

ELABORAÇÃO DE UM PLANO DE NEGÓCIOS DE UM FAST FOOD VEGANO

BUSSINESS PLAN CONCEPTION OF A VEGAN FAST FOOD

Flávia Garófallo Bortolozzo

Amélia Masae Morita

Gilberto Clóvis Antonelli

Sandra Biegas

Resumo

Em resposta à tendência de crescimento da importância da alimentação natural pela sociedade, assim como do surgimento de “restaurantes naturais” e do aumento da demanda por produtos ditos “veganos”, pretende-se com este estudo proporcionar um extrato, com as principais informações, do Plano de Negócio para uma lanchonete do tipo Fast Food Vegano na cidade de Maringá no Norte do Paraná. Para satisfazer este objetivo, optou-se por uma descrição sequencial dos componentes típicos de um documento desta natureza, entre eles a Análise de Mercado, o Plano de Marketing, Plano Operacional, Plano Financeiro e Análise Estratégica. Cada tópico exigiu planejamento flexível e ferramentas diferentes, como busca de informações em bibliografia, na internet, aplicação de questionário, previsões e análises com uso de indicadores e da Matriz SWOT. Como resultado, definiu-se informações estratégicas, como a marca, a aceitabilidade do negócio, estratégias de divulgação, investimentos necessários, os pontos fracos e fortes da empresa, layout, fluxograma do processo produtivo e retorno financeiro esperado, servindo de referência a empreendedores na abertura de negócios similares nesse mercado novo, conseqüentemente incerto. Por fim, conclui-se que o empreendimento é viável economicamente, visto que apresenta resultados positivos, tanto no faturamento mensal, como nos quesitos lucratividade, rentabilidade e rápido retorno de investimento, portanto, sendo uma boa opção de negócio a ser explorada.

Palavras-chave: *plano de negócio; fastfood; vegano; viabilidade econômica; empreendedorismo.*

Abstract

In response to the trend of the importance growth of natural food to society, as well as the emergence of "natural restaurants" and increasing demand for "vegan" products, we intend with this study, to do a Business Plan for a Vegan Fast Food in the city of Maringá, in the North of Paraná. In order to satisfy this objective, a sequential description of the typical components of this kind document was chosen, among them, a Market Analysis, Marketing Plan, Operational Plan, Financial Plan and Strategic Analysis. Each topic required flexible planning and different tools, such as information search in bibliography, on the internet, application of questionnaire, forecasts and analyzes using indicators and the SWOT Matrix. As a result, strategic information was defined, such as the brand, business acceptance,

disclosure strategy, necessary investments, company strengths and weaknesses, layout, flowchart of the productive process and expected financial return, serving as a reference to entrepreneurs in opening a company in this new uncertain market. To conclude, the enterprise is economically feasible, since it presents positive results, not only in its monthly revenues, but also in terms of profitability, Earnings Before Interest and fast return on investment, thus being a good business option to be explored.

Key-words: *business plan; fast food; vegan; economic feasibility; entrepreneurship.*

1. Introdução

Cada dia mais é possível observar o crescimento da importância da alimentação natural pela sociedade, aliada a hábitos saudáveis como prática de exercícios, sono de qualidade, entre outros. Atualmente, tem-se a tendência de “restaurantes naturais”, principalmente em grandes centros urbanos, que competem de maneira inovadora e se destacam em meio aos estabelecimentos convencionais. Como “natural”, se classificam geralmente os restaurantes que não servem carne, como os ovo-lacto-vegetarianos (com ovos e laticínios), ou ainda os veganos, sem derivados animais (RABELO, 2017).

Segundo levantamento do IBOPE (2012), 8% dos brasileiros se declaram vegetarianos, o que significa aproximadamente 16 milhões de pessoas, ao considerar de maneira conservadora que não houveram aumentos nesses últimos cinco anos. A Sociedade Vegetariana Brasileira (SVB) apresenta os motivos para adoção desse regime alimentar, em primeiro lugar a ética, seguida da saúde e em menor proporção, a preocupação ambiental, social e fatores religiosos (SVB, 2017).

A SVB (2017) ainda afirma que, além dos vegetarianos e veganos, há um crescente interesse pela população em reduzir o consumo de carnes, leite/derivados e ovos, incluindo aqueles com algum grau de intolerância à lactose, o que aumenta cada vez mais o público de produtos veganos. Dados como Google Trends mostram que o volume de buscas pelo termo ‘vegano’ cresceu 1000% (mil por cento) de 2012 a 2016 no país, o que indica crescimento de interesse sobre o assunto.

Pode-se citar também como fator de decisão o atual escândalo da operação “Carne Fraca” da Polícia Federal Brasileira, grandemente abordada pelas mídias em 2017. Quevedo-Silva, Finocchio e Freire (2017, apud UFMS, 2017) apontam queda de confiabilidade da indústria da carne no Brasil, e uma redução de 20,8% do consumo no país, abrindo caminho para as opções vegetarianas.

A Associação Brasileira de Supermercado (2015), afirma que a demanda por produtos vegetarianos é maior do que a oferta no Brasil, apontando um mercado a se explorar. Dentro

do avanço do setor de restaurantes abordado, existe o segmento de *fast food*, que apesar de inicialmente remeter ao conceito de comida industrializada e altamente calórica, pode apresentar nova roupagem com o veganismo, servindo produtos leves e nutritivos, sem perder os quesitos de sabor, rapidez e praticidade.

Nesse sentido, o presente trabalho propõe uma análise de viabilidade de empreendimento de um *fast food* vegano na cidade de Maringá, presente no norte do Paraná, realizado a partir de um Plano de negócios, além de buscar nortear o caminho incerto do empreendedor que pretende iniciar uma empresa similar. Para tal, levantar-se-á o máximo de informações sobre o ramo, produtos, investimentos, pontos fracos e fortes da empresa, através do alcance dos objetivos específicos, entre eles: realizar análise de mercado; desenvolver plano de marketing; elaborar planejamento operacional; estabelecer plano financeiro e avaliar a estratégia da empresa.

1.1 Empreendedorismo

Segundo Dolabela (2008) empreendedorismo é a transformação pelo insatisfeito do inconformismo em mudanças e é um termo altamente relacionado a iniciativa e inovação, sendo o empreendedorismo empresarial, ou seja a criação de empresas, apenas uma das formas de empreender. Entre benefícios de empreender estão, para a sociedade, a geração de empregos, desenvolvimento social, aumento do dinamismo econômico, e para os indivíduos a autonomia, busca do sonho e auto-realização.

O fato é, independente da área, o termo empreendedor sempre é associado a pessoas de sucesso, dessa forma diversos autores buscam levantar as principais características empreendedoras, porém sem resposta única. Essa dificuldade em encontrar um modelo singular pode significar que não existe perfil ideal, mas uma série de características mais presentes, como capacidade de correr riscos, independência/autonomia, inovação e busca pela realização (DORNELAS, 2007).

Outro ponto importante é o que leva um empreendedor a ser bem sucedido. Para Bernardi (2012), além das características empreendedoras, um adequado planejamento e modelagem do negócio são os fatores essenciais que aumentam a chance de sobrevivência, sendo assim, precisa-se de um equilíbrio entre visão e ação, não somente traços de personalidade e boas ideias.

É consenso entre os autores que é preciso mais que perfil e intuição para se obter bons resultados em um empreendimento. O Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas

Empresas (2016) levantou que a taxa de mortalidade das empresas em seus primeiros dois anos é de 23,4% e que os principais fatores que resultam essa porcentagem são a situação do empresário antes da abertura da empresa, o planejamento, a gestão e a capacitação. Portanto, é possível observar que é preciso uma série de esforços de modo a, pelo menos, evitar o fechamento precoce.

2. Plano de Negócios

Bernardi (2012) traz que, em geral, não existem garantias de sucesso em um negócio, apenas esforços para aumentar as chances e diminuir as incertezas. Afinal, empreendimentos em seu início estão mais vulneráveis às inúmeras restrições, como o mercado, as finanças, os riscos, as pessoas envolvidas, etc...

Nesse sentido, todos os autores que exploram o empreendedorismo destacam o papel do planejamento na abertura de uma empresa, com o auxílio da ferramenta Plano de Negócio, definido a seguir:

“Um plano de negócio é um documento que descreve por escrito os objetivos de um negócio e quais passos devem ser dados para que esses objetivos sejam alcançados, diminuindo os riscos e as incertezas. Um plano de negócio permite identificar e restringir seus erros no papel, ao invés de cometê-los no mercado.” (SEBRAE, 2013, p. 12)

Em outras palavras, o plano de negócios transforma ideias em um documento concreto e ordenado que irá ajudar a responder a questão da viabilidade do empreendimento, a partir do levantamento minucioso de dados do segmento, dos possíveis clientes, do foco da empresa, das estratégias de vendas, custos, entre outros.

Dornelas (2007) aborda que planejar de maneira formal, ou seja, utilizando de um documento como o plano de negócios, assegura menos problemas no início do negócio e menor exposição à crises econômicas, porque esse instrumento identifica as inúmeras variáveis que afetam a empresa e o contexto que ela está inserida, além de incentivar a visão a longo prazo.

Conforme o manual de elaboração do Plano de Negócios do SEBRAE (2013), o plano geral é composto por etapas menores, cada qual englobando um ponto chave ao empreendimento, sendo eles: Estudo de Mercado; Plano de Marketing; Plano Operacional; Plano Financeiro; e Avaliação Estratégica.

