



PLANO DE NEGÓCIOS:
WITHOUT LaG

Belo Horizonte
2018

ÉBER TIAGO BARBOSA SOARES

**PLANO DE NEGÓCIOS:
*WITHOUT LaG***

Trabalho de Conclusão do Curso de graduação em Administração apresentado à Faculdade Minas Gerais (Famig), como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel.

Orientador: Maximiliano Francisco de Oliveira

Belo Horizonte

2018

APRESENTAÇÃO

A criação de uma empresa é sempre um grande desafio que exige estratégias inteligentes e criativas, para que o investimento seja bem-sucedido no menor tempo possível. Este trabalho trata-se de um Plano de Negócios direcionado à abertura de uma empresa virtual dedicada ao comércio de produtos sem lactose e/ou glúten, daí o nome *WITHOUT LaG*.

De acordo com Pandolfi (2018), estudos realizados pelo cientista David Perlmutter, até meados do século XX, haviam apenas duas linhagens selvagens de trigo (Emmer e Eikorn), ambos sem a proteína denominada glúten. Mas os avanços de experimentos genéticos criaram as mais de 25 mil variedades existentes atualmente, mais nutritivas e produtivas; porém contendo glúten. Um estudo realizado pelo Centro para Controle e Prevenção de Doenças (CDC), o número de ocorrências de distúrbios alérgicos decorrentes da alimentação baseada em trigo aumentou em cerca de 60% desde 1997 em todo o mundo.

Ainda segundo Pandolfi (2018), especialistas do Centro Internacional de Pesquisas para o Desenvolvimento (IDRC) explicam que um dos grandes responsáveis por esse problema é a presença de glúten no trigo, na cevada, na aveia e no centeio. Isso porque, desde a década de 1950, o processamento de alimentos mais que quadruplicou o consumo desses grãos geneticamente modificados na dieta ocidental. Diante disso, alimentos livres de glúten têm ganhado cada vez mais espaço no cardápio de pessoas preocupadas com a saúde, e só nos Estados Unidos têm movimentado perto de 10 bilhões de dólares em 2017, com lançamentos de milhares de novos produtos a cada ano.

Sobreira (2017) conta que, para a Associação de Celíacos do Brasil (Acelbra), em cada grupo de 600 brasileiros existe UM que sofre com intolerância ao glúten, e cerca de 70% dos adultos desenvolve intolerância à lactose ainda na primeira década de vida. Para suprir as necessidades desse mercado consumidor, é preciso seguir as normas de fabricação ditadas pela Agência Nacional de Vigilância Sanitária (Anvisa), que exige rótulo e informação sobre presença ou não dessas

substâncias, mas a venda de produtos sem glúten e sem lactose cresceu 98% no Brasil nos últimos cinco anos, e movimentou mais de 35 milhões de dólares em 2016.

Segundo Silva (2011), estudos realizados por Themis Reverbel da Silveira e Ursula Matte, a intolerância ao açúcar do leite, a lactose, se deve ao fato da pessoa não haver desenvolvido, em sua linhagem familiar, a mutação genética ocorrida na espécie humana há 9 mil anos, que predispõe à carência da enzima lactase em seu aparelho digestivo. No Brasil, as empresas de pequeno e médio porte que investiram em produtos sem lactose conseguiram um faturamento médio da ordem de 100 milhões de reais em 2015, com expectativa de crescimento de 20% ao ano.

Com olhos voltados para o potencial do mercado consumidor formado não apenas por pessoas com intolerância a glúten e à lactose, mas também àquelas com sensibilidade à essas substâncias, diabéticos, interessados em alimentos mais saudáveis e menos calóricos; o que justifica sua realização; o presente Plano de Negócios apresenta a *WITHOUT LaG* como empresa virtual que tem como objetivo facilitar o acesso aos produtos dessa linha, a preços mais viáveis ao consumo contínuo.

Sendo assim, o objetivo do desenvolvimento deste trabalho é o reconhecimento de todos os aspectos do negócio para que a criação da empresa seja efetivamente otimizada; tendo em vista aplicar adequadamente os investimentos, evitando gastos elevados e desnecessários; bem como conhecer melhor os riscos e as oportunidades para que a gestão seja consciente de suas limitações e possibilidades reais. Portanto, será realizada análise de mercado e desenvolvidos os planos de marketing, estratégico, operacional e financeiro.

SUMÁRIO

1	SUMÁRIO EXECUTIVO	7
1.1	Principais Pontos do Negócio.....	7
1.2	Dados dos Empreendedores e Experiência Profissional	7
1.3	Dados do Empreendimento	7
1.4	Missão	8
1.5	Visão.....	8
1.6	Forma Jurídica.....	8
1.7	Enquadramento Tributário.....	9
1.8	Capital Social e Fonte de Recursos.....	10
2	ANÁLISE DE MERCADO	11
2.1	Clientes	11
2.2	Concorrentes	13
2.3	Fornecedores.....	15
3	PLANO DE <i>MARKETING</i>	21
3.1	Produtos e Serviços.....	21
3.2	Preço	22
3.3	Divulgação e Promoção.....	26
3.4	Distribuição e Vendas	27
3.5	Localização	29
4	PLANO ESTRATÉGICO	30
4.1	Análise de <i>SWOT</i>	30
4.2	Análise BSC	33
5	PLANO OPERACIONAL	36
5.1	Layout.....	36
5.2	Capacidade Produtiva.....	38
5.3	Processos Operacionais.....	40
5.4	Plano de Pessoal	42
6	PLANO FINANCEIRO	44
6.1	Investimento Inicial	44
6.1.1	<i>Investimentos fixos</i>	44

6.1.2	<i>Investimentos pré-operacionais</i>	45
6.1.3	<i>Estoques Iniciais</i>	47
6.1.4	<i>Investimento total e fontes de recursos</i>	47
6.2	Gastos com Pessoal	48
6.3	Remuneração dos Sócios.....	50
6.4	Projeção de Despesas	50
6.5	Custos dos Produtos e Serviços	52
6.6	Previsão de Vendas.....	55
6.7	Impostos sobre Faturamento	56
6.8	Projeções Financeiras	57
6.8.1	<i>Fluxo de Caixa</i>	57
6.8.2	<i>Projeção de resultados</i>	58
6.9	Análise de Investimento.....	59
6.9.1	<i>Valor Presente Líquido e Payback</i>	59
6.9.2	<i>Taxa Interna de Retorno</i>	60
6.9.3	<i>Ponto de Equilíbrio</i>	61
7	CONSIDERAÇÕES FINAIS	63
	REFERÊNCIAS.....	64
	ANEXO 1 – Consulta à base de dados do INPI	68
	ANEXO 2 – Modelo do <i>folder</i> da empresa.....	69
	ANEXO 3 – Modelo do <i>site</i> da empresa.....	70
	ANEXO 4 – Modelo do perfil no <i>Facebook</i>	71

1 SUMÁRIO EXECUTIVO

1.1 Principais Pontos do Negócio

WITHOUT LaG será uma loja virtual e, para garantir sua presença na *Internet*, deverá possuir um domínio com registro anual que gera a identidade virtual a ser usada no *website* contratado, permitindo acesso prático e seguro a diferentes marcas pelos consumidores.

Considerando a variedade de produtos sem glúten e sem lactose disponibilizados nos supermercados e lojas de produtos alimentícios em geral, a *WITHOUT LaG* oferecerá a entrega em domicílio, de toda uma grade de produtos de diferentes fornecedores parceiros, ao melhor preço possível em função da relação custo x benefício inerente à prestação do serviço.

1.2 Dados dos Empreendedores e Experiência Profissional

Éber Tiago Barbosa Soares, brasileiro, 30 anos, solteiro sem filhos, formado Técnico em Logística em 2008 pelo Centro Federal de Educação Tecnológica (CEFET), cursando Administração de Empresas na Faculdade de Minas Gerais (Famig), atuou por 4 anos como Assistente Administrativo em duas empresas, Construtora Picorrelli SA e Transportes Unifran Ltda, e também como Assistente de Compras para a Mar & Mar Indústria e Comércio Ltda. Possui espanhol como segundo idioma e qualificações para trabalhar no Gerenciamento e Gestão de Frotas, e Movimentação de produtos perigosos (MOPP).

1.3 Dados do Empreendimento

A razão social será *WITHOUT LaG Delicatessen* Ltda., mantendo como nome fantasia apenas *WITHOUT LaG*. Para tanto, foi realizada a busca no site Instituto Nacional da Propriedade Industrial (INPI) para verificar a disponibilidade do nome e o resultado foi negativo, mostra o *print* no Anexo 1. A empresa consiste em um *e-commerce* (comércio eletrônico), apoiada no contexto tecnológico contemporâneo

que valoriza a prestação de serviço com criatividade e a produtividade associada à flexibilidade de atuação em função da dinâmica do próprio mercado consumidor que acessa a *Internet*, como ensinado por Brink e Brink (2013).

1.4 Missão

Atuar no *e-commerce* com excelência no setor da alimentação com restrições, oferecendo diversidade de marcas para produtos sem glúten e sem lactose, e serviço de entregas em domicílio.

1.5 Visão

Ser uma empresa comprometida com a satisfação da clientela, por meio de um trabalho responsável e ético.

1.6 Forma Jurídica

De acordo com o Sebrae (2018), trata-se de uma Microempresa (ME), de acordo com a lei Complementar 9.317/1996, pois explora atividade econômica comercial (venda *online* de produtos sem glúten e sem lactose) e de prestação de serviços (entrega em domicílio dos produtos adquiridos pelos consumidores *online*), e não depende de profissional legalmente habilitado para o seu exercício, e sua receita bruta anual se limita a R\$ 360 mil. Mas segundo, Martello (2017), o Comitê Gestor do Simples Nacional (CGSN), o teto do faturamento para Microempresas foi estendido para R\$ 900 mil a vigorar à partir de 1º de Janeiro, pela Lei Complementar 155/2016.

A empresa tem apenas uma única pessoa caracterizada como empresário ou empreendedor (Éber Tiago Barbosa Soares); portanto, não possui sócios. Essa forma jurídica não impede a empresa de ter funcionários para o atendimento das compras e vendas *online* e para a entrega dos produtos, e nem impede a empresa de abrir filiais em outros estados da federação.

WITHOUT LaG será registrada na Junta Comercial de Minas Gerais (JCMG) sob a forma de Empresa Individual (EI), de acordo com a Lei 12.441 de 2011. Sendo assim, o empreendedor se formaliza tendo além do Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica (CNPJ), benefícios bancários e previdenciários, facilidade de acesso ao mercado, ao crédito e à justiça, entre outros estímulos. Nessa classificação o patrimônio do empreendedor e o empresarial se vinculam; o que significa que os bens privados podem ser embargados para pagamento de dívidas da empresa (SEBRAE, 2018).

Como loja virtual, a *WITHOUT LaG*, além do registro na JCMG, precisa também dos registros na Secretaria da Receita Federal (SRF), na Secretaria da Fazenda de Minas Gerais (SFMG) e na Prefeitura de Belo Horizonte (PBH), fazer cadastro na Caixa Econômica Federal (CEF) no sistema de Conectividade Social para o pagamento do Instituto Nacional da Seguridade Social (INSS) e Fundo de Garantia por Tempo de Serviço (FGTS) dos funcionários; bem como o devido enquadramento na Entidade Sindical Patronal (ESP) referentes às atividades do Serviço de Atendimento ao Consumidor (SAC) e moto *delivery* (SEBRAE, 2018).

1.7 Enquadramento Tributário

WITHOUT LaG é optante pelo Simples Nacional, Regime Especial Unificado de Arrecadação de Tributos e Contribuições devidos pelas Microempresas e Empresas de Pequeno Porte, instituído pela Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006. Sob a forma de ME, o recolhimento tributário é simplificado pelo pagamento dos impostos devidos em uma única guia. Sendo assim, o Imposto de Renda para Pessoas Jurídicas (IRPJ), a Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social (COFINS), o Imposto sobre Produtos Industrializados (IPI), a Contribuição Social sobre o Lucro Líquido (CSLL), o Programa de Integração Social (PIS), o INSS, e mais o Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Prestação de Serviços (ICMS) ou o Imposto Sobre Serviço (ISS) – esses dois últimos com alíquotas reduzidas – são pagos em recolhimento mensal mediante documento único de arrecadação (BRASIL, 2018b).

Segundo o Contabilizei (2018), ME optante pelo Simples precisa ter um contador,

porque Microempresas têm opção de adotar contabilidade simplificada para atender às disposições do Código Civil e para cumprir o que exige o registro do Contrato Social da empresa: apresentação periódica do seu Balanço Patrimonial e Demonstração de Resultados, ao final de cada exercício para pagamento do Imposto de Renda.

A Classificação Nacional de Atividades Econômicas-Fiscal (CNAE) codifica as atividades que a empresa pode executar, e indica os impostos a pagar. A atividade pertinente aos negócios da *WITHOUT LaG* é o comércio varejista de produtos alimentícios em geral ou especializado em produtos alimentícios (4729-6/99) e, portanto, não paga ISS, mas paga ICMS (CONTABILIZEI, 2018).

Além disso, como o Simples Nacional é composto por anexos referentes à tributação das atividades, cada CNAE pertence a um anexo e, portanto, na emissão da nota fiscal deve constar o código adequado da atividade realizada para a identificação adequada da alíquota devida. Pelo anexo I do Simples nacional, relativo ao comércio em 2018, *WITHOUT LaG* pode se enquadrar na 1ª faixa (para receita bruta em 12 meses inferior R\$ 180 mil) com alíquota é de 4% sem dedução, na 2ª faixa (para receita bruta de R\$ 180.000,01 a R\$ 360 mil) com alíquota de 7,3% e dedução de R\$ 5.940,00, ou na 3ª faixa (para receita bruta de R\$ 300.000,01 a R\$ 720 mil) com alíquota de 9,5% e dedução de R\$ 13.860,00 e exige Inscrição Estadual (CONTABILIZEI, 2018).

