 01 Esboço do projeto do negócio .....	26
Quadro 02: Sintomas da doença Celíaca.....	47
Quadro 03: Lista de fornecedores .....	83
Quadro 04: Investimento em equipamentos, móveis e utensílios. ....	95
Quadro 05: Receita operacional bruta.....	96
Quadro 06: Mão-de-obra direta mensal .....	96
Quadro 07: Encargos sociais mensal.....	96
Quadro 08: Depreciação.....	97
Quadro 09: Custos fixos mensal.....	98
Quadro 10: DRE mensal .....	98
Quadro 11: DRE anual .....	99
Quadro 12: Tempo de retorno do investimento .....	100
Quadro 13: Valor presente líquido .....	100
Quadro 14: Taxa interna de retorno .....	100

## LISTA DE TABELAS

Tabela 01: Partilha do Simples Nacional - Comércio .....	33
Tabela 02: Cálculo a população diabética.....	57
Tabela 03: Portador da Doença Celíaca ou Diabetes .....	58
Tabela 04: Sexo .....	59
Tabela 05: Idade .....	60
Tabela 06: Estado civil .....	61
Tabela 07: Grau de escolaridade .....	62
Tabela 08: Renda familiar .....	63
Tabela 09: Onde reside? .....	64
Tabela 10: Quantas pessoas que moram com você têm diabetes ou doença celíaca?.....	65
Tabela 11: Você esta atualmente fazendo algum tratamento e/ou dieta especial para aliviar os sintomas da diabete ou doença celíaca? .....	66
Tabela 12: Você compra alimentos s/ glúten ou especial para diabéticos apenas em lojas especializadas? .....	67
Tabela 13: Você utilizaria os serviços de uma loja especializada em produtos relativos a diabetes/doença celíaca? .....	68
Tabela 14: Estabelecimentos onde você compra os alimentos que necessita para a sua dieta com maior frequência.....	68
Tabela 15: Nível de satisfação com relação ao(s) estabelecimentos onde faz suas compras levando-se em consideração os itens abaixo. ....	69
Tabela 16: Qual o seu gasto semanal com alimentação com produtos que fazem parte da sua dieta para tratamento/alívio da doença? .....	70
Tabela 17: Semanalmente, quanto tempo em média você leva para fazer suas compras?.....	71
Tabela 18: Avalie a importância dos seguintes itens em relação aos produtos oferecidos para diabéticos/celíacos.....	72
Tabela 19 - Em relação ao atendimento, qual o aspecto que você considera mais relevante?.	73
Tabela 20: Qual critério que você considera mais importante na localização de uma loja especializada para diabéticos e celíacos? .....	74
Tabela 21: Que tipo de serviço você gostaria que uma loja para diabéticos e celíacos disponibilizasse?.....	75

Tabela 22: Em Florianópolis, que local você indicaria para instalação de uma loja para diabéticos e celíacos? .....	76
---	----

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

COFINS - Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social

CSLL - Contribuição Social Sobre o Lucro Líquido

DRE – Demonstração do Resultado do Exercício

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

ICMS - Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços

INSS - Instituto Nacional do Seguro Social

IPI - Imposto Sobre Produtos Industrializados

IRPJ – Imposto de Renda – Pessoa Jurídica

ONU - Organização das Nações Unidas

PASEP - Programa de Formação do Patrimônio do Servidor Público

PIB - Produto interno bruto

PIS - Programa de Integração Social

TIR - Taxa interna de retorno

TMA - Taxa mínima de atratividade

VAL - Valor Atual Líquido

VPL - Valor Presente Líquido

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	16
1.1 JUSTIFICATIVA.....	16
1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA.....	18
<b>1.2.1 Objetivo geral</b> .....	18
<b>1.2.2 Objetivos específicos</b> .....	18
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	20
2.1 EMPREENDEDORISMO E O EMPREENDEDOR.....	20
2.2 PLANO DE NEGÓCIO .....	22
2.3 ASPECTOS MERCADOLÓGICOS.....	26
<b>2.3.1 Mercado consumidor</b> .....	27
2.3.1.1 Segmentação.....	29
<b>2.3.2 Mercado Concorrente</b> .....	30
<b>2.3.3 Mercado fornecedor</b> .....	30
2.4 ASPECTOS JURÍDICO-LEGAIS .....	31
2.5 ASPECTOS ADMINISTRATIVOS.....	34
2.6 ASPECTOS TÉCNICOS .....	36
2.7 ASPECTOS FINANCEIROS .....	36
<b>2.7.1 Ponto de Equilíbrio</b> .....	38
<b>2.7.2 Análise de índices financeiros</b> .....	39
2.7.2.1 Payback .....	39
2.7.2.2 Valor Presente Líquido (VPL) .....	40
2.7.2.3 Taxa Interna de Retorno (TIR).....	40
<b>3 METODOLOGIA</b> .....	42
3.1 TIPO DE PESQUISA.....	42
3.2 TIPOS DE DADOS.....	42
3.3 INSTRUMENTO E TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS .....	43
3.4 PESQUISA DE CAMPO .....	43
3.5 ANÁLISE DOS DADOS .....	45
<b>4 DOENÇA CELÍACA E DIABETES</b> .....	46
4.1 O QUE É A DOENÇA CELÍACA .....	46
<b>4.1.1 O que é o GLÚTEN?</b> .....	46

4.1.2 Sintomas .....	47
4.1.3 Tratamento .....	48
4.1.4 Dieta .....	49
4.2 O QUE É A DIABETE .....	49
4.2.1 Diabetes mellitus tipo I .....	50
4.2.2 Diabetes mellitus tipo II .....	50
4.2.3 Diabetes gestacional .....	51
4.2.4 Dieta .....	51
<b>5 PLANO DE NEGÓCIO PARA A LOJA DELÍCIA MAIS SAÚDE .....</b>	<b>53</b>
5.1 A EMPRESA .....	53
5.1.1 Missão .....	54
5.1.2 Visão .....	54
5.2 ASPECTOS MERCADOLÓGICOS .....	55
5.2.1 O setor .....	55
5.2.2 Mercado consumidor .....	56
5.2.2.1 Resultado da pesquisa .....	58
5.2.3 Mercado Concorrente .....	77
5.2.4 Mercado fornecedor .....	82
5.2.5 Produtos .....	83
5.2.5.1 Preços .....	84
5.2.6 Análise das oportunidades .....	85
5.2.7 Análise das ameaças .....	85
5.2.8 Estratégias .....	86
5.2.8.1 Estratégias de comunicação .....	86
5.2.8.1.1 Divulgação da marca .....	87
5.2.8.1.2 Divulgação dos serviços prestados .....	87
5.2.8.1.3 Banco de dados, cadastro dos clientes diretos e indiretos .....	87
5.2.8.1.4 Relacionamento com clientes diretos e indiretos .....	88
5.2.8.1.5 Pesquisa de satisfação de clientes .....	88
5.3 ASPECTOS JURIDICO-LEGAIS .....	88
5.3.1 Caracterização da empresa .....	89
5.3.2 Próximos passos para a legalização da empresa .....	89
5.3.3 Tributação .....	90
5.4 ASPECTOS ADMINISTRATIVOS .....	90

<b>5.4.1 Estrutura administrativa</b> .....	91
<b>5.5 ASPECTOS TÉCNICOS</b> .....	92
<b>5.5.1 Localização</b> .....	93
<b>5.5.2 Instalações e Equipamentos</b> .....	93
<b>5.6 ASPECTOS FINANCEIROS</b> .....	93
<b>5.6.1 Investimento Inicial</b> .....	94
<b>5.6.2 Orçamento de operações</b> .....	95
5.6.2.1 Estimativas de receitas .....	95
5.6.2.2 Estimativa de custos .....	96
5.6.2.2.1 Depreciação .....	96
5.6.2.2.2 Custos e despesas fixas mensal .....	97
<b>5.6.3 Resultados operacionais</b> .....	98
<b>5.6.4 Análise de índices financeiros</b> .....	99
5.6.4.1 Ponto de equilíbrio .....	99
5.6.4.2. Payback – Tempo de retorno do investimento .....	100
5.6.4.3 VPL – Valor Presente Líquido .....	100
5.6.4.4 TIR – Taxa Interna de Retorno .....	100
<b>6 CONCLUSÃO</b> .....	102
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	104
<b>APÊNDICE</b> .....	108

## 1 INTRODUÇÃO

Os diabéticos e celíacos - pessoas que têm intolerância a alimentos com glúten - geralmente precisam percorrer diferentes estabelecimentos para comprar alimentos, remédios e outros produtos de que necessitam, e não são poucas as pessoas que sofrem de um desses problemas. A Sociedade Brasileira de Diabetes (SBdD, 2007b) estima a existência de 10 milhões de diabéticos no Brasil. Já a Universidade de Brasília (apud UNIVERSO DA MULHER, 2007) estima que existam aproximadamente 500 mil celíacos no país.

Nesse sentido, para facilitar a vida dessa parcela da população, a idéia é montar uma loja especializada que oferece diversos produtos focados em diabéticos e celíacos.

No caso dos celíacos existe apenas um tratamento para a doença: uma dieta rigorosa, onde devem ser retirados todos os alimentos e preparações que contenham o glúten. Não se deve comer "só um pouquinho" desses alimentos, pois podem ocorrer conseqüências danosas para o paciente. O tratamento deve ser seguido durante toda a vida.

Além de depender primordialmente da dieta e do tratamento rigoroso, ambas as doenças exigem uma alimentação variada, mas sem os elementos desencadeadores das mesmas, para que haja um desenvolvimento saudável do indivíduo. Encontrar esses produtos específicos exige tempo e paciência, tornando-se um desafio encontrá-los mediante a enorme gama de produtos ofertados sem as indicações de seus ingredientes.

Ao empreendedor, após a identificação da oportunidade, cabe tomar a iniciativa de colocar em prática a idéia do negócio, exercendo papel de responsável pela melhoria socioeconômica da sociedade que atua e, principalmente, para o público específico que pretende atingir, sempre na busca do lucro e da realização profissional e individual.

Diante desse panorama, este trabalho trata de um plano de negócio, e todas as suas variáveis incluídas, para a implantação de uma loja de produtos para celíacos e diabéticos, sendo este de vital importância em termos práticos para o desenvolvimento do novo negócio.

### 1.1 JUSTIFICATIVA

A realização de uma pesquisa implica na determinação de critérios que devem ser considerados na definição do tema de estudo para que o trabalho se justifique e não haja

frustração ao seu final e, segundo Castro (1978, apud MATTAR, 2005), esses critérios são: importância, originalidade e viabilidade do tópico escolhido.

Neste sentido, Castro (1978, apud MATTAR, 2005, p. 61) diz sobre a importância de um tema:

Dizemos que um tema é importante quando está de alguma forma ligada a uma questão crucial que polariza ou afeta um segmento substancial da sociedade. Um tema pode também ser importante se está ligado a uma questão teórica que merece atenção continuada na literatura especializada. A seleção mais dedicada e difícil teria a ver com os temas novos, que a ninguém preocupa, seja teórica ou praticamente, mas que contêm o potencial de virem a interessar ou afetar muita gente.

Com base nesta afirmativa, é possível compreender que a importância de tal empreendimento se dá devido à identificação das necessidades de serviços segmentados, voltados majoritariamente para a população de celíacos e diabéticos, o que afetaria de forma significativamente positiva os integrantes desses grupos.

Para o aluno pesquisador, durante a elaboração deste plano de negócios, foi possível aprofundar os conhecimentos adquiridos ao longo do curso de Administração, devido à abrangência que o tema proposto exige.

Não podemos deixar de citar a importância da criação de novos negócios no desenvolvimento sócio-econômico da sociedade, via recolhimento de impostos, aumento da competitividade e na geração de novos empregos, contribuindo para a redução das desigualdades sociais e a melhora da qualidade de vida geral.

Um outro ponto fundamental nas pesquisas é sua originalidade. De acordo com Castro (1978, apud MATTAR, 2005, p. 61), “Um tema original é aquele cujos resultados têm o potencial de nos surpreender”.

Porém, segundo esse autor, originalidade não deve ser confundida com tema inovador. Uma pesquisa pode ser original por abordar um tema conhecido a partir de um enfoque diferente, ou por ser aplicada numa região cujas características peculiares a tornem atrativas.

Assim, embora existam hoje, em algumas das maiores cidades brasileiras, lojas especializadas para o público em questão e, vários trabalhos de conclusão de curso voltados para o estudo de viabilidade de um negócio, não há nenhum trabalho conhecido ou divulgado em relação ao tema proposto no Curso de Ciências da Administração da UFSC e na região de Florianópolis, caracterizando, assim, os resultados desta pesquisa com grande potencial para nos surpreender.

Por último, Castro (1978, apud MATTAR, 2005, p. 62) traz a questão de outro ponto fundamental nas pesquisas, a viabilidade em se executar a pesquisa:

Dados os prazos, os recursos financeiros, a competência do futuro autor, a disponibilidade potencial de informações, o estado da teorização a esse respeito, dá pra fazer a pesquisa? O prazo pode ser insuficiente, o mesmo se dando com os recursos, pode ao pesquisador faltar o preparo específico naquele campo, pode não haver uma sistematização prévia do conhecimento na área ou a teoria apresentar uma insolvência metodológica. Finalmente, os dados necessários podem inexistir, ou mesmo sua coleta ser impossível.

Neste caso, para ser realizado o trabalho não serão necessários grandes dispêndios financeiros, podendo a pesquisa ser realizável dentro do prazo estipulado e com recursos próprios.

A partir do exposto, permite-se o enunciado do problema que responde à seguinte questão:

É viável, sob os aspectos mercadológicos, jurídico-legal, administrativo, técnico e financeiro, na grande Florianópolis, a implantação de uma loja de produtos para celíacos e diabéticos?

## 1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA

O planejamento da viabilidade determina a definição de objetivos, tanto geral quanto específicos para que não haja dúvidas quanto ao que se pretende alcançar com os resultados da pesquisa a fim de nortear todo o estudo.

### 1.2.1 Objetivo geral

Demonstrar um plano de negócios para detectar a viabilidade de implantação de uma loja de produtos para celíacos e diabéticos em Florianópolis.

### 1.2.2 Objetivos específicos

- a) Levantar dados do mercado: concorrentes, consumidores e fornecedores;
- b) Averiguar o perfil sócio-econômico da população potencial consumidora do serviço;
- c) Verificar se existe demanda para os serviços oferecidos;

- d) Verificar a viabilidade do empreendimento por meio de estimativas mercadológicas, jurídico-legal, administrativa, técnica e financeira.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A fundamentação teórica objetiva a apresentação e revisão do que autores já escreveram a respeito dos temas investigados no decorrer do estudo, utilizando seus conceitos e opiniões.

A base teórica irá auxiliar na análise dos dados que serão coletados e tratados ao longo do desenvolvimento deste plano de negócio.

A fundamentação teórica a seguir abordará temas relacionados à elaboração e estrutura de um plano de negócio para a implantação de um novo empreendimento.

### 2.1 EMPREENDEDORISMO E O EMPREENDEDOR

Uma das principais funções administrativas é o planejamento. Essa função é estritamente ligada ao conceito de plano de negócio.

De acordo com Dornelas (2001), a palavra empreendedorismo é derivada da palavra francesa *entrepreneur*, que significa aquele que assume riscos e começa algo novo.

O entendimento e a inicial popularização do empreendedorismo moderno devem-se muito ao economista Joseph Schumpeter (1883-1950), no livro “*The Theory of Economic Development*” em 1934.

Segundo Degen (1989, p. 1)

O empreendedor é o agente do processo de destruição criativa que, de acordo com Joseph A. Schumpeter, é o impulso fundamental que aciona e mantém em marcha o motor capitalista, constantemente criando novos produtos, novos métodos de produção, novos mercados e, implacavelmente, sobrepondo-se aos antigos métodos menos eficientes e mais caros.

Empreendedorismo pode ser conceituado como a prática de iniciar uma nova organização, geralmente em resposta a uma oportunidade identificada, visando à obtenção de um lucro.

Para ser empreendedora, uma empresa tem que possuir características especiais. Na verdade, os empreendedores constituem a minoria dentre as pequenas empresas. Eles criam algo novo, algo diferente; eles mudam ou transformam valores (DRUCKER, 1987).

Empreendedorismo, além de “criar uma nova empresa”, também tem o significado de fazer coisas novas, coisas diferentes, sendo possível de ser aplicado a outras atividades.

Segundo Timmons (apud DORNELAS, 2001), "o empreendedorismo é uma revolução silenciosa, que será para o século XXI mais do que a revolução industrial foi para o século XX."

É notório o papel predominante do empreendedor como gerador de riquezas para a sociedade, contribuindo para novos empregos e crescimento econômico.

Degen (1989, p. 9) salienta a importância do empreendedorismo para a sociedade:

A riqueza de uma nação é medida por sua capacidade de produzir, em quantidade suficiente, os bens e serviços necessários ao bem estar da população. Por este motivo, acreditamos que o melhor recurso de que dispomos para solucionar os graves problemas sócio-econômicos pelos quais o Brasil passa é a liberação da criatividade dos empreendedores, através da livre iniciativa, para produzir esses bens e serviços.

Degen (1989) ainda enfatiza a importância de novos empreendimentos para os executivos que atuam em empresas, para que as empresas já estabelecidas mantenham-se desenvolvendo novos negócios e não se tornem obsoletas.

Em uma sociedade em que novos empreendimentos são considerados o combustível para o desenvolvimento, o empreendedor torna-se protagonista, exercendo também o papel de líder, sendo responsável pela melhoria socioeconômica da sociedade em que atua.

No que se refere ao empreendedor, Gerber (2004, p. 16) descreve o empreendedor como "o inovador, o grande estrategista, o criador de novos métodos para criar ou penetrar nos novos mercados [...]". Para Chiavenato (1995, p. 13), "empreendedor é a pessoa que inicia ou desenvolve um negócio em que se arrisca a perder o capital nele aplicado". Dornelas (2001) descreve o empreendedor como "aquele que faz acontecer, se antecipa aos fatos e tem uma visão futura da organização".

Em relação às atitudes do empreendedor, Salim (apud CARVALHO et al., 2006), observa que há um consenso entre os estudiosos do empreendedorismo de que existe um conjunto de atitudes presentes no sujeito empreendedor: assumir riscos, identificar oportunidades, conhecimento, organização, tomar decisões, liderança, dinamismo, independência, otimismo e tino empresarial.

Empreendedores têm muitas características em comuns aos líderes, porém, por serem mais propensos ao risco, divergem de algumas das características dos líderes administradores e executivos, que tendem a ser mais metódicos.

O empreendedor não nasce pronto, certamente há pessoas sem as mínimas características empreendedoras, porém, segundo Dolabela (1999, p. 30) "o empreendedorismo

é um fenômeno cultural, ou seja, empreendedores nascem por influência do meio em que vivem”.

Essa influência é mais bem visualizada quando comparamos dois extremos: Estados Unidos, uma economia puramente capitalista, portanto, propicia os empreendedores, e Cuba, onde o ambiente do meio prejudica a criação de novos empreendimentos e, conseqüentemente o desenvolvimento de empreendedores.

Há ainda, segundo Degen (1989), fatores que inibem o surgimento de novos empreendedores, os três mais importantes são: imagem social, disposição de assumir riscos e capital social.

Além de características empreendedoras, influências e fatores inibidores da atividade empreendedora, o sucesso da criação de um negócio depende basicamente do desenvolvimento, pelo empreendedor, de três etapas: identificar a oportunidade de negócio, desenvolver o conceito do negócio e implementar o empreendimento (DEGEN, 1989).

Chiavenato (1995), também destaca três fatores para que o empreendedor obtenha sucesso em um novo empreendimento, são eles: identificar e tentar potencializar as oportunidades do mercado e todos os aspectos que poderão aumentar as chances de dar certo, identificar e tentar neutralizar as ameaças do mercado e todos os aspectos que poderão reduzir as chances de dar certo e, descobrir como criar valor para o cliente e como gerar riqueza para a empresa.

Chiavenato (1995) ainda salienta que, o melhor negócio é aquele que consegue juntar a experiência e conhecimentos do empreendedor com as necessidades do mercado. Estando o mercado saturado, de nada adianta o conhecimento técnico do empreendedor, necessitando este, obter conhecimento do mercado onde pretende atuar.

Para iniciar um novo empreendimento, portanto, não basta apenas possuir as características de um empreendedor, é preciso conhecimento amplo do mercado de atuação, que pode ser adquirido a partir de uma pesquisa de mercado, sendo este um dos itens do plano de negócio.

## 2.2 PLANO DE NEGÓCIO

Antes da efetiva concretização de um empreendimento é necessário estar preparado. Entender as oportunidades do mercado e o valor que o empreendedor pode agregar aos clientes é a base para construir um negócio de sucesso.

Fazer um plano de negócio não é pré-requisito obrigatório para o estabelecimento e o desenvolvimento de um empreendimento, porém, um bom plano de negócio é o elemento norteador para um negócio orientado e planejado, aumentando as chances de sucesso de um empreendimento.

A literatura indica outras denominações para o plano de negócio, como projeto de viabilidade e estudo de viabilidade. A diferença na estrutura não muda significativamente dentre as denominações dadas.

Degen (1989, p. 177) conceitua o plano como:

a formalização das idéias, da oportunidade, do conceito, dos riscos, das experiências similares, das medidas para minimizá-los, das respostas aos pré-requisitos, da estratégia competitiva, bem como do plano de marketing, de vendas, operacional e financeiro para viabilizar o novo negócio.

Para Chiavenato (1995, p. 19):

o projeto do negócio é um conjunto de dados e informações sobre o futuro empreendimento, definindo suas principais características e condições, para proporcionar uma análise de sua viabilidade e dos seus riscos, bem como para facilitar sua implementação.

Santos e Pereira (1995), diferentemente de Chiavenato, não referem o plano de negócio ao “futuro empreendimento”. Para o autor, com o plano de negócio, o empreendedor deverá avaliar para decidir quanto à viabilidade da empresa a ser criada.

Um bom plano de negócio resume quase tudo que interessa saber na hora de iniciar ou expandir um negócio, descrevendo de forma completa o que pretenderá o empreendimento, oferece uma visão mais ampla do negócio e de todo ambiente, além de motivar o empreendedor a executar suas idéias.

Completando um plano de negócio, o empreendedor irá entender melhor as suas vantagens competitivas, novas oportunidades, atuais fraquezas e objetivos a longo prazo do negócio. O plano de negócio é, também, um importante requisito do financiamento.

A principal razão de elaborar um plano de negócio é que um bom plano aumenta significativamente as chances de sucesso de um novo negócio, apesar de não haver garantias de sucesso (DEGEN, 1989). Segundo o autor, o plano de negócio representa uma oportunidade única para o futuro empreendedor pensar e analisar todas as facetas do novo negócio, pois é justamente a visão parcial do novo negócio responsável por tantos fracassos.

Para Degen (1989, p. 178), a elaboração do plano de negócios, antes do início de um novo empreendimento, acarreta os seguintes benefícios:

- Reúne ordenadamente todas as idéias e assim permite uma visão de conjunto que seja de todas as facetas do novo negócio, evitando a parcialidade que pode induzir aos erros;
- Impõe a avaliação do potencial de lucro e crescimento do novo negócio, bem como de suas necessidades operacionais e financeiras;
- Examina as conseqüências de diferentes estratégias competitivas de marketing, de vendas, de produção e de finanças;
- Permite que todas as avaliações e experiências sejam realizadas com base em simulações devidamente registradas, e evita gastos e riscos de erros e acertos no início da operação de um novo negócio;
- Constitui-se de documento básico e indispensável para atrair sócios e investidores para o novo negócio;
- Torna-se apresentação do novo negócio a fornecedores e clientes, podendo contribuir à obtenção de condições favoráveis e de apoio ao novo empreendimento;
- É importante para o recrutamento dos empregados, dando-lhes a correta perspectiva do novo negócio e as possibilidades de crescimento junto com o novo empreendimento; e,
- Serve para orientar todos os empregados na execução das suas tarefas, de acordo com a estratégia competitiva definida para o novo negócio.

Santos e Pereira (1995) acrescentam, ainda, a utilidade do plano de negócio para os contadores e advogados especializados em direito comercial que assessoraram o empreendedor na abertura da empresa.

Mas o principal usuário do plano de negócios é o próprio empreendedor, que está diante de uma ferramenta que faz uma profunda análise do seu negócio, diminuindo a taxa de risco e contribuindo para suas decisões, que podem ser de não abrir uma empresa, ou de não lançar um novo produto. (DOLABELA, 1999).