Ao término do plano, o empreendedor tem todas as infinitas informações que rodeiam a abertura de uma empresa ordenadas, então torna-se possível fazer análises, tomar decisões, adotar estratégias e realizar correções.

2.2.1 Análise de Mercado

Dolabela (2008) aponta que o ponto chave durante a abertura de um negócio é a pesquisa de mercado. Esta pode ser realizada pelo próprio empreendedor a partir de perguntas que auxiliem o detalhamento da ideia da empresa e seu potencial de sucesso antes de gastar muito dinheiro. A pesquisa também deve conter perguntas relativas ao conceito do produto, se as pessoas gostariam de comprá-lo, com qual preço e por qual canal de distribuição e quem são os concorrentes.

Uma valiosa fonte de informações, devido a sua eficiência e baixo custo, é a Internet. Ela é um recurso empresarial inteligente para a preparação do Plano de Negócios, principalmente na análise do setor, dos concorrentes, potencial do negócio, entre outros. (HIRISCH; PETER; SHEPHERD, 2009). Por isso, foi uma opção grandemente aproveitada no estudo em questão.

2.2.2 Plano de Marketing

O manual de elaboração do Plano de Negócios do SEBRAE (2013) trata o plano de marketing em três etapas: o detalhamento dos produtos, especificando tamanho, modelo, cor, sabores, embalagem, apresentação, rótulo, marca, etc. (uma maneira interessante de apresentação é por meio de fotos); a precificação, considerando o valor que o cliente está disposto a pagar, os custos e o retorno desejado; e por fim, as estratégias promocionais, para promover as vendas.

2.2.3 Plano Operacional;

Essa seção do plano de negócios descreve os processos de produção e/ou atendimento; os fluxos de produtos e serviços para o cliente; o layout; a capacidade instalada da empresa, considerando a projeção do volume de produção e o espaço físico; e projeção do pessoal necessário para o funcionamento. (SEBRAE, 2013).

2.2.4 Plano Financeiro

Dolabela (2008) aponta que o plano financeiro deve utilizar de ferramentas para responder a basicamente 3 questionamentos: Quanto será necessário gastar para montar a

empresa e iniciar as atividades; Qual valor dos lucros e perdas após um determinado período de tempo e; Qual será o fluxo de caixa para cobrir as despesas mensais. Essas perguntas possibilitam a análise da viabilidade econômica do empreendimento.

2.2.5 Avaliação Estratégica.

A avaliação estratégica serve para situar a empresa no ambiente em que atua e garantir a competitividade em longo prazo pelo alinhamento dos pontos fortes da organização com os fatores críticos de sucesso para satisfazer as oportunidades de mercado. A matriz SWOT é a principal ferramenta para o estudo da competitividade e avaliação estratégica, pois utiliza quatro variáveis: Strengths (Forças), Weaknesses (Fraquezas), Opportunities (Oportunidades) e Threats (Ameaças) (RODRIGUES et al., 2005).

3. Metodologia

De acordo com Prodanov e Freitas (2013) o presente estudo é denominado pesquisa aplicada quando do ponto de vista de sua natureza, devido a resultar um plano de aplicação prática e resolver um problema específico (praticabilidade de investimento em um fast food vegano). Quanto aos seus objetivos, o estudo é considerado exploratório, pois investiga a viabilidade de um fenômeno incerto, o de criação de negócio e utiliza um planejamento flexível, com busca de informações em bibliografia, pesquisa de mercado, entrevistas com pessoas que têm conhecimentos no assunto, entre outros.

Pela perspectiva dos procedimentos técnicos, a pesquisa é um estudo de caso, em consequência de tratar de uma situação da vida real cujos limites não podem ser claramente definidos, visto sua grande complexidade. Ainda por se tratar de um problema da realidade que envolve ilimitadas variáveis, a abordagem é qualitativa, ou seja, sem o uso de análises estatísticas, mas sim contato direto com o ambiente e objeto de estudo (PRODANOV E FREITAS, 2013).

A delimitação do problema é geográfica, abrangendo a cidade de Maringá e o entorno. Outra delimitação se aplica quanto à pesquisa de mercado, sendo que os concorrentes examinados serão os estabelecimentos que apresentam alguma opção de lanche vegano na cidade, enquanto que ao público pesquisado, serão englobados os usuários de mídias sociais (local de aplicação do questionário) de todas as idades.

A partir do Plano de Negócios do SEBRAE (2017), é possível identificar importantes aspectos econômicos, mercadológicos, socioculturais e estratégicos que afetam a criação, o desenvolvimento e o fracasso ou sucesso de um novo negócio.

A realização do Plano se divide em etapas menores, sendo a primeira a Pesquisa de Mercado, iniciada pela coleta dos hábitos de consumo da população por questionário online de perguntas fechadas de múltipla escolha alocado na Plataforma Survio®, onde o autor define as alternativas e os entrevistados assinalam aquela(s) que mais se ajusta(m) às suas características, ideias ou sentimentos.

De acordo com o método estatístico de Amostragem Aleatória Simples apresentado em Triola (1999), considerando a população os 342.310 habitantes de Maringá e adotando um erro amostral de 10% e nível de confiabilidade de 90%, ao aplicar o seguinte cálculo:

$$\text{Tamanho da amostra} = \frac{\frac{z^2 \times p(1-p)}{e^2}}{1 + \left(\frac{z^2 \times p(1-p)}{e^2 N}\right)}$$

sendo,

Tamanho da população = N

Margem de erro = e

Número de desvios padrão de uma proporção da mediana = z

Obtém-se que a amostra do questionário deve ter o tamanho de 70 respostas para validação das análises.

Ainda na Pesquisa de Mercado, inclui-se o estudo dos Concorrentes e possíveis Fornecedores a partir da busca de informações nas mídias sociais, sites, visitas nos estabelecimentos e, se possível, entrevistas. Essas informações clareiam o ambiente do empreendimento e dão base no desenvolvimento para as demais etapas do Plano de Negócio, entre elas o Plano de Marketing, o Plano Operacional, Plano Financeiro e Avaliação Estratégica.

4. Resultados e Discussões

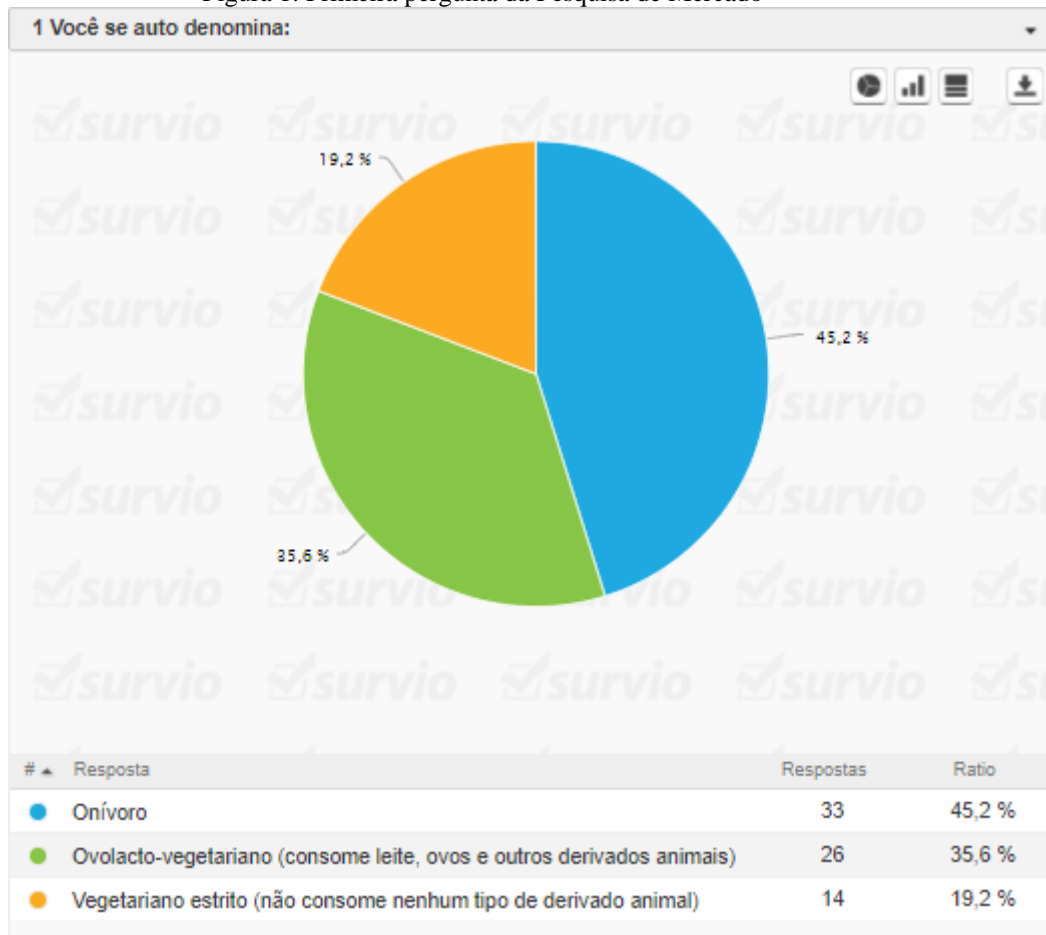
A seguir serão apresentados uma proposição do plano de negócio para um *Fast Food Vegano* e os resultados das análises realizadas.