1.8 Capital Social e Fonte de Recursos

O recurso financeiro disponível para o investimento é de R\$ 60.000,00 como mostra a Tabela 1 a seguir:

Tabela 1 – Capital Social e Fonte de Recursos

Sócio	Nome	Valor investido (R\$)	Participação	Fonte
1	Éber Tiago Barbosa Soares	60.000,00	100%	Própria
	Total	60.000,00	100%	

Fonte: organizado pelo autor, 2018.

2 ANÁLISE DE MERCADO

2.1 Clientes

Para definir a clientela da *WITHOUT LaG* foi realizada uma classificação ABC dos grupos dos consumidores de produtos sem glúten e sem lactose, para categorizar as informações sobre a demanda dos produtos, a fim de segmentar o público alvo da empresa (ROCUMBACK, 2016).

Uma pesquisa realizada por Fallavena (2015) sobre o consumo desses produtos sem glúten resultou que de um grupo de 310 pessoas, em porcentagens arredondadas, a maioria é mulher (70%), mais de 50% de ambos os grupos tem entre 30 e 59 anos, e mais de 60% tem escolaridade de nível superior ou mais. Com base nesta pesquisa, o perfil do consumidor de produtos sem glúten foi segmentado em função da idade, escolaridade e identificação de gênero, da seguinte forma: grupo A – mulheres, com idade entre 40 e 59 anos, com nível superior completo ou mais; grupo B – homens, com idade entre 20 e 39 anos, com nível superior incompleto ou médio completo; grupo C – outros gêneros, com outras idades, com nível médio incompleto ou menos. Nesse contexto, vale ressaltar que o aspecto renda do consumidor não foi encontrado como variável em nenhuma pesquisa sobre o tema, mas por dedução é possível inferir que este aspecto esteja, direta ou indiretamente, relacionado à escolaridade do consumidor.

Pela mesma pesquisa de Fallavena (2015) sobre o consumo desses produtos sem glúten, 80% dos homens possuem doença celíaca, 20% alergia. 60% das mulheres têm a doença, 25% sensibilidade, 10% intolerância e 5% alergia. Portanto, quanto aos motivos para compra dos produtos sem glúten, os consumidores se caracterizam em: grupo A – homens e mulheres com doença celíaca; grupo B – homens e mulheres com sensibilidade, intolerância ou alergia; grupo C – 10% outros gêneros por outros motivos (diabetes, emagrecimento, etc.). Essa pesquisa apontou ainda que mais de 45% dos entrevistados busca os produtos sem glúten para consumo na Internet.

Sobre o consumo de leite e derivados sem lactose, uma pesquisa foi realizada por Molina, Pelissari e Feihrmann (2010) com um grupo de 300 pessoas, sendo: 50% do sexo feminino e 50% do sexo masculino; igualmente divididos em três faixas etárias (18 a 25 anos, 26 a 40, e acima de 40 anos). O resultado quanto à escolaridade do consumidor, em porcentagens arredondadas foi que: 45% possuem ensino superior completo ou mais; 35% possuem nível ensino superior incompleto ou médio completo; e 20% possuem nível médio incompleto ou menos. Apesar de compor o grupo entrevistado em faixas etárias, a pesquisa não especificou o consumo em função dessa variável, nem a relacionou com a variável de identificação de sexo ou gênero, bem como também não relacionou essa variável com a escolaridade.

O resultado da pesquisa de Molina, Pelissari e Feihrmann (2010), quanto ao consumo específico de produtos sem lactose por intolerância à substância foi: 45% dos homens e 55% das mulheres. Mais uma vez, essa pesquisa não fez qualquer relação com outras variáveis, deixando a classificação imprecisa e sem dados em função de idade, gênero ou escolaridade. Mesmo assim é possível considerar que, de acordo com os resultados da pesquisa, os consumidores se caracterizam em: grupo A – mulheres com nível superior completo ou mais; grupo B – homens com nível superior incompleto ou médio completo; grupo C – pessoas com nível médio incompleto ou menos.

Diante dessas categorias ABC decorrentes das pesquisas analisadas, o Público Alvo para a *WITHOUT LaG* pode ser segmentado como:

- Cliente A – 60% mulheres, com idade entre 40 e 59 anos, com nível superior completo ou mais, com doença celíaca.
- Cliente B – 30% mulheres e homens, com idade entre 20 e 59 anos, com nível médio completo ou mais, com doença celíaca, com sensibilidade, intolerância ou alergia a glúten e com intolerância a lactose.
- Cliente C – 10% pessoas com idade entre 20 e 39 anos ou com outras idades, com nível médio incompleto ou menos, por quaisquer motivos.

Segundo Asbra (2018), a evolução do mercado de produtos sem glúten e sem lactose foi de quase 50% em 2017, acumulando mais de 80% na última década e continua crescendo em função tanto da demanda do consumo, quanto pela oferta de

novos itens. Considerando que cerca de 70% dos adultos pode ser afetado por alguma forma sintomática de intolerância ou alergia ao glúten e/ou à lactose, o potencial do mercado consumidor é grande, apesar da intensa e também crescente concorrência.

Vale ressaltar que a demanda cresce com a tomada de consciência por parte do consumidor da necessidade do controle da alimentação para a manutenção ou recuperação de uma boa saúde; bem como, pela disponibilidade de produtos cada vez mais diversificados a bons preços no mercado.

2.2 Concorrentes

De acordo com Germano (2011), a pesquisa acerca da concorrência que uma empresa enfrenta deve considerar quais são os futuros objetivos dessa empresa, sua capacidade e estratégias de venda. Para Alves (2017), primordial é conhecer os produtos e serviços oferecidos pela concorrente, bem como a qualidade e o preço com que trabalha. Além disso, é fundamental classificar a concorrência como direta ou indireta para definir a melhor forma de enfrentar sua atuação. Concorrência direta é aquela cujo negócio oferece os mesmos produtos e serviços com objetivos semelhantes em um mesmo nicho de mercado; indireta é aquela que não oferece exatamente os mesmos produtos e serviços, mas atinge o mesmo público alvo.

Nessa investigação, entre os concorrentes identificados foram selecionados três, de forma representativa pela diversidade do perfil de atuação no mercado:

1º – Super Nosso *online* → oferece 159 produtos sem lactose e 191 produtos sem glúten de diferentes marcas, com serviço de entrega em domicílio. Os produtos são também comercializados nos supermercados dessa empresa em vários pontos da cidade. Trata-se, portanto, de um concorrente direto, apesar da plataforma de vendas não oferecer exclusivamente produtos dessa linha.

A Figura 1 mostra alguns dos produtos comercializados pelo Super Nosso, com seus respectivos preços:

Figura 1 – Logomarca e produtos da Super Nosso



Fonte: SUPER NOSSO, 2018 (a) - organizado pelo autor, 2018.

Com o mesmo perfil do Super Nosso, são concorrentes da *WITHOUT LaG* nomes importantes como Carrefour, Extra e outros.

2º - Nutricom → comercializa, exclusivamente, 200 produtos para pessoas com necessidades de cuidados nutricionais especiais, com serviço de entrega em domicílio e pontos de venda na região hospitalar. Trata-se, portanto, de um concorrente indireto para *WITHOUT LaG*, pois sua plataforma de vendas consiste em itens de alimentação prescrita em tratamentos médicos complexos, apesar de atuar no mesmo nicho de mercado.

A Figura 2 mostra alguns dos produtos sem glúten e sem lactose comercializados pela Nutricom, de marcas especializadas em itens de consumo medicamentoso. Os preços dos produtos à venda não são disponibilizados para visitantes, apenas para clientes cadastrados.

Figura 2 – Logomarca e produtos da Nutricom



Fonte: NUTRICOM-VIDA, 2018 - organizado pelo autor, 2018.

Com o mesmo perfil da Nutricom, há a Bionutra e outros, que são também concorrentes indiretos da *WITHOUT LaG*.

3º - Empório Art-Vitta → trabalho com diversas marcas, comercializando vários produtos alimentícios naturais, sendo 103 sem glúten e 69 sem lactose, com serviço de entrega em domicílio, e pontos de venda nas melhores drogarias e supermercados da cidade. Trata-se, portanto, de um forte concorrente direto, pois apesar da plataforma de vendas não oferecer exclusivamente produtos sem glúten e sem lactose, atua no mesmo nicho de mercado, com o mesmo perfil. Seguem alguns de seus produtos sem glúten e sem lactose:

Figura 3 – Logomarca e produtos da Empório Art-Vitta



Fonte: EMPÓRIO ART-VITTA, 2018 - organizado pelo autor, 2018.

Com o mesmo perfil da Art-Vitta, como concorrentes da *WITHOUT LaG* há a Zen Glúten, a Empório Naturela e a Bom Sem Glúten, entre outros.

2.3 Fornecedores

Dentre os possíveis fornecedores de produtos sem lactose para a *WITHOUT LaG*, destacam-se:

1º - ITALAC → uma das indústrias pioneiras no setor lácteo a criar uma linha de produtos sem lactose no país, atuando em Goiás, Rondônia, Pará, Rio Grande do Sul e Minas Gerais, na cidade de Três Corações. Sua grade produtiva denominada “Zero Lactose” conta com: queijo mussarela, leite *UHT* (*Ultra-High Temperature* – Temperatura ultra-alta) semidesnatado, bebida láctea *UHT* chocolate, creme de Leite, doce de leite e leite condensado.

Figura 4 – Logomarca e produtos sem lactose da Italac



Fonte: ITALAC, 2018 - organizado pelo autor, 2018.

2º - NESTLÉ → há 150 anos atuando no setor de alimentos, 70 no Brasil, começou a sua linha, hoje com 15 produtos, pelo leite em pó Ninho, preocupada com a alimentação infantil. Conta com 31 unidades industriais, sendo um em Contagem. Produz em sua linha “zero Lacto”: leite Molico em pó e *UHT*; leite Ninho em pó e *UHT*; iogurte líquido, tradicional e cremoso com polpa sabor natural, morango e maracujá; bebida láctea Ninho e sabor chocolate; e sorvete de creme.

Figura 5 – Logomarca e produtos sem lactose da Nestlé



Fonte: NESTLÉ, 2018 - organizado pelo autor, 2018.

3º - ITAMBÉ → Desde 1940 a empresa trabalha com leite e derivados. Atualmente, conta com cinco unidades industriais, das quais quatro estão em Minas Gerais (Pará de Minas, Sete Lagoas, Guanhães e Uberlândia), produzindo uma linha de 190 produtos. Da linha denominada “zero lactose” sem: leite integral, semi-desnatado e desnatado líquido e em pó; bebida láctea de chocolate, bebida com lacto bacilos vivos; iogurte líquido e grego sabor natural, frutas vermelhas, maracujá e coco; requeijão, creme de leite e leite condensado.

Figura 6 – Logomarca e produtos sem lactose da Itambé



Fonte: ITAMBÉ, 2018 - organizado pelo autor, 2018.

4º - PIRACANJUBA → fundada no estado de Goiás em 1955, tem cinco unidades produtoras no Brasil, sendo uma em Minas Gerais (Governador Valadares), produzindo 120 itens. Sua linha “Zero Lactose” tem: leite semi-desnatado, bebida láctea de chocolate, leite condensado, creme de leite e doce de leite. Queijo e manteiga já estão em fase de testes.

Figura 7 – Logomarca e produtos sem lactose da Piracanjuba



Fonte: PIRACANJUBA, 2018 - organizado pelo autor, 2018.

Ainda de acordo com Silvestre (2015), outro importante fator para a seleção de fornecedores é a identificação do melhor valor de custo para que a *WITHOUT LaG* possa trabalhar com uma boa margem de lucro no valor de venda. De olho neste viés, foi realizada uma pesquisa comparativa rápida nos preços ao consumidor de um mesmo tipo de produto (leite desnatado ou semidesnatado sem lactose) de diferentes marcas disponibilizadas em uma mesma loja *online*, que neste caso, foi o site da Extra-supermercados, no dia 25 de maio de 2018. O resultado pode ser observado no Quadro 1, ordenado de forma crescente em função do preço praticado; comparando as possíveis marcas fornecedoras apresentados na abordagem anterior a outras marcas:

Quadro 1 – Comparação de preços por marca

Ordem	Marca	Descrição do produto	Preço praticado
1	ITAMBÉ	Leite Longa Vida Nolac Zero Lactose Desnatado Tetra Pak 1 l	R\$ 3,29
2	ITALAC	Leite Semi-desnatado sem Lactose 1 l	R\$ 3,49
3	PAULISTA	Leite Longa Vida Semi-desnatado Zero Lactose Garrafa 1 l	R\$ 3,49
4	BATAVO	Longa Vida Semi-desnatado Zero Lactose Sensy 1 l	R\$ 3,79
5	PARMALAT	Leite Semi Desnatado Zero de Lactose Zymil 1 l	R\$ 3,79
6	PIRACANJUBA	Leite Semi-desnatado Zero de Lactose 1 l	R\$ 4,49
7	NESTLÉ	Leite Longa Vida Zero Lactose Semi-desnatado Ninho 1 l	R\$ 4,65
8	NESTLÉ	Leite Longa Vida Zero Lactose Desnatado Ninho 1 l	R\$ 5,89
9	NESTLÉ	Leite Longa Vida Desnatado Molico + Proteína Zero Lactose 1 l	R\$ 7,29

Fonte: DELIVERY EXTRA, 2018 - organizado pelo autor, 2018.

O resultado dessa pesquisa indica que as marcas Itambé e a Italac, bem como a Paulista, Batavo, Parmalat e a Piracanjuba, possibilitam a oferta de um valor de venda mais acessível, abaixo da média aritmética de R\$ 4,60 para esses produtos analisados, nesse estabelecimento comercial. Enquanto a Nestlé, por estar acima da média, pode obrigar a *WITHOUT LaG* a trabalhar com uma margem de lucro menor do que a desejada para sua atuação no mercado. Existem outras importantes marcas, com a Danone e a Mimosa, por exemplo.