Chiavenato (1995, p. 20) propõe um roteiro desenvolvido pelo SEBRAE para o plano de negócio como mostrado na tabela abaixo:

<b>Projeto do negócio</b>
<b>1- Ramo de atividade</b>
Por que escolheu este negócio?
<b>2- Mercado consumidor</b>
Quem são os clientes? O que é de valor para os clientes?
<b>3- Mercado fornecedor</b>
Quem são os fornecedores de insumos e serviços?
<b>4- Mercado concorrente</b>
Quem são os concorrentes?
<b>5- Produtos ou serviços a serem ofertados</b>
Quais as características dos produtos ou serviços? Quais seus usos menos evidentes?
Quais suas vantagens e desvantagens frente às dos concorrentes?
Como criar valor para o cliente por meio dos produtos ou serviços?
<b>6- Localização</b>
Quais os critérios para a avaliação do local ou do “ponto”?
Qual a importância da localização para o seu negócio?
<b>7- Processo operacional</b>
Como sua Empresa vai operar etapa por etapa?
Como fabricar? Como vender? Como fazer o serviço?
Qual trabalho será feito? Quem o fará? Com que material? Com que equipamento?
Quem tem conhecimento e experiência no ramo?
Como fazem os concorrentes?
<b>8- Previsão de produção, previsão de vendas?</b>
Qual a necessidade e a procura do Mercado?
Qual sua provável capacidade de produção, pessoal disponível e recursos financeiros?
Qual a disponibilidade de matéria-prima e insumos básicos?
Qual o volume de produção, vendas, serviços que você planeja para o negócio?
<b>9- Análise financeira</b>
Qual a estimativa de receita da Empresa?
Qual é o capital inicial necessário?
Quais os gastos com materiais? Quais os gastos com pessoal?
Quais os gastos gerais de produção?
Quais as despesas administrativas? Quais as despesas de vendas?

Qual a margem de lucro desejada?
----------------------------------

Quadro 01 Esboço do projeto do negócio

Fonte: Chiavenato (1995).

As etapas do plano de negócios serão abordadas no tópico a seguir, levando-se em consideração os autores citados nesse capítulo, bem como cuidados indispensáveis à elaboração de um plano de negócio.

### 2.3 ASPECTOS MERCADOLÓGICOS

Os aspectos mercadológicos objetivam obter as respostas quanto a certas necessidades a serem atendidas no plano de negócio, como o estudo dos possíveis fornecedores, clientes e segmentos e, os prováveis concorrentes.

Chiavenato (1995, p. 15) conceitua o mercado como “um conjunto de transações, havendo de um lado a oferta – isto é, as pessoas ou empresas que desejam vender bens ou serviços – e, de outro, a procura – isto é, as pessoas ou empresas que desejam comprar bens ou serviços”.

São necessárias informações do mercado para planejar com sucesso estratégias de marketing. Informações sobre o mercado potencial e como ele provavelmente reaja a vários mix de mercado, e informações sobre competição e outros fatores incontroláveis (McCARTHY, 1982).

Para que o empreendedor saiba quais as chances do futuro negócio ter sucesso é indispensável à busca de informações no mercado em que atua.

Para Chiavenato (1995, p. 16):

O estudo de mercado, ou pesquisa de mercado, é o levantamento e a investigação dos fenômenos que ocorrem no processo de trocas e de intercâmbios de mercadorias do produtor ao consumidor. Representa a coleta de informações úteis para que se possa conhecer o mercado, seja para comprar matérias-primas ou mercadorias, seja para vender produtos ou serviços.

É a partir deste estudo que é possível comprovar se realmente existe demanda suficiente para o sucesso de um novo negócio. Zenaro (2007, p. 17) explica que “em marketing, trata-se toda a oferta de bens ou serviços como “indústria”, e toda a demanda como “mercado””. O ponto de partida para o estudo do mercado é feito com base no conceito de demanda. A demanda de mercado “é a quantidade de um determinado bem ou serviço que os consumidores desejam adquirir em determinado período de tempo” (WIKIPÉDIA, 2006c).

Diagnosticada uma demanda suficientemente razoável é possível comercializar, tornando a análise do mercado indispensável na estimativa da capacidade produtiva.

Além de previsões de demanda, é durante o estudo de mercado que são coletadas as informações úteis para que se possa conhecer melhor o mercado, sendo necessário fazer uma pesquisa objetivando investigar qual o mercado para o produto ou serviço, norteando futuras direções e, onde a organização pode acrescentar valor.

Entendendo os elementos que compõem o mercado e a forma como agem, será possível clarificar as oportunidades e os riscos, para o melhor posicionamento da empresa em relação a seus consumidores, concorrente e fornecedores.

### **2.3.1 Mercado consumidor**

Para Chiavenato (1995, p. 16) “o mercado consumidor é um conjunto de pessoas que procuram bens ou serviços que a empresa vende e que satisfaça as suas necessidades”. É para satisfazer essas necessidades que as empresas funcionam. Podemos ainda, acrescentar aos consumidores, os potenciais clientes como parte do mercado consumidor.

O conceito de mercado consumidor é, sem dúvida, o conceito mais próximo do que seja marketing propriamente dito. Segundo Kotler (apud ZENARO, 2007) o conceito de marketing postula que, para se alcançar os objetivos organizacionais é necessário determinar as necessidades e desejos dos mercados-alvo e proporcionar a satisfação desejada, de maneira mais efetiva e eficientemente do que os concorrentes.

Talvez a variável mais importante na análise do negócio é a identificação do mercado. As estratégias empresariais a serem adotadas para o sucesso do negócio dependem primeiramente do cliente, pois são eles que irão comprar os produtos da empresa.

Degen (1989, p. 137) exemplifica com propriedade sobre a importância do cliente: “a principal razão do fracasso de muitos negócios foi a falta de conhecimento, por parte do empreendedor, sobre o que realmente queriam os seus clientes”.

O mercado consumidor é, portanto, o principal objetivo do negócio. O empreendimento deve estar voltado para o mercado consumidor, pois, a condição mais básica da sobrevivência de um negócio é o consumidor, que deve estar disposto ao consumo do que é oferecido.

É notável a importância de buscar o máximo de informações possível, objetivando não somente satisfazer, mas superar as expectativas dos clientes, como meio de conquistar,

ampliar e mantê-los, gerando maiores expectativas de lucro a curto e, principalmente, a longo prazo.

Os métodos para coletar essas informações referentes ao mercado variam, podendo ser feitos utilizando-se de pesquisas de mercado, pesquisa de marketing ou até mesmo de maneira informal.

De acordo com Santos e Pereira (1995), o levantamento do mercado é simples e pode ser feito por meio de dados secundários, a partir do cálculo de pessoas:

- existentes na área geográfica onde a empresa pretende atuar;
- possuidores de renda;
- propensas a demandar o produto/serviço.

Pode-se, ainda, obter informações mais detalhadas do mercado consumidor a partir de dados primários, conhecendo-se melhor as necessidades do mercado em que o empreendedor atua, podendo assim a empresa lançar ou adaptar seus produtos com o intuito de satisfazer o mercado consumidor.

Para Chiavenato (1995, p. 17), a pesquisa de mercado deve responder a seguinte questão:

para quem você vai produzir ou vender mercadorias ou prestar serviços? A melhor pesquisa de mercado de consumidores é aquela feita face a face com cada cliente que é atendido pela empresa. Porém, o mais importante é pesquisar o cliente potencial – aquele que ainda não comprou nada da empresa – e saber por que motivo não o fez. Esses motivos precisam ser descobertos e transformados em atrativos de vendas, seja modificando o produto, a venda ou o serviço para adequá-los às necessidades do cliente potencial. O cliente deve ser tratado como um rei; o cliente potencial, como um rei a ser coroado e servido.

Santos e Pereira (1995, p. 138) citam questões que cabe ao empreendedor indagar em relação aos elementos que influenciam as decisões de consumo:

- Quais necessidades dos clientes são atendidas pelos produtos/serviços da empresa?
- Qual o perfil do consumidor? Quais seus hábitos de compra? Seus interesses e expectativas? Sua organização de compra?
- Existe comunicação com o consumidor ou só informação de “mão única”?
- Quais as vantagens comparativas dos produtos/serviços?
- O que está oferecendo para facilitar, para transpor os fatores restritivos ao consumidor?
- O que está sendo feito ou será feito quanto à pós-compra?

Fica claro que, quanto mais informações o empreendedor obter sobre o mercado em que atua, maiores serão as chances de seus produtos atraírem, satisfazerem e superarem as expectativas de seus consumidores, que se caracterizam por serem, cada dia, mais críticos e exigentes. As empresas, baseadas nas informações coletadas do mercado consumidor, terão mais chances de apresentar os melhores produtos e serviços e, certamente, terão maiores probabilidades de sucesso.

### 2.3.1.1 Segmentação

Segmentar o mercado é dividi-lo em grupos, ou faixas de mercado, com características e interesses semelhantes, para que em seguida se possa definir o público-alvo e o cliente final. Para McCarthy (1982), segmentação de mercado é o processo de identificar sub-mercados ou segmentos mais homogêneos em um mercado.

O mercado total é freqüentemente feito de grupos com necessidades específicas. É para atender as necessidades destes grupos específicos que é necessário segmentar. Em função das semelhanças dos consumidores que compõem cada segmento, eles tendem a responder de forma similar a uma determinada estratégia de marketing, fazendo com que o empreendedor atinja de maneira mais efetiva e direta a porção segmentada.

Algumas das vantagens da segmentação são exploradas com propriedade por Degen (1989, p. 101):

*Provavelmente, o aspecto mais importante para o sucesso de um negócio com pequena participação é a habilidade de o empreendedor segmentar o mercado em seu favor. Com base nos conhecimentos dos pontos fortes e fracos do seu negócio, em relação aos concorrentes com maior participação, ele pode criar um segmento de mercado em que explore os pontos fortes e minimize os pontos fracos, de tal forma que possa competir nesse segmento, com vantagem em relação aos concorrentes mais fortes.*

A razão principal de segmentar, então, é identificar e priorizar grupos similares de clientes e potenciais clientes, entender o seu comportamento e responder como as estratégias de marketing apropriadas para satisfazer esse grupo.

A segmentação do mercado, para um tipo de negócio de acordo com Degen (1989, p. 102), normalmente pode ser feita por uma das quatro variáveis, que são:

- Variação do produto ou serviço;
- Tipos de clientes;
- Canais de distribuição; e,

- Localização geográfica dos clientes.

Quando informação suficiente é combinada para criar uma foto clara do típico membro do segmento, podemos dizer que temos o perfil de consumidor.

### **2.3.2 Mercado Concorrente**

Atuando em uma economia extremamente competitiva e globalizada, o empreendedor não pode estar atento somente às necessidades do consumidor. É de fundamental importância identificar, conhecer e analisar a concorrência e a dinâmica no mercado em que se atua.

Para Chiavenato (1995 p. 16) “o mercado concorrente é composto por pessoas ou organizações que oferecem produtos ou serviços similares ou equivalentes àqueles que você pretende colocar no mercado consumidor”. Portanto, além de estar atento aos concorrentes diretos é importante estar atento aos concorrentes indiretos, que oferecem novas maneiras de satisfazer as mesmas necessidades.

A concorrência entre as empresas é fator positivo e vital para o mercado em geral, no sentido de regular as relações comerciais e a lei da oferta e procura (ZENARO, 2007).

Para identificar oportunidades de negócio, avaliar os riscos, prever o nível exigido de competitividade e definir uma estratégia de penetração ou expansão no mercado, deve-se:

- identificar os concorrentes;
- conhecer seus objetivos e práticas;
- avaliar seus comportamentos, vantagens e desvantagens.

Como estratégia para conhecer melhor a concorrência pode-se experimentar os produtos oferecidos por eles, podendo avaliá-los e introduzir melhorias necessárias aos produtos ou serviços oferecidos.

Conhecer o concorrente pode servir de parâmetro para competir no mercado e diminuir a vulnerabilidade através da adoção de estratégias que levem em consideração a atuação da concorrência.

### **2.3.3 Mercado fornecedor**

Segundo Plácido e Silva (apud WIKIPÉDIA, 2006d) fornecedor é entendido como “todo comerciante ou estabelecimento que abastece ou fornece habitualmente uma casa ou um outro estabelecimento dos gêneros e mercadorias necessários ao seu consumo”.

Os fornecedores irão suprir o empreendedor de insumos necessários para o funcionamento da empresa. É preciso conhecer a fundo todos os fornecedores possíveis para verificar se as características destes suprem as necessidades da empresa, além de ser necessário comparar qualidade, entrega, área de atuação, preços e prazo e confiabilidade.

Degen (1989, p. 137) vai além e cita mais uma vantagem: “o futuro empreendedor pode utilizar como vantagem os conselhos dos fornecedores, que certamente já viram surgir muito novos negócios, alguns bem-sucedidos, outros nem tanto”.

A escolha correta dos fornecedores pode ser decisiva na qualidade e preço dos produtos oferecidos, podendo ser usado como uma vantagem competitiva. Chiavenato (1995) chama a pesquisa para conhecer os fornecedores de “pesquisa de mercado de fornecedores” e resume à necessidade da mesma a resposta para a seguinte pergunta: “quem oferece e vende os materiais e serviços necessários ao funcionamento da sua empresa?”.

É importante ressaltar que, assim como a concorrência é importante para o desenvolvimento do mercado em que o empreendedor atua, a competitividade entre os fornecedores dá ao empreendedor uma gama maior de possibilidades de parcerias, sendo possível adquirirem insumos de qualidade a um custo adequado.

## 2.4 ASPECTOS JURÍDICO-LEGAIS

Para que uma empresa possa desenvolver suas atividades é necessário estar legalmente estabelecida e constituída. Os aspectos jurídicos e legais implicam no cumprimento das leis e normas que regem o setor da atividade econômica, desde o registro do negócio à sua gestão.

De acordo com Santos e Pereira (1995), ao elaborar o plano de negócio, o empreendedor deve informar-se sobre todos os aspectos relativos à abertura de uma empresa, para não se surpreender com entraves burocráticos e para aproveitar eventuais benefícios e tratamentos outorgados pela Constituição Federal às pequenas empresas.

Segundo Chiavenato (1995, p. 37), “As empresas podem assumir diferentes formas e tamanhos. Do ponto de vista jurídico, as empresas podem ser classificadas em três formas jurídicas básicas: a firma individual, a sociedade de pessoas e sociedade anônima.”.

De acordo com Gitman (1984), uma firma individual é uma empresa cujo dono é uma pessoa que opera em seu próprio benefício, sendo tipicamente uma empresa pequena, cujo capital da firma advém de recursos próprio do dono, que é o responsável por todas as decisões.

O mesmo autor caracteriza a sociedade de pessoas, consistente em dois ou mais proprietários que levam adiante o mesmo negócio, sendo, geralmente, maiores que firmas individuais.

Chiavenato (1995) descreve sociedade anônima como “uma associação na qual o capital é dividido em ações de um mesmo valor nominal e é constituído mediante subscrição”. As sociedades anônimas representam as maiores organizações e representam maior faturamento absoluto se comparado às outras formas jurídicas.

Os aspectos legais relacionam-se com as exigências legais e incentivos fornecidos pelos governos federal, estadual e/ou municipal, enquadrando-se os impostos, os incentivos fiscais, estaduais e municipais.

As Empresas podem ser caracterizadas como microempresa e pequena empresa. As micros e as pequenas empresas têm um sistema de encargos tributários diferenciados. Com relação aos encargos tributários de competência federal o empresário pode optar pelo “Supersimples”, que é a nova Lei Complementar de 14 de dezembro de 2006.

O Supersimples reúne seis tributos federais (IRPJ, IPI, CSLL, COFINS, PIS/PASEP e INSS do empregador), um estadual (ICMS) e um municipal (ISS). Também estabelece um novo limite para uma empresa ser considerada micro ou pequena. Serão consideradas micro, empresas com faturamento anual até R\$ 240 mil, e pequenas, as que tiverem faturamento anual até R\$ 2,4 milhões.

De acordo com a Lei complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006, as alíquotas, tanto para as microempresas quanto para as de pequeno porte, variam de acordo com 20 faixas de enquadramento da receita bruta em 12 meses e de acordo com o tipo de empreendimento. Para o comércio, a menor faixa, de receita bruta até R\$ 120 mil, pagando 4% de imposto; a maior faixa, com receita bruta de um centavo acima de R\$ 2,28 milhões a R\$ 2,4 milhões, pagará 11,61%.

Tabela 01: Partilha do Simples Nacional - Comércio

Receita Bruta em 12 meses (em R\$)	<b>ALÍQUO TA</b>	IRPJ	CSLL	COFI NS	PIS/ PASEP	INSS	ICMS
Até 120.000,00	<b>4,00%</b>	0,00%	0,21%	0,74%	0,00%	1,80%	1,25%
De 120.000,01 a 240.000,00	<b>5,47%</b>	0,00%	0,36%	1,08%	0,00%	2,17%	1,86%
De 240.000,01 a 360.000,00	<b>6,84%</b>	0,31%	0,31%	0,95%	0,23%	2,71%	2,33%
De 360.000,01 a 480.000,00	<b>7,54%</b>	0,35%	0,35%	1,04%	0,25%	2,99%	2,56%
De 480.000,01 a 600.000,00	<b>7,60%</b>	0,35%	0,35%	1,05%	0,25%	3,02%	2,58%
De 600.000,01 a 720.000,00	<b>8,28%</b>	0,38%	0,38%	1,15%	0,27%	3,28%	2,82%
De 720.000,01 a 840.000,00	<b>8,36%</b>	0,39%	0,39%	1,16%	0,28%	3,30%	2,84%
De 840.000,01 a 960.000,00	<b>8,45%</b>	0,39%	0,39%	1,17%	0,28%	3,35%	2,87%
De 960.000,01 a 1.080.000,00	<b>9,03%</b>	0,42%	0,42%	1,25%	0,30%	3,57%	3,07%
De 1.080.000,01 a 1.200.000,00	<b>9,12%</b>	0,43%	0,43%	1,26%	0,30%	3,60%	3,10%
De 1.200.000,01 a 1.320.000,00	<b>9,95%</b>	0,46%	0,46%	1,38%	0,33%	3,94%	3,38%
De 1.320.000,01 a 1.440.000,00	<b>10,04%</b>	0,46%	0,46%	1,39%	0,33%	3,99%	3,41%
De 1.440.000,01 a 1.560.000,00	<b>10,13%</b>	0,47%	0,47%	1,40%	0,33%	4,01%	3,45%
De 1.560.000,01 a 1.680.000,00	<b>10,23%</b>	0,47%	0,47%	1,42%	0,34%	4,05%	3,48%
De 1.680.000,01 a 1.800.000,00	<b>10,32%</b>	0,48%	0,48%	1,43%	0,34%	4,08%	3,51%
De 1.800.000,01 a 1.920.000,00	<b>11,23 %</b>	0,52%	0,52%	1,56%	0,37%	4,44%	3,82%
De 1.920.000,01 a 2.040.000,00	<b>11,32 %</b>	0,52%	0,52%	1,57%	0,37%	4,49%	3,85%
De 2.040.000,01 a 2.160.000,00	<b>11,42 %</b>	0,53%	0,53%	1,58%	0,38%	4,52%	3,88%
De 2.160.000,01 a 2.280.000,00	<b>11,51 %</b>	0,53%	0,53%	1,60%	0,38%	4,56%	3,91%
De 2.280.000,01 a 2.400.000,00	<b>11,61 %</b>	0,54%	0,54%	1,60%	0,38%	4,60%	3,95%

Fonte: Lei complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006.

## 2.5 ASPECTOS ADMINISTRATIVOS

A estrutura organizacional pode ser conceituada como a maneira com que as atividades de uma organização são divididas, organizadas e coordenadas (STONER, 1999).

Os aspectos administrativos variam em função das responsabilidades e tamanho da empresa. É necessário sincronizar as funções gerais que a empresa deve desenvolver para cumprir com a sua missão: organização e procedimentos, planejamento e programação, recrutamento e administração de recursos humanos. Toda unidade administrativa deve executar tarefas comerciais, técnicas, financeiras, de segurança, contábeis e administrativas propriamente ditas, as quais se exercem a partir da alta administração da organização.

Para delinear a estrutura organizacional de uma empresa são necessários objetivos claros e missão bem definida para, posteriormente, selecionar uma equipe de colaboradores. Se pessoas, que muitas vezes são o capital intelectual da organização, não são bem selecionadas e motivadas, podem trazer conseqüências trágicas à organização, baixa produtividade e o fracasso da empresa.

Referindo-se aos recursos humanos das organizações, Chiavenato (1995) escreve: “proporcionam vida, inteligência, emoção e ação para a empresa. Mais do que isso: são as pessoas que proporcionam a excelência, a qualidade, a produtividade e a competitividade da empresa. Daí, a sua importância vital para a empresa”.

A valorização da equipe de trabalho é fundamental: o reflexo pode vir à tona na qualidade dos serviços e trabalhos prestados, gerando maior satisfação dos clientes e conseqüente retorno financeiro para a organização.

Salim et al. (2001) comenta uma pesquisa sobre produtividade realizada nos Estados Unidos onde foi constatado que os funcionários que se sentem motivados no trabalho têm, no mínimo, o dobro de produtividade daqueles que não se sentem motivados. A pesquisa revela mais um detalhe: quanto maior o grau de complexidade da atividade realizada, mais cresce essa proporção, chegando a 1200% em tarefas de média complexidade e, atingindo valores que não puderam ser medidos em tarefas de alta complexidade.

Segundo Salim et al. (2001) os pontos fundamentais para o capítulo de organização e gerencia do negócio são:

- Definir a composição da equipe gerencial e dos Quadros quantitativos de pessoal necessário por função, com seus perfis profissionais e responsabilidades bem delineadas;

- Estabelecer a estrutura da organização, como as atribuições de cada área bem claras e com as delegações de poderes para as gerências bem especificadas;
- Na hipótese de já estar constituída a equipe de gerência, apresentar os nomes e os currículos dos componentes, mostrando suas atribuições e responsabilidades.
- Definir um plano pessoal bastante detalhado, contendo a forma de remuneração, de avaliação, de premiação, de aperfeiçoamento, treinamento, de evolução de carreira e de benefícios a serem praticados pela empresa. Os custos de pessoal devem ser tabelados e organizados por centros de custos e por classe de despesa.

Deve-se também levar em consideração a conveniência de contar com profissionais especializados como contador, advogados e outros de forma terceirizada para se reduzir despesas e agilizar o trabalho (SANTOS; PEREIRA, 1995).

Outro elemento importante que deve ser definido é o organograma. Organograma é a uma espécie de diagrama que representa graficamente a estrutura formal de uma organização, possibilitando a identificação de possíveis deficiências hierárquicas na organização (WIKIPÉDIA, 2006f).

O exemplo a seguir é um exemplo de organograma:

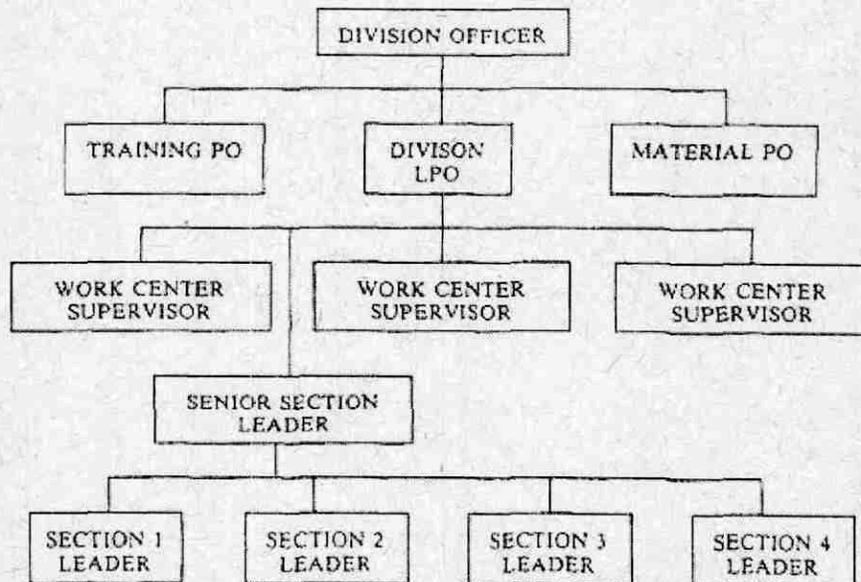


Figura 01: Organograma

Fonte: (WIKIPÉDIA, 2006f).

Levando-se em consideração que pessoas motivadas produzem mais para a organização, é necessário incluir variáveis que contemple esse dado no plano de negócio.

Dados como: qual será o lugar das pessoas na organização e a forma de estruturar o seu trabalho, de maneira a torná-lo mais produtivo (SALIM et al., 2001).

## 2.6 ASPECTOS TÉCNICOS

Os aspectos técnicos abordados para análise de implantação de um empreendimento não industrial dizem respeito ao tamanho, localização e instalações.