4.1 Análise de Mercado

Foram obtidas 73 respostas no questionário que teve como objetivo analisar o público alvo e verificar se realmente existe o interesse em um empreendimento no ramo de Fast Food Vegano. Os resultados e análises estão dispostos a seguir.

A primeira questão da Figura 1 abordou os hábitos alimentares dos entrevistados. Como esperado, com base na população brasileira, a maior parte (45,2%) se auto denominou onívora, ou seja, se alimentam tanto de matéria vegetal quanto animal. Entretanto, observa-se que as dietas que excluem o consumo de carne estão cada dia mais em crescimento, com 35,6% dos que responderam são ovolactovegetarianos e 19,2% são vegetarianos estritos, ou seja, seguem a alimentação vegana, portanto, conclui-se que existe público ao negócio examinado. Ainda, convém observar que apesar de vegetarianos não se alimentarem de animais, os onívoros podem consumir os pratos vegetarianos/vegãos, sendo assim também são clientes em potencial.

Figura 1: Primeira pergunta da Pesquisa de Mercado

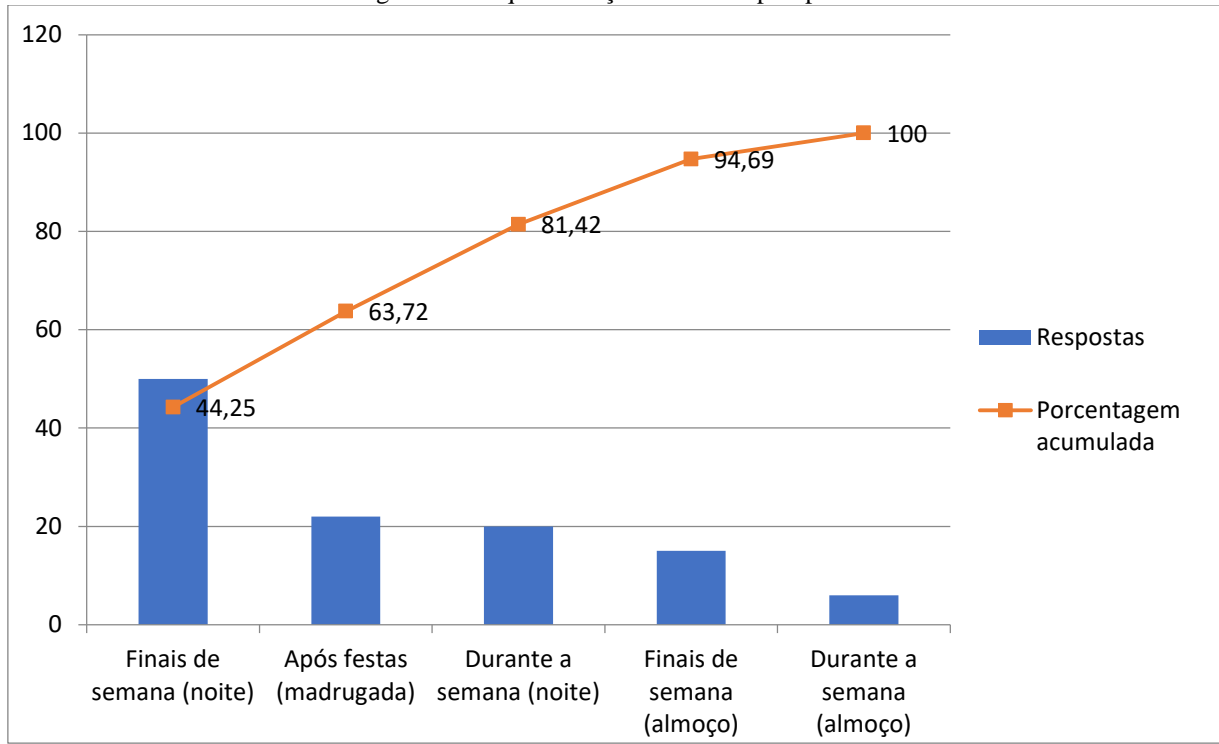


Fonte: Autoria própria (2017)

A segunda pergunta da Figura 2 questiona quando acontece a maior busca ao produto, a fim de fornecer base a um futuro planejamento de horário de abertura. Pode-se observar que

os finais de semana a noite são os momentos de maior movimentação, com 68,5% das respostas.

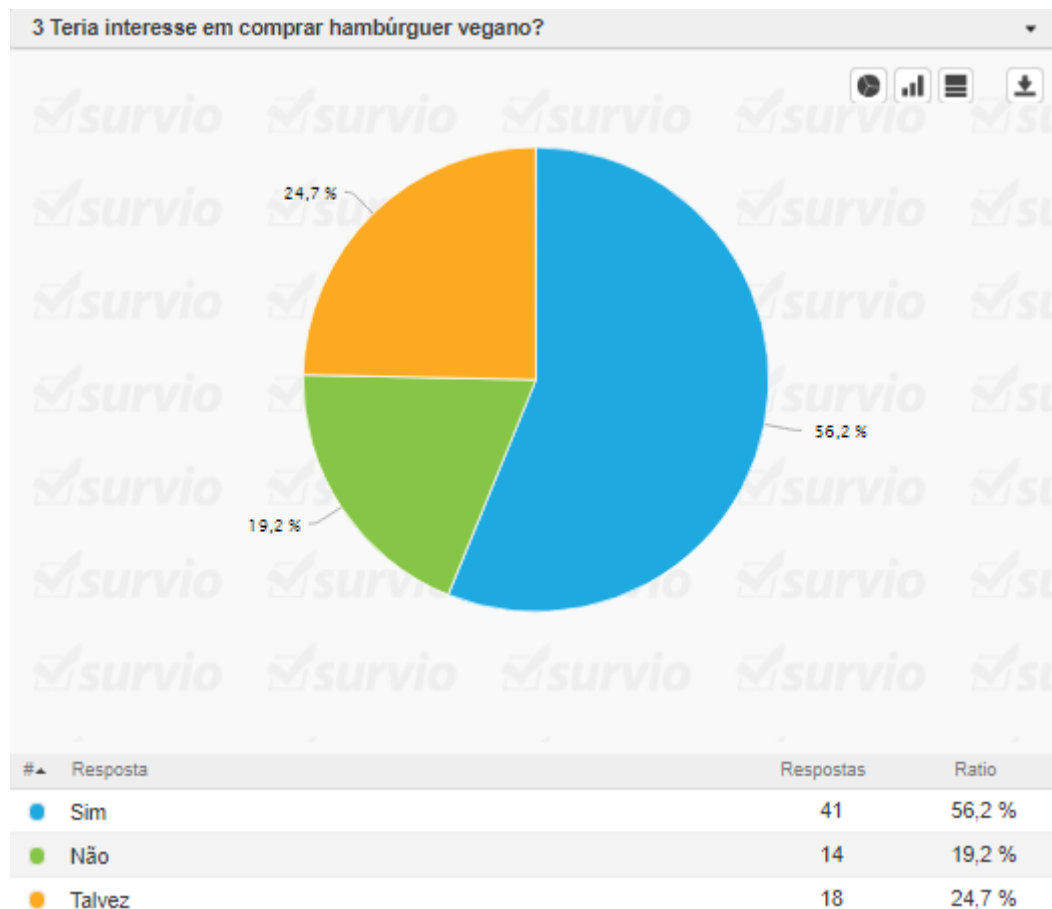
Figura 2: Em qual situação costuma optar por Fast Food?



Fonte: A autoria própria (2017)

Na Figura 3, encontra-se o resultado da pesquisa de interesse no produto hambúrguer vegano, estudado neste Plano de Negócios. Mais da metade dos entrevistados (56,2%) responderam positivamente, que comprariam esse tipo de alimento, seguido por 24,7% que escolheram “Talvez”. Isso significa que existe grande aceitação quanto a esse tipo de hambúrguer e pessoas abertas a serem conquistadas e se tornarem clientes.