Considerando o critério da logística, em Minas Gerais, são aproximadamente 72 mil resultados, dentre os quais, como possíveis fornecedores para a *WITHOUT LaG*, destacam-se:

1º - MUNDO VERDE → pioneira no mercado de produtos naturais para uma alimentação saudável, há 30 anos trabalha como marca própria na revenda de itens das linhas *diet*, *light*, orgânicos, sem lactose e sem glúten, com mais de 10 mil itens. Os produtos sem glúten que oferece são biscoitos, *cookies*, massas para bolos e

tortas, petiscos de legumes e grãos, e sementes de quinoa. Essa empresa possui 12 pontos de venda em Belo Horizonte, o que a coloca também na condição de concorrente direta, sem deixar de ser uma fornecedora específica para a *WITHOUT LaG*. Entrega os pedidos em 24 horas na RMBH e parcela o pagamento em até 5 vezes.

Figura 8 – Logomarca e produtos sem glúten da Mundo Verde



Fonte: MUNDO VERDE, 2018 – organizado pelo autor, 2018.

2º - JASMINE → Há 30 anos no mercado da alimentação saudável, trabalhando com orgânicos, integrais e sem açúcar até 2015, quando começou sua produção de alimentos sem glúten. Produz e comercializa panetone, biscoito de arroz, cookies, granola, aveia e pão. Essa empresa do Paraná tem uma distribuidora em Pouso Alegre, Minas Gerais e uma loja virtual para atender o comércio varejista, oferecendo pagamento parcelado e entrega pelo SEDEX dos Correios com frete grátis até 50kg.

Figura 9 – Logomarca e produtos sem glúten da Jasmine



Fonte: JASMINE, 2018 – organizado pelo autor, 2018.

3º - BELADRI → criada em 2006 no Paraná, produz 50 tipos de alimentos sem glúten e mais de 40 sem lactose, incluindo massas e confeitos; vendidos nas lojas virtuais Zen Glúten e Bom Sem Glúten, oferecendo frete grátis para a região sudeste com entrega via SEDEX dos correios, com frete grátis até 70 kg e parcelamento das compras em três vezes.

Figura 10 – Logomarca e produtos sem glúten da Beladri



Fonte: BELADRI, 2018 – organizado pelo autor, 2018.

Como a linha de produtos sem glúten é bastante diversificada não é necessária uma comparação de preços ao consumidor para avaliar as melhores marcas para que as margens de lucro nos valores de venda da *WITHOUT LaG* sejam viáveis e interessantes para o negócio. Uma pesquisa de cotação de preços dos produtos junto aos atacadistas só pode ser realizada mediante o cadastro da empresa cliente nos sites dos fornecedores.

Além desses possíveis fornecedores elencados, ainda outras empresas (concorrentes indiretas) que disponibilizam muitas marcas e produtos diversos com preço de atacadistas e descontos por fidelização, que podem compor a grade de itens sem lactose e sem glúten da *WITHPUT LaG*, como a Novafitos e a Verde Campo, por exemplo.

3 PLANO DE MARKETING

3.1 Produtos e Serviços

WITHOUT LaG é uma Micro empresa de *e-commerce* que oferece produtos 100% sem glúten e/ou sem lactose, compondo uma grade de inúmeros itens, como mostra o Quadro 2 abaixo:

Quadro 2 – Produtos comercializados pela *WITHOUT LaG*

Alimentos	Itens
Sem lactose	Frutas desidratadas, barra de cereais, castanhas, biscoitos e pães, bolos e tortas, chocolates, <i>chantilly</i> , leite condensado, creme de leite, doce de leite, creme <i>cheese</i> , creme de avelã, queijos, requeijão, iogurte, manteiga, leite (desnatado e semidesnatado), leite de soja, leite de arroz, suco de frutas, achocolatado, etc.
Sem glúten	Frutas desidratadas, barra de cereais, castanhas, biscoitos e pães, bolos e tortas, chocolates, salgados e salgadinhos, massas para bolos e pizzas, macarrões e pizzas, pipocas e flocos de arroz, mel e adoçante, leite de coco, óleo de coco, açúcar de coco, leite de soja, leite condensado de soja, carne de soja, leite de arroz, farinha de arroz, purê de frutas, alfarroba, hambúrguer vegetal (grãos e carne), grãos diversos, molhos, etc.

Fonte: organizado pelo autor, 2018.

A Figura 11 apresenta a logomarca da empresa que estará presente nas embalagens de entrega dos produtos comprados na loja virtual:

FIGURA 11 - LOGOMARCA



Fonte: organizado pelo autor, 2018.

Seu *slogan*: “Saúde e bem-estar num só lugar”

O serviço oferecido pela *WITHOUT LaG* consiste na disponibilização de produtos sem glúten e sem lactose a serem comercializados na loja virtual, que apresenta cada item com indicação de preço e unidades em estoque para pronta entrega. Caso o produto não esteja disponível no momento da visita a loja, o site cadastra o cliente e seu pedido para comunicar, via *e-mail*, a disponibilidade do produto o quanto antes. O cliente pode também agendar sua compra para entregas futuras. As compras realizadas *online* são entregues no endereço indicado pelo consumidor em, no máximo, 2 horas na região noroeste da RMBH, gratuitamente para compras acima de R\$ 100,00 (abaixo desse valor a entrega tem o valor de R\$ 0,50 por km de distância da sede da empresa).

3.2 Preço

De acordo com Cobra (1997), Preço, Promoção, Praça e Produto compõem o *Mix de Marketing Estratégico 4P*, que direciona a atuação de qualquer empresa. Considerando o fato que a definição de preços é importante tática para a criação de demanda no público alvo, existem nove estratégias, como mostra o Quadro 3 em associação à indicação de sua viabilidade para a *WITHOUT LaG*:

Quadro 3 – Estratégias de precificação

	Estratégia	Definição	Conveniência
1	<i>Premium</i>	Qualidade e preços altos, visando os clientes A	Sim
2	Penetração	Alta qualidade, preço médio ou pouco abaixo do mercado, visando os clientes AB.	Sim
3	Superbarganha	Alta qualidade a preços abaixo dos anunciados pela concorrência por meio de ofertas especiais, visando os clientes ABC.	Sim
4	Preços Altos	Qualidade média com preço alto para valorizar e acelerar a lucratividade, visando os clientes AB.	Não
5	Qualidade Média	Preço condizente com a qualidade, visando os clientes ABC.	Sim
6	Barganha	Qualidade média a preço baixo, visando clientes BC.	Sim
7	“Bater e Correr”	Preço alto com qualidade baixa é ação predatória, visando clientes BC.	Não
8	Qualidade Inferior	Baixa qualidade com preço médio para tirar vantagem da imagem de marca, visando clientes BC.	Não
9	Preços Baixos	Baixa qualidade com preço baixo, visando clientes C	Não

Fonte: COBRA, 1997 - organizado pelo autor, 2018.

Diante dessa perspectiva, a atuação da *WITHOUT LaG* no mercado se fará pela combinação das estratégias *Premium*, de Penetração, de Super-barganha, Qualidade média e Barganha, como indicado no Quadro 4:

Quadro 4 - Estratégias de precificação da *WITHOUT LaG*

Estratégia	Perfil do produto	Produtos
<i>Premium</i>	Pouco conhecido, raro no mercado, com alta demanda	Massas, manteiga, chocolates, queijos, requeijão, massas para bolos e pizzas, creme <i>cheese</i> , creme de avelã, leite condensado, etc.
Penetração	Em lançamento no mercado, demanda média	Macarrões e pizzas, salgados e salgadinhos, cerveja, chantilly, leite de coco, óleo de coco, açúcar de coco, leite condensado de soja, carne de soja, leite de arroz, farinha de arroz, purê de frutas, alfarroba, hambúrguer vegetal (grãos e carne), grãos diversos, molhos, etc.
Super-barganha	Bem conhecidos, presente no mercado, com alta demanda	Leite (desnatado e semi-desnatado), iogurte, suco de frutas, achocolatado, castanhas, biscoitos e pães, mel e adoçante, etc.
Qualidade Média	Conhecidos, presente no mercado, com média demanda	Bolos e tortas, creme de leite, doce de leite, chás, leite de soja, barra de cereais, pipocas e flocos de arroz, etc.
Barganha	Conhecidos, presente no mercado, com baixa demanda	Frutas desidratadas, petiscos, balas, etc.

Fonte: organizado pelo autor, 2018.

Como os produtos comercializados pela *WITHOUT LaG* não sofrem sazonalidade, a variação de preços vai depender, exclusivamente, da demanda e da concorrência no mercado. Os quadros 5 a 9, a seguir, apresentam os preços de alguns dos principais produtos a ser comercializados de forma representativa e associada às essas estratégias de precificação a qual pertencem com indicação da faixa de preços pertinente. A base desses quadros é uma pesquisa de preços ao consumidor praticados pelas concorrentes: Empório Naturela, Uni Natural, Vitta Express, Viva Salute, Zen Glúten e Extra Plus, no dia 28 de maio de 2018.

O Quadro 5 traz possíveis preços de alguns dos produtos *Premium*, caracterizados pela alta qualidade visando os clientes tipo A, sendo produtos pouco conhecidos no mercado, mas para os quais existe grande demanda, cujos preços variam de R\$ 50,00 a R\$ 20,00.

Quadro 5 – Preços Premium

Produto	Marca	Preço (R\$)
Chocolate Natural Fragmentado - 500g Sem glúten e sem lactose	Ouro Moreno	49,90
Mix e Pan Mix B (mistura para pães e bolos) - 1kg Sem glúten	Jasmine	39,95
Achocolatado Premium - 200g Sem glúten	Sanavita	35,40
Manteiga Clarificada com Óleo de Coco - 175 g Sem glúten e sem lactose	Pure Ghee Coconut	31,05
Creme de Avelã com Cacau - 130g Sem glúten e sem lactose	Benini	27,95
leite condensado de coco vegan - 190g sem lactose	Le coco	24,06
Granola com <i>Nibs</i> de Cacau e <i>Goji Berry Low Carb</i> - 200g Sem Glúten	Mundo Verde	23,99
Creme de 4 Queijos - 235g Sem Lactose	Mrs. Taste	21,90

Fonte: organizado pelo autor, 2018.

O Quadro 6 traz possíveis preços de alguns dos produtos de Penetração, caracterizados pela alta qualidade, visando os clientes AB, sendo produtos em lançamento no mercado, com demanda média, cujos preços variam de R\$ 19,99 a R\$ 10,00.

Quadro 6 – Preços de Penetração

Produto	Marca	Preço (R\$)
Macarrão de Mandioca – 180g Sem glúten e sem lactose	Carpe Diem	19,90
Farinha de batata doce - 200g Sem glúten	Beladri	17,15
Mix para Pãozinho de Chia - Tipo Pão de Queijo - 500g Sem glúten e sem lactose	Leve Crock	16,90
Mistura para Pizza - 400g Sem glúten e sem lactose	King Mix	15,95
Macarrão <i>Spaghetti</i> de Chia – 250g Sem glúten	El Dorado	15,29
Leite de Arroz Sabor Coco – 1l Sem glúten e sem lactose	Mundo Verde	14,49
Mistura para bolo de chocolate sem ovo - 400g Sem glúten e sem lactose	Jasmine	12,30
<i>Petit fruit</i> morango + maçã (purê de frutas) - 4 unidades Sem glúten e sem lactose	Dopomar	10,90
Cerveja <i>Pilsen</i> - 355ml Sem Glúten	Germânia	10,70

Fonte: organizado pelo autor, 2018.

O Quadro 7 traz possíveis preços de alguns dos produtos de Super-barganha, caracterizados pela alta qualidade anunciados pela concorrência por meio de ofertas especiais, visando os clientes ABC; sendo, portanto, bem conhecidos no mercado, com alta demanda, cujos preços ficam entre R\$ 9,99 e R\$ 5,00.

Quadro 7 – Preços de Super-barganha

Produto	Marca	Preço (R\$)
Chips Mix Batata-Doce - 45g Sem Glúten	Beladri	8,48
Abacaxi desidratado - 30g Sem glúten e sem lactose	Mundo Verde	7,88
Brownie Double Chocolate - 40g Sem glúten	Jasmine	6,25
bala com suco frutas amarelas - 50g Sem glúten e sem lactose	Natur	6,04
Rosquinhas Sabor Coco - 400g Sem lactose	Liane	5,49
Açúcar Demerara - 400g Sem glúten e sem lactose	Mãe Terra	5,42

Fonte: organizado pelo autor, 2018.

O Quadro 8 traz possíveis preços de alguns produtos de Qualidade Média, caracterizados por terem preços condizentes com a qualidade, visando os clientes ABC; sendo conhecidos no mercado, com média demanda, cujos preços ficam entre R\$ 4,99 e R\$ 3,00.

Quadro 8 – Preços de Qualidade Média

Produto	Marca	Preço (R\$)
Chá sublime leveza sabor abacaxi – 10 sachês (15g) Sem glúten e sem lactose	Beladri	4,74
Barra de cereais Pausa Ciok - 35g Sem Gluten	Schar	4,55
Iogurte lacfree banana, maçã e mamão - 140g Sem lactose	Verde Campo	3,59
Bisnaguinha - 80g Sem glúten	Jasmine	3,30
Leite longa vida zero lactose 1l	Italac	3,19

Fonte: organizado pelo autor, 2018.

O Quadro 9 traz possíveis preços de alguns dos produtos de Barganha, caracterizados pela qualidade média, visando clientes BC; sendo produtos conhecidos no mercado, mas com baixa demanda, cujos preços estão abaixo de 2,99.

Quadro 9 – Preços de Barganha

Produto	Marca	Preço (R\$)
Pitisko Sabor Queijo - 25g Sem glúten e sem lactose	Mundo Verde	2,99
Pipoquita - 60g Sem glúten e sem lactose	Beladri	2,85
Sequinhos de ameixa - 25g Sem glúten e sem lactose	Jasmine	2,71

Fonte: organizado pelo autor, 2018.