A decisão pelo tamanho e localização do empreendimento é fundamental para futuras análises de investimento e previsão de retorno de capital, principalmente em um estudo de análise econômico financeira.

Holanda (1975) afirma que a melhor localização é a que permite obter a mais alta taxa de rentabilidade ou o custo unitário mínimo.

Para Chiavenato (1995), a escolha da localização e instalações da empresa depende de alguns fatores, como a proximidade à mão-de-obra, acesso e transporte, tamanho do local e dos incentivos fiscais. Esses fatores variam dependendo do ramo de atividade da empresa. O local deverá contar com um alto fluxo de pessoas, preferencialmente de clientes potenciais. A localização de um empreendimento entre diversos concorrentes não é necessariamente ruim, podendo até mesmo ser sadia, pois a diferença entre os estabelecimentos, poderá estar na diferenciação de produtos e serviços que serão oferecidos.

É aconselhável que o estabelecimento seja alugado evitando grande desembolso de caixa e reduzindo os riscos do investimento na compra do mesmo.

No aspecto instalação, deve-se estar atento à concepção arquitetônica, tanto para reforma como para construção, ao estudo do layout, e aos projetos de infra-estrutura.

## 2.7 ASPECTOS FINANCEIROS

Para a implantação de uma nova empresa, deve-se fazer a análise econômico-financeira do projeto. Os aspectos econômico-financeiros referem-se à quantidade dos recursos necessários para o desenvolvimento da atividade pretendida (investimentos, fontes de recursos, fluxo de caixa, receitas, custos e lucro) permitindo análises de rentabilidade, sensibilidade, risco e margem de contribuição. É nesse momento que será avaliado se um projeto é viável financeiramente e calculado os resultados que a empresa deverá gerar.

A figura do empreendedor é representada por alguém que toma a decisão de iniciar uma atividade econômica a partir do investimento de capital, supostamente consciente dos riscos assumidos (SANTOS; PEREIRA, 1995).

Segundo os autores, o risco pode ser calculado, podendo ser medido e reduzido pela utilização de técnicas adequadas de gerenciamento de recursos financeiros.

Para abrir um negócio novo é necessário um investimento inicial em equipamentos, móveis, computadores, veículos, pessoal, local, estoque inicial e outros.

Para Dolabela (1999), o investimento inicial é dividido em três tipos de gastos:

- Despesas pré-operacionais: são os gastos que o empreendedor efetua antes de iniciar o funcionamento da empresa.
- Investimentos fixos: são os investimentos fixos, que são os gastos com a aquisição de móveis e utensílios, imóveis, salas. Estes constituem o patrimônio da empresa, podendo ser vendidos e convertidos em dinheiro [porém com menos liquidez que o capital de giro].
- Capital de giro inicial: são os gastos operacionais necessários para iniciar as atividades da empresa.

Também chamado de capital inicial, o investimento é o capital mínimo para a concretização de um novo negócio, podendo advir de diferentes fontes. Segundo Chiavenato (1995), “quanto a sua propriedade, existem dois tipos de capital: o capital próprio e o capital de terceiros”.

Chiavenato (1995) explica que o capital próprio é constituído de capital pertencente aos proprietários ou acionistas da empresa, caracterizando-se como um item não-exigível, enquanto o capital de terceiros corresponde às exigibilidades da empresa, como empréstimos, debêntures e ações preferenciais.

Além do investimento inicial e da fonte deste investimento, o empreendedor também deve considerar o capital de giro. O mesmo autor ainda explica que, quanto a sua utilização, o capital do empreendimento pode ser classificado em dois tipos: capital fixo e capital de giro, sendo que ambos se complementam.

O capital de giro é constituído de ativos circulantes, que sofrem alterações frequentes, pois está relacionado às vendas. Enquanto que, o capital fixo é constituído de ativos imobilizados, sendo efetuados a longo prazo.

### 2.7.1 Ponto de Equilíbrio

A análise do ponto de equilíbrio do inglês "break even point", também chamada de análise da relação custo-volume-lucro é importante, pois, possibilita as empresas (GITMAN, 1984):

- a) determinar o nível de operações que precisa manter para cobrir todos os custos operacionais e;
- b) avaliar a lucratividade associada a vários níveis de vendas.

Degen (1989) refere se ao "ponto de equilíbrio" como "o nível em que entradas operacionais geradas por vendas igualam às saídas operacionais, decorrentes dos custos operacionais necessários para produzir vendas num determinado período".

O ponto de equilíbrio corresponde ao nível de faturamento que a empresa possa cobrir os seus custos (fixos e variáveis), ou seja, sem que haja prejuízo. Acima desse nível a empresa obterá lucro e abaixo dele incorrerá em prejuízo.

Há uma quantidade grande de estudos que demonstram como efetuar o cálculo. Para tanto é necessário conhecer os fundamentos básicos de classificação dos custos e despesas. Partindo do pressuposto que já há o conhecimento básico acerca destes fundamentos básicos por parte do interessado no plano de negócio, é descrita abaixo a forma para o cálculo do ponto de equilíbrio segundo Gitman (1984).

$$X = \frac{F}{p - v} \quad \dots(1)$$

**ONDE:**

X = volume de vendas em unidades

F = custo operacional fixo por período

p = preço de venda por unidade

v = custo operacional variável por unidade

## 2.7.2 Análise de índices financeiros

Os índices financeiros consistem em ferramentas de comparação e investigação das relações entre diferentes informações financeiras, procurando evidenciar os resultados das operações realizadas por uma organização, preocupam-se, assim, com a situação financeira da empresa. Apesar de existirem vários tipos, foram utilizados os índices de rentabilidade, liquidez e segurança.

Segundo Gitman (1984), a análise de índices financeiros é de interesse da administração da empresa, credores e dos acionistas atuais e potenciais da empresa, com a finalidade de fazer uma avaliação relativa da situação financeira da empresa.

É importante definir como são calculados e o que significam para que, quem leia esse plano de negócio possa entender a sua utilidade. O negócio ideal seria aquele que pudesse oferecer, simultaneamente, a maior liquidez possível, o máximo de segurança, e uma ótima rentabilidade. Os índices devem ser analisados em conjunto, pois a análise de índice isolado não é suficiente para retratar a situação financeira da empresa.

Os índices que foram utilizados na elaboração do plano de negócios são os comumente mais utilizados na análise de investimento: payback, taxa interna de retorno e valor presente líquido. O cálculo destes índices mostrará qual será o possível resultado quantificável, provável de ser alcançada pelo projeto.

### 2.7.2.1 Payback

Payback ou Período de Recuperação (PRC) é “o tempo necessário para o futuro empreendedor recuperar o dinheiro aplicado em um novo negócio” (DEGEN 1989, pg. 166). São geralmente usados como critério para avaliação de investimentos futuros, indicando quanto tempo a empresa precisará para recuperar o investimento feito.

O período payback pode ser calculado pela projeção do saldo acumulado de caixa. Pode-se usar a seguinte fórmula:

$$\text{Payback} = \frac{\text{Investimento Inicial Total}}{\text{Lucro líquido do período}} \quad \dots(2)$$

Segundo Gitman (1984), o período payback é uma medida melhor do que a taxa média de retorno, pois considera fluxos de caixa em vez de lucros contábeis e por dar considerações implícitas à época dos fluxos de caixa.

### 2.7.2.2 Valor Presente Líquido (VPL)

O Valor Presente Líquido (VPL), também chamado de Valor Atual Líquido (VAL), é utilizado para identificar o volume de entradas de caixa atualizadas que serão geradas pelo novo empreendimento e confrontá-lo com o total dos investimentos necessários para implementar esse mesmo empreendimento (SANTOS E PEREIRA, 1995).

Segundo Gitman (1984), “o cálculo do VAL de projetos provavelmente seja a técnica sofisticada mais conhecida de investimento de capital”. O Valor Presente Líquido é dado pela equação:

$$\text{VPL} = \text{valor atual das entradas de caixa} - \text{investimento inicial} \quad \dots(1)$$

Com o uso desta fórmula é possível determinar o valor presente de pagamentos futuros descontando a Taxa Mínima de Atratividade (TMA), menos o custo de investimento (WIKIPÉDIA, 2006e).

O critério de “aceitação-rejeição” em um projeto é o seguinte: se o VPL for maior ou igual a zero deve-se aceitar o projeto, caso contrário deve-se rejeitar (GITMAN, 1984).

### 2.7.2.3 Taxa Interna de Retorno (TIR)

Outro indicador utilizado para mensurar a viabilidade de projetos de investimento é a taxa interna de retorno (TIR).

A Taxa Interna de Retorno (TIR) apesar da relativa complexidade de seu cálculo, é um dos instrumentos de análise financeira mais utilizados em consequência da rápida leitura que permite (SANTOS; PEREIRA, 1995).

A TIR é conceituada por Gitman (1984),

como a taxa de desconto que leva o valor atual das entradas de caixa a se igualarem ao investimento inicial referente a um projeto. A TIR, em outras palavras, é a taxa

de desconto que leva o VAL de uma oportunidade de investimento a igualar-se a zero.

Para calcular o TIR de um novo negócio, basta igualar o Valor Presente Líquido (VPL) a zero na fórmula básica e calcular a taxa de retorno que, se iguala à taxa interna de retorno (TIR) (DEGEN, 1989).

O critério de “aceitação-rejeição” do TIR em um projeto é o seguinte: se a TIR for maior ou igual ao custo de capital, deve-se aceitar o projeto; caso contrário deve-se rejeitá-lo (GITMAN, 1984).

### 3 METODOLOGIA

A descrição da metodologia tem por objetivo a apresentação a ser utilizada na consecução da pesquisa proposta em suas diversas etapas, desde a especificação do tipo de pesquisa, passando pelo método de pesquisa utilizado, aos instrumentos de coleta de dados, bem como as técnicas empregadas na análise dos dados obtidos.

#### 3.1 TIPO DE PESQUISA

Neste estudo se fez uso da classificação de pesquisa apresentada por Vergara (1998), que a qualifica em relação a dois aspectos: quanto aos fins e quanto aos meios.

Quanto aos fins, a pesquisa foi descritiva. Descritiva, pois teve o propósito de descrever as características de determinada situação. Para Vergara (1998, p. 45): “a pesquisa descritiva expõe características de determinado universo ou de determinado fenômeno”.

Quanto aos meios, a pesquisa é de campo e bibliográfica. Bibliográfica porque se fez uso de um levantamento em fontes secundárias tais como: bibliografias, documentos, estatísticas e outras pesquisas efetuadas com o objetivo de conforme Mattar (2005, p. 86), “acumular a priori informações disponíveis relacionadas a um problema de pesquisa conclusiva a ser efetuada ou em andamento”. É de campo porque inclui entrevistas, aplicação de questionários e testes.

#### 3.2 TIPOS DE DADOS

Quanto às fontes de coleta de dados, foram utilizados dados primários e secundários. Procurou-se responder ao problema de pesquisa, inicialmente, utilizando-se exaustivamente de dados secundários, obtidos por meio do acesso eletrônico e consulta às associações dos grupos ao qual o empreendimento se destina.

Os dados primários são dados brutos, ou seja, dados que nunca foram coletados, tabulados e analisados (MATTAR, 2005). Assim as fontes primárias dessa pesquisa são os potenciais clientes, os concorrentes e os fornecedores.

### 3.3 INSTRUMENTO E TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS

A coleta de dados primários consiste na pesquisa de comunicação que é a forma mais tradicional de obtenção de dados, cuja principal característica, segundo Mattar (2005), é que se obtenha o dado a partir de declaração do próprio respondente, seja por entrevista ou questionário. Deve-se considerar um levantamento amostral, quanto ao escopo da pesquisa, em termos de amplitude e profundidade visando à obtenção de dados representativos da população estudada, tanto em números quanto no dimensionamento das amostras.

Para Mattar (2005), a pesquisa está classificada, quanto à possibilidade de controle sobre as variáveis, como *ex-post facto* em que se procura relacionar as variáveis após o fenômeno em estudo já ter ocorrido. E, quanto ao ambiente da pesquisa, que é vista como sendo pesquisa de campo já que é realizada em condições ambientais reais.

Como instrumento de coleta de dados, foram utilizados questionários estruturados não disfarçados, a entrevista não estruturada, a observação direta e análise documental, conforme segue:

- a) observação direta: realizada junto aos possíveis concorrentes na região da Grande Florianópolis com o objetivo de verificar pontos fortes e fracos, estrutura, ambiente e produtos comercializados;
- b) entrevista não estruturada: realizada com representantes de associações dos celíacos e diabéticos, fornecedores e concorrentes;
- c) questionário (ver anexo): aplicado junto aos potenciais clientes (diabéticos e celíacos) na Região da Grande Florianópolis, contendo vinte questões. Os questionários foram aplicados no período de 05 a 30 de outubro de 2007 na cidade de Florianópolis.

### 3.4 PESQUISA DE CAMPO

Com relação ao método da comunicação quanto ao grau de estruturação e disfarce, pode-se inferir que o presente estudo utilizou questionários caracterizados como instrumentos estruturados e sua apresentação foi não disfarçada, pois, de acordo com Mattar (2005), estes são os métodos utilizados em pesquisas conclusivas, principalmente levantamentos amostrais e estudos de campo.

Por ser um público específico, diversos meios foram usados para se realizar a pesquisa e completar os questionário, caracterizando uma amostra por conveniência. O mesmo questionário foi usado para realizar entrevistas pessoais, por telefone e e-mail.

A pesquisa de campo visou verificar a existência de interesse pelo negócio, as necessidades e características particulares dos possíveis consumidores e os fatores relevantes na escolha do local.

O universo da amostra se caracterizará por celíacos e diabéticos residentes da Região da Grande Florianópolis, Estado de Santa Catarina. Os questionários serão aplicados aos grupos por uso de amostragem não probabilística por conveniência.

Considerando uma população infinita, a fórmula a ser utilizada de acordo com Mattar (2005) é:

$$N = \frac{\sigma^2 \cdot p \cdot q}{E^2} \quad \dots(4)$$

**Onde:**

N: tamanho da amostra;

$\delta$ : nível de confiança escolhido, em termos de desvio padrão;

p: proporção das características pesquisadas no universo, calculada em porcentagem;

q: proporção do universo que não possui a característica pesquisada (100 – p);

E: erro de estimação admitido.

**Sendo assim:**

$\delta$  (nível de confiança) = 95 %, o que equivale a dois sigmas;

p = 50%

q = 50%

e (erro permitido) = 7%

**Calcula-se a amostra:**

$$N = \frac{\sigma^2 \cdot p \cdot q}{E^2} = \frac{2^2 \cdot 0,5 \cdot 0,5}{0,07^2} = 204 \text{ questionários}$$

### 3.5 ANÁLISE DOS DADOS

Após coletar os dados, é necessária a análise para demonstrar como se pretende tratar os dados coletados, justificar por que tal tratamento é adequado à pesquisa proposta e permitir o estabelecimento de conclusões.

O processamento, análise e interpretações dos dados serão apoiados por recursos computacionais, da planilha Excel, onde será realizada a tabulação, tabelas e gráficos.

## **4 DOENÇA CELÍACA E DIABETES**

### **4.1 O QUE É A DOENÇA CELÍACA**

A doença celíaca é uma patologia autoimune que afeta o intestino delgado de adultos e crianças geneticamente predispostos. A doença causa atrofia das vilosidades da mucosa do intestino delgado, causando prejuízo na absorção dos nutrientes, vitaminas, sais minerais e água (WIKIPÉDIA, 2007a). Por ser pouco conhecida, os sintomas da Doença Celíaca podem ser confundidos com outros distúrbios. A explicação mais concisa sobre esta doença se resume em poucas palavras: intolerância permanente ao glúten. A doença normalmente se manifesta durante a infância, entre o primeiro e terceiro ano de vida, entretanto, a descoberta da doença em fases mais avançadas da vida ou até mesmo durante a idade adulta é comum (ACELBRA, 2007a).

A doença celíaca é comprovadamente conhecida desde o Século XI, mas foi somente em 1888 que Samuel Gee, um pesquisador inglês, a descreveu em detalhes e achou que as farinhas poderiam ser as causadoras. Em 1950, Dicke, um pediatra holandês, observou que durante a guerra, quando o pão esteve escasso na Europa, diminuíram os casos da doença. Em 1953 ele conseguiu comprovar sua teoria, deixando claro o papel do glúten como desencadeador da doença (WIKIPÉDIA, 2007a).

Segundo pesquisas realizadas pela Universidade de Brasília (apud UNIVERSO DA MULHER, 2007), um em cada 300 brasileiros é portador da Doença Celíaca, ocorrendo mais comumente em mulheres, na proporção de 2:1 e é mais comum em parentes de primeiro grau de portadores.

#### **4.1.1 O que é o GLÚTEN?**

Glúten é a principal proteína presente no Trigo, Aveia, Centeio, Cevada e no Malte, cereais amplamente utilizados na composição de alimentos, medicamentos, bebidas industrializadas, assim como cosméticos e outros produtos não ingeríveis. O glúten não desaparece quando os alimentos são assados ou cozidos, e por isto uma dieta deve ser seguida à risca. O Glúten agride e danifica as vilosidades do intestino delgado e prejudica a absorção dos alimentos (ACELBRA, 2007a).

A ingestão de glúten pode passar despercebida, como exemplifica a ACELBRA (2007a):

- através de óleo de fritura utilizado no preparo de alimentos com glúten e depois para a fritura de alguma preparação sem glúten;
- utilização da mesma faca para se passar margarina em pão com glúten e depois passar em outro produto sem glúten;
- usar tabuleiros ou formas polvilhadas com farinha de trigo e depois reutilizá-las para os produtos sem glúten, sem que tenham sido bem lavadas.

#### 4.1.2 Sintomas

De acordo com Ciclitira (apud WIKPEDIA , 2007a), crianças entre os 9 e 24 meses tendem a apresentar sintomas intestinais e problemas de crescimento logo após a primeira exposição a produtos que contenham glúten. Crianças mais velhas podem ter mais problemas relacionados à má-absorção e problemas psicossociais, já os adultos geralmente têm problemas de má-absorção. *Muitos adultos com a doença mais sutil possuem somente fadiga ou anemia.*

Genericamente, o site Produtos sem Glúten (2007) apresenta de forma esquematizada os possíveis sintomas causados pela Doença Celíaca:

Diarréia Crônica	Esterilidade;
Baixa estatura;	Aborto de repetição;
Anemia por deficiência de ferro refratária à ferroterapia oral, anemia por deficiência de folato e vitamina B12;	Ataxia, epilepsia (isolada ou associada à calcificação cerebral), neuropatia periférica, miopatia;
Osteoporose;	Manifestações psiquiátricas (depressão, autismo, esquizofrenia);
Hipoplasia do esmalte dentário;	Úlcera aftosa recorrente;
Artralgias ou artrites;	sem causa aparente;
Constipação intestinal refratária ao tratamento;	Fraqueza ou perda de peso sem causa aparente;
Atraso puberal, irregularidade do ciclo menstrual;	Edema de aparição abrupta após infecção ou cirurgia;
Elevação das enzimas hepáticas	

Quadro 02: Sintomas da doença Celíaca

Fonte: Produtos sem Glúten (2007)

De acordo com a mesma fonte os grupos de risco que devem ser investigados para o diagnóstico desta intolerância são:

- Familiares de primeiro grau de pacientes com doença celíaca;
- Anemia por deficiência de ferro refratária à ferroterapia oral;
- Redução da densidade mineral óssea;
- Atraso puberal ou baixa estatura sem causa aparente;
- Portadores de doenças auto-imunes como diabetes melito insulino dependente, tireoidite auto-imune, deficiência seletiva de IgA, síndrome de Sjögren, colestase auto-imune, miocardite auto-imune;
- Síndrome de Down;
- Síndrome de Turner;
- Síndrome de Williams;
- Infertilidade;
- História de aborto espontâneo;
- Dermatite herpetiforme

#### **4.1.3 Tratamento**

O tratamento da doença consiste rigorosamente em uma dieta totalmente isenta de glúten por toda a vida, onde devem ser retirados todos os alimentos e preparações que contenham o glúten. Pequenas quantidades desses alimentos podem ocasionar conseqüências danosas para o paciente. Deve-se substituir os ingredientes que contenham glúten por outras opções (ACELBRA, 2007b).

De acordo com o Wikipédia (2007a), noventa por cento dos pacientes que são tratados com a dieta livre de glúten apresentam melhora dos sintomas em 2 semanas. Não há medicamentos que previnam os danos, nem que previnam o corpo de atacar os intestinos quando o glúten é ingerido. A fidelidade à dieta permite que os intestinos se curem, com a regressão completa da lesão intestinal e resolução de todos os sintomas na maior parte dos casos.

#### 4.1.4 Dieta

Devido à exclusão total de alguns alimentos ricos em carboidratos e fibras, a dieta do Celiaco habitualmente é composta em sua maior parte de gorduras e proteínas e, em menor parte, de carboidratos. Não transgredindo a doença, o celiaco tende a ter um aumento do peso corporal, e desta forma deve ter uma dieta equilibrada. Para tanto, deve diminuir a ingestão de proteínas, moderar o consumo de gorduras e aumentar o consumo de frutas, verduras e legumes, tendo uma alimentação mais saudável (ACELBRA, 2007a).

Por ser um tratamento vitalício, em incontáveis situações o paciente se vê diante da transgressão da dieta. Os principais motivos desencadeadores dessa transgressão são segundo a ACELBRA (2007b):

- Falta e orientação dos familiares sobre a doença e suas complicações;
- Descrença na quantidade de cereais proibidos (qualquer quantidade é prejudicial e agressivo aos celiacos);
- Dificuldades financeiras, pois os alimentos permitidos são os de custo mais elevado;
- Hábito do uso da farinha de trigo na alimentação (pão, macarrão, etc.);
- Na falta de produtos industrializados especiais no mercado, a maior parte das preparações do cardápio do celiaco deve ser caseira, demandando tempo e dedicação para o preparo;
- Falta de habilidade culinária para preparar alimentos substitutivos;
- Forte pressão que sofremos da propaganda dos industrializados, que nos leva a consumir tais produtos e,
- Rótulos, embalagens ou bulas que nem sempre contém a composição correta ou bem clara dos ingredientes.

#### 4.2 O QUE É A DIABETE

Diabetes *mellitus* é um grupo de doenças metabólicas caracterizadas pelo aumento dos níveis de glicose no sangue, resultado de deficiências na secreção de insulina. A insulina é um hormônio produzido pelo pâncreas, necessário para que as células sejam capazes de utilizar o açúcar no sangue. Há múltiplos fatores implicado em sua patogênese. Calcula-se uma prevalência estimada na população adulta de 7,4% (1995), com um valor esperado ao redor de 9% em 2025 (WIKIPÉDIA, 2007b).

Os tipos mais comuns são: Tipo I, Tipo II, e diabetes gestacional. Outros tipos de diabetes representam menos de 5% dos casos diagnosticados (EIS, 2007).

#### **4.2.1 Diabetes mellitus tipo I**

Normalmente se inicia na infância ou adolescência, e se caracteriza por um déficit de insulina, devido à destruição das células beta do pâncreas. Cerca de 1 em 20 pessoas diabéticas tem diabetes tipo 1, a qual se apresenta mais freqüentemente entre em jovens e crianças. (WIKIPÉDIA, 2007b).

As pessoas que padecem de diabetes tipo 1 devem receber injeções diárias de insulina. A quantidade de injeções diárias varia em função do tratamento escolhido e também em função da quantidade de insulina produzida pelo pâncreas. A insulina sintética pode ser de ação lenta ou rápida: a de ação lenta é ministrada ao acordar e ao dormir; a de ação rápida é indicada logo após grandes refeições (WIKIPÉDIA, 2007b).

Para controlar este tipo de diabetes, além da insulina é necessário o equilíbrio de outros dois fatores: a alimentação e o exercício. A diabetes tipo I é letal a menos que seja tratada com injeções de insulina, que substituem o hormônio deficiente (WIKIPÉDIA, 2007b).

#### **4.2.2 Diabetes mellitus tipo II**

As células beta do pâncreas aumentam a produção de insulina e, ao longo dos anos, a resistência à insulina acaba por levar as células beta à exaustão. Desenvolve-se freqüentemente em etapas adultas da vida e é muito freqüente a associação com a obesidade (WIKIPÉDIA, 2007b).

Geralmente, a diabetes Tipo II não requer insulina, sendo inicialmente tratado com dieta e exercícios. Algumas pessoas podem necessitar de medicamentos "antidiabéticos" por via oral ou, ocasionalmente, insulina. Em geral, o início da doença ocorre gradualmente. Ao receber o diagnóstico, 75% das pessoas são obesas, porém a doença também pode se desenvolver em pessoas magras, especialmente naquelas de idade avançada. A causa dessa doença é desconhecida, contudo, fatores genéticos e ambientais podem desempenhar um papel importante. (EIS, 2007)

Os fatores de risco na diabetes Tipo II são a obesidade, o estresse fisiológico ou emocional, a gravidez, certos medicamentos, ter mais de 40 anos de idade e antecedentes da doença na família. (EIS, 2007).