Figura 3: Terceira pergunta da Pesquisa de Mercado



Fonte: Autoria própria (2017)

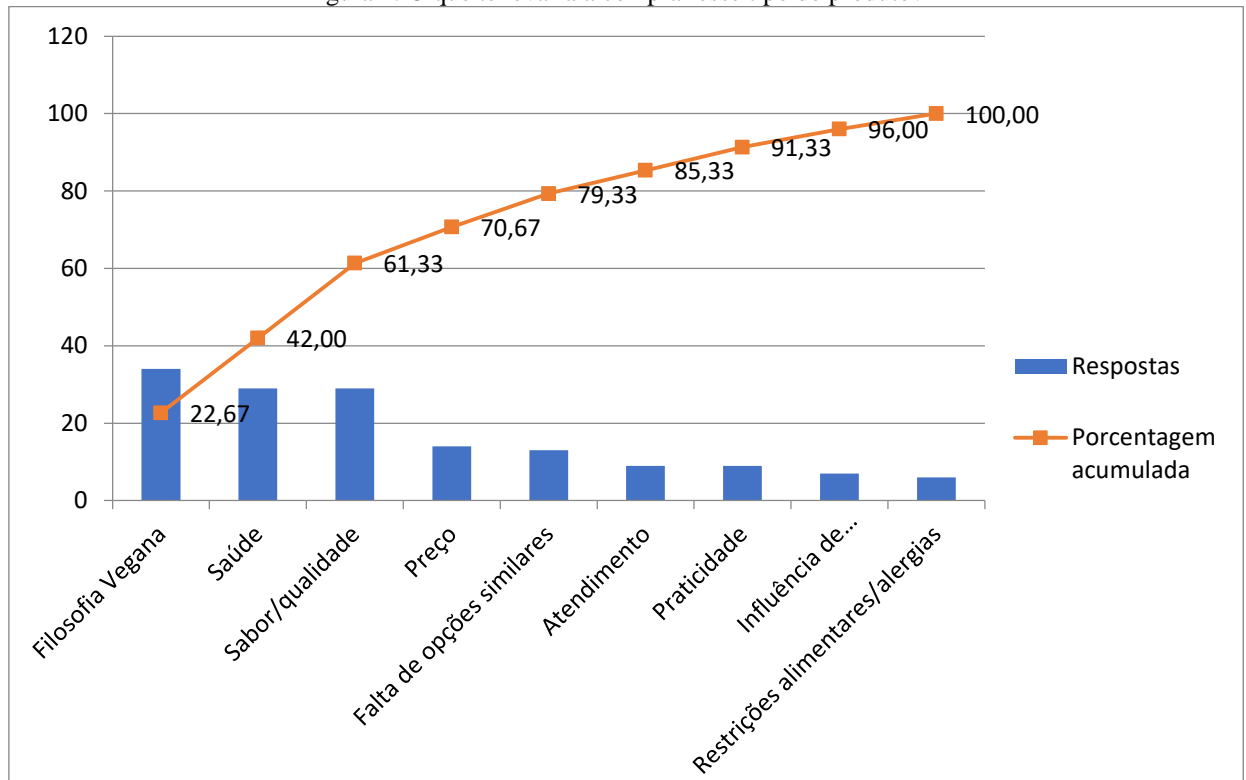
Ao constatar que realmente existe interesse e público ao produto proposto, é pertinente identificar quais atitudes podem ser tomadas para satisfazer o cliente. Como mostrado na Figura 4, significativos 47,2% apontaram a filosofia vegana como principal motivação em comprar um hambúrguer vegano, reforçando o aumento da conscientização da causa animal. Nesse sentido, é relevante ao novo negócio se enquadrar e até promover os valores do veganismo em seu estabelecimento.

Como segundo e terceiro lugar estão empatados os requisitos saúde (40,3%) e sabor/qualidade (40,3%), logo se percebe que o empreendimento é direcionado a uma população consciente e que preza pelos bons hábitos. O Ministério da Saúde (2017) divulgou que o índice de brasileiros obesos passou de 11,8% para 18,9% entre 2006 e 2016 e que doenças relacionadas ao sobrepeso, como diabetes e hipertensão também cresceram. Entre as causas, um dos maiores fatores está a busca pela população por se alimentar fora de casa, escolhendo comidas rápidas e muitas vezes mais calóricas. Como solução, o Ministério da Saúde (2017) indica “a alimentação saudável aliada à prática de atividade física(...)”, sendo

assim uma hamburgueria vegana se enquadra como uma alternativa nessa questão da obesidade, ao oferecer aos consumidores que buscam alimentos com sabor e com rapidez, um produto que não prejudica os hábitos alimentares saudáveis.

O preço veio em quarto lugar na pesquisa com 19,4%, mostrando que apesar de ser um fator a se analisar, não é necessariamente uma prioridade.

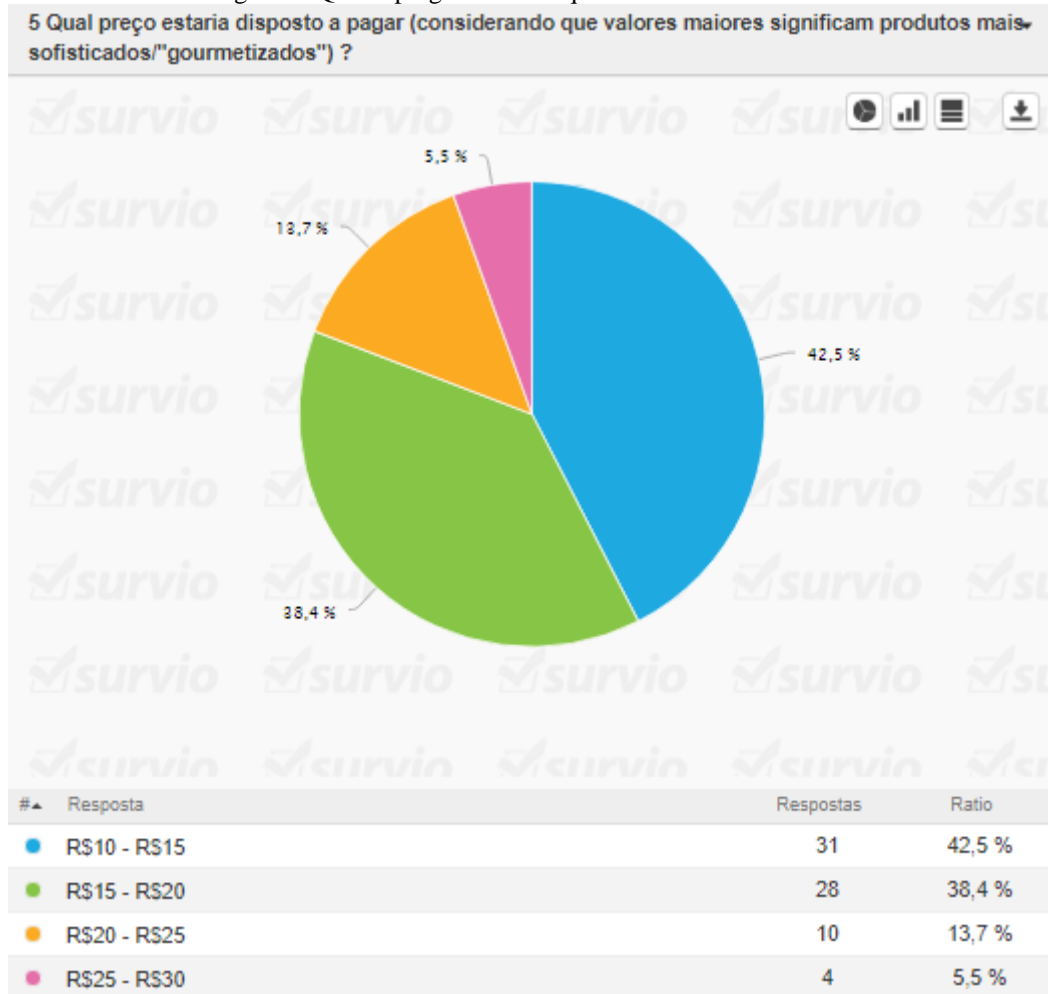
Figura 4: O que te levaria a comprar esse tipo de produto?



Fonte: Autoria própria (2017)

A Figura 5 identifica quanto as pessoas estão dispostas a pagar por hambúrguer. A maior parte (42,5%) busca uma opção mais barata de lanche, entre R\$10,00 a R\$15,00. Mas a segunda alternativa, com pequena diferença de votos (38,4%), aceitam pagar de R\$15,00 até R\$20,00.

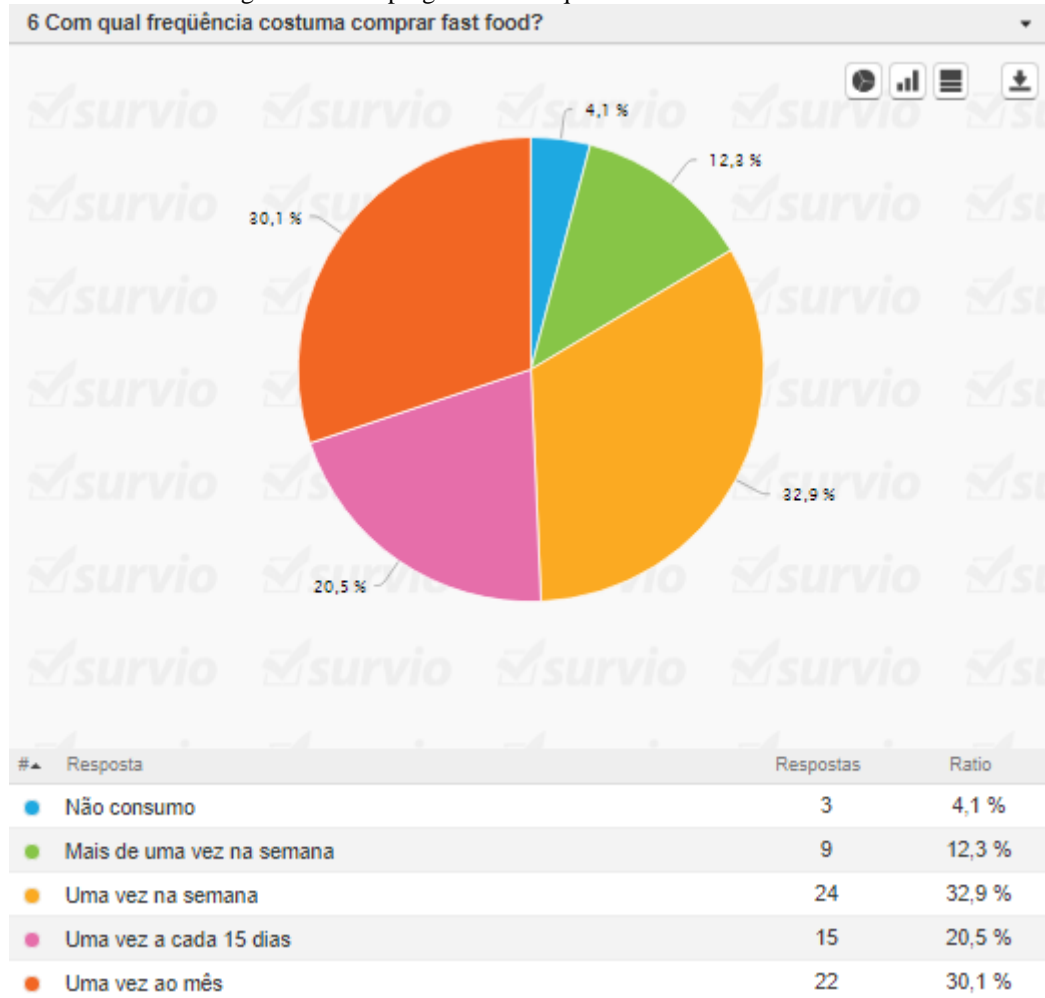
Figura 5: Quinta pergunta da Pesquisa de Mercado