A *WITHOUT LaG* pretende trabalhar com preços abaixo de R\$ 50,00 porque, segundo Las Casas (2005, p.188), “muitas decisões de compras são feitas com base nos preços dos produtos, pois a maioria dos consumidores possuem desejos e necessidades ilimitados, porém recursos limitados”. Embora sujeitos à Lei da Oferta e da Procura, os preços ajudam a dar valor à marca na medida em que a oferta seja, preferencialmente, de boa qualidade a preços acessíveis.

O pagamento é realizado na loja virtual por meio de cartões Elo, *Hipercard*, *Hiper*, *Visa*, *Mastercard*, *Visa Electron* e *Maestro* de quaisquer bancos, com a possibilidade de parcelamento em até 5 vezes ou, à vista, no dinheiro ou cartões de débito com descontos, respectivos de 10% e 5%, no ato da entrega.

3.3 Divulgação e Promoção

As principais estratégias de *marketing* para divulgação da marca e promoção de vendas, que interessam à *WITHOUT LaG* são quatro, como mostra o Quadro 10:

Quadro 10 - Marketing de divulgação e promoção

Estratégia (fonte)	Especificação	Aplicação
<i>Marketing</i> de Guerrilha (DA COSTA, 2015)	A empresa atinge metas convencionais (lucratividade e satisfação dos clientes) através de métodos não convencionais (criatividade e tecnologia).	Serão usadas ações de impacto visual, como <i>banners</i> e <i>folders</i> (Anexo 2) para apresentar os <i>links</i> de acesso na <i>internet</i> para o <i>site</i> da loja virtual (Anexo 3) e seu perfil no <i>Facebook</i> (Anexo 4), onde será grupos de consumidores para programação de participação em eventos afins.
<i>Marketing</i> de Digital (PEÇANHA, 2018)	Mais de 70% dos consumidores globais estão conectados à <i>internet</i> . Atuar <i>online</i> amplia a visibilidade da marca, sem deixar de exigir conduta ética e respeito à legislação fiscal e ao Código de Defesa do Consumidor (CDC).	O <i>site</i> da loja virtual estará legal e devidamente constituído para oferecer acesso aos produtos de forma fácil e rápida, com informação da composição e tabela nutricional pertinente. No perfil do <i>Facebook</i> serão disponibilizadas também dicas de saúde e receitas para estreitar as relações com a clientela.
<i>Marketing</i> Gráfico (LAS CASAS, 2005)	O nome da empresa (sua marca) e o símbolo representativo (sua logomarca e slogan) servem para identificar seus produtos e serviços.	A logomarca e <i>slogan</i> estarão presentes nas embalagens que serão utilizadas para entregar os produtos comercializados <i>online</i> ; mas também nos <i>banners</i> e <i>folders</i> , no <i>site</i> da loja e no <i>Facebook</i> .

<p><i>Marketing de Rua</i> (CICERELI, 2017)</p>	<p>Muito mais do que simples “boca a boca”, inclui atividades em locais públicos para estabelecer contato com clientes em potencial, e despertar o interesse em pessoas que desconhecem o produto ou serviço.</p>	<p>Serão usados <i>outdoors</i> ambulantes em corredores de trânsito de pessoas na região noroeste da cidade e eventos direcionados à boa saúde, para distribuição de <i>folders</i> com a apresentar os <i>links</i> de acesso na <i>internet</i> para o <i>site</i> da loja virtual e seu perfil no <i>Facebook</i>.</p>
---	---	--

Fonte: organizado pelo autor, 2018.

Para Souza (2016), as estratégias de *marketing* servem para se planejar o que se pretende fazer, como fazer, quando e onde fazer, quanto gastar, o que será necessário modificar em função das variações do mercado e da evolução financeira da própria empresa.

Importante ressaltar aqui que os custos das estratégias de *marketing* envolvem: investimentos fixos como computadores, telefones e mesmo os móveis de escritório (Tabela 7); gastos essenciais e despesas, como manutenção do *site*, sistema antifraude virtual, *folders*, *outdoor* ambulante (material), telefone e *internet* (Tabela 9 e 16); e gasto com pessoal - promotor de vendas e *outdoor* ambulante (Tabela 13, 14 e 16).

3.4 Distribuição e Vendas

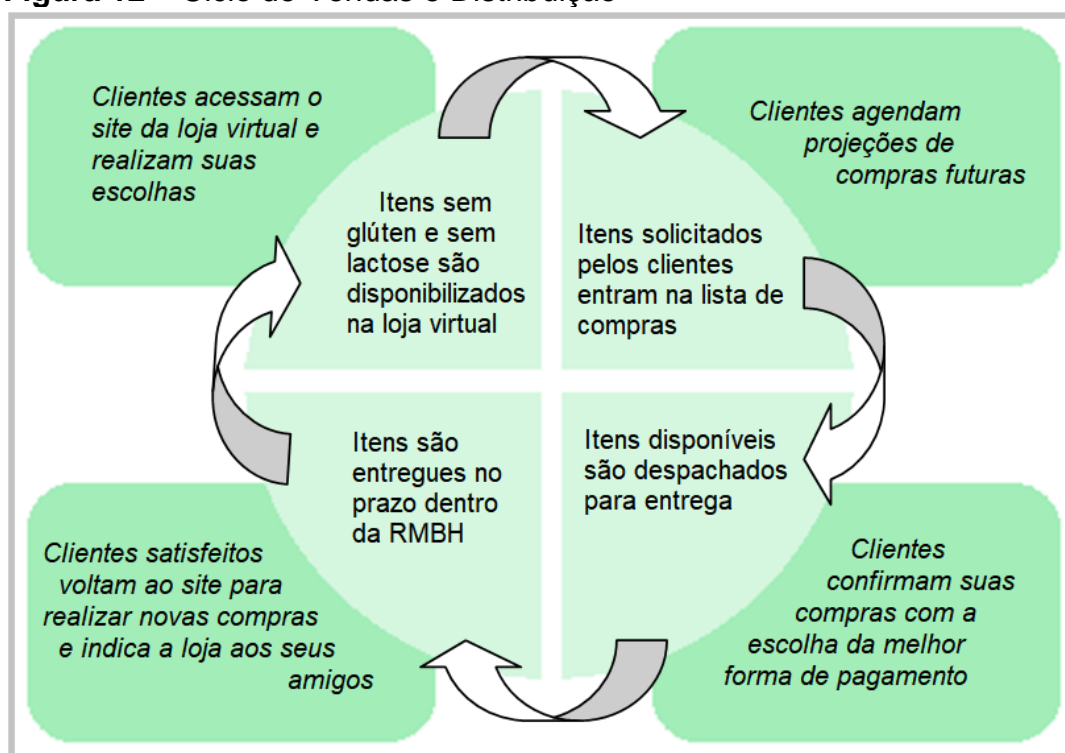
WITHOUT LaG atuação no mercado varejista *on line*. Os produtos chegam na empresa e são organizados no setor de estoque para serem disponibilizados no *site* para à venda. Os clientes acessam a loja virtual, onde os produtos sem glúten e sem lactose de diversas marcas estão disponibilizados, e realizam suas escolhas e compras. Caso o produto desejado pelo cliente não esteja disponível no momento ou não exista na grade de itens da empresa, é possível agendar uma projeção para compra futura.

Os produtos solicitados pelos clientes não disponíveis entram na lista de compras e o cliente é informado pelo *e-mail* sobre a sua chegada para efetuação da compra. Quando os clientes finalizam suas compras com a opção de pagamento que lhe melhor convier: *online* via cartões de crédito *Elo*, *Hipercard*, *Hiper*, *Visa*, *Mastercard*, *Visa Electron* e *Maestro* de quaisquer bancos, podendo parcelar em até 12 vezes;

ou, à vista no ato da entrega, em dinheiro com 10% de desconto, ou com cartões de débito e desconto de e 5%.

Os produtos vendidos são organizados nas embalagens e despachados para a entrega. As compras acima de R\$ 100,00 são entregues ao consumidor dentro da região noroeste da RMBH, no endereço indicado, no máximo em 2 horas, sem cobrança de taxa. Para compras abaixo desse valor a taxa de entrega é de R\$ 0,50 por km de distância da sede da empresa. O atendimento realizado com cuidado visa satisfazer o cliente para que não somente ele mesmo volte a fazer compras na *WITHOUT LaG*, mas também indique a empresa para seus amigos. Essa dinâmica de vendas e distribuição está esquematizada de forma simplificada na Figura 12:

Figura 12 – Ciclo de Vendas e Distribuição



Fonte: organizado pelo autor, 2018.

Para o futuro, será desenvolvido o atendimento um aplicativo pelo qual o cliente terá um contato permanente com a *WITHOUT LaG* para aquisição de seus produtos de forma ainda mais rápida e prática.

3.5 Localização

WITHOUT LaG é um *e-commerce*, localizado em uma *home page*:
WWW.withoutlag.com.br

Entretanto, as primeiras instalações onde se estrutura o funcionamento de suas operações estão situadas na Avenida Amintas Jaques de Moraes, 174 – Bairro Glória – 30880 330, Belo Horizonte – Minas Gerais, onde reside o empreendedor. Neste endereço a empresa conta com espaço suficiente para as realizações das atividades necessárias para sua introdução e atuação no promissor mercado ao qual se destina. Esse endereço físico está localizado na região noroeste de BH onde a empresa pretende atuar dentro de um raio inicial de 5 km, e próxima de um acesso rápido à BR-040, a cerca de 3 km da Central de Abastecimento de Minas Gerais (CEASA).

4 PLANO ESTRATÉGICO

4.1 Análise de SWOT

Casarotto (2016) explica que a sigla em inglês *SWOT* indica as Forças (*Strengths*), Fraquezas (*Weakness*), Oportunidades (*Opportunities*) e Ameaças (*Threats*) de uma empresa. Trata-se da metodologia de análise de um negócio que serve ao planejamento empresarial na medida em que fornece informações relevantes para respaldar a tomada de decisões. Através dessa análise é possível realizar um diagnóstico do negócio e do ambiente mercadológico no qual se insere, e construir uma matriz que relaciona fatores internos e externos, positivos e negativos. Ao considerar os aspectos internos da *WITHOUT LaG*, foram identificados os fatores positivos e negativos que são determinantes como forças e fraquezas da empresa, como mostra o Quadro 11:

Quadro 11 – Forças e Fraquezas internas de *WITHOUT LaG*

Aspectos	Forças (S)	Fraquezas (W)
Localização	Próxima à via de acesso à BR-040 e a bairros de classe média alta (região da Pampulha e adjacências).	-
Tempo de mercado	-	Em processo de implantação.
Reputação	-	Marca desconhecida no mercado.
Recursos humanos	-	a equipe de trabalho da empresa é formada por 6 pessoas: 1 gestor, 1 estoquista, 1 promotor de venda online, 1 entregador <i>motoboy</i> , 1 auxiliar de limpeza e manutenção, e 1 outdoor ambulante.
Recursos financeiros	-	Pequeno investimento inicial e pequeno capital de giro.
Marketing	Projetos de <i>marketing</i> de Guerrilha, Digital, Gráfico e de Rua.	-
Funcionamento	Loja virtual <i>online</i> 24 horas, e atendimento dos pedidos de 2ª a 6ª feira, 8 horas por dia, das 8:00 às 12:00 e das 14:00 às 18:00.	-
Oferta	<i>E-commerce</i> de diversas marcas especializadas em produtos variados sem glúten e sem lactose.	-

Equipamentos	Computadores novos, <i>site</i> com <i>design</i> gráfico versátil e dinâmico, motos novas.	-
Gestão	Empreendedor graduado e com experiência gestora.	-
Forma de pagamento	Facilitado em até 12 vezes nos cartões de crédito.	-
Capacidade de operação	Funcionários qualificados e experientes.	Ainda não tem <i>know-how</i> próprio.

Fonte: organizado pelo autor, 2018.

Ao considerar os aspectos externos da *WITHOUT LaG*, foram analisados o microambiente e o macro-ambiente. Quanto ao micro-ambiente foram avaliados os fatores positivos e negativos que são determinantes como oportunidades ou ameaças à empresa, como mostra o Quadro 12:

Quadro 12 – Oportunidades e Ameaças Micro-ambientais

Aspectos	Oportunidades (O)	Ameaças (T)
Clientes	Consumo necessário.	Grande parte dos consumidores não está disposta a comprar produtos caros.
Fornecedores	Existem inúmeros fornecedores <i>online</i> , oferecendo grande variedade de produtos, segurança no prazo de entrega, preço justo e facilidade de pagamento.	O funcionamento da empresa depende do fornecimento dos produtos solicitados; exigindo uma relação de parceria mútua.
Concorrentes	Alguns concorrentes não oferecem produtos da linha estratégica de precificação <i>Premium</i> e nem de <i>Superbarganha</i> .	Alguns dos inúmeros concorrentes podem oferecer menores preços para alguns produtos pelo tamanho do seu negócio, como os supermercados.
Novos entrantes	A baixa demanda ainda funciona como importantes barreiras de entrada no mercado para novos empreendedores.	Como o negócio é promissor estimula outros empreendedores.

Fonte: organizado pelo autor, 2018.

Quanto ao macro-ambiente foram avaliados os cenários positivos e negativos que são também determinantes como oportunidades e ameaças para a empresa, como mostra o Quadro 13:

Quadro 13 – Oportunidades e Ameaças Macro-ambientais

Aspectos	Oportunidades (O)	Ameaças (T)
Político-legal	Como o CGSN ampliou o teto do faturamento para ME de R\$ 360 mil para R\$ 900 mil pela LC 155/2016, o crescimento das vendas da empresa pode superar as expectativas iniciais de manter um limite de vendas para não ter problemas tributários.	A crise política nacional prejudica a economia, enfraquecendo o consumo. A gestão pública desacreditada do atual governo desestimula a produção industrial, gerando escassez da oferta de produtos especiais, como é a linha sem glúten e sem lactose.
Econômico	O crescimento da demanda pode fortalecer o poder de compra da empresa junto ao fornecedor, reduzindo custos.	O agravamento da crise política e econômica prejudica o consumo de artigos especiais.
Tecnológico	Novos produtos sem glúten e sem lactose são desenvolvidos nas indústrias alimentícias, buscando ampliar a oferta no mercado.	Substâncias artificiais contidas nos produtos podem causar algum problema alérgico ao consumidor.
Sociocultural	O consumidor está descobrindo os produtos sem glúten e sem lactose, e mudando seus hábitos alimentares em função das vantagens para sua saúde e qualidade de vida.	Há pessoas que acham produtos sem sabor, o que pode representar uma demanda reduzida.