#### 4.2.3 Diabetes gestacional

A diabetes gestacional também envolve uma combinação de secreção e responsividade de insulina inadequados, assemelhando-se a diabetes tipo II em diversos aspectos. Ela se desenvolve durante a gravidez e pode melhorar ou desaparecer após o nascimento do bebê. Embora possa ser temporária, a diabetes gestacional pode trazer danos à saúde do feto e/ou da mãe, e muito das mulheres com diabetes gestacional desenvolvem diabetes tipo II mais tardiamente na vida (WIKIPÉDIA, 2007b).

A diabetes *mellitus* gestacional ocorre em cerca de 2% a 5% de todas as gravidezes. Ela é temporária e completamente tratável, mas, se não tratada, pode causar problemas com a gravidez, incluindo macrosomia, malformações fetais e doença cardíaca congênita (WIKIPÉDIA, 2007b).

A terapia nutricional é, para muitas mulheres, suficiente para manter a glicemia dentro dos valores recomendados pelo médico. Para tanto, suas escolhas alimentares devem ser saudáveis. (SBdD, 2007)

#### 4.2.4 Dieta

A alimentação adequada é importante para a redução dos sintomas da diabetes e manter a doença sobre controle. A alimentação que se recomenda para os diabéticos deve incluir alimentos variados, em quantidades adequadas para alcançar e manter o peso corpóreo ideal, evitar o aumento de glicemia, do colesterol e de outras gorduras no sangue, contribuindo assim, para o bem estar e qualidade de vida e prevenindo complicações. (DIABETE.COM.BR, 2007)

Para atender esses objetivos a dieta deve ser equilibrada como a dieta de uma pessoa saudável normal deveria ser, mas que no caso do diabético é obrigatório. O site Diabete.com.br (2007) cita os 3 principais grupos de alimentos necessário diariamente e na medida certa para cada pessoa diabética:

- **Alimentos Energéticos:** Fontes de carboidratos complexos (pães, cereais, massas e raízes).
- **Alimentos Reguladores:** Fontes de carboidratos, vitaminas, minerais e fibras (verduras, legumes e frutas).
- **Alimentos Construtores:** Fontes de proteínas e cálcio (leite e derivados) e proteínas e ferro (carnes magras, ovos, feijões).

Recomenda-se, ainda, que as pessoas com diabetes evitem açúcares, doces, pães, farinhas, bebidas com açúcar e massas em excesso. O principal “inimigo” dos diabéticos, neste caso, é o alimentos que contém açúcar (sacarose, frutose e glicose por exemplo) (DIABETE.COM.BR, 2007). E é neste contexto que os produtos *diet* têm vital importância na dieta deste grupo.

De acordo com o Ministério da Saúde, alimentos *diet* são aqueles cuja composição atenda às necessidades de indivíduos com exigências físicas, metabólicas, fisiológicas e/ou de doenças específicas. Nesses casos podem ser incluídos os indicados para as dietas com restrição tanto de açúcar como de sal, gorduras, colesterol ou proteínas. (SBdD, 2007)

Ainda de acordo com a SBdD (2007), apenas por ser *diet*, não significa que um produto esteja liberado para os diabéticos, pois pode conter açúcar e terem dele retirado apenas o colesterol, por exemplo. Para que o diabético possa consumir um produto *diet* sem risco, obrigatoriamente deve vir assinalado na embalagem que o mesmo não contém açúcar. É importante sempre investir algum tempo lendo rótulos dos produtos para saber se eles contêm ou não açúcar, bem como a quantidade de carboidratos que contêm e qual seu valor calórico

## 5 PLANO DE NEGÓCIO PARA A LOJA DELÍCIA MAIS SAÚDE

Os itens constantes no plano de negócio compreendem a viabilidade da abertura de uma loja com produtos voltados a diabéticos e celíacos, com as características gerais do novo empreendimento, os aspectos mercadológicos, jurídico-legais, administrativos e financeiros para concretizar a operacionalização da Delícia + Saúde.

Compreendendo, a descrição da empresa; os produtos e serviços oferecidos pela loja; análise do mercado com suas necessidades e; plano financeiro com investimentos necessários, estimativas de receita, estimativas de despesas e custos e; resultados operacionais.

### 5.1 A EMPRESA

O nome escolhido para o empreendimento foi Delícia mais Saúde Ltda., sendo seu nome fantasia Delícia + Saúde. A empresa estará situada no Centro da cidade de Florianópolis, Estado de Santa Catarina, mas ainda com localização exata indefinida. A localização ideal, de acordo com a pesquisa de campo realizada é próximo ao shopping Beira-Mar, motivados pela localização central, fácil acesso e proximidade ao público-alvo potencial, formado majoritariamente pelas classes A e B. O local a ser locado deverá ter em torno de 60 m<sup>2</sup>. A empresa terá sua sede e foro no município de Florianópolis, Estado de Santa Catarina.

A Delícia + Saúde pretende entrar num mercado ainda pouco explorado no Brasil: a venda de produtos especializados para diabéticos e celíacos. Os portadores de diabetes e doença celíaca normalmente têm que percorrer diferentes estabelecimentos para comprar alimentos, remédios e outros produtos de que necessitam. Não são poucas as pessoas que sofrem do problema. A idéia é oferecer conveniência a essa parcela da população que têm extrema dificuldade para encontrar alimentos que sejam saborosos e que, concomitantemente, não sejam proibidos para consumo e ainda esclarecer suas dúvidas.

A parcela da população que necessita de produtos para fins específicos não é composta somente por celíacos e diabéticos, embora seja esse o foco principal do empreendimento. Dentro da loja haverá uma pequena lanchonete com produtos para atender a demanda para esses consumidores.

Além da dificuldade de encontrar os produtos que desejam essa parcela da população ainda esbarra no inconveniente de despender grande parcela de seu tempo à procura dos produtos que necessitam. Explicar aos atendentes o que significa “celíaco” quando procuram por seus produtos é outro inconveniente que consome tempo e a paciência do consumidor, além de demonstrar a falta de um atendimento eficiente.

O layout da empresa priorizará a separação e identificação clara dos produtos de acordo com suas categorias e propriedades alimentares, apresentando grande variedade de produtos, que satisfaça totalmente as necessidades alimentares de consumo dos diabéticos e celíacos.

Objetiva-se manter um superávit financeiro permanente na empresa, reservando a sobra no fluxo de caixa para alavancar o crescimento da empresa, expandindo os serviços para todos que buscam melhor qualidade de vida além dos diabéticos e celíacos. . Em um cenário realista, são esperados lucros de aproximadamente R\$ 50 mil anuais e tempo de retorno do investimento de 1 ano e 2 meses.

Após a sua consolidação e operacionalização padronizada, a empresa pretende ampliar o território de atuação com a abertura de novas lojas utilizando o modelo de *franchising*.

### **5.1.1 Missão**

A missão da Delícia + Saúde é melhorar o bem-estar e saúde da comunidade provendo produtos da mais alta qualidade e, educando-os por meio de um serviço pessoal e diferenciado.

### **5.1.2 Visão**

A visão da Delícia + Saúde é ser até 2020 a maior rede de vendas de produtos para fins específicos do Brasil.

## 5.2 ASPECTOS MERCADOLÓGICOS

Este capítulo tem como objetivo conhecer a capacidade e o comportamento dos mercados consumidores, concorrentes e fornecedor, bem como as ameaças e oportunidade e estratégias de comunicação do empreendimento.

### 5.2.1 O setor

O setor em que a empresa atua é decisivo e fundamental no sucesso do empreendimento. Kluyver e Pearce (2007) enfatizam que em um nível mais amplo, o sucesso empresarial depende de dois fatores: a atratividade do setor em que a empresa atua e a posição relativa nesse setor. Estudos de Anita McGahan e Michael Porter (apud KLUYVER; PEARCE, 2007) estimam que o setor da economia em que a empresa se insere corresponde diretamente por 36% da variância total da lucratividade.

Segundo dados do Portal Brasil (2007), o país corre um risco muito menor de uma nova crise financeira como as de 1999 e 2002. Em primeiro lugar, porque uma crise financeira pressupõe alguma fragilidade no balanço de pagamentos, que acaba por desvalorizar acentuadamente a moeda nacional. Em segundo lugar, mesmo não havendo graves problemas de balanço de pagamentos, a possibilidade de moratória também poderia provocar uma forte desvalorização, pela recomposição da carteira de ativos dos investidores.

Os dados indicam que o Brasil não está fragilizado em seu balanço de pagamentos. Passamos de um déficit em transações correntes de 5,0% do PIB em 1998 para um superávit de 2,0% em 2005. Todos os indicadores de endividamento externo diminuíram expressivamente. Adicionalmente, a balança comercial continua a apresentar um ótimo desempenho a despeito da valorização cambial. Existe, é verdade, a preocupação com a sustentabilidade desse desempenho. De outro lado, a possibilidade de uma moratória é bastante remota. Ela deixou de ser uma plataforma política e, além disso, a relação dívida/PIB está sob controle, mesmo com as altas taxas de juros reais, devido ao enorme superávit primário.

Santa Catarina ocupa desde 1985 o sétimo lugar no *ranking* nacional de participação do PIB brasileiro, índice que vem variando de 3,66% a 3,9% conforme índices divulgados pelo IBGE em 2003. Quanto à qualidade de vida, Santa Catarina é a segunda melhor Unidade

da Federação e Florianópolis a segunda melhor capital do Brasil, segundo dados da ONU em 2000.

A estabilidade vivida pelo Brasil nos últimos anos caracteriza-se como um dos fatores que contribuiu para o crescimento de vários setores da economia, entre eles o setor de alimentos naturais e para fins específicos que vem crescendo 30% ao ano e movimenta US\$ 3 bilhões de acordo com a Associação Brasileira da Indústria de Alimentos Dietéticos e para Fins Especiais (ABIAD, 2007). É bom ressaltar que o crescimento deste setor, que inclui produtos para diabéticos e celíacos, é consideravelmente maior que o de alimentos tradicionais que crescem de 5% a 8% ao ano.

Ainda, segundo a mesma associação 35% dos domicílios brasileiros consomem algum tipo de produto *light* ou *diet* e 60% destes consumidores pertencem às classes A e B. Outro, e talvez, o mais importante fator do desenvolvimento do setor é a preocupação com o peso, saúde e qualidade de vida da última década pra cá.

### 5.2.2 Mercado consumidor

Para Chiavenato (1995, p. 16) “o mercado consumidor é um conjunto de pessoas que procuram bens ou serviços que a empresa vende e que satisfaça as suas necessidades”. É para satisfazer essas necessidades que as empresas funcionam. Podemos ainda, acrescentar aos consumidores, os potenciais clientes como parte do mercado consumidor.

No caso do empreendimento em estudo, o mercado consumidor não se restringe aos diabéticos e celíacos. Apesar de o foco maior ser nesses dois nichos, parte da gama de produtos será também destinado a pessoas que tem necessidade de uma alimentação específica e para todo o público que busca qualidade de vida por intermédio de uma boa alimentação. Neste grupo podemos citar os consumidores de produtos naturais e pessoas intolerantes à lactose, por exemplo. A empresa estará atendendo um público de uma faixa etária muito variada, com foco nas classes média e média alta.

Partindo para o nicho dos celíacos, segundo pesquisas realizadas pela Universidade de Brasília (apud UNIVERSO DA MULHER, 2007), um em cada 300 brasileiros é portador da doença. O Wikipédia (2007a) esclarece porém que a doença afeta 1% das populações indo-européias, população esta predominante na Região Sul do Brasil e em Florianópolis. Com bases nesses dados e considerando a população da Região Metropolitana de Florianópolis, de

acordo com o Ministério da Saúde, em 862 mil habitantes, estima-se que o número de celíacos nessa região esteja em torno de 7 mil pessoas.

O outro nicho do empreendimento, os diabéticos, que estão na lista das 10 doenças que mais causam morte no mundo e segundo dados do Ministério da Saúde (2007) atinge cerca de 6% da população nacional. Podemos calcular a população diabética na Região usando o método sugerido por Netto et. al. (apud SBdD, 2007b) e usando os dados populacionais detalhados fornecidos pelo Ministério da Saúde (2007). Estima-se que esta população seja de aproximadamente 33 mil. Segue tabela auto-explicativa do cálculo:

Tabela 02: Cálculo a população diabética

FAIXA ETÁRIA	PREVALÊNCIA DO DIABETES	POPULAÇÃO DA REGIÃO POR FAIXA ETÁRIA	NÚMERO DE DIABÉTICOS
Menos de 30 anos	0,1%	476.279	476
30-69 anos	7,6%	359.044	27.287
Mais de 69 anos	20%	27.235	5447
<b>TOTAL</b>	<b>3,85%</b>	<b>862.558</b>	<b>33.210</b>

Fonte: adaptado de dados de Netto et. al. (apud SBdD, 2007b) e Ministério da Saúde (2007).

É fundamental lembrar que nem todos os diabéticos têm sua doença diagnosticada e que mesmo tendo a doença diagnosticada, nem todos se tratam. Segundo a revista *Veja online* (2007), no Brasil 50% dos diabéticos não sabem que estão doentes, e dos que sabem 23% não se tratam. Considerando como público alvo apenas a parcela da população diabética que sabe que estão doentes e que se tratam, a população de 33.210 se reduz à aproximadamente 12.785 na Região da Grande Florianópolis.

Para conhecer melhor o mercado consumidor, neste caso, mais especificadamente celíacos e diabéticos, utilizou-se uma pesquisa mercadológica que objetivou identificar o perfil sócio-econômico dos consumidores do serviço a ser oferecido, e outras necessidades destes grupos.

A seguir apresentam-se os resultados e análise das questões da pesquisa referente a este mercado consumidor. O questionário utilizado encontra-se no Apêndice A.

### 5.2.2.1 Resultado da pesquisa

Com o objetivo de levantar informações necessárias para a análise do público consumidor, realizou-se uma pesquisa no período de outubro de 2007, visando traçar o perfil do público diabético e celíaco, conforme descrito na metodologia do trabalho.

As perguntas, ocorrências das respostas, gráficos e comentários sobre a pesquisa são analisados a partir de agora.

Tabela 03: Portador da Doença Celíaca ou Diabetes

Resposta	Freq. absoluta	Freq. abs. acum.	Freq. relativa	Freq. rel. acumulada
Celíaco	91	91	44,6%	44,6%
Diabético	110	201	53,9%	98,5%
Celíaco e diabético	3	204	1,5%	100,0%
Total	204		100,0%	

Fonte: dados primários. Base: 204 questionários.

Analisando o resultado da tabela 03, a pesquisa foi representada por 53,9% de pessoas diabéticas, contra 44,6% de celíacos e apenas 1,5% de pessoas que são celíacas e diabéticas.

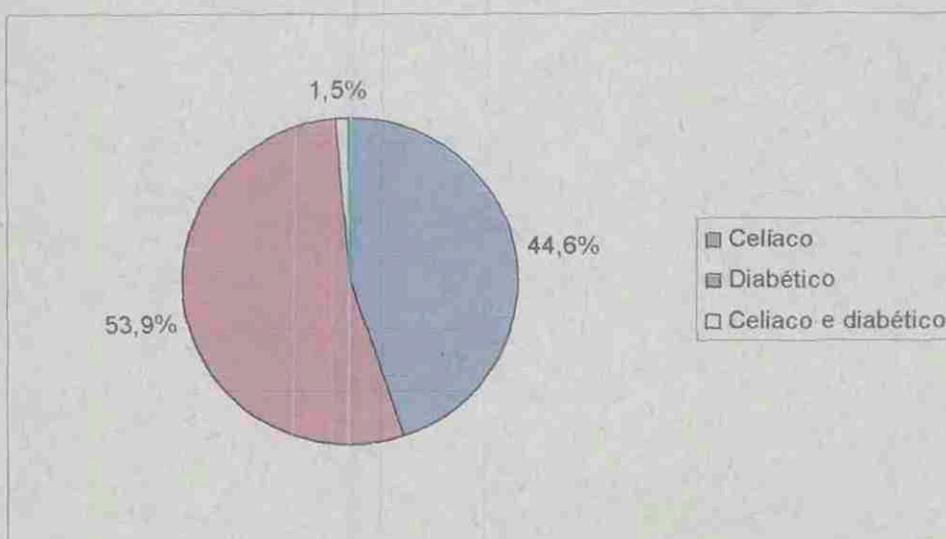


Gráfico 01: Portador da Doença Celíaca ou Diabetes

Fonte: dados primários. Base: 204 questionários.

Tabela 04: Sexo

Resposta	Freq. absoluta	Freq. abs. acum.	Freq. relativa	Freq. rel. acumulada
Masculino	79	79	38,7%	38,7%
Feminino	125	204	61,3%	100,0%
Total	204		100,0%	

Fonte: dados primários. Base: 204 questionários

Analisando o resultado da tabela 04, a pesquisa observou uma maioria do sexo feminino (61,3%), tal tendência foi acentuada graças ao fato de a doença celíaca (44,6% dos entrevistados) atingir em sua maioria pessoas do sexo feminino na proporção de 2:1.

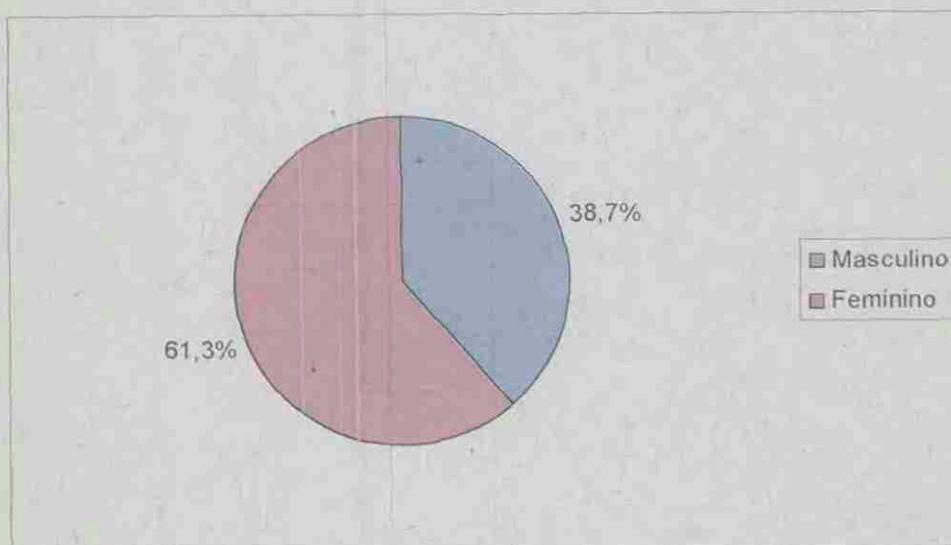


Gráfico 02: Sexo

Fonte: dados primários. Base: 204 questionários

Tabela 05: Idade

Resposta	Freq. absoluta	Freq. abs. acum.	Freq. relativa	Freq. rel. acumulada
Até 20 anos	4	4	2,0%	2,0%
21 a 30 anos	63	67	30,9%	32,8%
31 a 40 anos	64	131	31,4%	64,2%
41 a 50 anos	56	187	27,5%	91,7%
51 a 60 anos	12	199	5,9%	97,5%
Acima de 61 anos	5	204	2,5%	100,0%
Total	204		100,0%	

Fonte: dados primários. Base: 204 questionários

Analisando o resultado da tabela 05, a grande maioria, 89,7% dos pesquisados têm entre 21 e 50 anos. Apenas 2% dos entrevistados têm até 20 anos e 8,3% têm mais de 50 anos.

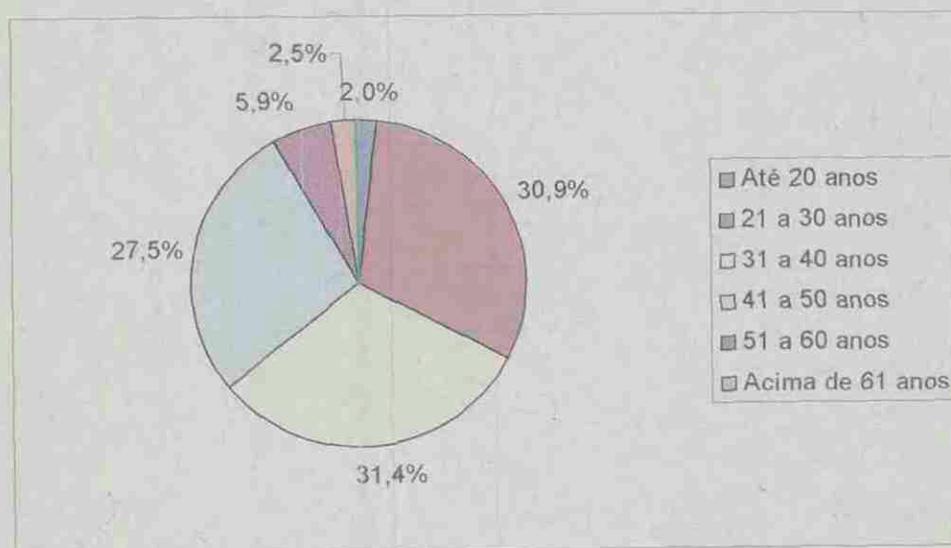


Gráfico 03: Idade

Fonte: dados primários. Base: 204 questionários

Tabela 06: Estado civil

Resposta	Freq. absoluta	Freq. abs. acum.	Freq. relativa	Freq. rel. acumulada
Casado	107	107	52,5%	52,5%
Desquitado/Divorciado	15	122	7,4%	59,8%
Solteiro	74	196	36,3%	96,1%
União Estável	8	204	3,9%	100,0%
Total	204		100,0%	

Fonte: dados primários. Base: 204 questionários

Analisando o resultado da tabela 6, nota-se que de todos os respondentes 52,5% são casados, compreendendo o maior grupo, 36,3% são solteiros, 7,4% já se divorciaram e 8% tem uma união estável.

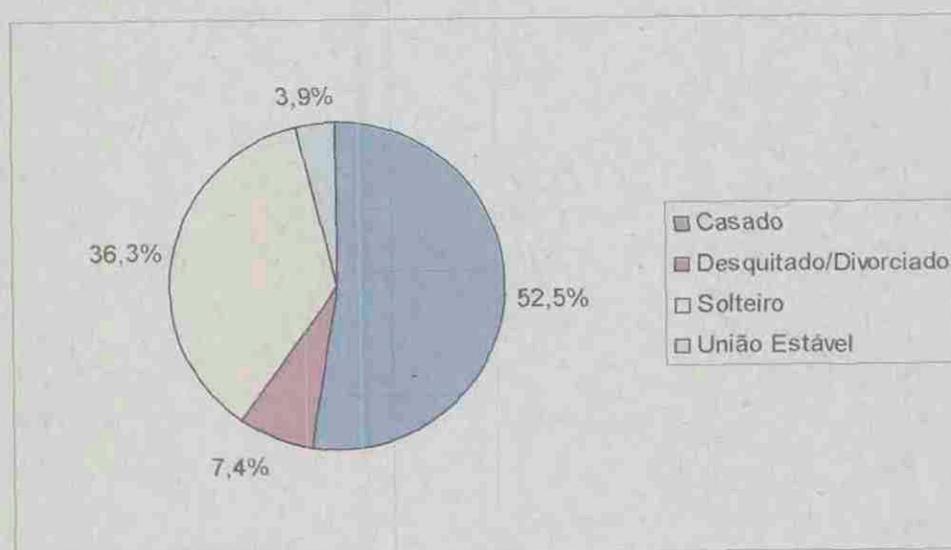


Gráfico 04: Estado civil

Fonte: dados primários. Base: 204 questionários

Tabela 07: Grau de escolaridade

Resposta	Freq. absoluta	Freq. abs. acum.	Freq. relativa	Freq. rel. acumulada
Primário incompleto	4	4	2,0%	2,0%
Primário completo / Ginásio incompleto	9	13	4,4%	6,4%
Ginásio completo / Colegial incompleto	20	33	9,8%	16,2%
Colegial completo / Superior incompleto	109	142	53,4%	69,6%
Superior completo	62	204	30,4%	100,0%
Total	204		100,0%	

Fonte: dados primários. Base: 204 questionários

Analisando o resultado da tabela 7, a grande maioria da amostra possui colegial completo/superior incompleto (53,4%) e superior completo (30,4%), correspondendo a 83,8% do total da amostra. Pelo fato de a maioria da amostra ser composta por pessoas maiores de 20 anos, verifica-se a coerência com a escolaridade dos mesmos.