Fonte: Autoria própria (2017)

A Figura 6 trata da frequência de consumo do público alvo, o que é importante para as previsões de vendas utilizadas para estimar a receita da empresa e determinar a quantidade de produção diária. 32,9% das pessoas costumam comer Fast Food uma vez na semana, uma frequência mais alta, contra 30,1% que consomem apenas uma vez ao mês. No meio termo, 20,5% consomem esse tipo de alimento a cada 15 dias. Ressalta-se que as respostas se referem à Fast Foods em geral, incluindo os que contêm alta quantidade de calorias e baixo valor nutricional. Pode-se levantar a hipótese de que, em caso da existência de opções mais saudáveis, o consumo possa aumentar sem causar prejuízos como a obesidade.

Figura 6: Sexta pergunta da Pesquisa de Mercado

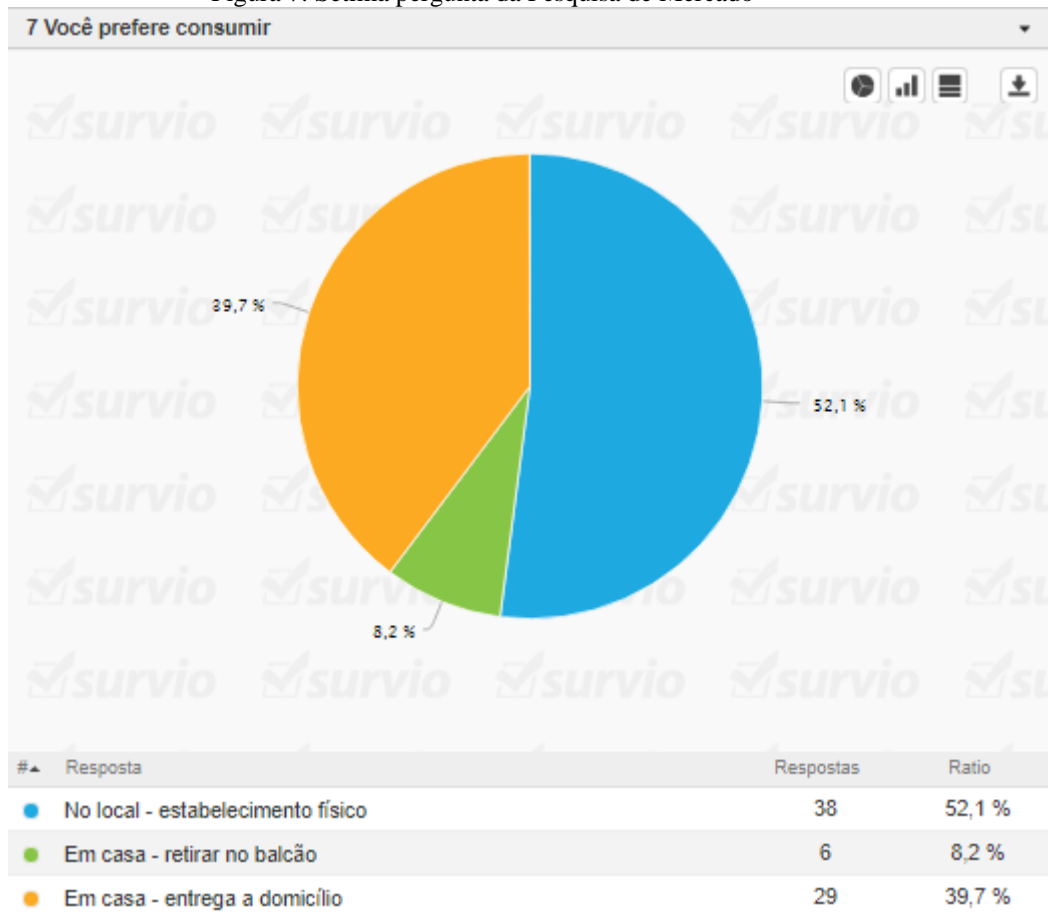


Fonte: Autoria própria (2017)

Por fim, a Figura 7 foi escolhida por trazer informações importantes para o Plano Operacional, como a escolha do tipo de serviço oferecido. Como 52,1% do público escolheu o consumo em estabelecimento físico, decidiu-se estudar essa opção de atendimento dentro deste Plano de Negócio.

Entretanto, vale ressaltar que 39,7% das respostas indicam preferência pela entrega a domicílio, por isso essa seria uma opção a ser estudada futuramente, pois apesar de exigir mais planejamento e custos, é uma excelente oportunidade para aumentar o número de vendas, além de permitir competir melhor com as outras lanchonetes em Maringá que geralmente oferecem esse tipo de serviço “Delivery”, como o *Genevitta Healthy Fast Food*, *Subway*, etc...

Figura 7: Sétima pergunta da Pesquisa de Mercado



Fonte: Autoria própria (2017)

4.2 Estudo dos Concorrentes

Foram levantados a partir de pesquisas na internet e principalmente com o auxílio do Aplicativo “Maringá Vegano” (guia de estabelecimentos veganos na Cidade Canção) todos os concorrentes que também vendem hambúrgueres veganos. É perceptível, pelas poucas opções identificadas, que o mercado ainda é muito pouco explorado, oferecendo muito espaço para novos investimentos. A tabela 1 abaixo apresenta quais as características de cada negócio já existente.

Tabela 1: Estudo dos concorrentes

Concorrentes	Descrição	Produto	Preço	Localização	Horário
Vaca Louca	Variedade de outros produtos vegetarianos e veganos, como hotdog, bolos, doces e bebidas; Ambiente agradável, decoração é destaque.	Diamanda Burger: hambúrguer de abóbora cabotiá com shitake, maionese de pimenta limão, cebola roxa caramelizada, alface e tomate no pão curitibano. / Hambúrguer, maionese, omelete vegan e salada no pão com gergelim; / Hambúrguer, maionese, tomate seco e salada no pão com gergelim;	R\$ 20,00	Av. Cerro Azul, 228 - Zona 02 - Loja 01 (Próximo à Catedral)	Ter - Sab: 14:00 às 22:00 Dom: 16:00 às 22:00
Genevitta Healthy Fast Food	Fast Food de comida saudável/natural, com opção vegana.	Vegetais verdes, amêndoas, pickles de gengibre, temperos naturais, alface roxa e creme de tofu de beterraba.	R\$ 24,90	Apenas delivery	Dom a Qui: 18:30 às 22:00
Café Literário	Café com opções comuns, mas possui uma opção de hambúrguer vegano, além de "milk" shake e bolos.	Lanche Mandaguari: hambúrguer de feijão preto, creme de abóbora, rúcula, tomate, cebola caramelizada e pão vegano	R\$20,00	Rua Professor Lauro Werneck, 1023, sala 4 (próximo à UEM)	Seg a Sex: 8:00 às 19:00 Sáb: 14:00 às 18:00
Inbox (foodtruck)	Foodtruck com hamburger comum, lactovegetariano e as vezes opções veganas.	Hambúrguer de lentilha e castanhas ou quinoa (ingredientes variam conforme o dia)	R\$ 20,00	Participam de feiras e eventos gastronômicos.	Ter/Qua/Sex/Sab/Dom: 17:00 às 23:00

Fonte: Autoria própria (2017)

A partir de visitas nos estabelecimentos, averiguou-se que todos os concorrentes têm um alto padrão de qualidade nos seus produtos e atendimentos, enquanto que o preço não varia tanto, mantendo-se na casa dos R\$20,00. Ademais, os dois concorrentes que atendem em local físico, se diferenciam pela preocupação na decoração do ambiente e estilo que atraem os clientes. Sendo assim, apesar de pouca concorrência, é importante ao empreendimento se preparar para atender seu público alvo com igual ou, preferencialmente, superior desempenho baseado nesses parâmetros. Por fim, é interessante alcançar os horário de abertura não atendidos, como acima das 22:00 horas.