Fonte: organizado pelo autor, 2018.

Diante dos aspectos analisados, foi criada a Matriz *SWOT*, priorizando os fatores e cenários mais relevantes para o negócio, como mostra a Figura 13:

Figura 13 – Matriz *SWOT* da *WITHOUT LaG*

Fonte: organizado pelo autor, 2018.

De acordo com Casarotto (2016), o objetivo da análise *SWOT* é maximizar os fatores positivos e minimizar os fatores negativos, para que a empresa possa aproveitar as oportunidades e reduzir os impactos das ameaças. Sendo assim, tem-se que:

- Bons projetos de *marketing* (Força) podem ajudar a mudar os hábitos alimentares dos consumidores (Oportunidade) e, conseqüentemente, impedir a redução da demanda (Ameaça).
- Acesso a fornecedores *online* e comercialização de marcas e produtos diversos (Força) pode contornar a escassez de algum produto no mercado (Ameaça).
- A medida que a marca deixe de ser desconhecida (Fraqueza) pode ajudar a aumentar o consumo (Oportunidade), que gerando mais lucratividade para a empresa vai permitir ao empreendedor ampliar o investimento e criar vagas de emprego em seu quadro de funcionários (Fraqueza), para atuar então como agente social na redução da crise econômica (Ameaça).

4.2 Análise BSC

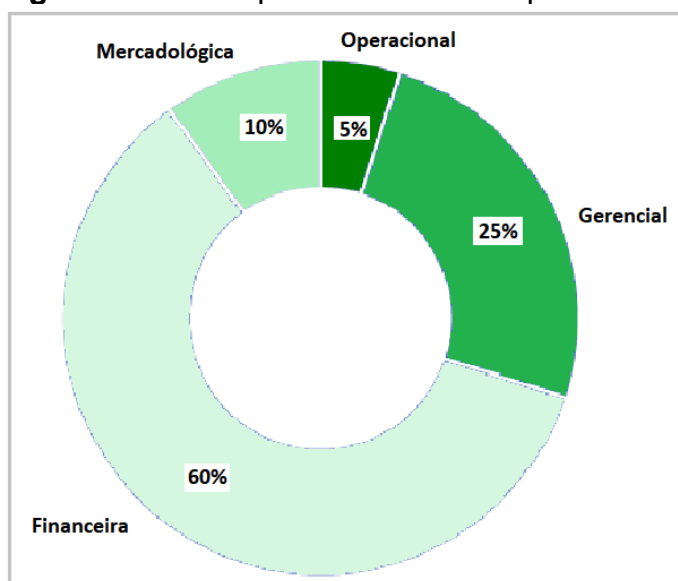
Segundo as lições de Menezes (2010), *Balanced Score Card (BSC)* é a sigla para Indicadores Balanceados de Desempenho, que é uma forma pela qual os gestores empresariais escolhem informações estratégicas para o seu negócio, que não são apenas baseadas somente nos aspectos econômicos e financeiros. Neste sentido, a Administração da empresa observa o desempenho do mercado e de seus próprios processos de atuação, as inovações tecnológicas e legais e mesmo o comportamento do cenário político nacional e internacional; tudo que pode ajudar a criar valor aos seus ativos intangíveis. Ou seja, o *BSC* permite ao empreendedor alinhar seus objetivos a 4 perspectivas estratégicas: financeira, mercadológica, operacional ou de processo interno, gerencial ou de aprendizado e inovação; tendo em vista desenvolver melhor sua diretriz de planejamento e metas.

Por meio da metodologia *BSC*, foi possível analisar as perspectivas de sucesso do negócio da *WITHOUT LaG*:

- Operacional: encontrar novos produtos sem glúten e sem lactose de boa qualidade, com preço de atacado que permitam uma margem de lucro bruto mínima de 20% no preço de varejo → representa 5%
- Gerencial: encontrar funcionários qualificados à promoção de vendas online, ao trabalho de *outdoor* ambulante para distribuir *folders* em vias de trânsito na região, ao gerenciamento do estoque e entregas, e à prestação do serviço de *delivery* com moto própria → representa 25%
- Financeira: encontrar recursos para manter cerca de 30% do investimento total como capital de giro, para cobrir as despesas fixas (impostos, funcionários, *pró-labore*, *internet*, manutenção do *site* e outros), as despesas variáveis (investimento interno, consumo de combustível, etc.) → representa 60%
- Mercadológica: encontrar tempo para gerenciar, avaliar e corrigir as atividades que correspondem a cada etapa do processo operacional da atuação do mercado → representa 10%

A Figura 14 mostra o percentual das perspectivas a ser enfrentadas como objetivos no planejamento de ações estratégicas da *WITHOUT LaG*

Figura 14 – Ciclo percentual de Perspectivas

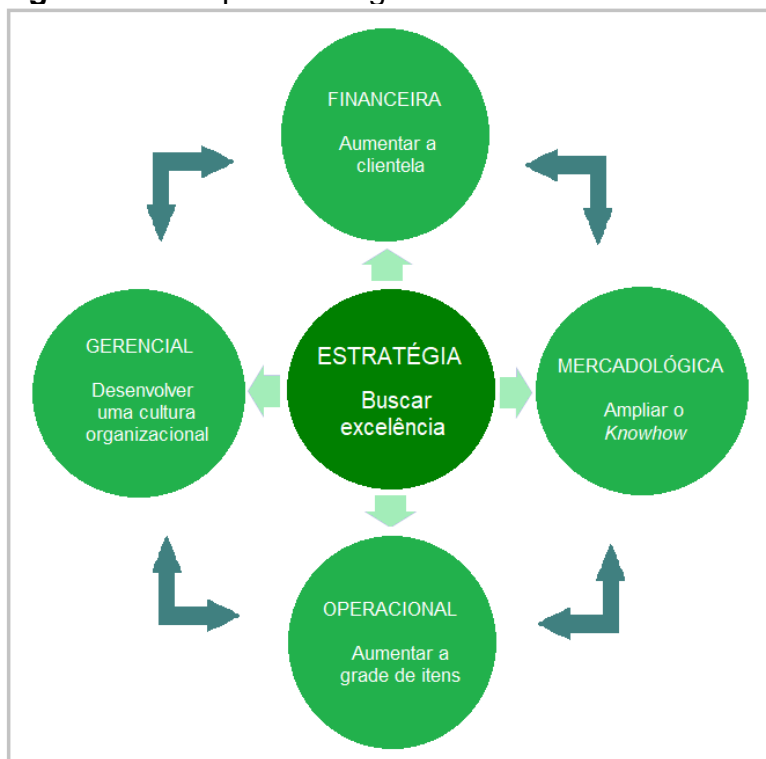


Fonte: organizado pelo autor, 2018.

Diante da identificação das perspectivas, o *BSC* permite que o gestor alinhe, estrategicamente, possíveis ações vinculadas aos objetivos da empresa em um

Mapa Estratégico, como mostra Figura 15 a seguir:

Figura 15 – Mapa Estratégico *BSC* da *WITHOUT LaG*



Fonte: organizado pelo autor, 2018.

Assim, tem-se como **ESTRATÉGIA** Administrativa a busca por excelência para valorizar a marca como símbolo de uma empresa ética e confiável, que se decompõem em função das perspectivas:

- Financeira → Participar de eventos de saúde para divulgar a marca como parceira na busca de produtos para alimentação com restrição, a fim de aumentar a clientela.
- Gerencial → Desenvolver uma cultura organizacional voltada à satisfação do cliente, para conquistar a fidelização.
- Mercadológica → Promover capacitação dos funcionários em diferentes funções e manter aberto com eles um canal permanente de comunicação para ampliar o *know-how* da empresa.
- Operacional → “Vasculhar” constantemente os *sites* de fornecedores e fabricantes de gêneros alimentícios para encontrar novidades e aumentar a grade produtos em disponibilidade na loja virtual.

5 PLANO OPERACIONAL

5.1 Layout

De acordo com Amorim (2016), o *layout* de uma empresa objetiva maximizar a eficiência do processo operacional e produtivo, pois está relacionado com a forma na qual os equipamentos permitem a mobilidade prática dos trabalhadores no espaço físico que ela ocupa. Um *layout* bem elaborado potencializa os resultados positivos da logística interna da organização, promovendo agilidade, facilidade no controle gerencial e redução nos gastos financeiros e de tempo.

O *layout* do *site* para vendas *on line* possui: página inicial com destaque para sua logomarca, informações legais e de contato; apresentação da empresa com a história de sua criação, missão e visão no mercado; apontamento dos parceiros fornecedores com que trabalha para valorizar a qualidade dos produtos; link para receitas básicas a fim de motivar o consumo de produtos para prepara de alimentos; link para notícias sobre o lançamento de novos produtos; link para dicas de saúde; carrinho de compras para o cliente conferir suas escolhas e efetuar sua compra através de cadastro e pagamento; link de busca por produto específico; estrutura de acesso às categorias de produtos numerados como 1 (sem glúten), 2 (sem lactose), 3 (sem glúten e sem lactose) e cada produto tem link para especificação de suas características nutricionais com ampliação da imagem da embalagem, bem como preço, oferta e formas de pagamentos com tecla para compra (Anexo 3).

O *layout* do espaço físico *WITHOUT LaG* ocupa 48 m² em imóvel de propriedade do empreendedor, modificado para abrigar a sede da empresa em função de suas atividades, que ficou dividida da seguinte forma:

1 – Entrada principal → onde há um balcão de recepção, com mostruário dos produtos comercializados para atender eventuais interessados. Do lado direito tem uma saída para a área social, do lado esquerdo fica o acesso para o escritório gerencial e o corredor para as centrais de atendimento *online*.

2 – Área social → onde há um sofá e uma mesa para *coffee break* e reuniões do gestor com os funcionários e/ou interessados.

3 – Escritório gerencial → onde o empreendedor fica instalado com uma mesa, um

computador e um armário para arquivo de documentos.

4 – Hall de acesso → fica bem no centro da área de atendimento *online*.

5 – Áreas de atendimento *online* → uma de cada lado do *hall* de acesso, com mesa e computador para até 2 promotores de venda.

6 – *Toilet* → onde há um armário de compartimentos individuais que podem ser trancados à chave pelos funcionários.

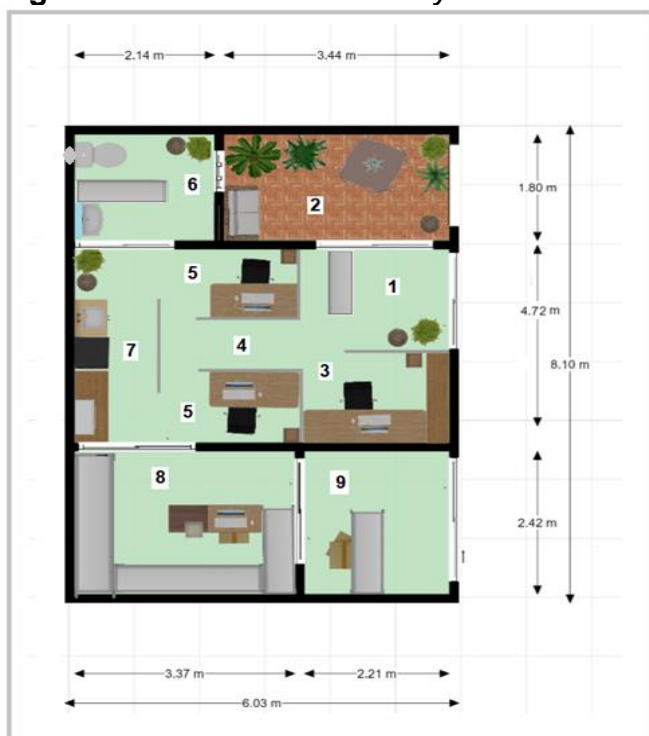
7 – Refeitório → onde estão uma pia, um mini refrigerador, um forno de micro-ondas, e um armário para utensílios.

8 – Estoque → onde estão vários armários do chão ao teto e alguns refrigeradores para os laticínios, uma bancada para embalagens, um computador e uma impressora, com saída para a entrada de serviço.

9 – Entrada de serviço → onde são despachadas as encomendas nos compartimentos de entrega das motos.

O layout da sede da empresa foi idealizado para melhor aproveitar o espaço útil e a entrada de luz natural no ambiente, o que serve também para economizar energia e reduzir custos, como mostra a Figura 16:

Figura 16 – Planta baixa do *layout* da *WITHOUT LaG*



Fonte: organizado pelo autor, 2018.

5.2 Capacidade Produtiva

Devida à complexidade do negócio, para conhecer a quantidade máxima de pedidos a ser processada pela empresa em diferentes períodos, é necessário considerar a forma jurídica de ME na qual a *WITHOUT LaG* será registrada, e o fato de ser optante pelo Simples Nacional, pois é exatamente isso que limita a capacidade máxima de vendas ao correspondente do faturamento anual que não pode ser superior a R\$ 360 mil na 2ª faixa de receita bruta ou até R\$ 720 mil na 3ª faixa.

Considerando que, inicialmente, a empresa se mantenha na 2ª faixa de renda bruta em função também do limite do investimento inicial, a quantidade máxima de vendas não deve superar o equivalente a R\$ 30 mil por mês, o que corresponde em 20 dias de funcionamento à expectativa de venda diária máxima de R\$ 1.500,00. Diante disto, e baseado nas estratégias de precificação para a qual foram definidas faixas de preço e perfil dos produtos no item 3.2, foram criadas as Tabelas 3 e 4, relativas aos valores máximos e mínimos para exemplificar a capacidade máxima de venda diária nesse negócio, que é muito variável em quantidade de produtos:

Tabela 3 – Capacidade de vendas diária a preços máximos

Estratégia	Preço máximo (R\$)	Unidades	Somatória parcial (R\$)	Somatória total (R\$)
Premium	50,00	10	500,00	500,00
Penetração	19,99	20	399,80	899,80
Super-barganha	9,99	30	299,70	1.199,50
Qualidade Média	4,99	40	199,60	1.399,10
Barganha	2,99	32	95,68	1.494,78
Total de itens		132		

Fonte: organizado pelo autor, 2018.