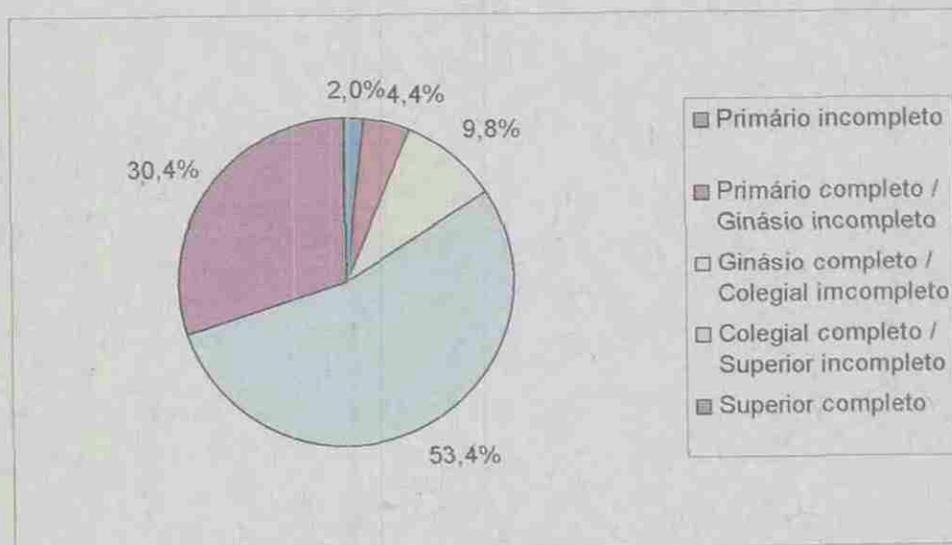


Gráfico 05: Grau de escolaridade

Fonte: dados primários, Base: 204 questionários

Tabela 08: Renda familiar

Resposta	Freq. absoluta	Freq. abs. acum.	Freq. relativa	Freq. rel. acumulada
Até R\$ 500,00	1	1	0,5%	0,5%
De R\$501 a R\$ 1.000	24	25	11,8%	12,3%
De R\$ 1.001 a R\$ 2.000	58	83	28,4%	40,7%
De R\$ 2.001 a R\$ 3.000	42	125	20,6%	61,3%
De R\$ 3.001 a R\$ 5.000	35	160	17,2%	78,4%
De R\$ 5.001 a R\$ 7.000	18	178	8,8%	87,3%
De R\$ 7.001 a 10.000	12	190	5,9%	93,1%
Acima de R\$ 10.000	14	204	6,9%	100,0%
Total	204		100,0%	

Fonte: dados primários. Base: 204 questionários

Analisando o resultado da tabela 8, a grande maioria dos entrevistados possui renda média mensal de até R\$ 5.000,00, englobando 78,5% da amostra. O percentual da amostra com renda familiar acima de R\$ 5.000,00 não é desprezível, representando 21,6%, sendo 6,9% possuindo renda acima de R\$ 10.000,00.

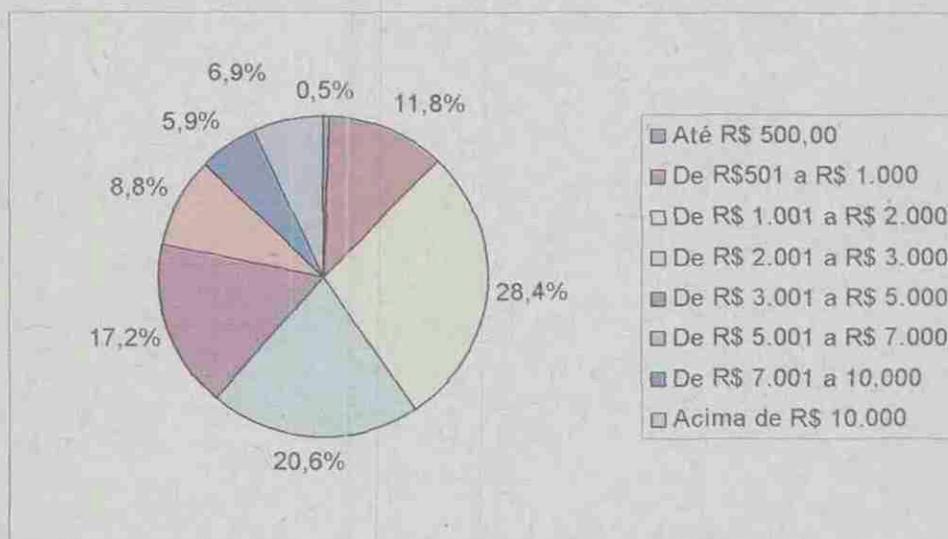


Gráfico 06: Renda familiar

Fonte: dados primários. Base: 204 questionários

Tabela 09: Onde reside?

Resposta	Freq. absoluta	Freq. abs. acum.	Freq. relativa	Freq. rel. acumulada
Biguaçu	2	2	1,0%	1,0%
Fpolis-Centro	36	38	17,6%	18,6%
Fpolis-Continete	40	78	19,6%	38,2%
Fpolis-Norte da Ilha	18	96	8,8%	47,1%
Fpolis-Prox UFSC	54	150	26,5%	73,5%
Fpolis-Sul da Ilha	14	164	6,9%	80,4%
Palhoça	20	184	9,8%	90,2%
São José	16	180	7,8%	98,0%
Outra	4	184	2,0%	100,0%
Total	204		100,0%	

Fonte: dados primários. Base: 204 questionários

Analisando o resultado da tabela 9, o maior percentual de entrevistados reside próximo à localização do futuro empreendimento. A maioria da população da amostra reside próximo a UFSC (26,5%), parte continental de Florianópolis (19,6%) e Centro de Florianópolis (17,6%). Os 36,3% restantes da população pesquisada moram em outras regiões da Ilha (15,7%) e da Região da Grande Florianópolis (20,6%).

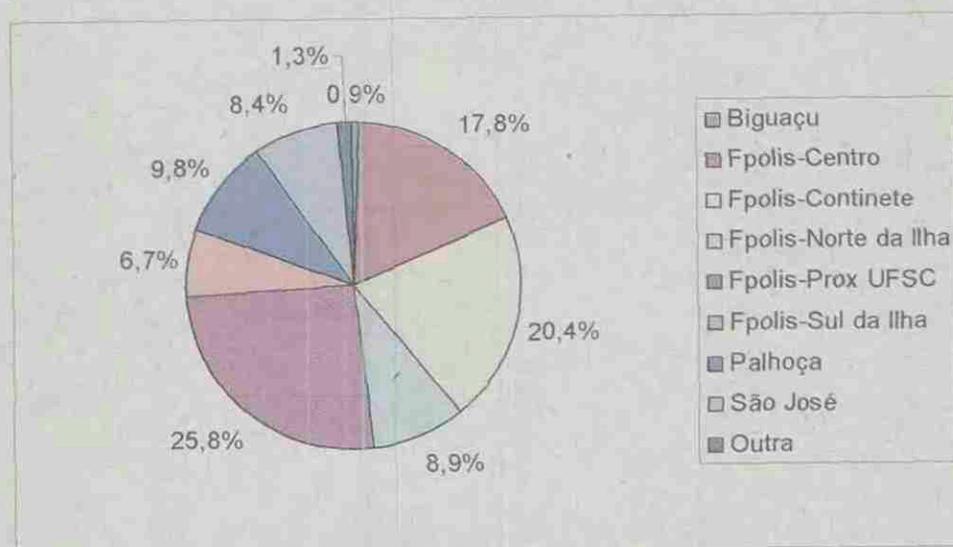


Gráfico 07: Onde reside?

Fonte: dados primários. Base: 204 questionários

Tabela 10: Quantas pessoas que moram com você têm diabetes ou doença celíaca?

Resposta	Freq. absoluta	Freq. abs. acum.	Freq. relativa	Freq. rel. acumulada
Zero	112	112	54,9%	54,9%
1 (uma)	85	197	41,7%	96,6%
Duas ou mais	7	204	3,4%	100,0%
Total	204		100,0%	

Fonte: dados primários. Base: 204 questionários

Analisando o resultado da tabela 10, 45,1% dos entrevistados disseram ter pelo menos uma pessoa com quem moram com diabetes ou a doença celíaca. Esse dado não chega a ser surpresa, já que são doenças desencadeadas por fatores genéticos.

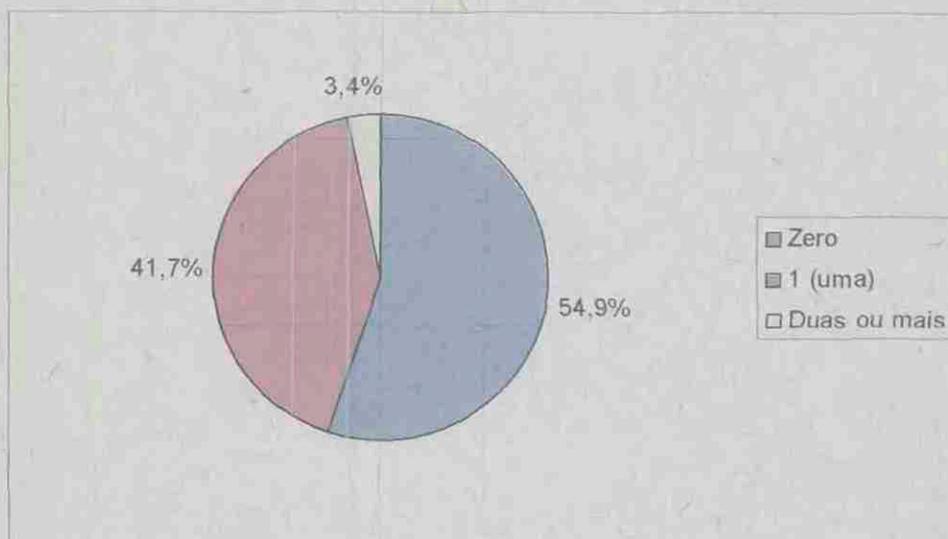


Gráfico 08: Quantas pessoas que moram com você têm diabetes ou doença celíaca?

Fonte: dados primários. Base: 204 questionários

Tabela 11: Você esta atualmente fazendo algum tratamento e/ou dieta especial para aliviar os sintomas da diabete ou doença celíaca?

Resposta	Freq. absoluta	Freq. abs. acum.	Freq. relativa	Freq. rel. acumulada
Sim	202	202	99,0%	99,0%
Não	2	204	1,0%	100,0%
Total	204		100,0%	

Fonte: dados primários. Base: 204 questionários

Analisando o resultado da tabela 11, a maioria absoluta (99%) da amostra pesquisada está sob tratamento e/ou dieta especial. Não há dúvidas que o motivo desta maioria ser de 99% deve-se ao fato das exigências das doenças.

Tabela 12: Você compra alimentos s/ glúten ou especial para diabéticos apenas em lojas especializadas?

Resposta	Freq. absoluta	Freq. abs. acum.	Freq. relativa	Freq. rel. acumulada
Sim	66	66	32,4%	32,4%
Não	138	204	67,6%	100,0%
Total	204		100,0%	

Fonte: dados primários. Base: 204 questionários

Analisando o resultado da tabela 12, cerca de 2/3 da amostra (67,6%) ainda não compram os alimentos que necessitam apenas em lojas especializadas em seu segmento. O percentual de 32,4% o faz apenas em lojas especializadas.

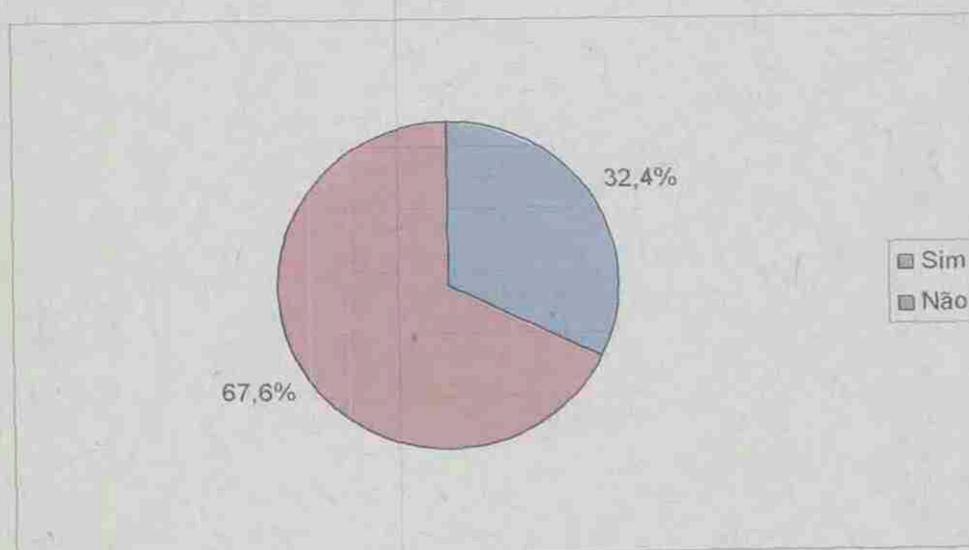


Gráfico 09: Você compra alimentos s/ glúten ou especial para diabéticos apenas em lojas especializadas?

Fonte: dados primários. Base: 204 questionários

Tabela 13: Você utilizaria os serviços de uma loja especializada em produtos relativos a diabetes/doença celíaca?

Resposta	Freq. absoluta	Freq. abs. acum.	Freq. relativa	Freq. rel. acumulada
Sim	137	137	99,3%	99,3%
Não	1	138	0,7%	100,0%
Total	138		100,0%	

Fonte: dados primários. Base: 204 questionários

Analisando o resultado da tabela 13, quase todos os entrevistados (99,3%) que não responderam “sim” a questão anterior, usariam os serviços de uma loja especializada. Os entrevistados que responderam “não” a questão anterior se isentaram nesta questão por já usarem os serviços de uma loja especializada para diabéticos e celíacos.

Tabela 14: Estabelecimentos onde você compra os alimentos que necessita para a sua dieta com maior frequência.

Citações válidas	Freq. absoluta	Freq. relativa
<b>Entre diabéticos</b>		
Farmamellitus	88	58,3%
Casa do diabético	4	2,6%
Supermercado Imperatriz	8	5,3%
Supermercado Angeloni	17	11,3%
Farmácia	7	4,6%
Mercado	13	8,6%
Outros	14	9,3%
Total	151	100,0%
<b>Entre celíacos</b>		
Supermercado Angeloni	52	36,4%
Emporium Vida Natural	22	15,4%
Espaço mais Saúde	7	4,9%
Hippo Supermercado	45	31,5%
Mundo Verde	5	3,5%
Sabor da Terra	2	1,4%
Outros	10	7,0%
Total	143	100,0%

Fonte: dados primários. Base: 204 questionários

Por darem respostas divergentes à pergunta doze do questionário, as respostas foram divididas entre as respostas dadas por celíacos e respostas dos diabéticos. Analisando o

resultado da tabela acima, entre os diabéticos percebe-se que a franca maioria cita a Farmamellitus mais frequentemente (58,3%). Entre os celíacos, os mais citados são Supermercados Angeloni e Hippo Supermercado, com 36,4% e 31,5% das citações respectivamente. Emporium Vida Natural aparece em terceiro (15,4%).

Tabela 15: Nível de satisfação com relação ao(s) estabelecimentos onde faz suas compras levando-se em consideração os itens abaixo.

<b>Entre diabéticos</b>										
Nível de satisfação	Variedade dos produtos		Preço		Atendimento adequado		Acesso		Localização nas gôndolas	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Muito insatisfeito	4	3,5%	34	30,1%	3	2,7%	9	8,0%	6	5,3%
Insatisfeito	18	15,9%	33	29,2%	6	5,3%	19	16,8%	13	11,5%
Satisfeito	65	57,5%	38	33,6%	58	51,3%	39	34,5%	65	57,5%
Muito satisfeito	26	23,0%	8	7,1%	46	40,7%	46	40,7%	29	25,7%
Total	113	100%	113	100%	113	100%	113	100%	113	100%
<b>Entre celíacos</b>										
Nível de satisfação	Variedade dos produtos		Preço		Atendimento adequado		Acesso		Localização nas gôndolas	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Muito insatisfeito	40	42,6%	37	39,4%	24	25,5%	9	9,6%	21	22,3%
Insatisfeito	39	41,5%	42	44,7%	20	21,3%	32	34,0%	25	26,6%
Satisfeito	9	9,6%	12	12,8%	34	36,2%	42	44,7%	39	41,5%
Muito satisfeito	6	6,4%	3	3,2%	16	17,0%	11	11,7%	9	9,6%
Total	94	100%	94	100%	94	100%	94	100%	94	100%

Fonte: dados primários. Base: 204 questionários

Analisando o resultado da tabela 15, em relação aos itens propostos na pergunta 13 do questionário, observou-se grau de satisfação consideravelmente diferente entre celíacos e diabéticos, daí a divisão das respostas dadas entre esses grupos. No geral, os celíacos apresentam grau de insatisfação com o estabelecimento onde faz suas compras, maior do que os diabéticos em todos os itens.

Entre os celíacos, os itens que gera maior insatisfação é a “variedade dos produtos”, com 42,6% dos entrevistados muito insatisfeitos e 41,5% insatisfeito. Entre os diabéticos, preço é o item que gera maior insatisfação, sendo 30,1% dos entrevistados muito insatisfeitos e 29,2% insatisfeito.

Tabela 16: Qual o seu gasto semanal com alimentação com produtos que fazem parte da sua dieta para tratamento/alívio da doença?

Resposta	Freq. absoluta	Freq. abs. acum.	Freq. relativa	Freq. rel. acumulada
Até R\$ 100	36	36	17,6%	17,6%
De R\$ 101 a R\$ 300	77	113	37,7%	55,4%
De R\$ 301 a R\$ 500	68	181	33,3%	88,7%
De R\$ 501 a R\$ 800	19	200	9,3%	98,0%
Acima de R\$ 800	4	204	2,0%	100,0%
Total	204		100,0%	

Fonte: dados primários. Base: 204 questionários

Analisando o resultado da tabela 16, a maioria da população pesquisada gasta semanalmente entre R\$ 101 e R\$ 500 mensais, totalizando 71% do total da amostra. 17,6% dos entrevistados gastam até R\$ 100, 9,3% entre R\$ 501 e R\$ 800, e apenas 2% gastam mais de R\$ 800 semanais com alimentação que faz parte de sua dieta.

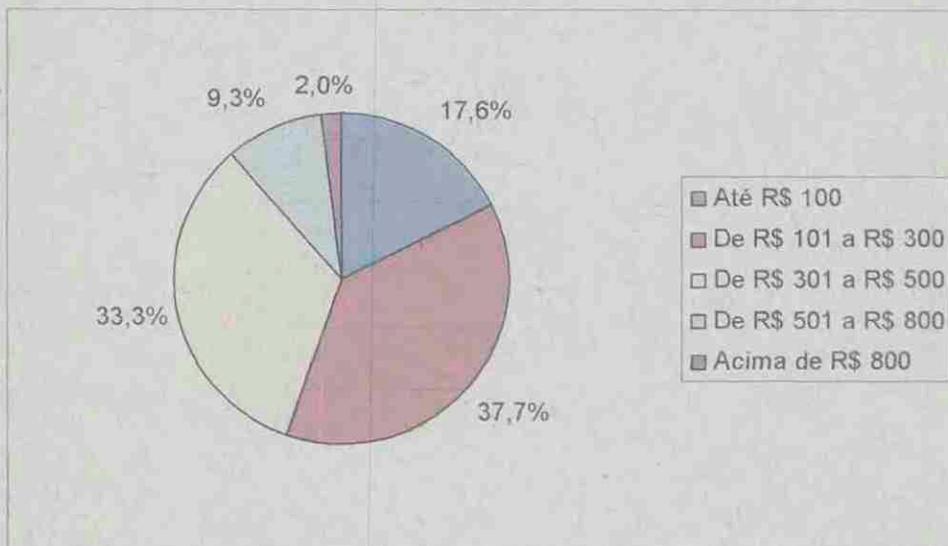


Gráfico 10: Qual o seu gasto semanal com alimentação com produtos que fazem parte da sua dieta para tratamento/alívio da doença?

Fonte: dados primários. Base: 204 questionários

Tabela 17: Semanalmente, quanto tempo em média você leva para fazer suas compras?

Resposta	Freq. absoluta	Freq. abs. acum.	Freq. relativa	Freq. rel. acumulada
Até 20'	26	26	12,7%	12,7%
De 21' até 30'	16	42	7,8%	20,6%
De 31' até 1h	101	143	49,5%	70,1%
De 1h até 2h	27	170	13,2%	83,3%
De 2h até 4h	19	189	9,3%	92,6%
Acima de 4'	15	204	7,4%	100,0%
Total	204		100,0%	

Fonte: dados primários. Base: 204 questionários

Analisando o resultado da tabela 17, quase metade dos entrevistados (49,5%) dos entrevistados disseram gastar de 31' até 1 hora em suas compras com alimentação. 12,7% gastam até 20 minutos para fazer as mesmas compras e 7,4% gastam mais de 4 horas semanais.

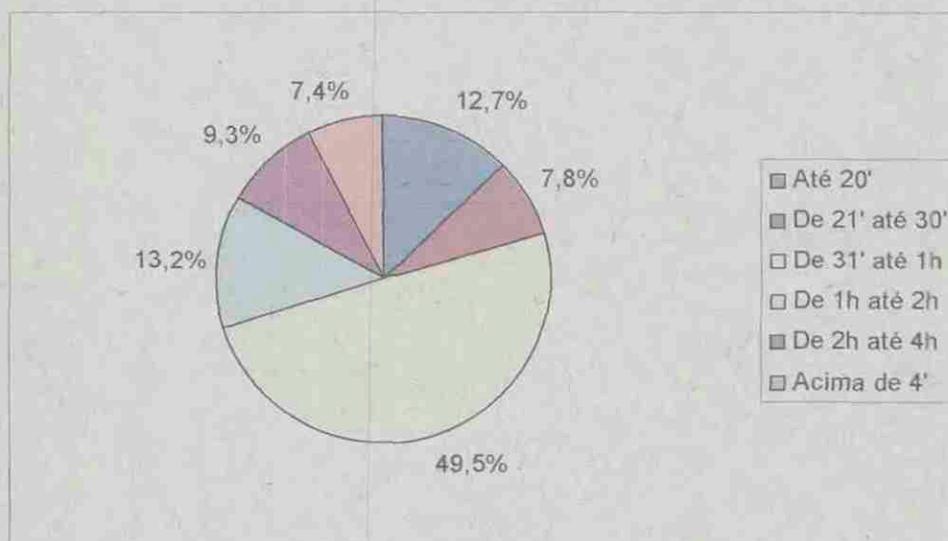


Gráfico 11: Semanalmente, quanto tempo em média você leva para fazer suas compras?

Fonte: dados primários. Base: 204 questionários

Tabela 18: Avalie a importância dos seguintes itens em relação aos produtos oferecidos para diabéticos/celiacos.

Nível de satisfação	Descrição clara de ingredientes		Marca conhecida		Preço	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Muito importante	151	74,0%	38	18,6%	82	40,2%
Importante	50	24,5%	60	29,4%	103	50,5%
Pouco importante	2	1,0%	95	46,6%	9	4,4%
Indiferente	1	0,5%	11	5,4%	10	4,9%
Total	204	100%	204	100%	204	100%

Nível de satisfação	Qualidade		Variedade		Localização nas gôndolas visível	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Muito importante	169	82,8%	155	76,0%	96	47,1%
Importante	33	16,2%	48	23,5%	60	29,4%
Pouco importante	1	0,5%	0	0,0%	41	20,1%
Indiferente	1	0,5%	1	0,5%	7	3,4%
Total	204	100%	204	100%	204	100%

Fonte: dados primários. Base: 204 questionários

Analisando o resultado da tabela 18, os itens que foram creditados maior importância em relação aos produtos são em ordem decrescente: qualidade, variedade e descrição clara de ingredientes. A qualidade foi citada como muito importante por 82% dos entrevistados e importante por 16,2%. O item de menor importância, de acordo com o resultado da amostra é “localização nas gôndolas visível”, obtendo 20,1% das respostas como um item “pouco importante”.

Tabela 19 - Em relação ao atendimento, qual o aspecto que você considera mais relevante?

Resposta	Freq. absoluta	Freq. abs. acum.	Freq. relativa	Freq. rel. acumulada
Simpatia	21	21	10,3%	10,3%
Presteza	66	87	32,4%	42,6%
Boa apresentação	25	112	12,3%	54,9%
Conhecimento/Informação dos produtos	84	196	41,2%	96,1%
Sem Opinião	3	199	1,5%	97,5%
Outro	5	204	2,5%	100,0%
Total	204		100,0%	

Fonte: dados primários. Base: 204 questionários

Analisando o resultado da tabela 19, o item mais relevante no atendimento, de acordo com a amostra pesquisada é o "conhecimento/informação dos produtos" por parte dos atendentes, sendo citado por 41,2% dos entrevistados. Presteza e boa apresentação vem na sequência, com 32,4% e 12,3% das citações respectivamente.