4.3 Estudo dos Fornecedores

O estudo de definição dos fornecedores foi realizado a partir de uma pesquisa de preços executada no mês de Setembro de 2017, em conjunto com outros fatores como o preço, a proximidade ao estabelecimento e a qualidade (foco em produtos frescos). Os resultados dos possíveis fornecedores e o preço encontrado para os itens a serem adquiridos se encontram na Tabela 2.

Tabela 2: Lista de Fornecedores

Itens a serem adquiridos	Fornecedor	Preço (R\$)
Pão curitiba	Marco's Boutique de Pão	15,99
Alface	Feira do produtor	2,00 (unidade aprox. 0,350kg)
Cebola	Feira do produtor	1,25 (kg)
Tomate	Feira do produtor	2,00 (kg)
Lentilha	Supermercado Muffato	10,50 (kg)
Alho	Supermercado Muffato	14,00(kg)
Cheiro verde	Feira do produtor	1,00 (unidade)
Azeite	Supermercado Muffato	12,90(500ml)
Leite de soja	Supermercado Muffato	4,99(1L)
Óleo vegetal	Supermercado Muffato	2,69 (900ml)
Vinagre	Supermercado Muffato	1,60 (750ml)
Laranja	Feira do Produtor	1,00 (kg)
Chá matte	Supermercado Muffato	5,69 (250g)
Queijo vegano	Supermercado Muffato ou Genevitta	27,95 (500g)
Papel Embalagem	Mercado Livre (online)	54,90 (1000 unidades)
Embalagem para batata frita	Mercado Livre (online)	27,99 (100unidades)
Copos descartáveis	Mercado Livre (online)	3,79(100unidades)
Guardanapos	Supermercado Muffato	2,29(100 unidades)

Fonte : Autoria própria (2017)

4.4 Plano de Marketing

No Plano de Marketing foi definida a faixa de preço do estabelecimento, as estratégias de divulgação e comercialização. Serão tomados como base os seguintes produtos:

- Hambúrguer Clássico: Pão(1un); hambúrguer de lentilha(50g), queijo vegano (1 fatia), tomate (2 fatias), alface americana, cebola, molho.
- Batata frita
- Suco de laranja integral ou chá gelado.

Considerando que todos os concorrentes cobram no mínimo R\$20,00 e que a pesquisa de mercado identificou quanto as pessoas estão dispostas a pagar, sendo que 42,5%, respondeu entre R\$10,00 a R\$15,00 e 38,4% aceita pagar de R\$15,00 até R\$20,00, o preço definido será de R\$15,00 por lanche.

Na Figura 8 é apresentada a logomarca desenvolvida para a empresa.

Figura 8: Logomarca da empresa



Fonte: Autoria própria (2017)

As estratégias de divulgação propostas são: Página no facebook, com divulgação dos produtos, promoções e sorteios de vale-lanche; Desconto fidelidade (sistema online); Divulgação por meio de Digital Influencers (influenciadores digitais) nas redes sociais; Divulgação pelo aplicativo “Maringá Vegano”; Parcerias com as atléticas e centro universitários para atrair estudantes; e Degustação em feiras gastronômicas na cidade de Maringá.

O marketing aplicado e adaptado para a Internet foi escolhido, pois é uma maneira barata e com maior alcance do público, principalmente os jovens. A parceria com as atléticas e centros universitários é uma ótima opção pela questão de o estabelecimento se localizar próximo à universidade, sendo assim, divulgar a empresa entre os estudantes é essencial para não perder esse público chave. Por último, a degustação busca conquistar novos clientes, pois como identificado na pesquisa de mercado, 24,7% das pessoas disseram que “Talvez” comprariam o hambúrguer, ou seja, a degustação pode convencer os indecisos, principalmente considerando o fato de que 40,3% dos entrevistados responderam que “Sabor/qualidade” os levariam a comprar esse tipo de produto.

4.5 Plano Operacional

A estrutura de comercialização será por meio de estabelecimento físico, como escolhido por mais da metade do público na pesquisa de mercado (52,1%). O atendimento será da seguinte maneira: O cliente se dirige ao balcão e escolhe uma opção pelo cardápio, faz seu pedido ao caixa, paga e aguarda no balcão ao lado o seu pedido.

A necessidade de pessoal é baixa, com apenas três funcionários fixos e o treinamento é simples e feito internamente. O atendente de balcão é responsável por receber pedidos; pagamentos; controlar o fluxo de caixa; manter indicadores de venda e auxiliar na montagem dos combos e limpar as mesas (para melhor aproveitamento do tempo ocioso). Dois auxiliares de cozinha pré-preparam os ingredientes e montam os lanches. Todos os colaboradores auxiliam na limpeza antes de começar as vendas e após o fechamento do estabelecimento.

O horário de funcionamento proposto é das 19:00 até 01:00 de Quarta a Segunda, pelos seguintes critérios: Na pesquisa de mercado 68,5% dizem consumir fast food nos finais de semana a noite, seguido de 30,15% após festas e 27,4% durante a semana a noite. Ainda, considerou-se o horário de atendimento dos concorrentes, o qual nenhum abre nas segundas-feiras e todos fecham após 22:00 ou 23:00.

A localização escolhida para o estabelecimento, após busca online em site de imobiliárias foi: *Rua Deputado Ardinial Ribas, 130, na Zona 7*. O imóvel é um salão comercial de 80m², 01 banheiro e aluguel de R\$1000,00. Para a escolha do mesmo, observou-se o tamanho e o valor do aluguel, mas principalmente a localização chave, visto que o estabelecimento será em local de grande transição de pessoas, próximo à Universidade Estadual de Maringá e à Avenida Colombo, ou seja, perto dos grandes consumidores de fast food. As universidades são centros de inovação e disseminação de novas ideias, por isso, espera-se que filosofias como o veganismo sejam melhores aceitas nesse ambiente e arredores.

Ainda, o hambúrguer vegano por ser associado ao estilo de vida saudável, estará próximo a outro tipo de consumidor, os que frequentam a Vila Olímpica, o qual é um centro de lazer e atividades desportivas.

Por fim, no levantamento dos concorrentes, identificou-se apenas dois estabelecimentos físicos com hambúrguer vegano na cidade de Maringá (os demais são delivery ou food truck): o *Vaca Louca* a 2,3km de distância e o *Café Literário* a 600m (não

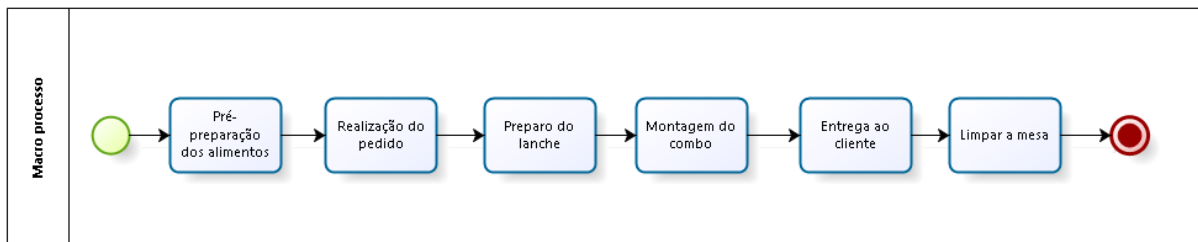
abre a noite). Sendo assim, esta localização não fica em conflito com os concorrentes e encontra-se próxima a um grande fluxo de pessoas, inclusive do público consumidor.

O layout para a lanchonete foi planejado em cima das medidas do local a ser locado. O arranjo físico buscou o melhor aproveitamento do espaço disponível para a distribuição dos recursos, ou seja, dos equipamentos, mesas e cadeiras, além da acomodação das pessoas e espaço para movimentação. Visto o tipo do estabelecimento *FastFood*, com alta rotatividade, focou-se em mesas menores, adotando seis mesas de 4 cadeiras, uma de 2 cadeiras e uma maior, para um grupo de 6 pessoas. Desse modo, os móveis ocuparam todo o espaço físico, possibilitando o atendimento de até 32 pessoas em um único horário, ou seja, uma quantidade considerável para uma hamburgueria de pequeno porte, e ainda deixou um corredor central para movimentação.

- Processo Produtivo

Para padronização e otimização dos processos da lanchonete, seguindo o padrão *FastFood* requer-se o mapeamento através de fluxogramas visuais (Figura 9) e instruções de trabalho que detalhem os procedimentos de montagem dos lanches, as quantidades de insumos, métodos, materiais e responsáveis.