Tabela 4 – Capacidade de vendas diária a preços mínimos

Estratégia	Preço mínimo (R\$)	Unidades	Somatória parcial (R\$)	Somatória total (R\$)
Premium	20,00	30	600,00	600,00
Penetração	10,00	40	400,00	1.000,00
Super-barganha	5,00	50	250,00	1.250,00
Qualidade Média	3,00	60	180,00	1.430,00
Barganha	1,50	46	69,00	1.499,00
Total de itens		226		

Fonte: organizado pelo autor, 2018.

Considerando valores médios para a precificação, foi possível criar a Tabelas 5, com

a capacidade máxima de vendas na 2ª faixa de renda bruta, nos diversos períodos para esse negócio:

Tabela 5 – Capacidade Máxima de vendas por períodos em 2018 (2ª Faixa)

Estratégia	Preço médio (R\$)	Itens	Diário (R\$)	Semanal (R\$)	Mensal (R\$)	Anual (R\$)	Somatória (R\$)
Premium	35,00	20	700,00	3.500,00	14.000,00	168.000,00	168.000,00
Penetração	14,99	20	299,80	1.499,00	5.996,00	71.952,00	239.952,00
Super-barganha	7,50	30	225,00	1.125,00	4.500,00	54.000,00	293.952,00
Qualidade Média	3,99	40	159,60	798,00	3.192,00	38.304,00	332.256,00
Barganha	2,25	50	112,50	562,50	2.250,00	27.000,00	359.256,00
Total		160	1.496,90	7.484,50	29.938,00	359.256,00	

Fonte: organizado pelo autor, 2018.

Neste caso, o *ticket* médio, como média do valor de cada uma das 25 entregas diárias combinadas no contrato do *motoboy* (ver item 6.2), poderá ser de aproximadamente R\$ 60,00.

A estimativa do desempenho da *WITHOUT LaG* dentro da perspectiva tributária e da disponibilidade do investimento inicial é limitante, mas necessária, sob uma ótica mais realista da sua condição de entrante no mercado. Entretanto, considerando ainda valores médios para a precificação, é possível criar a Tabela 6, com a capacidade máxima de vendas na 3ª faixa de renda bruta, nos diversos períodos para esse negócio:

Tabela 6 – Capacidade Máxima de vendas por períodos em 2018 (3ª Faixa)

Estratégia	Preço médio (R\$)	Itens	Diário (R\$)	Semanal (R\$)	Mensal (R\$)	Anual (R\$)	Somatória (R\$)
Premium	35,00	45	1.575,00	7.875,00	31.500,00	378.000,00	378.000,00
Penetração	14,99	45	674,55	3.372,75	13.491,00	161.892,00	539.892,00
Super-barganha	7,50	50	375,00	1.875,00	7.500,00	90.000,00	629.892,00
Qualidade Média	3,99	60	239,40	1.197,00	4.788,00	57.456,00	687.348,00
Barganha	2,25	60	135,00	675,00	2.700,00	32.400,00	719.748,00
Total		260	2.998,95	14.994,75	59.979,00	719.748,00	

Fonte: organizado pelo autor, 2018.

Na perspectiva de crescimento futuro, o *ticket* médio poderá ser de aproximadamente R\$ 120,00.

5.3 Processos Operacionais

As atividades da *WITHOUT LaG* se estruturam por interatividade logística e digital através de um *software* adequado para o sistema de informática (SI) da empresa, como suporte tecnológico a sua atuação no mercado varejista, que funciona da seguinte forma:

1º) O empreendedor (administrador), além de administrar a atuação de todos os funcionários, seleciona na *internet* os produtos a serem adquiridos junto aos fornecedores *online* para formar o estoque da empresa, bem como todos os gastos necessários à manutenção das atividades internas da empresa. Os produtos sem glúten e sem lactose são identificados no mercado, considerando as solicitações dos clientes *online* e são escolhidos em função da melhor relação custo x benefício para serem então solicitados aos fornecedores. As embalagens também são encomendas em uma loja virtual que oferece opções personalizadas, práticas, inteligentes, resistentes e ecologicamente corretas. Realizadas as compras da empresa é feito o protocolo de pagamento como registro de saída financeira no SI.

2º) Os produtos chegam na empresa e são organizados no setor de estoque da empresa pelo empreendedor e pelo estoquista (funcionário nível 1 – F1), disponibilizados na loja virtual para o livre acesso dos clientes, sendo realizado o protocolo de recebimento como registro de entrada de material no SI. Ao final de cada dia de atividades, os estoques são verificados pelo F1 e notificados no SI para que o Gestor conheça os itens mais e menos vendidos em função da demanda para que possam realizar novas solicitações aos fornecedores. Além disto, as compras, vendas e perdas são contabilizadas em balancetes de movimentação financeira em planilhas de *Excel* para facilitar as tomadas de decisão do empreendedor no exercício seguinte.

3º) As compras e pagamentos realizadas *online* pelos clientes são automaticamente protocolados no SI e verificados pelos promotores de venda (F2), que liberam os pedidos para o estoquista através do sistema no computador, e a solicitação da entrega para o entregador *motoboy* (F3) com a devida indicação da rota adequada à logística conjunta de entregas na mesma direção, através de um aplicativo no celular

que o interliga ao SI da empresa, sendo realizado o protocolo de recebimento como registro de entrada financeira no SI. Caso sejam efetuados pedidos de produtos não disponíveis na loja, esses são indexados na lista de compras e a atualização automática diária do SI informa ao empreendedor a entrada do pedido ou possíveis reclamações.

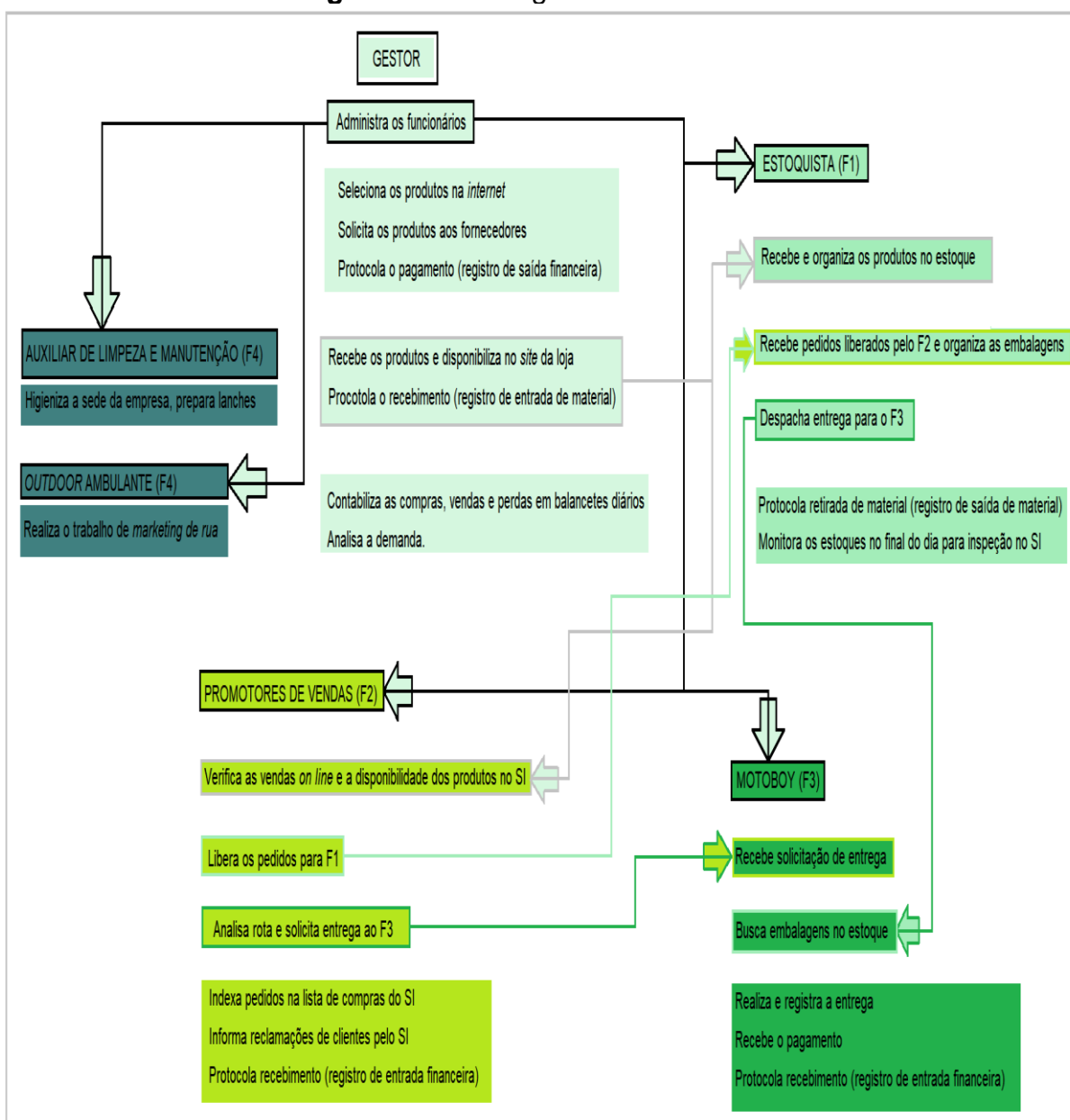
4º) Ao receber o pedido de uma compra pelo computador, o estoquista organiza os produtos vendidos adequadamente nas embalagens e protocola a retirada como saída de material do estoque no SI, e despacha para a entrega. Cabe ao estoquista, monitorar as saídas dos produtos, seja por vendas ou perdas, e registrar no sistema, para que a atualização automática informe ao empreendedor a demanda dos produtos para que ele possa avaliar sua lista de comprar periodicamente.

5º) Ao receber a solicitação de entrega pelo celular, o F3 busca as embalagens junto ao estoque e segue a rota definida pelos promotores de venda no GPS do aplicativo que traça automaticamente uma rota logística que integra os endereços de entrega dos últimos pedidos solicitados. Ao realizar a entrega, além de registrar a finalização da entrega, caso haja pagamento via maquininha de cartões, este realiza o protocolo de recebimento como registro de entrada financeira no aplicativo.

6º) A higienização da sede é realizada por uma auxiliar de limpeza e manutenção (F4), que também prepara lanches, e o trabalho de *marketing* de rua é realizado por um *outdoor* ambulante (F4).

Essa dinâmica está esquematizada de forma simplificada na Figura 17 que mostra o fluxograma de atividades:

Figura 17 – Fluxograma de Atividades



Fonte: organizado pelo autor, 2018.

5.4 Plano de Pessoal

Considerando o detalhamento do processo operacional da *WITHOUT LaG* no item anterior (5.3), como descrito no quadro 11, item 4.1, a equipe de trabalho da empresa, inicialmente, será formada por 6 pessoas: 1 gestor, 1 estoquista, 1 promotor de venda *online*, 1 entregador *motoboy*, 1 auxiliar de limpeza e manutenção, e 1 *outdoor* ambulante, como mostra o Quadro 14.

Quadro 14 – Equipe *WITHOUT LaG*

Cargo	Quantidade	Função	Relação trabalhista
Gestor	1	Administração e gerência geral	Proprietário
Estoquista	1	Recebimento e despacho dos produtos	Registrado (CLT)
Promotores de venda	1	Atendimento aos pedidos dos clientes	Registrado (CLT)
Entregador <i>motoboy</i>	1	Entregar as embalagens no endereço solicitado pelos clientes	Contratado (<i>free lance</i>)
Auxiliar de limpeza e manutenção	1	Higienização geral do espaço físico da empresa e preparo de lanches	Registrado (CLT)
<i>Outdoor</i> ambulante	1	Distribuição de folders	Registrado (CLT)
Total	6		

Fonte: organizado pelo autor, 2018.

O Gestor tem controle gerencial hierárquico direto com todos os funcionários, tendo como suporte tecnológico a rede interna do SI que interliga todas as atividades (exceto o auxiliar de limpeza e o *outdoor* ambulante) para que sua gestão seja mais rápida e consciente, a fim de que tome sempre decisões adequadas e assertivas.

O processo de recrutamento dos funcionários terá início quando a sede da empresa estiver quase pronta, através do anúncio das vagas e oportunidades no Jornal da Noroeste, que circula na região onde a *WITHOUT LaG* será instalada e pretende encontrar seu colaboradores.

O estoquista precisa ser qualificado em almoxarifado; o promotor de vendas, em atendimento *on line*; o *motoboy*, em *delivery*; todos eles receberão orientação para o uso do aplicativo no celular e/ou no uso do *software* de gerenciamento nos computadores da empresa de forma adequada. O auxiliar de limpeza e manutenção precisa ser capacitado aos serviços gerais; o *outdoor* ambulante, ao contanto com o público. O período de experiência para contratação dos funcionários será de 2 meses.

6 PLANO FINANCEIRO

6.1 Investimento Inicial

Para que a *WITHOUT LaG* entre em funcionamento *online*, antes é necessário investir na compra de todos os equipamentos e materiais necessários (investimento fixo), na reforma do imóvel e nos tramites legais e serviços infra-estruturais (investimento pré-operacional); bem como é necessária a aquisição do estoque inicial.