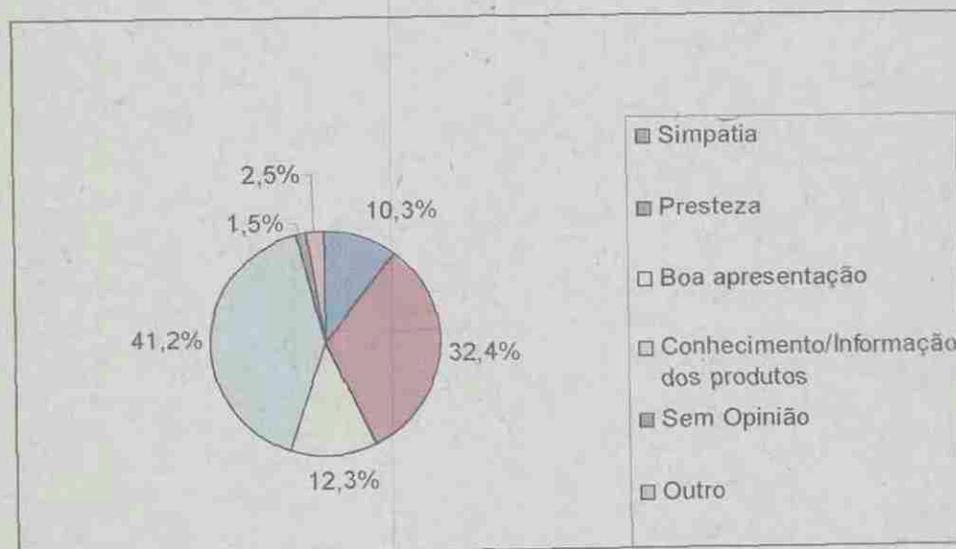


Gráfico 12: Em relação ao atendimento, qual o aspecto que você considera mais relevante?

Fonte: dados primários. Base: 204 questionários

Tabela 20: Qual critério que você considera mais importante na localização de uma loja especializada para diabéticos e celiacos?

Resposta	Freq. absoluta	Freq. abs. acum.	Freq. relativa	Freq. rel. acumulada
Fácil Acesso	113	113	55,4%	55,4%
Estacionamento	25	138	12,3%	67,6%
Localização central	63	201	30,9%	98,5%
Outro	3	204	1,5%	100,0%
Total	204		100,0%	

Fonte: dados primários. Base: 204 questionários

Analisando o resultado da tabela 20, os critérios mais relevantes considerados pela amostra com relação à localização da loja são respectivamente: fácil acesso (55,4%), localização central (30,9%) e estacionamento (12,3%). Apenas 1,5% dos entrevistados citou "outro" como resposta.

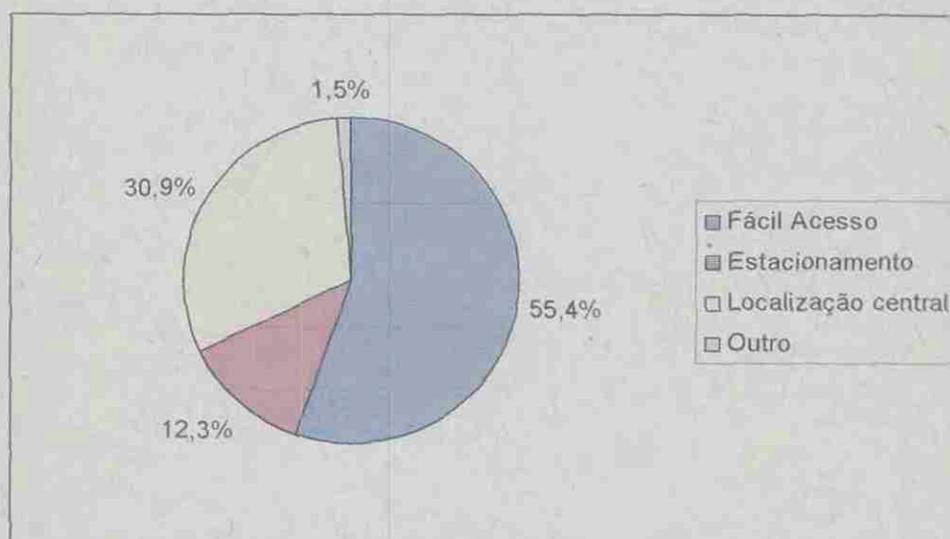


Gráfico 13: Qual critério que você considera mais importante na localização de uma loja especializada para diabéticos e celiacos?

Fonte: dados primários. Base: 204 questionários

Tabela 21: Que tipo de serviço você gostaria que uma loja para diabéticos e celíacos disponibilizasse?

Resposta	Freq. absoluta	Freq. abs. acum.	Freq. relativa	Freq. rel. acumulada
Orientação nutricional personalizada	95	95	46,6%	46,6%
Vendas <i>online</i>	41	136	20,1%	66,7%
Entrega domiciliar	65	201	31,9%	98,5%
Outro	3	204	1,5%	100,0%
Total	204		100,0%	

Fonte: dados primários. Base: 204 questionários

Analisando o resultado da tabela 21, tendo que optar por apenas um dos itens da questão 19, 46,9% da amostra resolveu optar por “orientação nutricional personalizada”, entrega domiciliar obteve 31,9% das citações e vendas online 20,1%.

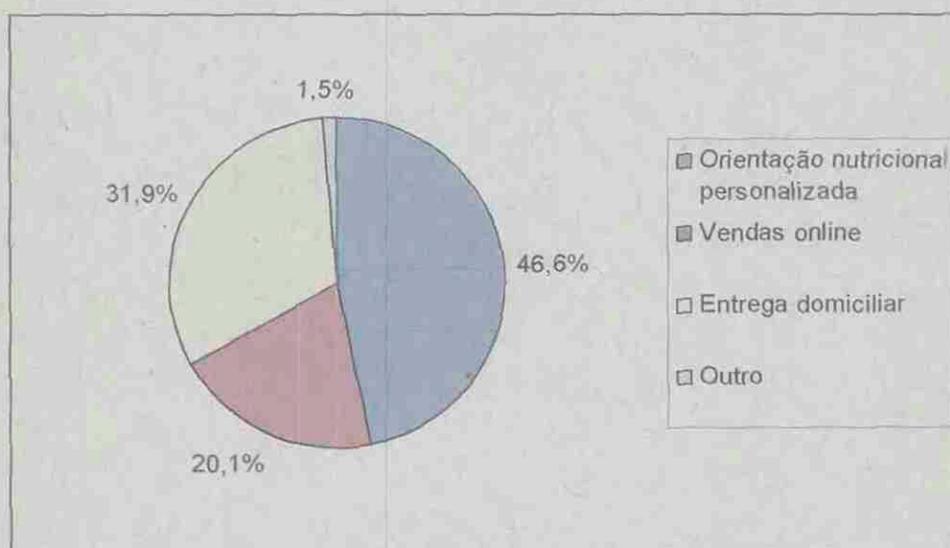


Gráfico 14: Que tipo de serviço você gostaria que uma loja para diabéticos e celíacos disponibilizasse?

Fonte: dados primários. Base: 204 questionários

Tabela 22: Em Florianópolis, que local você indicaria para instalação de uma loja para diabéticos e celíacos?

Resposta	Freq. absoluta	Freq. abs. acum.	Freq. relativa	Freq. rel. acumulada
Shopping Center	83	83	40,7%	40,7%
Centro comercial	12	95	5,9%	46,6%
Loja de rua	92	187	45,1%	91,7%
Sem indicação	15	202	7,4%	99,0%
Outro	2	204	1,0%	100,0%
Total	204		100,0%	

Fonte: dados primários. Base: 204 questionários

Analisando o resultado da tabela 22,, observou-se equilíbrio entre as duas respostas que lideraram a escolha dos respondentes. 45,1% dos entrevistados indicaria uma “loja de rua” para instalação da loja proposta, enquanto 40,7% da amostra indicaria um Shopping Center. Apenas 5,9% da amostra citou “centro comercial” como resposta.

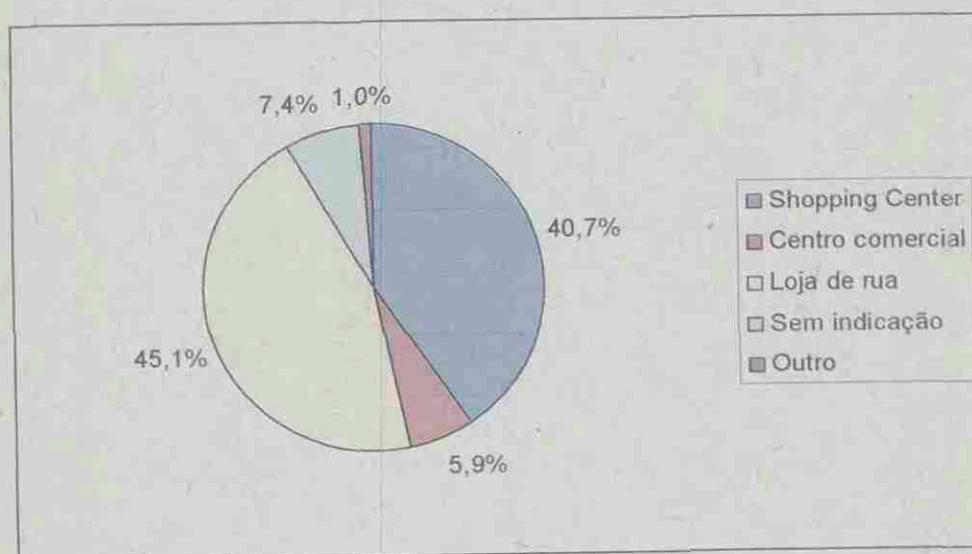


Gráfico 15: Em Florianópolis, que local você indicaria para instalação de uma loja para diabéticos e celíacos?

Fonte: dados primários. Base: 204 questionários

### 5.2.3 Mercado Concorrente

Ações da concorrência, quando não percebida a tempo ou quando não interpretadas corretamente, podem significar perdas irreversíveis.

Para Chiavenato (1995 p. 16) “o mercado concorrente é composto por pessoas ou organizações que oferecem produtos ou serviços similares ou equivalentes àqueles que você pretende colocar no mercado consumidor”. Portanto, além de estar atento aos concorrentes diretos é importante estar atento aos concorrentes indiretos, que oferecem novas maneiras de satisfazer as mesmas necessidades.

Chamamos de concorrentes indiretos os estabelecimentos que oferecem um produto ou serviço que não é o mesmo que o nosso, mas que pode ser usado como uma alternativa pelo cliente.

Entre os concorrentes indiretos se encontram todos os mercados da Região da Grande Florianópolis, incluindo desde mercearias a grandes supermercados. Os mercados oferecem produtos para diabéticos e celíacos de forma não organizada e não sinalizada, além de oferecerem uma pequena gama destes produtos, principalmente no que tange aos celíacos.

Outros concorrentes indiretos são os empórios e comércios de produtos naturais. Esses estabelecimentos são caracterizados por serem estabelecimentos de pequeno porte, mas que oferecem vasta gama de produtos naturais, porém, assim como nos supermercados, possuem pequena quantidade de produtos para celíacos e diabéticos e não há clara divisão destes produtos em prateleiras, nem indicações para as propriedades dos produtos.

Após pesquisa realizada na região da Grande Florianópolis foram identificados como concorrentes diretos da Delícia + Saúde LTDA 4 estabelecimentos distintos na região da Grande Florianópolis: Supermercados Angeloni (com 4 lojas na Grande Florianópolis), Hippo Supermercado (2 lojas), Vida Natural Emporium (3 lojas) e Farmácia FarmaMellitus (3 lojas). Eles possuem padrão, produtos e serviços relativamente próximos ao desejado pela Delícia mais Saúde LTDA.

Os principais pontos dos concorrentes considerados diretos, de acordo com a pesquisa, estão descritos abaixo:

#### **a) Supermercados Angeloni**

São quatro os empreendimentos localizados na Grande Florianópolis, sendo um no continente e três na ilha. É a maior rede de supermercados de Santa Catarina, foi fundada em 1958, contando atualmente com um total de 19 lojas, sendo 18 em Santa Catarina e 1 em

Curitiba, no Paraná. Suas lojas são caracterizadas pela grande variedade de produtos e serviços oferecidos, além de oferecer produtos com a marca própria Angeloni. Todas as lojas contam com estacionamento gratuito próprio.

A localização e horários de funcionamento dos empreendimentos na cidade de Florianópolis são os seguintes:

- **Angeloni Centro:** Rua Esteves Júnior, 307 – Centro. Atendimento de segunda a sábado das 8:00h às 23:00h e domingos e feriados das 9:00h às 22:00h.
- **Angeloni Santa Mônica:** Rua Nirberto Haase, nº. 75 - Santa Mônica. Atendimento de segunda a sábado das 08:00h às 23:00h e domingos e feriados das 9:00h às 22:00h.
- **Supercenter Angeloni Beira Mar:** Av. Irineu Bornhausen, 5288 – Agrônômica. Atendimento de segunda a sábado das 8:00h às 24:00h e domingos e feriados das 9:00h às 22:00h.
- **Supercenter Angeloni Capoeiras:** Av. Ivo Silveira, 2445 – Capoeiras. Atendimento de segunda a sábado das 8:00h às 23:00h e domingos e feriados das 9:00h às 22:00h.

A unidade de Capoeiras conta com cozinha própria para fabricação de produtos para celíacos. Os produtos fabricados nessa cozinha levam a marca própria Angeloni e são distribuídos para os outros estabelecimentos Angeloni da Grande Florianópolis. Os produtos fabricados tangem produtos de “padarias” como cocadas, suspiros, bolos e rocamboles. É possível acesso ao “cardápio do celíaco”, que conta com os itens que serão feitos dia-a-dia. Além disso, é possível obter produtos sob encomenda. Produtos para celíacos com marca própria da rede são dispostos sempre próximos às padarias internas da loja sob uma placa “SEM GLÚTEN”. Entretanto, produtos sem glúten terceirizados são poucos, não contam com espaço próprio e estão espalhados pelas lojas.

Os produtos para diabéticos e *diets* não contam com espaço próprio e sinalizações quanto as suas propriedades dentro das unidades da rede, sendo necessário percorrer diferentes seções dos supermercados para adquirir produtos diversos para diabéticos.

Além de realizar a compra pessoalmente, é possível comprar por meio dos serviços de televenda e do *website* da empresa. Mediante uso do telefone, a atendente usa o mesmo *website* disponível para o cliente para realizar a pesquisa e venda dos produtos desejados pelo cliente. Mediante uso do *website* do Angeloni não é possível ter acesso aos ingredientes dos produtos, inclusive se são produtos sem glúten. Também não há uma seção específica para diabéticos e alimentos sem glúten, ou seja, a compra tanto por telefone ou pela internet não

contemplam diabéticos e celíacos, praticamente inviabilizando a venda através destes meios para esses grupos.

### **b) Hippo Supermercados**

São duas as unidades do Hippo Supermercados em Florianópolis. A primeira loja foi fundada em 1997 e a segunda em 2006. Ambas as lojas possuem estacionamento próprio. Possui grande variedade de produtos. Foi o primeiro supermercado de Santa Catarina a ter uma seção de alimentos orgânicos e a oferecer o serviço *Delivery*. Sua preocupação com produtos diferenciados é expressa na Missão da empresa: “Ser a melhor empresa brasileira em alimentação diferenciada e serviços de conveniência”.

A localização e horários de funcionamento das duas lojas são os seguintes:

- **Loja 1:** Rua Almirante Alvin, 555 – Centro. Atendimento de segunda a sexta das 08:00h às 22:00h e sábados das 08:00h às 21:00h.
- **Loja 2:** Rua Almirante Lamego, 761 – Centro. Atendimento de segunda à sexta das 8:00h às 22:00h, sábados das 8:00h às 21:00h e domingos das 8:00h às 20:00.

Assim como os Supermercados Angeloni, as lojas Hippo têm cozinha para fabricação de produtos para celíacos própria, sendo localizado na Loja 1 e tendo seus produtos distribuídos para a Loja 2. A variedade de produtos fabricados pelo Hippo também se equivale ao Angeloni e podem ser feitos sob encomenda, porém a Loja 1 conta com uma variedade maior destes produtos. Tanto os produtos fabricados pelo supermercado, quanto produtos terceirizados (são poucos) para celíacos são dispostos em local separado dos demais alimentos, em local de fácil visualização.

Os produtos para diabéticos e *diets*, assim como no concorrente Angeloni, não contam com espaço próprio e sinalizações quanto as suas propriedades dentro das unidades da rede. É necessário reservar tempo extra na hora das compras para ler todos os rótulos sem pressa.

O serviço de *delivery* é oferecido por meio do *website* da empresa. Apesar de não haver uma seção específica para produtos sem glúten ou *diets* no *website*, é possível localizar esses produtos através da caixa de pesquisa de produtos localizada no topo do *website*. O problema para os diabéticos é que por meio do *website* não é possível saber os ingredientes que contém nos produtos, ou seja, não há a garantia que mesmo comprando um produto *diet*, ele seja possível de ser consumido por um diabético. Os produtos sem glúten são especificados na descrição dos produtos, porém só estão disponíveis *online* os produtos terceirizados, ficando de fora produtos próprio e sob encomenda.

### c) Vida Natural Emporium

São três as unidades da Vida natural Emporium, duas no Centro de Florianópolis e uma em São José, no bairro Kobrasol. Suas lojas são caracterizadas pela diversidade de produtos alimentícios naturais, atendendo o público que necessita alimentação especial e quem procura uma alimentação natural.

A localização e horários de funcionamento das três lojas são os seguintes:

- **Osmar Cunha:** Avenida Prefeito Osmar Cunha, 281 sl. 02 – Centro, Florianópolis. Atendimento de segunda à sexta das 8:00h às 19:30h.
- **Saldanha Marinho:** Rua Saldanha Marinho, 391 loja 3 + Centro, Florianópolis. Atendimento de segunda à sexta das 8:00h às 19:30h.
- **Kobrasol:** Rua Adhemar Silva, 691 sl 10 – Kobrasol, São José/SC. Atendimento de segunda a quinta das 8:00h às 20:00h e sexta das 8:00 às 18:30.

Todos os produtos são fornecidos por terceiros, não possuindo fabricação própria. A gama de produtos para celíacos e diabéticos é um pouco maior que a oferecida por Angeloni e Hippo. A Vida Natural Emporium não possui entrega domiciliar ou vendas pela internet.

### d) FarmaMellitus

A FarmaMellitus conta com três unidades na Grande Florianópolis, são duas unidades em Florianópolis, ambas no Centro da cidade e uma em São José. As lojas na Grande Florianópolis são partes das 24 franquias desta marca espalhadas pelos estados de Santa Catarina, Rio Grande do Sul e Mato Grosso do Sul. As operações desta rede começaram em 1988 e, desde então, tem mantido a especialização e foco no atendimento a diabéticos, fornecendo variedade de produtos, informações e serviços para este público. Não existe, portanto, produtos específicos para outros públicos, incluindo o público celíaco.

A loja 1 da Beira Mar é a mais antiga da rede na região, tem 9 anos no mercado, porém atuava com o nome de “Farmácia Controle”. Desde 2006, a Loja 1 começou a fazer parte da rede FarmaMellitus. A loja 2 atua no mercado desde 2004, assim como a loja 3. Dentre as Lojas citadas, apenas a unidade do Kobrasol (Loja 3) conta com estacionamento próprio.

A gama de produtos se estende desde aparelhos de controle glicêmico, insulinas, acessórios, tiras reagentes, livros e medicamentos. Os informativos são repassados em folhetos e na revista mensal da rede que tem distribuição gratuita. Os responsáveis pelo atendimento passam por treinamentos constantes e atualizações e são, portanto, capacitados para instruir os clientes sobre a diabete, o uso correto dos aparelhos e a aplicação dos

medicamentos. As unidades não contam com vendas online, porém há entrega a domicílio partindo da Loja 1.

O horário de funcionamento das lojas na Grande Florianópolis é de segunda à sexta, das 9:00h às 19:00h e sábado das 9:00h às 13:00. A localização das lojas é a seguinte:

- **Loja 1:** Rua Souza França, 25 – Centro, Florianópolis.
- **Loja 2:** Rua Conselheiro Mafra, 539 – Centro, Florianópolis.
- **Loja 3:** Rua Jaime de Arruda Ramos, 26 – Kobrasol, São José.

A seguir mapa contendo a distribuição geográfica da concorrência direta:

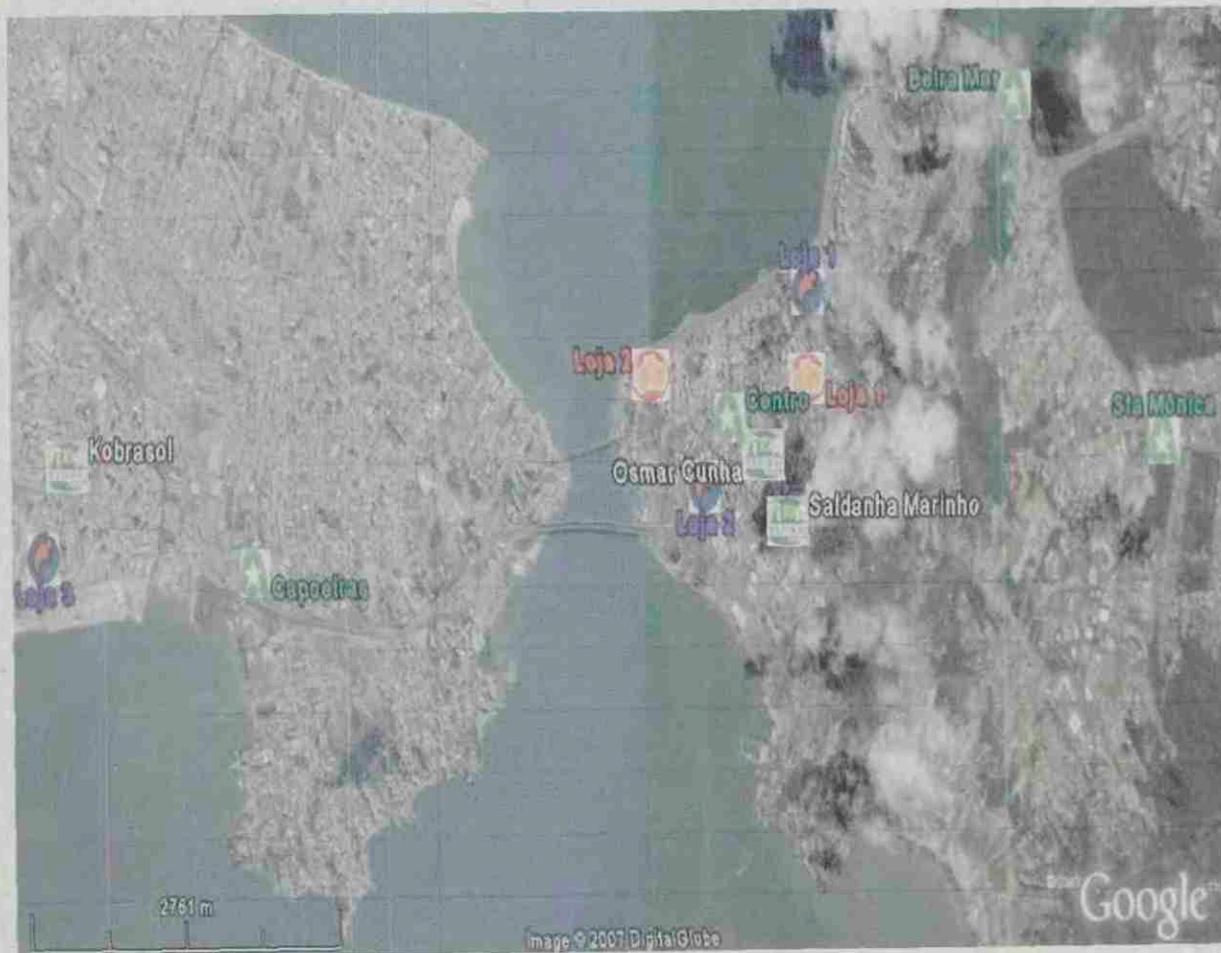


Figura 02: Mapa da concorrência direta

Fonte: Adaptado pelo autor a partir do Google

É importante ressaltar que nenhum desses estabelecimentos trabalha com produtos para lanches rápidos, como salgados e bolos, logo a Delícia + Saúde LTDA terá um diferencial desses concorrentes oferecendo também produtos que possam ser consumidos na hora.