Figura 9: Fluxograma do Processo Produtivo



Fonte: Autoria própria (2017)

Cada etapa do processo, com as respectivas instruções de trabalho, estão detalhadas a seguir:

a) Pré-preparação dos alimentos

- Responsável: Auxiliar de cozinha.
- Materiais: Panela de pressão, processador de alimentos, faca, detergente neutro, bucha, escorredor e recipientes de armazenamento.
- Procedimento: Separar todos os ingredientes necessários na quantidade estimada para as vendas do dia; lavar, picar e reservar todos os vegetais; preparar a massa e

moldar os hambúrgueres como descrito na receita específica; preparar o molho segundo descrito na receita específica; reservar em recipientes individuais com tampa; manter na geladeira até o momento do consumo.

b) Realização do pedido

- Responsável: Atendente de caixa

- Procedimento:

- Cliente se dirige ao caixa e escolhe um combo ou um item avulso a partir do painel de opções ou do cardápio;
- Saudar o cliente;
- Caso o cliente opte por um item avulso, apresentar a opção de combo;
- Preencher o pedido no sistema;
- Informar o preço;
- Receber o pagamento;
- Conferir o dinheiro;
- Separar, conferir e entregar o troco;

*Medida corretiva: Caso o balcão esteja cheio de bandejas em espera, o atendente sai de sua posição para auxiliar a fase de Montagem do combo, pois não faz mais sentido continuar gerando pedidos para um sistema que está “engargalado” na entrega dos combos já pedidos.

c) Preparo do lanche

- Responsável: Auxiliar de cozinha

- Procedimento:

- Pegar uma caixinha de hambúrguer (embalagem) da prateleira de estoque;
- Posicionar a caixinha ao lado do forno;
- Colocar a base do pão na base da embalagem e a outra metade do pão no lado oposto da caixa;
- Posicionar o queijo sobre o hambúrguer;
- Aquecer o hambúrguer e o queijo no forno elétrico;
- Esperar 60s;
- Retirar o hambúrguer do forno e posicioná-lo sobre o pão;
- Transportar a caixinha para o balcão de montagem dos lanches;

- Adicionar 2 fatias de tomate sobre o queijo;
- Posicionar o dispensador de molho a 2,5 cm de altura do pão e adicionar a quantidade de 3 "moedas";
- Acrescentar 2 anéis de cebola;
- Adicionar a salada;
- Fechar o lanche com a parte superior do pão;
- Fechar a embalagem;
- Transferir o lanche para o balcão de “finalizados”.

d) Montagem do combo

- Responsável: Auxiliar de cozinha
- Procedimento:

- Colocar o hambúrguer pronto na bandeja;
- Preencher uma embalagem de 100g de batata frita e a adicionar a bandeja;
- Preencher um copo com suco ou chá gelado e o adicionar a bandeja;
- Entregar a bandeja no balcão ao lado do caixa;

e) Entrega ao cliente

- Responsável: Atendente de caixa
- Procedimento: Chamar o nome do cliente, o qual irá retirar o pedido final.

f) Limpar a mesa

- Responsável: Atendente de caixa.
- Procedimento: Após terminar de realizar os pedidos, durante o tempo de espera, retirar as bandejas e passar um pano com álcool nas mesas vazias.

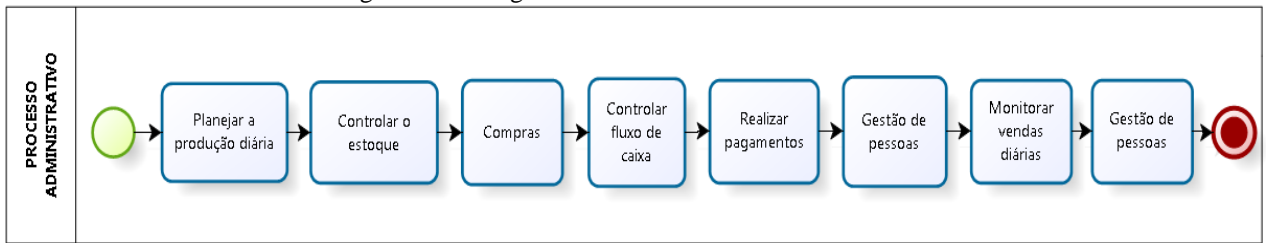
- Processos Administrativos

O Fluxograma da Figura 10 mostra as seguintes etapas do processo administrativo:

- Planejar a produção diária: Estimar quanto será produzido no dia seguinte para determinar quanto de alimento será pré-preparado.

- Controle de estoque: Controlar os níveis de estoque de modo que não faltem ingredientes durante o expediente e ao mesmo tempo em que os itens em estoque estejam sempre frescos e dentro da data de validade.
- Compras: Negociar com os fornecedores, obtendo os melhores itens, com as mais vantajosas condições de pagamento e prazo de entrega.
- Controlar fluxo de caixa: Contabilizar todo o dinheiro que entra e sai da empresa, incluindo as dívidas, capital de giro, lucros, etc...
- Realizar pagamentos: de contas fixas, insumos, mão de obra.
- Monitorar as vendas diárias: levantar a quantidade de lanches vendidos, obtendo informações sobre a demanda.
- Gestão de pessoas: Contratar, treinar, capacitar e motivar os funcionários.

Figura10: Fluxograma do Processo Administrativo



Fonte: Autoria própria (2017)

4.6 Plano Financeiro

Para as análises financeiras, primeiro levantou-se todos os investimentos iniciais com equipamentos, máquinas, móveis, utensílios, ferramentas a serem adquiridos, além dos custos com a instalação física, como ilustrado na Tabela 3.

Tabela 3: Investimento Inicial detalhado

Descrição	Qntd	Valor unit (R\$)	Vida útil (anos)	Depreciação mensal(R\$)
Forno elétrico (46 Litros)	1	279,00	10	2,33
Forno a gás (78Litros)	1	1098,90	15	6,11
Geladeira	1	1.699,00	11	12,87
Computador	1	1329,99	5	22,17
Caixa	1	231,26	20	0,96
Máquina para impressão fiscal	1	551,00	5	9,18
Espremedor de laranja	1	199,90	3	5,55

Máquina de Suco Refresqueira	1	1790,00	6	24,86
Software (Consumer)	1	348,00	3	9,67
Aparelho telefone	1	69,90	3	1,94
Conjunto mesa e cadeira	8	1519,20	10	12,66
Balcão cozinha (inox)	1	376,99	10	3,14
Cadeira recepção	1	149,90	10	1,24
Balcão recepção	1	391,06	10	3,25
Pia cozinha	1	300,00	10	2,50
Lixeira inox	1 kit	56,90	3	1,58
Lixeira 50 Litros	1	79,10	3	2,20
Facas	1 kit	96,90	3	2,69
Recipientes de plástico(10L)	6	120,00	3	3,33
Espátulas	2 kits	80,00	3	2,22
Utensílios de limpeza	1 kit	80,00	2	2,22
Bandeja fastfood	32	256,00	10	2,13
Reforma	-	1000,00	-	-

TOTAL DOS INVESTIMENTOS INICIAIS

R\$11.103,00

Fonte: Autoria própria (2017)

Além dos Investimentos Iniciais, a empresa em questão necessita de Capital de Giro de R\$ R\$ 8.850,75, o qual é suficiente para manter os níveis de estoque esperados no mês e os custos fixos (Tabela 4).

Tabela 4: Custos Fixos detalhados

Descrição	Custo Total Mensal (em R\$)
Aluguel	1000,00
Água	250,00
Energia elétrica	500,00
Telefone e Internet	139,88
Honorários do contador	468,5

Salários + encargos	3.487,17
IPTU	20,00
Materiais indiretos (limpeza e conservação)	50,00
Depreciação ¹	134,8
Máquina de cartão sem fio	79,50
TOTAL	6.129,85

Fonte: Autoria própria (2017)

¹Cálculo Depreciação: Para determinar os custos com depreciação, considerou-se como referência base os seguintes prazos de vida útil da Receita Federal (2017):

- máquina – 10 anos;
- equipamentos – 5 anos;
- móveis e utensílios – 10 anos;
- computadores – 3 anos.

Porém, também se levou em consideração na estimativa do desgaste o tipo da atividade empresarial. A depreciação dos utensílios não foi estimada, pois sua durabilidade depende muito do uso e da qualidade do produto e como estão em contato direto com os alimentos, devem ser trocados constantemente.

O cálculo foi efetuado a partir das seguintes fórmulas:

$$\text{Valor do bem} / \text{Tempo médio de vida útil} = \text{Depreciação anual}$$

$$\text{Depreciação anual} / \text{Doze meses} = \text{Depreciação mensal}$$

A estimativa do estoque foi calculada pela quantidade de lanches produzida por dia. Visto que não existem informações para referência e o produto ainda é novo no mercado, utilizou-se do valor do **Ponto de Equilíbrio** (PE), o qual representa o quanto a empresa precisa faturar para pagar todos os seus custos em um determinado período (SEBRAE, 2017).

Considerando o custo fixo mensal do estabelecimento de R\$6.129,85, dividido pelo valor de venda do lanche R\$15,00 menos o custo unitário direto de R\$2,99 (Tabela 5), ocasiona no Ponto de Equilíbrio da empresa no valor de R\$12,01. O resultado da quantidade que deve ser vendida para pagar as contas básicas é de pelo menos 511 lanches por mês, ou ainda 20 por dia (se dividido o valor mensal por 26 dias de trabalho).

Sendo assim, para pagar os custos fixos e ainda obter uma margem de lucro de R\$180,15 por dia, sem fugir muito das expectativas de venda iniciais, propõe-se uma quantidade de 35 hambúrgueres veganos/dia. Portanto, o estoque inicial (custo unitário multiplicado pela quantidade produzida por mês) deve ser de R\$2720,90.

Tabela 5: Custos Unitário estimado

Material/insumos usados	Quantidade	Custo Unitário(R\$)
Pão curitibano	1un (50g)	0,80
Tomate	30g	0,08
Alface Americana	20g	0,11
Cebola	25g	0,03
Queijo vegano	15g	0,84
Papel Embalagem	1un	0,05
Hambúguer	1un	0,70
Molho	Medida padrão (3 “moedas”)	0,38
TOTAL		2,99

Fonte: Aatoria própria (2017)

- Investimento Total

Somando os Investimentos Iniciais com o Capital de Giro, obtém-se um investimento total de R\$19.953,75.