6.1.1 Investimentos fixos

Para dar infra-estrutura ao negócio foi estimado em R\$ 13.990,00 que corresponde à 29,5% do investimento inicial total, como mostra a Tabela 7:

Tabela 7 – Investimentos fixos

Descrição	Unidades	Valor Unitário (R\$)	Valor do item (R\$)	Somatória (R\$)
Balcão da recepção	1	120,00	120,00	120,00
Balcão de embalagens	1	230,00	230,00	350,00
Balcão de despacho	1	180,00	180,00	530,00
Mesa de varanda	1	400,00	400,00	930,00
Cadeiras de vime	4	200,00	800,00	1.730,00
Sofá de vime com 2 lugares	1	600,00	600,00	2.330,00
Mesa de escritório grande	1	350,00	350,00	2.680,00
Mesas de atendimento <i>online</i>	2	210,00	420,00	3.100,00
Cadeiras de escritório	3	250,00	750,00	3.850,00
Armário para arquivo de documentos	1	130,00	130,00	3.980,00
Armário para utensílios de copa	1	350,00	350,00	4.330,00
Armário dos funcionários	1	360,00	360,00	4.690,00
Armário para embalagens	1	250,00	250,00	4.940,00
Armários de estocagem (60 compartimentos)	2	350,00	700,00	5.640,00
Refrigerador	1	1.500,00	1.500,00	7.140,00
Mini refrigerador	1	450,00	450,00	7.590,00
Forno de Microondas	1	300,00	300,00	7.890,00
Cafeteira multibebidas	1	300,00	300,00	8.190,00
Computadores	4	900,00	3.600,00	11.790,00
Impressora	1	600,00	600,00	12.390,00
Telefones com <i>headset</i>	4	200,00	800,00	13.190,00
Utensílios de copa	n	200,00	200,00	13.390,00
Utensílios de escritório	n	200,00	200,00	13.590,00
Utensílios de banheiro	n	200,00	200,00	13.790,00
Decoração	n	200,00	200,00	13.990,00
Total			13.990,00	

Fonte: organizado pelo autor, 2018.

6.1.2 Investimentos pré-operacionais

Os gastos necessários para garantir as atividades da *WITHOUT LaG* foram divididos em duas partes: a reforma do imóvel e os gastos essenciais; resultando no valor estimado de R\$ 21.955,00 como descrito a seguir.

O investimento na necessária reforma do imóvel de propriedade do empresário foi estimado em R\$ 16.005,00 como mostra a Tabela 8:

Tabela 8 – Investimento na reforma do imóvel

Descrição	Unidades	Valor Unitário (R\$)	Valor do item (R\$)	Somatória (R\$)
Pedreiro	2	350,00	700,00	700,00
Bombeiro	1	150,00	150,00	850,00
Eletricista	1	150,00	150,00	1.000,00
Pintor	1	250,00	250,00	1.250,00
Divisórias de vidro (1,20m x 1,80m)	6	480,00	2.880,00	4.130,00
Cimento (50kg)	5	30,00	150,00	4.280,00
Areia	6 m ³	100,00	600,00	4.880,00
Pisos	48 m ²	30,00	1.440,00	6.320,00
Portas corredeiras de vidro	4	500,00	2.000,00	8.320,00
Porta de vidro e grade	1	650,00	650,00	8.970,00
Portão de aço	1	1.200,00	1.200,00	10.170,00
Janela basculante	1 m	60,00	60,00	10.230,00
Janela vitrine com grade	1,20 m	700,00	700,00	10.930,00
Caixa d'água de polietileno	310 litros	360,00	360,00	11.290,00
Sanitário com caixa d'água	1	300,00	300,00	11.590,00
Exaustor sanitário	1	120,00	120,00	11.710,00
Pias	2	110,00	220,00	11.930,00
Torneiras	2	50,00	100,00	12.030,00
Encanamentos/conexões	15 m	5,00	75,00	12.105,00
Tintas (25m ² internos + 20m ² externos = 45 m ²)	3 latas x 20 litros	200,00	600,00	12.705,00
Letreiro em MDF	10 letras	15,00	150,00	12.855,00
Sistema de ar condicionado	1	1.200,00	1.200,00	14.055,00
Rede de comunicação (telefone e internet) e central Vigilância	1	1500,00	1.500,00	15.555,00
Iluminação	15 pontos	30,00	450,00	16.005,00
Total			16.005,00	

Fonte: organizado pelo autor, 2018.

Além da reforma existem gastos essenciais que foram estimados em R\$ 5.950,00 como mostra a Tabela 9:

Tabela 9 – Gastos essenciais

Descrição	Unidades	Valor Unitário (R\$)	Valor do item (R\$)	Somatória (R\$)
Contador - contrato	1	800,00/mês	800,00	800,00
Contrato Social	1	250,00	250,00	1.050,00
DARF	1	150,00	150,00	1.200,00
Cadastro nacional	1	100,00	100,00	1.300,00
Inscrição estadual	1	150,00	150,00	1.450,00
Alvará de Funcionamento e Localização	1	100,00	100,00	1.550,00
Laudo de Inspeção predial	1	60,00	60,00	1.610,00
Alvará de Prevenção e Proteção Contra Incêndio	1	60,00	60,00	1.670,00
Laudo Técnico de Condições Ambientais do Trabalho	1	60,00	60,00	1.730,00
Laudo Técnico de Insalubridade	1	60,00	60,00	1.790,00
Laudo Técnico de Periculosidade	1	60,00	60,00	1.850,00
Embalagens	1.000 un.	0,42/mês	420,00	2.270,00
Notas fiscais timbradas (3.000 un.)	1 pac.	150,00	150,00	2.420,00
Domínio da plataforma <i>web</i>	1	50,00	50,00	2.470,00
<i>Home Page</i> da loja	1	60,00/mês	60,00	2.530,00
Intermediadores de pagamento	1	50,00/mês	50,00	2.580,00
Sistema antifraude virtual	1	50,00/mês	50,00	2.630,00
<i>Software</i> do SI	1	500,00	500,00	3.130,00
<i>Folders</i> de 3 dobraduras (2.000 un.)	1 pac.	280,00/mês	280,00	3.410,00
Exames admissionais	6	50,00	300,00	3.710,00
Uniformes	12	60,00	720,00	4.430,00
<i>Outdoor</i> ambulante	1	50,00	50,00	4.480,00
IPTU	1	200,00/mês	200,00	4.680,00
Água	1	200,00/mês	200,00	4.880,00
Energia	1	300,00/mês	300,00	5.180,00
Telefone/ <i>Internet</i>	1	500,00/mês	500,00	5.680,00
Sistema de segurança	1	200,00/mês	200,00	5.880,00
Maquininha <i>SumUp</i> Top	1	70,00	70,00	5.950,00
Total			5.950,00	

Fonte: organizado pelo autor, 2018.

Sendo assim, o investimento pré-operacional foi estimado como mostra a tabela 10:

Tabela 10 – Investimentos pré-operacionais

Descrição	Valor parcial (R\$)	Somatória (R\$)
Reforma do imóvel	16.005,00	16.005,00
Gastos essenciais	5.950,00	21.955,00
Total	21.955,00	

Fonte: organizado pelo autor, 2018.



Este valor representa 54,4% do investimento inicial total.

6.1.3 Estoques Iniciais

Para compor o estoque inicial da *WITHOUT LaG*, foi estimado o valor de R\$ 4.492,50 em função da estratégia de precificação. A demanda foi definida pela quantidade de unidades necessária para suprir da capacidade máxima de venda diária a preços médios para que o faturamento mensal se limite a R\$ 30 mil (2ª faixa), calculada em função da Tabela 5 (item 5.2, página 39).

Considerando o prazo de entrega dos fornecedores que varia de 24 horas a uma semana, e a necessidade de direcionar as aquisições de acordo com a expectativa da demanda real, a quantidade a ser vendida diariamente foi multiplicada por 15, que corresponde à primeira quinzena de atividades da empresa (15 dias); e foi utilizada a taxa de marcação de 0,2 sobre o preço médio para ambas as faixas de estratégias de venda, como indicada pelo Sebrae (2018) para calcular o custo médio de aquisição dos produtos, como mostra a Tabela 11 a seguir:

Tabela 11 – Estoque Inicial

Estratégia	Vendas Diárias (itens)	Estoque inicial (itens)	Preço médio (R\$)	Custo médio de aquisição (R\$)	Parcial (R\$)	Somatória (R\$)
	X15 		X 0,2 			
Premium	20	300	35,00	7,00	2.100,00	2.100,00
Penetração	20	300	14,99	3,00	900,00	3.000,00
Super-barganha	30	450	7,50	1,50	675,00	3.675,00
Qualidade Média	40	600	3,99	0,80	480,00	4.155,00
Barganha	50	750	2,25	0,45	337,50	4.492,50
		2.400			4.492,50	

Fonte: organizado pelo autor, 2018.

6.1.4 Investimento total e fontes de recursos

De acordo com as estimativas de cálculos para dar suporte infra-estrutural e início ao funcionamento da *WITHOUT LaG*, garantir as atividades e compor o estoque inicial, chega-se ao valor total de R\$ 47.172,50 como mostra a tabela 12:

Tabela 12 – Resumo do Investimento Inicial

Item	Descrição	Valor parcial (R\$)	Participação (%)	Somatória (R\$)
1	Investimento Fixo	13.990,00	34,6%	13.990,00
2	Investimentos pré-operacionais	21.955,00	54,4%	35.945,00
3	Estoque inicial	4.492,50	11%	40.437,50
	Total	40.437,50	100%	

Fonte: organizado pelo autor, 2018.

De acordo com Kotler e Keller (2012), os gastos com estoque inicial não devem ultrapassar 20% do investimento inicial total. A análise da participação percentual desses gastos, que se tornarão despesas mediante as efetivas vendas, resultou satisfatoriamente em 11% do investimento inicial total. A fonte recursos para o investimento inicial e o capital de giro é o capital do próprio gestor, e o restante corresponde ao Capital de Giro da empresa, como mostra o Quadro 14 abaixo:

Quadro 14 – Fonte de Recursos

Descrição	Fonte	Valor (R\$)	Distribuição (%)
Investimento Inicial	Capital inicial	40.437,50	67,4%
Capital de Giro	Capital inicial	19.562,50	32,6%
Capital inicial	Própria	60.000,00	100%

Fonte: Organizado pelo autor, 2018.

6.2 Gastos com Pessoal

Considerando a classificação por nível dos funcionários da *WITHOUT LaG*, os gastos mensais relacionados com pagamento dos funcionários foi estimado em R\$ 6.459,15 como descrito na Tabela 13 a seguir:

Tabela 13 – Gasto mensal com salários

Nível	Cargo	Relação Trabalhista	nº	Salário (R\$)	- INSS (R\$)	Valor (R\$)	Somatória (R\$)
F1	Estoquista	CLT	1	1.320,00	- 126,13	1.193,87	1.193,87
F2	Promotor de venda	CLT	1	1.260,00	- 120,40	1.139,60	2.333,47
F3	Entregador <i>motoboy</i>	<i>Free lance*</i>	1	2.400,00	-	2.400,00	4.733,47
F4	Auxiliar de limpeza e manutenção	CLT	1	954,00	- 91,16	862,84	5.596,31
F4	<i>Outdoor ambulante</i>	CLT	1	954,00	- 91,16	862,84	6.459,15
	Total		5	6.888,00	- 428,85	6.459,15	

Fonte: organizado pelo autor, 2018.

* O gasto com o entregador se refere ao valor contratado para a prestação do serviço que consta de um valor fixo de R\$ 10,00 para corridas de até 10 km. Nesse valor, estão incluídos os gastos com a gasolina, a locação da moto e o seguro de acidentes, que estão a cargo do *motoboy free lance*. O contrato limita as entregas à média de 25 corridas de 5 km, e no máximo 20 minutos cada, para que a carga horária não ultrapasse 8 horas diárias, e pelo qual são calculados perfaçam 120 km e R\$ 120,00 por dia, para suprir o funcionamento da *WITHOUT LaG*, que se limite a 20 dias úteis com 40 horas semanais.

Além dos gastos com pagamento de salários, existem os gastos adicionais mensais com encargos (8% de INSS e 8% de FGTS, incluindo provisões relativas aos encargos do 13º e férias), como indicado no site do INSS (BRASIL, 2018a), as provisões de 13º e férias, e as despesas com vale refeição (R\$ 12,00 por dia) com o quadro de funcionários, que foi estimado em R\$ 2.805,70 como mostra a Tabela 14 abaixo:

Tabela 14 – Gastos adicionais mensais com pessoal

Cargo	INSS (R\$)	FGTS (R\$)	Provisões (R\$)		Vale refeição	nº	Valor (R\$)	Somatória (R\$)
			13º	Férias				
Estoquista	126,13	126,13	110,00	110,00	240,00	1	712,26	712,26
Promotor de venda	120,40	120,40	105,00	105,00	240,00	1	690,80	1.403,06
Entregador	-	-	-	-	240,00	1	240,00	1.643,06
Auxiliar de limpeza e manutenção	91,16	91,16	79,50	79,50	240,00	1	581,32	2.224,38
<i>Outdoor ambulante</i>	91,16	91,16	79,50	79,50	240,00	1	581,32	2.805,70
Total	428,85	428,85	374,00	374,00	1.200,00	-	2.805,70	

Fonte: organizado pelo autor, 2018.

A empresa não paga vale transporte porque pretende encontrar funcionários que residam nas imediações da empresa. Isso, porque de acordo com Chiavenato (2014) residir nas proximidades do local de trabalho corrobora para que a produtividade e a qualidade na prestação do serviço sejam beneficiadas.

Diante disso, tem-se uma estimativa de gasto anual com pessoal de R\$ 111.178,20 como mostra a Tabela 15 a seguir:

Tabela 15 – Gasto total com pessoal

Descrição	Gasto Mensal (R\$)	Gasto Anual (R\$)	Somatória (R\$)
Salários	6.459,15	77.509,80	77.509,80
Adicionais	2.805,70	33.668,40	111.178,20
Total	9.264,85	111.178,20	

Fonte: organizado pelo autor, 2018.