### 5.2.4 Mercado fornecedor

Bom relacionamento com os fornecedores é fundamental. Eles devem ser aliados, mas é necessário que haja variedade de fornecedores, o empreendimento não pode ficar dependente de poucos fornecedores sob pena de ficar sem produtos essenciais para venda.

Com o propósito de encontrar os fornecedores adequados foi necessário pesquisa por intermédio da Internet e revistas, contatos telefônicos e pessoais.

Para a escolha dos fornecedores a Delícia + Saúde Ltda observou-se aspectos como:

- Preço;
- Condições de pagamento;
- Prazo de entrega;
- Qualidade;
- Localização;
- Garantia nos produtos;
- Promoções de venda.

Então segue uma lista de possíveis fornecedores para o empreendimento.

Fornecedor	Origem	Produtos
Sabor Vital	Porto Alegre - RS	Alimentos sem glúten
Cia. sem Trigo	São Paulo - SP	Alimentos sem glúten
Sem Glúten Marilis	São Paulo - SP	Salgados e doce sem glúten
Coopersulca	Turvo-SC	Farinha de arroz "Fazenda" e arroz "Fazenda" orgânico. Para celíacos.
Bifum	Suzano -SP	Bifum, macarrão espaguete e parafuso e farinha, tudo de arroz. Para celíacos
Delícias Artesanais	Florianópolis - SC	Alimentos para diabéticos e celíacos
Ecofibras Produtos Saudáveis	São Paulo - SP	Alimentos orgânicos sem glúten e diet
Substância	São José - SC	Alimentos sem glúten e diet
Nativita	Florianópolis - SC	Barra de frutas e fibras diet e sem glúten
Olvebra	Eldorado do Sul - RS	Vasta gama de produtos industriais, nutricionais e bebidas sem glúten, diet e light
Parcomed	Curitiba - PR	Produtos e equipamentos para diabetes.
Lowçucar	Marialva - PR	Alimentos diet e light enlatados e industrializados

Ribeiro & Cia.	Brumadinho - MG	Produtos dietéticos
Diet Company	Curitiba - PR	Alimentos e acessórios para diabéticos
Diet House	Porto Alegre - RS	Tortas, doces e similares para diabéticos
Suavipan	São Paulo - SP	Bolos e biscoitos para diabéticos
Nutri Vitae	São Paulo - SP	Doces para diabéticos

Quadro 03: Lista de fornecedores

Fonte: dados primários

### 5.2.5 Produtos

Cada vez mais fabricantes estão produzindo produtos *diets*, naturais e livres de glúten. Alguns destes produtos já possuem sabor e aparência quase indistinguíveis dos produtos originais.

Os clientes serão abastecidos com produtos dispostos em prateleiras e produtos prontos para consumo e atendimento nas dependências do estabelecimento. Buscando explorar o ponto comercial, haverá, dentro da loja uma pequena lanchonete, espaço para que haja o consumo de produtos prontos como doces, saladinhas e salgados, acompanhados por bebidas naturais e/ou *diet*.

Inicialmente não haverá a fabricação de nenhum produto, medida que visa o melhor aproveitamento do espaço físico já que a produção de produtos para celíacos, por exemplo, exige ambiente exclusivo para a fabricação deste produto, pois qualquer traço de glúten pode contaminar o celíaco.

A linha de produtos que será oferecida é bastante variada, abaixo segue alguns dos principais produtos a serem comercializados inicialmente pela Delícia + Saúde LTDA:

#### **NÃO-ALIMENTOS PARA DIABÉTICOS**

Acessórios especiais e medidores de glicose, cosméticos para os pés dos diabéticos, meias esportivas antibolhas.

#### **PRODUTOS PRONTOS PARA CONSUMO NA LANCHONETE**

Brigadeiro, doces caseiros, suspiros, tortas, docinhos, mousse de maracujá, salgadinhos, mini-pizzas, água, refrigerantes, sucos naturais, bolinhas de Atum, Coxinhas de Mandioca, Pastéis, Risoles e Pão de Queijo.

## PARA DIABÉTICOS

Leite condensado *diet*, chocolate sem cacau, biscoitos recheados e salgados, balas e gelatinas sem açúcar, tortas e sobremesas, geléias, sorvetes, adoçantes, doces em barra, gelatinas, pudim, bolos, achocolatados, refrescos, ketchup e mostarda, picolés, chocolates em barra, suplementos nutricionais.

## PARA CELÍACOS

Pão de mel, castanhas de caju, macarrão de arroz, pães de aipim, arroz, linhaça, milho e soja, farinha sem glúten, massa para bolo, bolo chocolate, bolo de mandioca, bolachas de polvilho e maizena, bolo de cenoura, bolo de milho, cocadinha e pão doce, congelados, biscoitos

## OUTROS PRODUTOS

Cestas de presente de café da manhã, cestas de guloseimas para celíacos e diabéticos, além de produtos sem lactose.

### 5.2.5.1 Preços

Produtos sem glúten e sem açúcar são geralmente mais caros que os produtos tradicionais. Esses produtos não têm tanto giro quanto os produtos tradicionais, além disso produtos sem glúten necessitam preparação especial, o que faz com que seu preço seja até 30% mais caro que o produto tradicional. Para chegar-se ao valor de venda dos produtos serão considerados três itens, chamados indicadores de vendas: índices de comercialização (IC), margem de lucro (ML) e taxa de marcação (TM) ou Markup. O empreendimento poderá adotar algumas estratégias, tais como:

- *Determinar e comunicar temporariamente preços mais baixos;*
- Precificação dos produtos nas prateleiras discriminado o preço do produto por 100 gramas. Por exemplo: caso existam dois pacotes de macarrão sem glúten em pacotes

de tamanho diferenciado, seria possível fazer a comparação de preço do produto por 100g, sem que haja a necessidade de cálculo por parte do consumidor.

### 5.2.6 Análise das oportunidades

Incontáveis oportunidades são detectadas pela identificação de tendências. Essas tendências merecem atenção especial das empresas para se achar uma nova oportunidade. As oportunidades são variáveis não controláveis pela empresa, porém cabe a empresa criar condições favoráveis para tirar proveito dessas oportunidades e utilizá-las para alavancar o crescimento da empresa.

As oportunidades para o estabelecimento em estudo podem ser assim relacionadas:

- Explorar perfil da população da cidade, que além de estar em franco crescimento, possui um alto poder aquisitivo, além de ser formada majoritariamente por descendentes de europeus, fator que influencia positivamente a população de celíacos;
- Não há um negócio onde é possível fazer lanche, optando dentre vasta gama de produtos sem glúten e diets na Grande Florianópolis;
- Para os celíacos, não há estabelecimento na Grande Florianópolis aonde é possível achar todos os produtos necessários para a sua dieta. Hoje isso não é possível, sendo necessário fazer compras em diferentes locais e muitas vezes, fazer a própria comida;
- Tanto diabéticos como celíacos não tem alternativa no tratamento das respectivas doenças, ou seja, necessitam controlá-las por meio da alimentação.
- Capacidade de crescimento rápido por causa do significativo crescimento do setor de alimentos dietéticos e para fins especiais.

### 5.2.7 Análise das ameaças

Atenção às mudanças e aos sinais de mercado, deve ser total e perpétua, de maneira a permitir previsibilidade. Ameaças são constantes durante a vida do empreendimento e podem se concretizar, levando o empreendimento a falência. Cabe a empresa se antecipar às ações do ambiente em que atua.

As principais ameaças para Delícia + Saúde LTDA podem ser assim relacionadas:

- Novos entrantes no mercado;
- Expansão dos concorrentes já existentes, com abertura de novas lojas;
- Aperfeiçoamento e ampliação dos serviços prestados atualmente pelos concorrentes já estabelecidos;
- Improvável cura para a doença celíaca e da diabetes a médio e longo prazo.

### 5.2.8 Estratégias

Visando o posicionamento competitivo sustentável perante os concorrentes, a Delícia + Saúde LTDA irá concentrar seus esforços na capacidade de diferenciar produtos e serviços dos concorrentes, podendo assim, cobrar um preço superior, agregando o valor à venda e obtendo uma vantagem competitiva considerável.

O serviço de atendimento será o principal diferencial competitivo da empresa. A empresa fornecerá treinamentos para vendedores e estagiários sobre os produtos que disponibiliza e sobre o perfil de clientes que se deseja atrair, além de técnicas de venda. Todos os produtos serão divididos em categorias, ficando claro aonde encontrar os produtos que se procura. Produtos para diabéticos e para celíacos serão separados, assim como outras categorias de produtos. Mesmo os produtos que já se encontram em seu respectivo espaço, receberão selos identificando-os como sendo aptos ao consumo de certos grupos de clientes. Serão selos de fácil identificação, com os dizeres “Sem Glúten” ou “Sem lactose”, por exemplo.

Outra vantagem competitiva, que ainda não vem sendo utilizada pelos concorrentes será a lanchonete, aonde será possível fazer uma refeição rápida utilizando um cardápio especial que visa o público alvo.

#### 5.2.8.1 Estratégias de comunicação

Ter o entendimento do que os clientes desejam é fundamental. Mediante entendimento do que o cliente deseja é possível obter vantagens competitivas e satisfazer as suas necessidades. Abaixo segue os pontos pretendidos na estratégia de comunicação:

- Divulgação da marca;
- Divulgação dos serviços prestados;

- Banco de dados, cadastro dos clientes diretos e indiretos;
- Relacionamento com os clientes diretos e indiretos;

#### 5.2.8.1.1 Divulgação da marca

Para divulgação e o fortalecimento da empresa, serão adotadas as seguintes estratégias:

- Presença da comunicação visual nas reuniões da ACELBRA;
- Patrocínio de eventos para diabéticos e ACELBRA;
- Anuncio no site da ACELBRA e em revistas de produtos naturais;
- Criação do *website* contendo todas as informações referentes à empresa, seus produtos e serviços prestados;
- Realizar uma festa na sede da empresa aos clientes, fornecedores, autoridades e médicos;
- Divulgação da empresa junto a médicos e nutricionistas das áreas fins e em seus eventos.

#### 5.2.8.1.2 Divulgação dos serviços prestados

Para a divulgação dos serviços prestados pela empresa será feito um catálogo contendo todos os serviços prestados pela mesma, desde fotos da inauguração, clientes e colaboradores uniformizados, quadro com os certificados e selos que se pretende atingir. Em segundo momento, elaborar folder e menu dos produtos e serviços em oferta.

#### 5.2.8.1.3 Banco de dados, cadastro dos clientes diretos e indiretos.

Pretende-se atingir uma carteira de clientes, e para isso, será elaborado um banco de dados contendo informações da empresa, clientes, sócios, gerentes, colaboradores e dos consumidores que solicitarem nossos serviços, como tele-entrega.

#### 5.2.8.1.4 Relacionamento com clientes diretos e indiretos

Por meio de material impresso de divulgação, site, cadastro de clientes, poderá ser realizado algumas estratégias do marketing direto como o envio de malas diretas com material publicitário ou mesmo cartões em datas festivas, tanto para os clientes da empresa como os possíveis consumidores.

Com este plano de comunicação, busca-se a diferenciação da qualidade do produto, agregando valor e conseqüentemente lucros para a empresa.

#### 5.2.8.1.5 Pesquisa de satisfação de clientes

Uma forma para medir os resultados das ações oriundas do plano de marketing e vendas, é a realização de pesquisas junto aos clientes. Com os novos consumidores, pode-se investigar sobre as facilidades e dificuldades, pontos fortes e fracos da empresa e principalmente as preferências dos clientes.

### 5.3 ASPECTOS JURÍDICO-LEGAIS

É a partir da habilitação e registro da empresa que são criadas condições legais e jurídicas para o início das atividades, bem como a assinatura de contrato comercial com outras empresas já legalmente estabelecidas. É a partir do momento em que se define a forma jurídica da organização que podemos tomar conhecimento dos nossos deveres e direitos frente às instituições que interagem diretamente ou indiretamente com a organização.

A forma jurídica escolhida para este projeto é a de Sociedade por Cotas de Responsabilidade Limitada. Consoante com a lei 10.406/2002, a sociedade por cotas de responsabilidade limitada. A sociedade é constituída de dois ou mais proprietários dirigindo conjuntamente um empreendimento, com fins lucrativos. A responsabilidade de cada sócio (são no mínimo dois) é restrita ao valor de suas cotas, desde que integralizadas, estabelecendo assim, a diferenciação entre o patrimônio pessoal e da sociedade. Desta maneira, uma vez integralizadas as cotas dos sócios, nenhum deles pode mais ser chamado para responder com seus patrimônios particulares pelas dívidas da sociedade com uma algumas exceção citadas

por Almeida e Domingues (2003): “casos em que forem constatados fraude, dolo, simulação, abuso de gestão, e/ou condutas que possam levar os credores a não receberem seus créditos”.

Optou-se por esse tipo de sociedade pelos motivos citados abaixo:

- Maiores as chances de adquirir um maior capital
- Dividem-se as responsabilidades e despesas; e,
- Inspira maior confiabilidade na obtenção de créditos e por parte dos clientes.

### **5.3.1 Caracterização da empresa**

- Razão Social: Delícia mais Saúde LTDA.
- Nome Fantasia: Delícia + Saúde
- Ramo: Comércio alimentício
- Tipo de negócio: Loja de conveniência em produtos naturais
- Setor da economia: Terciário
- Endereço: Centro, Florianópolis, Estado de Santa Catarina
- Bairro: Centro/Florianópolis- SC
- Sede e Foro: Cidade de Florianópolis- SC
- Forma Jurídica: Sociedade por Cotas de Responsabilidade Limitada.

### **5.3.2 Próximos passos para a legalização da empresa**

Após a escolha da forma jurídica da empresa e estando devidamente registrado na Junta Comercial do Estado de Santa Catarina é necessário o alvará sanitário. Para toda a atividade empresarial que envolva alimentos é exigido o alvará sanitário, que deverá ser adquirido no município onde está situada a empresa.

Para a empresa estar apta a funcionar, além do alvará sanitário, deverá ser feita a inscrição estadual na Secretaria da Fazenda Estadual e providenciar o registro da empresa na prefeitura municipal para requerer o Alvará Municipal de Funcionamento da empresa. Essas três etapas podem ser realizadas concomitantemente, já que a entrada no pedido de uma não necessita da conclusão da outra etapa.

As normas da vigilância sanitária relacionam-se às condições de higiene da loja, cuidados de armazenagem e manuseio e qualidade e procedência dos alimentos.

O imóvel a ser escolhido também deverá estar situado em local permitido para o comércio pela lei de zoneamento, além de satisfazer exigências municipais de segurança, como portas que abrem para fora, sinalização de saída e extintores de incêndio.

### **5.3.3 Tributação**

Em seu início, a empresa Delícia + Saúde será considerada uma pequena empresa, pois seu faturamento anual muito provavelmente será maior que R\$ 240 mil e menor que R\$ 2,4. Milhões.

De acordo com a Lei complementar nº. 123, de 14 de dezembro de 2006, as alíquotas para as microempresas quanto para as de pequeno porte, variam de acordo com 20 faixas de enquadramento da receita bruta em 12 meses e de acordo com o tipo de empreendimento. Em uma situação “realista”, a empresa Delícia + Saúde se enquadraria na faixa de receita bruta entre R\$ 240 mil até R\$ 360 mil, pagando, desta maneira, 6,84% de imposto sobre a receita bruta.

## **5.4 ASPECTOS ADMINISTRATIVOS**

A estrutura organizacional pode ser conceituada como o modo como as atividades de uma organização são divididas, organizadas e coordenadas (STONER, 1999). Mais especificadamente, os aspectos administrativos são relativos à estrutura organizacional, quantificação e qualificação dos recursos humanos e aos níveis hierárquicos, bem como as atribuições de cada colaborador e treinamento necessário para que se garanta um serviço de qualidade e prestativo.

#### 5.4.1 Estrutura administrativa

O estabelecimento deverá funcionar durante a semana das 7:00 às 20:00 hs e aos sábados, das 9:00 às 13:00hs. O quadro de funcionários contará com 8 colaboradores, dentre eles dois sócios diretores, quatro atendentes e dois estagiários de curso superior.

O preenchimento dos cargos de atendentes será oferecido mediante anúncio no jornal Diário Catarinense que é o de maior tiragem na região, através de indicações e, no caso dos estagiários, por meio de agencia especializada em estágio. Sendo que, buscar vantagem competitiva mediante atendimento é um dos objetivos da organização, faz-se necessário um elevado padrão de desempenho e conhecimento dos produtos por parte dos funcionários. As contratações serão feitas de comum acordo entre os sócios.

Todo o pessoal receberá treinamento pelos sócios e terceiros, objetivando o continuo desenvolvimento na relação com o cliente e o conhecimento dos produtos ofertados e do público-alvo.

Os atendentes acumularão carga de trabalho de até 40 horas semanais, sendo distribuídas às horas levando-se em consideração a necessidade e conveniência de colaborador e proprietários. Para tanto será necessário à utilização do banco de horas, possibilitando assim, maior flexibilidade sem a necessidade de pagamento de horas extras, adequando-se a Lei nº. 9.601/98.

Os estagiários atuarão 20 horas semanais cada. Um trabalhará das 9:00 às 13:00 hs e outro das 13:00 às 17:00, ambos de segunda à sexta-feira.

Por causa da inevitável necessidade de compromissos fora da localização física da Loja, os horários dos sócios serão mais flexíveis. O horário dos sócios também será determinado visando-se que pelo menos um dos sócios esteja presente na Loja durante o horário de funcionamento, sempre que possível, nos primeiros meses de funcionamento.

No início das operações, as diretorias acumularão as funções principais, que passarão a ser delegadas no processo de desenvolvimento da *Delícia + Saúde*.

A centralização das funções, no inicio da empresa, objetiva além da redução dos custos, que a diretoria adquira experiência de gestão e se prepare para o crescimento do negócio.

O organograma da *Delícia + Saúde Ltda.* pode ser visualizado abaixo, trata-se de uma estrutura simples, sem unidades de assessoria e de uma linha intermediária insignificante.



FIGURA 03: Organograma da Delícia + Saúde Ltda

Fonte: Autor

A Assembléia dos Sócios será composto pelos sócios, que tomam todas as decisões estratégicas para o bom funcionamento do empreendimento e controle das estratégias estabelecidas. Um dos sócios acumulará duas gerencias: Marketing e administrativo-financeira, enquanto o outro sócio ficaria responsável pela Diretoria de Materiais.

Na *Gerência Administrativo-Financeira*, o responsável desempenhará o papel de contas a pagar e receber de compras e todas as funções pertinentes à parte financeira do empreendimento, como empréstimos, investimentos, entre outros, além dos Recursos Humanos.

A Gerência de Marketing será responsável em desenvolver atividades de marketing, como segmentação, acompanhamento da concorrência, divulgação, propaganda, entre outras atividades afins.

A Gerência de Materiais será responsável por desempenhar atividades de controle de estoque e aquisição de novos produtos garantindo a variedade e qualidade dos produtos, administração dos fornecedores entregas, além de garantir que as necessidades dos clientes em termos de produtos estejam sendo sanadas.

## 5.5 ASPECTOS TÉCNICOS

A alocação e distribuição de seus diversos recursos nas instalações são importantes para a integração das atividades a serem executadas e para a conquista de níveis de produtividade desejados à empresa.

No aspecto técnico foram analisados a localização do empreendimento, as instalações, os equipamentos e móveis.

### 5.5.1 Localização

O empreendimento será localizado em um ponto comercial na área do centro de Florianópolis. Como os produtos oferecidos são mais caros que os comuns, o ideal é que o estabelecimento seja montado em área nobre ou local com grande circulação de pessoas, que é o caso do Centro da cidade. De acordo com a pesquisa de campo realizada será uma loja de rua, de fácil acesso e proximidade ao público-alvo potencial, formados majoritariamente pelas classes A e B. Essas características nos levam a região da Beira-Mar de Florianópolis, próximos ao Shopping Beira-Mar.

Não se tem ainda o ponto, mas as opções de alugar um ponto comercial nessa área são muito prováveis.

Visando diminuir os riscos envolvidos na implantação do novo negócio, a empresa irá alugar o ponto comercial.

Dentre as preocupações com o local da loja estão a facilidade de acesso pelo público, ou melhor, que ele seja visível pelas pessoas que transitam pelas ruas, e fácil acesso para carros, assim como um estacionamento. É também essencial que o local não necessite de reformas e atenda às normas da Vigilância Sanitária.

### 5.5.2 Instalações e Equipamentos

O imóvel a ser alugado irá ter em torno de 60m<sup>2</sup> e necessitará de modificações em suas instalações. O local alugado passará por reformas de adequação do *layout* e de decoração. O uniforme utilizado pelos funcionários será personalizado e exclusivo, os quais acompanham a decoração da loja e transmitem a imagem da empresa.

Estima-se que o gasto na reforma será em torno de R\$ 8.000,00 com matérias, mão-de-obra e decoração. Para a montagem inicial da loja, foram orçados equipamentos, móveis e utensílios que serão descritos no próximo capítulo.

## 5.6 ASPECTOS FINANCEIROS

O estudo dos aspectos financeiros objetiva estimar o capital necessário para a implantação do novo negócio, receitas, despesas e custos totais. É por meio de tal estudo que

se poderá avaliar a possível rentabilidade do futuro empreendimento, verificando a sua viabilidade.

### 5.6.1 Investimento Inicial

O investimento inicial é o levantamento dos recursos necessários para se iniciar o empreendimento e é composto pelo investimento fixo, capital de giro e reserva.

Os investimentos fixos do projeto envolvem os investimentos na reforma do empreendimento, nos materiais e nos equipamentos necessários para implantação e funcionamento do negócio.

Os preços foram pesquisados e arredondados levando-se em consideração pesquisa realizada em lojas especializadas em vendas de produtos para fins específicos com tamanho e expectativas de investimentos similares a Delícia + Saúde, internet e outras empresas que vendem os produtos relatados no quadro abaixo, constituindo a seguinte tabela:

Item	Valor unitário	Qt.	Valor total
Aparelho de fax e telefônico	400,00	1	400,00
Microcomputador	1.600,00	1	1.600,00
Calculadora	15,00	2	30,00
Caixa Registradora	350,00	1	350,00
Impressora Multifuncional	450,00	1	450,00
Sistema de som ambiente	700,00	1	700,00
Mesa	250,00	2	500,00
Banco	70,00	6	420,00
Balcão de vidro térmico para expor alimentos	2.400,00	1	2.400,00
Balcão de vidro para expor alimentos	900,00	1	900,00
Balcão Frigorífico	2.500,00	1	2.500,00
Balcão para caixa	950,00	1	950,00
Demais móveis e prateleiras para expor produtos	12.000,00	1	12.000,00
Forno microondas	400,00	1	400,00
Freezer grande	1.200,00	1	1.200,00
Geladeira	1.000,00	1	1.000,00
Liquidificador	80,00	2	160,00
Cafeteira	440,00	1	440,00
Armário para utensílios de cozinha	500,00	1	500,00
Jarras, talheres, conchas, xícaras, pratos e outros	400,00	1	400,00
Material de limpeza e higiene	300,00	1	300,00
		<b>Total</b>	<b>27.600,00</b>

<b>INVESTIMENTO FIXO TOTAL</b>			
<b>Item</b>			<b>Valor total</b>
Despesas de legalização e registro			700,00
Reformas das instalações e montagem			8.000,00
Equipamentos, móveis e utensílios			27.600,00
Treinamento			1.000,00
Marketing de abertura			2.000,00
Diversos (despesas adicionais)			2.000,00
		<b>Total</b>	<b>41.300,00</b>
<b>INVESTIMENTO INICIAL TOTAL</b>			
<b>Item</b>			<b>Valor total</b>
Investimento fixo total			41.300,00
Capital de giro			14.000,00
Reserva técnica (10%)			5.530,00
		<b>Total</b>	<b>60.830,00</b>

Quadro 04: Investimento em equipamentos, móveis e utensílios.

Fonte: elaborado pelo autor

### 5.6.2 Orçamento de operações

No orçamento de operações são estimados os custos e as receitas incorridas com o funcionamento da Delícia + Saúde LTDA.

#### 5.6.2.1 Estimativas de receitas

Pela grande dificuldade na previsão das receitas de vendas (operacional bruta), devido a grande variedade de produtos vendidos, optou-se por usar como base o valor das receitas de lojas semelhantes em tamanho, produtos vendidos e investimento inicial, atribuindo pesos diferentes para consideração deste cálculo.

Após pesquisa junto a lojas semelhantes, chegou-se ao valor estimado das mercadorias vendidas, chegando-se ao resultado da receita, levando-se em consideração o markup de 90%, valor médio usado sobre produtos pelas empresas semelhantes. Considerando este como o resultado realista, diminui-se 30% na previsão de vendas para o resultado pessimista e acrescentou-se 30% na previsão de vendas para o cenário otimista.