- Demonstrativo de Resultados

Com relação às operações financeiras da empresa no período de um mês, como pode ser observado na Tabela 6, o Resultado Operacional apresentou-se positivo, portanto, se o valor de vendas estimado realmente se concretizar, a empresa não apenas liquidará seus compromissos mensais, como obterá lucro.

Tabela 6: Demonstrativo de Resultados Mensal

Descrição	R\$	%
1. Receita Total com Vendas	R\$ 13.650,00	100%
2. (-) Custos Variáveis Totais (Estoque Inicial)	R\$ 2.720,90	20%
3. Margem de Contribuição (1 - 2)	R\$ 10.929,10	80%
4. (-) Custos Fixos Totais	R\$ 6.129,85	45%
5. Resultado Operacional (Lucro/Prejuízo) (3 - 4)	R\$ 4.799,25	35%

Fonte: Aatoria própria (2017)

Na Tabela 7, destacam-se os resultados de indicadores financeiros mensais de viabilidade. A Lucratividade indica o ganho obtido sobre as vendas realizadas e é obtida a partir do Lucro

Líquido dividido pela Receita Total; A Rentabilidade (Lucro Líquido/Investimento Total) responde se o negócio é atrativo aos investidores fornecendo o Retorno do Investimento Inicial; Por fim o Prazo de Retorno do Investimento é calculado pelo inverso da Rentabilidade e mostra em quanto tempo após o início das atividades o empreendedor terá recuperado o que investiu (SEBRAE, 2017).

Tabela 7: Indicadores Financeiros

Indicador	Resultado (mensal)
Lucratividade	35,16%
Rentabilidade	24,05%
Prazo de Retorno de Investimento	5 meses

Fonte: Autoria própria (2017)

4.7 Análise Estratégica

Ao analisar os pontos fortes e fracos e os fatores internos e externos do negócio, buscando o enfoque na realidade e nos aspectos que possam impactar a futura atividade, foi criada a seguinte Matriz SWOT (Tabela 8):

Tabela 8: Matriz SWOT

FATORES INTERNOS (Controláveis)	FATORES EXTERNOS (Incontroláveis)
<p>FORÇAS</p> <ul style="list-style-type: none"> - Localização chave; - Preço; - Horário de atendimento; 	<p>OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> - Poucos concorrentes; - Veganismo em expansão;
<p>FRAQUEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> - Negócio novo; - Produtos perecem rápido; 	<p>AMEAÇAS</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mercado novo/desconhecido; - Concorrentes com clientes fidelizados; - Surgimento de novos concorrentes (modelo de negócio copiável);

Fonte: Autoria própria (2017)

As forças internas do negócio, que lhe garantem vantagens competitivas perante os concorrentes são a localização chave, por estar próximo à Universidade Estadual de Maringá e o estádio Willie Davids, portanto em uma rua com grande circulação de pessoas. Além

disso, o preço é mais atrativo que dos concorrentes, enquanto que os horários de funcionamento sugeridos abrangem períodos em que outras hamburguerias veganas encontram-se fechadas. Esses fatores internos devem ser potencializados e destacados pelo Marketing, como em divulgações para estudantes e futuramente, aumento do horário de atendimento, além de buscar por preços cada vez mais atrativos.

Por outro lado, uma das fraquezas inerentes ao “Vega Burger” é que a hamburgueria é nova, portanto desconhecida. Para atuar sobre a primeira fraqueza, deve-se buscar estratégias de Marketing (como sugerido no item 4.4 deste Plano) que quebrem a resistência inicial e foquem na curiosidade para atrair novos clientes, sem se esquecer de fidelizá-los com uma boa primeira experiência. A segunda fraqueza é que os produtos devem ser vendidos rápidos, pois estragam em curto prazo, portanto a empresa precisa investir num sólido planejamento de compras de insumos e buscar por previsões cada vez mais precisas para manter o estoque sempre mínimo, assim como optar por fazer comprar frequentes, comprando em menor quantidade.

As oportunidades identificadas, se bem aproveitadas podem alavancar a empresa, com o veganismo em expansão e poucos concorrentes, uma hamburgueria vegana tem espaço para investimentos, entretanto, por ser um mercado novo e desconhecido, a empresa precisa de bastante planejamento e cautela para não fechar as portas cedo. Outras ameaças que devem ser dribladas são as relativas aos concorrentes, visto que os existentes tem seus clientes já fidelizados e novos “competidores” podem surgir incentivados pelo crescimento do mercado. Para isso, manter um nível de qualidade alto e buscar a diferenciação, inovando nos produtos e serviços, podem ser boas alternativas contra esses fatores externos.

5. Conclusões

Os resultados obtidos no presente estudo confirmam a viabilidade de uma lanchonete Fast Food Vegana em Maringá no Norte do Paraná, ressaltando a aceitação pelo público em pesquisa de mercado. A logomarca da empresa foi definida como “Vega Burger – Hamburgueria Vegana”. Ambas as estruturas de Marketing, como de processos foram detalhadas e podem ser consideradas relativamente simples. Ademais, os dados financeiros apontam vantagens econômicas, como Resultado Operacional Mensal positivo de R\$ 4.799,25, com Lucratividade mensal de 35,16%. Indicam também que o negócio é atrativo pois seu investimento inicial de R\$19.953,75, seria recuperado em 5 meses e geraria Rentabilidade mensal de 24,05%.

Por fim, a última parte do plano, a Análise Estratégica identificou fatores internos e externos que podem impactar no empreendimento estudado, entre eles ameaças como mercado novo e produtos que perecem rápido, mas também oportunidades como poucos concorrentes, adoção de preços atrativos, localização chave e horários de atendimento pouco explorados.

Desse modo, este Plano constituirá um auxiliar útil de referência para o empreendedor que pretenda abrir um negócio nesse ramo, pois apesar de as especificações de cada negócio serem únicas, as etapas do planejamento seguem um mesmo padrão. Entretanto, faz-se notar que devido à complexidade e incertezas do mercado, não existem Planos de Negócios prontos e perfeitos, mas sim mais ou menos detalhados e que devem ser constantemente revisados e aprimorados para aumentar a chance de sucesso da empresa. Portanto, para a efetiva implantação do negócio são necessários estudos mais aprofundados.

6. Referências

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE SUPERMERCADO. **Demanda por produtos vegetarianos ainda é maior do que a oferta no Brasil.** São Paulo: Jornal DCI, 2015.

BERNARDI, Luiz Antonio. **Manual de empreendedorismo e gestão. Fundamentos, estratégias e dinâmicas.** São Paulo: Editora Atlas S.A, 2012.

DOLABELA, Fernando. **O segredo de Luísa.** Rio de Janeiro: Sextante, 2008.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo na prática. Mitos e verdades do empreendedor de sucesso.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

MINISTÉRIO DA SAÚDE. **Obesidade cresce 60% em dez anos no Brasil, 2017.** Disponível em: <<http://www.brasil.gov.br/saude/2017/04/obesidade-cresce-60-em-dez-anos-no-brasil>> Acesso 15 de junho de 2017.

HISRICH, Robert D; PETERS, Michael P.; SHEPHERD, Dean A. **Empreendedorismo.** 7 ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

IBOPE (INSTITUTO BRASILEIRO DE OPINIÃO PÚBLICA E ESTATÍSTICA). **Dia Mundial do Vegetarianismo: 8% da população brasileira afirma ser adepta do estilo, 2012.** Disponível em: <<http://www.ibopeinteligencia.com/noticias-e-pesquisas/dia-mundial-do-vegetarianismo-8-da-populacao-brasileira-afirma-ser-adepta-do-estilo/>> Acesso: 22 de maio de 2017

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. **Metodologia do Trabalho Científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico.** 2ª Edição. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

RECEITA FEDERAL. **Instrução Normativa RFB Nº 1700,** de 14 de março de 2017.

RODRIGUES, J. N. et al. **50 Gurus Para o Século XXI.** 1. ed. Lisboa: Centro Atlântico.PT, 2005.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Como elaborar um Plano de Negócios.** Brasília, 2013. Disponível em <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/como-elaborar-um-plano-de-negocio,37d2438af1c92410VgnVCM100000b272010aRCRD>> Acesso: 22 de maio de 2017.

RABELO, Daiane. **Como montar um restaurante natural**, 2017. Disponível: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ideias/Como-montar-um-restaurante-natural> > Acesso: 22 de maio de 2017

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Sobrevivência das Empresas no Brasil**, 2016. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/sobrevivencia-das-empresas-no-brasil-relatorio-apresentacao-2016.pdf>> Acesso: 22 de maio de 2017.

TRIOLA, Mário F. **Introdução à Estatística**. 7a. Ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO DO SUL (UFMS). **Pesquisa mostra que Operação Carne Fraca reduziu consumo de carne bovina no Brasil**. Disponível em: <<https://www.ufms.br/pesquisa-mostra-que-operacao-carne-fraca-reduziu-consumo-de-carne-bovina-no-brasil/>> Acesso: 28 de maio de 2017

SOCIEDADE VEGETARIANA BRASILEIRA. **Mercado Vegetariano**, 2017. Disponível em: <<https://www.svb.org.br/vegetarianismo1/mercado-vegetariano>> Acesso: 22 de maio de 2017