	Pessimista (R\$) (-30% na previsão de vendas)	Realista (R\$)	Otimista (R\$) (+30% na previsão de vendas)
Receita operacional bruta	22.800,00	29.640,00	38.532,00

Quadro 05: Receita operacional bruta

Fonte: elaborado pelo autor

## 5.6.2.2 Estimativa de custos

A partir da estimativa dos custos é que poderemos construir a DRE, o ponto de equilíbrio e a avaliação do empreendimento.

Descriminação	Quantidade	Valor Un. (R\$)	Valor total (R\$)
Estagiários	2	300,00	600,00
Atendentes	4	650,00	2.600,00
Total			3.200,00

Quadro 06: Mão-de-obra direta mensal

Fonte: elaborado pelo autor

Descriminação	Mão-de-obra	Recolhimento	Valor (R\$)
FGTS	2.600,00	8,0%	208,00
Férias	2.600,00	9,0%	234,00
13° salário	2.600,00	9,0%	234,00
1/3 sobre as férias	2.600,00	3,0%	78,00
Auxílio doença	2.600,00	0,5%	9,00
Total			763,00

Quadro 07: Encargos sociais mensal

Fonte: dados adaptados do SEBRAE

## 5.6.2.2.1 Depreciação

O cálculo da depreciação foi feito pelo método linear, de acordo com o qual a empresa deprecia uma proporção constante entre o investimento inicial e o valor residual.

No quadro abaixo serão apresentados os valores da depreciação dos móveis, utensílios, máquinas e equipamentos.

Item	Valor total	Taxa anual %	Depreciação anual
Aparelho de fax e telefônico	400,00	20	80,00
Microcomputador	1.600,00	20	320,00
Calculadora	30,00	20	6,00
Caixa Registradora	350,00	20	70,00
Impressora Multifuncional	450,00	20	90,00
Sistema de som ambiente	700,00	10	70,00
Mesa	500,00	10	50,00
Banco	420,00	10	42,00
Balcão de vidro térmico para expor alimentos	2.400,00	10	240,00
Balcão de vidro para expor alimentos	900,00	10	90,00
Balcão Frigorífico	2.500,00	10	250,00
Balcão para caixa	950,00	10	95,00
Demais móveis e prateleiras para expor produtos	12.000,00	10	1.200,00
Forno microondas	400,00	20	80,00
Freezer grande	1.200,00	10	120,00
Geladeira	1.000,00	10	100,00
Liquidificador	160,00	10	16,00
Cafeteira	440,00	20	44,00
Armário para utensílios de cozinha	500,00	10	50,00
Jarras, talheres, conchas, xícaras, pratos e outros	400,00	10	40,00
<b>Total</b>		-	<b>3.053,00</b>

Quadro 08: Depreciação

Fonte: elaborado pelo autor

## 5.6.2.2.2 Custos e despesas fixas mensal

Custos fixos mensal	Valor (R\$)
Aluguel	1.500,00
Salários	3.200,00
Encargos sociais	763,00
Vale transporte	510,00
Pró-labore	2.000,00
Despesas Bancárias	30,00
Depreciação	255,00
Manutenção e conservação	50,00
Honorário contador	220,00
Energia elétrica	210,00
Água	110,00

Telefone	70,00
Material de limpeza	60,00
Material de expediente	30,00
Marketing	200,00
Outros	300,00
<b>Total</b>	<b>9.508,00</b>

Quadro 09: Custos fixos mensal  
Fonte: dados primários

### 5.6.3 Resultados operacionais

Os resultados operacionais serão apresentados mensalmente e anualmente nas Demonstrações do Resultado do Exercício.

DRE (mensal)	Pessimista (R\$) (-30% na previsão de vendas)	Realista (R\$)	Otimista (R\$) (+30% na previsão de vendas)
Receita operacional bruta	22.800,00	29.640,00	38.532,00
(-) Custo dos produtos vendidos	12.000,00	15.600,00	20.280,00
(=) Lucro bruto	10.800,00	14.040,00	18.252,00
(-) Custos fixos mensal	9.508,00	9.508,00	9.508,00
(=) Lucro líquido antes do imposto de renda	1.292,00	4.532,00	8744,00
(-) Supersimples (6,84%, 6,84% e 7,64%)	88,40	310,00	668,05
<b>Lucro líquido do exercício</b>	<b>1.203,60</b>	<b>4.222,00</b>	<b>8.075,95</b>

Quadro 10: DRE mensal  
Fonte: dados primários

DRE (anual)	Pessimista (R\$)	Realista (R\$)	Otimista (R\$)
Receita operacional bruta	273.600,00	355.680,00	462.384,00
(-) Custo dos produtos vendidos	144.000,00	187.200,00	243.360,00
(=) Lucro bruto	129.600,00	168.480,00	219.024,00
(-) Custos fixos mensal	114.096,00	114.096,00	114.096,00
(=) Lucro líquido antes do imposto de renda	15.504,00	54.384,00	104.928,00
(-) Supersimples (6,84%, 6,84% e 7,64%)	1.060,50	3.719,85	8.016,50
Lucro líquido do exercício	14.443,50	50.664,15	96.911,50

Quadro 11: DRE anual

Fonte: dados primários

#### 5.6.4 Análise de índices financeiros

Os índices que foram calculados a seguir são os mais utilizados na análise de investimento: payback, taxa interna de retorno e valor presente líquido. O cálculo destes índices mostrará qual será o possível resultado quantificável, provável de ser alcançada por este projeto.

##### 5.6.4.1 Ponto de equilíbrio

O ponto de equilíbrio permite identificar o nível de atividades em que o faturamento é igual aos custos, ou seja, o patamar mínimo de operações a partir do qual a empresa começa a auferir lucros.

$$\text{Ponto de equilíbrio} = \frac{\text{Despesas fixas (gastos fixos mensais + mão-de-obra)}}{\text{Margem de contribuição / Receita operacional}}$$

Como a receita operacional bruta foi calculada proporcionalmente ao custo dos produtos vendidos, os três cenários propostos apresentam o mesmo ponto de equilíbrio.

Assim, o cálculo do ponto de equilíbrio mensal se obtém da seguinte maneira:

$$\text{PE} = 9.508,00 / (10.800,00 / 22.800,00)$$

$$\text{PE financeiro} = \text{R\$ } 20.072,45$$

## 5.6.4.2. Payback – Tempo de retorno do investimento

Divide-se o valor do investimento inicial pelo lucro líquido mensal.

	Pessimista (R\$)	Realista (R\$)	Otimista (R\$)
Investimento inicial	60.830,00	60.830,00	60.830,00
Lucro líquido do exercício	1.203,60	4.222,00	8.075,95
Investimento inicial / Lucro líquido do exercício	50,54	14,41	7,53
<b>Payback</b>	<b>4 anos e 3 meses</b>	<b>1 ano e 2 meses</b>	<b>De 7 a 8 meses</b>

Quadro 12: Tempo de retorno do investimento

Fonte: dados primários

## 5.6.4.3 VPL – Valor Presente Líquido

O Valor presente Líquido foi calculado levando em consideração os seguintes dados:

- Taxa requerida de retorno – 15% ao ano
- Investimento inicial – 60.830,00

	Pessimista (R\$)	Realista (R\$)	Otimista (R\$)
T0	$- 60.830,00 / 1,15^0 =$ <b>(60.830,00)</b>	$- 60.830,00 / 1,15^0 =$ <b>(60.830,00)</b>	$- 60.830,00 / 1,15^0 =$ <b>(60.830,00)</b>
T1	$14.443,50 / 1,15^1 =$ <b>12.559,15</b>	$50.664,15 / 1,15^1 =$ <b>44.055,80</b>	$96.911,50 / 1,15^1 =$ <b>84.270,85</b>
T2	$14.443,50 / 1,15^2 =$ <b>10.921,35</b>	$50.664,15 / 1,15^2 =$ <b>38.309,40</b>	$96.911,50 / 1,15^2 =$ <b>73.279,00</b>
T3	$14.443,50 / 1,15^3 =$ <b>9.496,85</b>	$50.664,15 / 1,15^3 =$ <b>33.312,50</b>	$96.911,50 / 1,15^3 =$ <b>63.720,90</b>
T4	$14.443,50 / 1,15^4 =$ <b>8.258,10</b>	$50.664,15 / 1,15^4 =$ <b>28.967,40</b>	$96.911,50 / 1,15^4 =$ <b>55.409,45</b>
T5	$14.443,50 / 1,15^5 =$ <b>7.180,95</b>	$50.664,15 / 1,15^5 =$ <b>25.189,00</b>	$96.911,50 / 1,15^5 =$ <b>48.182,15</b>
<b>VPL</b>	<b>-12.413,60</b>	<b>109.004,10</b>	<b>264.032,35</b>

Quadro 13: Valor presente líquido

Fonte: dados primários

Na situação “realista” e “otimista” o VPL revelou-se maior que zero, significando que a expectativa de retorno comparativamente a um investimento que renda 15% ao ano foi superada. Caso haja outro projeto em consideração, deve escolher-se o projeto com o VPL positivo mais elevado.

Levando-se em consideração a situação hipotética “pessimista”, não seria aconselhável o encaminhamento do projeto neste cenário, caso seja possível investir o capital inicial investido em algo que renda 15% anuais.

#### 5.6.4.4 TIR – Taxa interna de retorno

	Pessimista (R\$)	Realista (R\$)	Otimista (R\$)
TIR	6%	79%	158%

Quadro 14: Taxa interna de retorno

Fonte: dados primários

A Taxa Interna de Retorno é a taxa de desconto que faz com que o Valor Presente Líquido (VPL) do projeto seja zero. Entre os investimentos, o melhor será aquele que tiver a maior Taxa Interna de Retorno.

## 6 CONCLUSÃO

Neste trabalho foram realizados diversos estudos referentes aos aspectos mercadológicos, técnicos, administrativos, jurídico-legais e financeiros para a implantação de uma loja de produtos para diabéticos e celíacos.

Os resultados da pesquisa mostraram um ambiente favorável à implantação Delícia + Saúde, já que foi possível verificar uma considerável demanda pelo serviço por parte da amostra da população da Grande Florianópolis (SC), além de um crescimento do setor a uma taxa de 30% anual.

Na análise mercadológica, por intermédio de um estudo do mercado consumidor foi constatado um grande interesse deste com os produtos e serviços a serem oferecidos. A pesquisa realizada destacou ainda a necessidade de uma preocupação especial com os fatores: qualidade, variedade, e atendimento. Na pesquisa com potenciais consumidores, constatou-se que os potenciais clientes serão na maioria do sexo feminino, na faixa etária de 21 a 50 anos, com uma renda média mensal entre R\$ 1.000,00 e R\$ 5.000,00.

Com relação aos concorrentes diretos foi verificada a existência de quatro empresas que oferecem produtos e serviços similares, as quais estão bem consolidadas no mercado, porém com pouca variedade de produtos, principalmente ao público celíaco. Diante disto a estratégia a ser utilizada no empreendimento será a diversidade dos produtos oferecidos, o atendimento diferenciado e a disponibilidade de uma lanchonete com produtos específicos para diabéticos e celíacos.

A forma jurídica a ser adotada pela Delícia + Saúde será a Sociedade por Cotas de Responsabilidade Limitada, visando simplicidade e menor pagamentos de tributos, a empresa optará pela inscrição no SuperSimples, onde diversos impostos são “substituídos” pelo pagamento de um percentual do faturamento mensal da empresa.

Quanto aos aspectos administrativos foi definido o horário de funcionamento do estabelecimento, carga horária e horário dos colaboradores, além da estrutura organizacional que deve ser simples, com as atribuições dos sócios e colaboradores bem definidas.

Nos aspectos técnicos do negócio, definiu-se a localização da empresa levando-se em consideração a pesquisa mercadológica aplicada nos consumidores, quanto aos fatores de instalações, móveis e equipamentos foram determinados de maneira a possibilitar um ambiente seguro e agradável aos clientes.

No estudo dos aspectos econômico-financeiros, foi verificada a necessidade de um investimento inicial de R\$ 60.830,00 para iniciar as atividades deste novo negócio com qualidade e segurança.

Para estabelecer uma melhor perspectiva da viabilidade do negócio foram realizadas projeções em diferentes cenários. No cenário realista obtém-se uma receita mensal de R\$ 29.640,00 gerando um lucro líquido mensal de R\$ 4.222,00 e um ponto de equilíbrio projetado de R\$ 20.072,45. Os períodos de retorno do investimento projetado são de sete a oito meses no cenário otimista, um ano e 2 meses no cenário realista e quatro anos e três meses no cenário pessimista.

Verificadas todas as etapas do projeto, constatou-se viável a implantação de uma loja de produtos para celíacos e diabéticos em Florianópolis.

Apesar dos resultados deste plano de negócios viabilizarem o empreendimento é importante destacar que o sucesso da empresa será resultante do gerenciamento do empreendedor diante das oscilações e oportunidades do mercado. Grande parte do sucesso do empreendimento dependerá da habilidade de aproveitar as oportunidades surgidas, obtendo vantagens competitivas.

## REFERÊNCIAS

**Abiad:** Associação Brasileira da indústria de Alimentos Dietéticos e para Fins Especiais. 2007. Disponível em: <<http://www.abiad.org.br>>. Acesso em: 25 set. 2007.

ALMEIDA, Leonor M. C. Prado de; DOMINGUES, Nereu Ribeiro. **Guia prático do direito empresarial no novo código civil: aspectos legais, modelos e formulários**. Curitiba: Biblioteca do CPCPR, 2003.

**ACELBRA.** 2007a. Disponível em: <<http://www.ancelbra.org.br/2004/doencaceliaca.php>>. Acesso em: 23 set. 2007.

**ACELBRA.** 2007b. Disponível em: <<http://www.ancelbra.org.br/2004/dieta.php>>. Acesso em: 23 set. 2007.

BRASIL. Lei complementar nº. 123, de 14 de dezembro de 2006. Disponível em: <<http://www.anfac.com.br/servlet/ServletConteudo?acao=consultarConteudo&txtCodiCont=606>>. Acesso em: 25 dez. 2006.

CARVALHO, Leticia Torres de, et al.. **Atributos dos Empreendedores na Indústria da moda**. IX Semead; 2006.

CHIAVENATO, Idalberto. **Vamos abrir um novo negócio?** – São Paulo: Makron Books, 1995.

DEGEN, Ronald Jean; MELLO, Álvaro Augusto Araújo. **O Empreendedor: fundamentos da iniciativa empresarial**. 7. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 1989.

**DIABETE.COM.BR.** 2007. Disponível em: <<http://www.diabete.com.br/biblio/alimento3.html>>. Acesso em: 25 set. 2007.

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

DORNELAS, Jose Carlos Assis. **Empreendedorismo: transformando idéias em negócios**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

DRUCKER, Peter F. **Inovação e espírito empreendedor**. 2 ed. São Paulo: Pioneira, 1987.

**EIS**: Enciclopédia Ilustrada de Saúde. 2007. Disponível em:

<<http://www.biobras.com.br/adam/encyclopedia/ency/article/001214.htm>>. Acesso em: set. 2007.

GERBER, Michael E. **Empreender: fazendo a diferença**. São Paulo: Fundamento Educacional, 2004.

GITMAN, Lawrence J. **Princípios de administração financeira**. 3. ed. São Paulo: Harbra, c1984.

HOLANDA, Nilson. **Planejamento e projetos**. Rio de Janeiro: APEC, 1975.

KLUYVER, Cornelis A.; PEARCE II, John A. **Estratégia: uma visão executiva**. 2. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de marketing**. 6º ed. São Paulo: Atlas, 1997.

**Ministério da Saúde**. 2007. Disponível em:

<<http://tabnet.datasus.gov.br/cgi/defthtm.exe?ibge/cnv/popsc.def>>. Acesso em: 25 set. 2007.

MCCARTHY, E Jerome. **Essentials of marketing**. Homewood: R.D. Irwin, 1982.

**Portal Brasil**. Informações sobre a situação econômica do país. 2007. Disponível em:

<[www.portalbrasil.net](http://www.portalbrasil.net)>. Acesso em: 25 set. 2007.

**SBdD**: Sociedade Brasileira de Diabetes. 2007. Disponível em:

<[http://www.diabetes.org.br/maissaude/11/11\\_3.php](http://www.diabetes.org.br/maissaude/11/11_3.php)>. Acesso em: 25 set. 2007.

**SBdD:** Dados sobre Diabetes Mellitus no Brasil. 2007b. Disponível em:  
<<http://www.diabetes.org.br/imprensa/estatisticas/>>. Acesso em: 25 set. 2007.

SANTOS, Silvio Aparecido dos; PEREIRA, Heitor Jose Pereira. **Criando seu próprio negocio: como desenvolver o potencial empreendedor**. Brasília: SEBRAE, 1995.

SALIN, César Simões et al.. **Construindo planos de negócios: todos os passos necessários para planejar e desenvolver negócios de sucesso**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

**Produtos sem Glúten**. 2007. Disponível em:  
<<http://www.semgluten.com.br/html/ceiaca.htm>>. Acesso em: 25 set. 2007

STONER, J. A. F. **Administração**. 5. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

**Veja on-line**. 2007. Disponível em: <[http://veja.abril.com.br/290103/p\\_076.html](http://veja.abril.com.br/290103/p_076.html)>. Acesso em: 25 set. 2007.

**UNIVERSO DA MULHER**. 2007. Disponível em:  
<[http://www.universodamulher.com.br/index.php?mod=mat&id\\_materia=4544](http://www.universodamulher.com.br/index.php?mod=mat&id_materia=4544)>. Acesso em: 25 set. 2007.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 1998.

**WIKIPÉDIA**. 2007a. Disponível em:  
<[http://pt.Wikipédia.org/wiki/Doen%C3%A7a\\_cel%C3%ADaca](http://pt.Wikipédia.org/wiki/Doen%C3%A7a_cel%C3%ADaca)>. Acesso em: 25 set. 2007.

**WIKIPÉDIA**. 2007b. Disponível em: <<http://pt.Wikipédia.org/wiki/Diabete>>. Acesso em: 25 set. 2007.

**WIKIPÉDIA**. 2006c. Disponível em: <[http://pt.Wikipédia.org/wiki/Teoria\\_do\\_consumidor](http://pt.Wikipédia.org/wiki/Teoria_do_consumidor)>. Acesso em: 25 dez. 2006.

**WIKIPÉDIA.** 2006d. Disponível em: <<http://pt.Wikipédia.org/wiki/Fornecedor>>. Acesso em: 25 dez. 2006.

**WIKIPÉDIA.** 2006e. Disponível em: <[http://pt.Wikipédia.org/wiki/Valor\\_Presente\\_L%C3%ADquido](http://pt.Wikipédia.org/wiki/Valor_Presente_L%C3%ADquido)> . Acesso em: 29 out. 2007

**WIKIPÉDIA.** 2006f. Disponível em: <[http://en.Wikipédia.org/wiki/Organizational\\_chart](http://en.Wikipédia.org/wiki/Organizational_chart)>. Acesso em: 16 dez. 2006.

ZENARO, Marcelo. **Marketing para empreendedores: o segredo do sucesso.** 2. ed. Videira: UNOESC, 2007.

**APÊNDICE**

## APÊNDICE A: Estrutura da entrevista

N° do questionário \_\_\_\_\_



Este questionário foi elaborado como parte de um estudo desenvolvido por um acadêmico do Curso de Ciências da Administração da UFSC e objetiva analisar a viabilidade de uma loja especializada para diabéticos e celiacos. Sua colaboração é importante. Não é necessário se identificar. Preencha o questionário seguindo o exemplo "0".

OPÇÃO	PERGUNTAS			
1	<b>0. Você acha o Rubinho lento?</b>			
	1- Sim		2 - Não	
	<b>1. Você é celiaco ou diabético?</b>			
	1- Celiaco	2- Diabético	3 - celiaco e diabético	
	<b>2. Sexo</b>			
	1 - Masculino		2 - Feminino	
	<b>3. Idade (apenas inclua na coluna ao lado os números referentes à sua idade).</b>			
	<b>4. Estado Civil</b>			
	1 - Casado	3 - Divorciado	5 - União estável	
	2 - Desquitado	4 - Solteiro		
	<b>5. Grau de escolaridade</b>			
	1- Primário Incompleto	3- Ginásio completo / Colegial incompleto	5 - Superior completo	
	2- Primário completo / Ginásio incompleto	4- Colegial completo / Superior incompleto		
	<b>6. RENDA FAMILIAR. Qual é a renda total por mês sua e de seus familiares, considerando todas as fontes como salários, aluguéis, bicos, pensões, aposentadoria, etc?</b>			
	1- R\$500,00	3- De R\$1.001,00 a R\$2.000,00	5- De R\$3.001,00 a R\$5.000,00	7- De R\$7.001,00 a R\$10.000,00
	2- De R\$501,00 a R\$1.000,00	4- De R\$2.001,00 a R\$3.000,00	6- De R\$5.001,00 a R\$7.000,00	8- Acima de R\$10.000,00
	<b>7. Onde reside?</b>			
	1- Biguaçu	4- Fpolis-Norte da Ilha	7- Palhoça	
	2- Fpolis-Centro	5- Fpolis-Prox.UFSC	8- São José	
	3- Fpolis-Continente	6- Fpolis-Sul da Ilha	9- Outra	
	<b>8. Quantas pessoas que moram com você têm diabetes e/ou doença Celíaca (numere na coluna ao lado)</b>			
	<b>9. Você esta atualmente fazendo algum tratamento e/ou dieta especial para aliviar os sintomas da diabete ou doença celíaca?</b>			
	1- Sim		2 - Não	
	<b>10. Você compra alimentos s/ glúten (para os celiacos) ou especial para diabéticos apenas em lojas especializadas? (PULE PARA A QUESTÃO 12 CASO A RESPOSTA SEJA "SIM")</b>			
	1- Sim		2 - Não	

	<b>11. Você utilizaria os serviços de uma loja especializada em produtos relativos à diabetes/doença celíaca?</b>		
	1- Sim	2 - Não	
<b>X</b>	<b>12. Cite abaixo no máximo dois estabelecimentos onde você compra os alimentos que necessita para a sua dieta com maior frequência.</b>		
	1 -		
	2 -		
Preencher ao lado ----->	<b>13. Qual o seu nível de satisfação com relação ao(s) estabelecimentos onde faz suas compras levando-se em consideração os itens abaixo. Escala: 1- Muito insatisfeito, 2- insatisfeito, 3- satisfeito, 4- Muito satisfeito</b>		
		Variedade dos produtos	
		Preço	
		Atendimento adequado	
		Acesso	
	Localização nas gôndolas visível, de acesso rápido		
	<b>14. Qual o seu gasto semanal com alimentação com produtos que fazem parte da sua dieta para tratamento/alívio da doença?</b>		
	1- Até R\$ 100	3- De R\$ 301 a R\$ 500	5- Acima de R\$ 800
	2- De R\$ 101 a R\$ 300	4- De R\$ 501 a R\$ 800	
	<b>15. Semanalmente, quanto tempo em média você leva para fazer suas compras?</b>		
	1- Até 20'	3- De 31' até 1h	5- De 2 h até 4h
	2- De 21' até 30'	4- De 1 h até 2h	6- Acima de 4h
Preencher ao lado ----->	<b>16. Avalie a importância dos seguintes itens em relação aos produtos oferecidos para diabéticos/celíacos. Escala: 1 muito importante 2= importante 3= pouco importante 4 = Indiferente</b>		
		Descrição clara de ingredientes	
		Marca conhecida	
		Preço	
		Qualidade	
		Variedade	
		Localização nas gôndolas visível, de acesso rápido	
	Outro? Qual (preencha abaixo caso haja outro em mente)?		
	<b>17. Em relação ao atendimento, qual o aspecto que você considera mais relevante?</b>		
	1- Simpatia	3- Boa apresentação	5- Sem opinião
	2- Presteza	4- Conhecimento / Informação dos produtos	6- Outro? Qual?
	<b>18. Qual critério que você considera mais importante na localização de uma loja especializada para diabéticos e celíacos?</b>		
	1- Fácil acesso	3- Localização central	
	2- Estacionamento	4- Outro? Qual?	
	<b>19. Que tipo de serviço você gostaria que uma loja para diabéticos e celíacos disponibilizasse?</b>		
	1- Orientação nutricional personalizada	3- Entrega domiciliar de produtos	

	2- Vendas <i>online</i>	4- Outro? Qual?
	<b>20. Em Florianópolis, que local você indicaria para instalação de uma loja para diabéticos e celíacos?</b>	
	1- Shopping Center	3- Loja De Rua
	2- Centro Comercial	4- Sem Indicação
<b>Observações do entrevistado:</b>		