6.3 Remuneração dos Sócios

Segundo explicam Kotler e Keller (2012), a remuneração do gestor é o denominado *pró labore*, que é calculado sobre o lucro bruto da empresa e, portanto, somente deveria ser retirado à partir do momento em que as finanças da empresa atingem o ponto de equilíbrio, mas não deve ser inferior 20%. O *pró-labore* referente ao gestor da *WITHOUT LaG* foi estimado sobre a expectativa da capacidade máxima de vendas indicadas na Tabela 5 (item 5.2), como mostra o Quadro 16 abaixo:

Quadro 16 – Pró labore e provisões

Renda máxima mensal (R\$)	Gasto mensal (R\$)	Lucro Bruto (R\$)	Pró labore mensal (R\$)	Provisão mensal → 13º e Férias (R\$)	Total Mensal (R\$)
29.938,00	9.264,85	20.673,15	4.134,63	1.378,21	5.512,84

Fonte: organizado pelo autor, 2018.

6.4 Projeção de Despesas

Ao iniciar suas atividades, a empresa conta as com despesas mensais fixas, considerando valores médios para alguns custos pouco variáveis, como mostra a Tabela 17 abaixo:

Tabela 17 – Despesas mensais da WITHOUT LaG

Descrição	Valor (R\$)	Somatória (R\$)
Contador	800,00	800,00
Home Page	60,00	860,00
Intermediadores de pagamento	50,00	910,00
Sistema antifraude virtual	50,00	960,00
Notas fiscais timbradas (1500 unidades)	75,00	1.035,00
Embalagens (2500 unidades)	1.050,00	2.085,00
Folders de 3 dobraduras (2.000 un.)	280,00	2.365,00
IPTU	200,00	2.565,00
Água	200,00	2.765,00
Energia	300,00	3.065,00
Telefone/Internet	500,00	3.565,00
Sistema de segurança	200,00	3.765,00
Gasto mensal com pessoal – Tabela 15	9.264,85	13.029,85
Pró labore/provisão – Tabela 16	5.512,84	18.542,69
FGTS (11%), INSS (11%) patronal	909,62	19.452,31
Dispensa de manutenção	1.544,55	20.996,86
Total	20.996,86	

Fonte: organizado pelo autor, 2018.

Diante desse resultado, percebe-se que o capital de giro (R\$ 19.562,50) não seria suficiente para cobrir as despesas do primeiro mês de exercício da empresa. Entretanto, é preciso considerar que despesas com notas fiscais, embalagens e *folders*, bem como os custos variáveis com produtos, foram contabilizados no investimento inicial e somente serão realmente refeitos mediante a demanda de vendas.

A projeção das despesas para um período de 5 anos, foi calculada de acordo com o Índice Geral de Preços ao Consumidos Amplo - 15 (ICPA-15), que mede a variação de preços no mercado varejista, mostrando, assim, o aumento do custo de vida da população, que foi de 2,7 nos últimos 12 meses. Esse índice é variável em função das ações políticas do governo, mas permite fazer a projeção dos valores importantes a ser considerados neste estudo, como mostra a Tabela 18 a seguir:

Tabela 18 – Projeção de despesas anuais

Ano	Despesas mensais (R\$)	Despesas anuais (R\$)	+ 2,7% (R\$)	Acumulado no período (R\$)
1	20.996,86	251.962,32	6.802,98	251.962,32
2	21.563,77	258.765,30	6.986,66	510.727,62
3	22.145,99	265.751,96	7.175,30	776.479,58
4	22.743,94	272.927,29	7.369,03	1.049.406,87
5	23.358,02	280.296,32	-	1.329.703,19
Total		1.329.703,19		

Fonte: organizado pelo autor, 2018.



6.5 Custos dos Produtos e Serviços

A manutenção do estoque para as atividades da *WITHOUT LaG*, em função da estratégia de precificação, depende da quantidade de produtos sem glúten e sem lactose consumida pelos clientes no prazo 8 dias, e também em função da validade dos itens adquiridos que podem ser “perdidos”. Essa validade é monitorada pelo estoquista e pelo empreendedor através do SI, para que até o prazo máximo de 12 horas antes do limite estipulado pelo fabricante, os itens sejam retirados do estoque e disponibilizados para doação. Esse prejuízo deve também ser protocolado como saída de material do estoque no SI. Sendo assim, a quantidade de produtos a ser adquirida varia de acordo a demanda, tendo em vista a capacidade máxima de venda diária (R\$ 1.496,90 de acordo com a Tabela 5, do item 5.2), bem como a modificação nos itens disponibilizados na loja virtual para se adequar ao gosto da clientela.

Segundo Kotler e Keller (2012), o custo mensal dos produtos não deve ultrapassar 20% do faturamento bruto da empresa em cada período de exercício fiscal. Considerando a média de preços de cada faixa estratégica de precificação definida pela taxa de marcação de 0,5 usada no item 6.1.3, foram estimados os custos de aquisição dos produtos por períodos diversos, como mostra a Tabela 19 abaixo:

Tabela 19 – Custo anual dos produtos (2ª faixa)

Estratégia	Custo médio de aquisição (R\$)	Itens	Diário (R\$)	Semanal (R\$)	Mensal (R\$)	Anual (R\$)	Somatória (R\$)
Premium	7,00	20	140,00	700,00	2.800,00	33.600,00	33.600,00
Penetração	3,00	20	60,00	300,00	1.200,00	14.400,00	48.000,00
Super-barganha	1,50	30	45,00	225,00	900,00	10.800,00	58.800,00
Qualidade Média	0,80	40	32,00	160,00	640,00	7.680,00	66.480,00
Barganha	0,45	50	22,50	112,50	450,00	5.400,00	71.880,00
Total		160	299,50	1.497,50	5.990,00	71.880,00	

Fonte: organizado pelo autor, 2018.

Diante desse resultado, a projeção dos custos para um período de 5 anos, de acordo com o ICPA-15 de 2,7 foi estimado, dentro dos limites da 2ª faixa, como mostra a Tabela 20 a seguir:

Tabela 20 – Projeção de custos anuais (2ª faixa)

Ano	Custos mensais (R\$)	Custos anuais (R\$)	+ 2,7% (R\$)	Acumulado no período (R\$)
1	5.990,00	71.880,00	1.940,76	71.880,00
2	6.151,73	73.820,76	1.993,16	145.700,76
3	6.317,82	75.813,92	2.046,97	221.514,68
4	6.488,40	77.860,89	2.102,24	299.375,57
5	6.663,59	79.963,13	-	379.338,70
Total		379.338,70		

Fonte: organizado pelo autor, 2018.

Como a demanda pode superar as expectativas limitantes para vendas, é preciso considerar o custo anual para a 3ª faixa de faturamento, e esta estimativa fica como mostram as Tabelas 21 e 22:

Tabela 21 – Custo anual dos produtos (3ª Faixa)

Estratégia	Preço médio (R\$)	Itens	Diário (R\$)	Semanal (R\$)	Mensal (R\$)	Anual (R\$)	Somatória (R\$)
Premium	7,00	45	315,00	1.575,00	6.300,00	75.600,00	75.600,00
Penetração	3,00	45	135,00	675,00	2.700,00	32.400,00	108.000,00
Super-barganha	1,50	50	75,00	375,00	1.500,00	18.000,00	126.000,00
Qualidade Média	0,80	60	48,00	240,00	960,00	11.520,00	137.520,00
Barganha	0,45	60	27,00	135,00	540,00	6.480,00	144.000,00
Total		260	600,00	3.000,00	12.000,00	144.000,00	

Fonte: organizado pelo autor, 2018.

Novamente, a projeção dos custos para um período de 5 anos, de acordo com o ICPA-15 de 2,7 foi estimado, dentro dos limites da 3ª faixa, como mostra a Tabela 22 a seguir:

Tabela 22 – Projeção de custos anuais (3ª faixa)

Ano	Custos mensais (R\$)	Custos anuais (R\$)	+ 2,7% (R\$)	Acumulado no período (R\$)
1	12.000,00	144.000,00	3.888,00	144.000,00
2	12.324,00	147.888,00	3.992,97	291.888,00
3	12.656,74	151.880,97	4.100,78	443.768,97
4	12.998,47	155.981,75	4.211,50	599.750,72
5	13.349,43	160.193,25	-	759.943,97
Total	Total	759.943,97		

Fonte: organizado pelo autor, 2018.

Entretanto, como as expectativas de custos precisam ser adequadas às expectativas de vendas nessa análise, de acordo com as explicações encontradas no Contabilizei (2018), convém considerar, nesse caso, a média de valor entre as faixas em estudo, em virtude do desconhecimento da demanda real, como mostra a Tabela 23:

Tabela 23 – Previsão de custos anuais médios

Ano	2ª Faixa (R\$) Tabela 19	3ª Faixa (R\$) Tabela 21	MÉDIA (R\$)	Acumulado (R\$)
1	71.880,00	144.000,00	107.940,00	107.940,00
2	73.820,76	147.888,00	110.854,38	218.794,38
3	75.813,92	151.880,97	113.847,44	332.641,82
4	77.860,89	155.981,75	116.921,32	449.563,14
5	79.963,13	160.193,25	120.078,19	569.641,33
Total	379.338,70	759.943,97	569.641,33	

Fonte: organizado pelo autor, 2018.



6.6 Previsão de Vendas

As vendas da *WITHOUT LaG* têm um grande potencial de crescimento porque existe um mercado consumidor em expansão, e segundo uma pesquisa realizada pela Asbra (2018), o consumo dos produtos sem glúten e sem lactose aumentou em quase 50% no ano passado. A previsão de vendas da empresa, que é sua renda bruta ou faturamento, no entanto, não deve ser superior ao limite máximo determinado pelo enquadramento jurídico e tributário, como demonstrado na Tabela 5 para a 2ª faixa e na Tabela 6 para a 3ª faixa. Considerando o IPCA-15 de 2,7 a previsão de vendas para os próximos 5 anos, dependente da capacidade máxima da empresa e da demanda do mercado, poderia gerar um faturamento ou receita bruta máxima de R\$ 1.895.933,58 na 2ª faixa, como mostra a Tabela 24:

Tabela 24 – Previsão de vendas anuais (2ª faixa)

Ano	Previsão de vendas (R\$) Tabela 5	Crescimento (R\$)	Acumulado (R\$)
1	359.256,00	9.699,91	359.256,00
2	368.955,91	9.961,80	728.211,91
3	378.917,71	10.230,77	1.107.129,62
4	389.148,48	10.507,00	1.496.278,10
5	399.655,48	-	1.895.933,58
Total	1.895.933,58		

Fonte: organizado pelo autor, 2018.

A previsão de vendas pode também gerar faturamento de até R\$ 3.798.390,09 na 3ª faixa como mostra a Tabela 25 a seguir:

Tabela 25 – Previsão de vendas anuais (3ª faixa)

Ano	Previsão de vendas (R\$) Tabela 6	Crescimento (R\$)	Acumulado (R\$)
1	719.748,00	19.433,19	719.748,00
2	739.181,19	19.957,89	1.458.929,19
3	759.139,08	20.496,75	2.218.068,27
4	779.635,83	21.050,16	2.997.704,10
5	800.685,99	-	3.798.390,09
Total	3.798.390,09		

Fonte: organizado pelo autor, 2018.

Considerando que o limite do teto do faturamento anual para Microempresas foi estendido para R\$ 900 mil (LC 155/2016), não haverá problema com a forma jurídica da empresa até 2022.

Entretanto, como as expectativas de vendas precisam ser mais realistas nessa análise, de acordo com as explicações encontradas no Contabilizei (2018), novamente convém considerar, nesse caso, a média entre as faixas em estudo, para que as vendas não sejam limitadas e a demanda atinja pelo menos 50% da capacidade máxima, como mostra a Tabela 26:

Tabela 26 – Previsão de vendas anuais médias

Ano	2ª Faixa (R\$) Tabela 24	3ª Faixa (R\$) Tabela 25	MÉDIA (R\$)	Acumulado (R\$)
1	359.256,00	719.748,00	539.502,00	539.502,00
2	368.955,91	739.181,19	554.068,55	1.093.570,55
3	378.917,71	759.139,08	569.028,35	1.662.598,90
4	389.148,48	779.635,83	584.392,15	2.246.991,05
5	399.655,48	800.685,99	600.170,70	2.847.161,75
Total	1.895.933,58	3.798.390,09	2.847.161,75	

Fonte: organizado pelo autor, 2018.



6.7 Impostos sobre Faturamento

De acordo com o que ficou explicitado no item 1.7, pelo anexo I do Simples nacional, relativo ao comércio em 2018, e o resultado da previsão de vendas da *WITHOUT LaG* no item 6.6 a projeção dos impostos precisa considerar a 3ª faixa (para receita bruta de R\$ 300.000,01 a R\$ 720 mil com alíquota de 9,5% e dedução de R\$ 13.860,00), pois o faturamento da empresa ultrapassa o teto da 2ª faixa, como

estimado na Tabela 26. Portanto, a estimativa tributária se caracteriza da forma mostrada na Tabela 27 abaixo:

Tabela 27 – Tributações anuais (3ª faixa)

Ano	Previsão de vendas (R\$) Tabela 26	Alíquota	Valor do imposto (R\$)	Dedução (R\$)	Valor a pagar (R\$)	Acumulado (R\$)
1	539.502,00	9,5%	51.252,69	- 13.860,00	37.392,69	37.392,69
2	554.068,55	9,5%	52.636,51	- 13.860,00	38.776,51	76.169,20
3	569.028,35	9,5%	54.057,69	- 13.860,00	40.197,69	116.366,89
4	584.392,15	9,5%	55.517,25	- 13.860,00	41.657,25	158.024,14
5	600.170,70	9,5%	57.016,21	- 13.860,00	43.156,21	201.180,35
	2.847.161,75		270.480,35	- 69.300,00	201.180,35	

Fonte: organizado pelo autor, 2018.



6.8 Projeções Financeiras

Desconsiderando quaisquer prejuízos por devolução de vendas, a ocorrência de depreciações de equipamentos não precisa ser contabilizada, mediante o fato da empresa não fazer uso de máquinas cujo uso reduz drasticamente sua vida útil. A empresa utiliza apenas móveis e computadores novos com expectativa é pleno funcionamento por mais de 5 anos. A única depreciação à qual a WITHOUT LaG está sujeita é a de perda do prazo de validade dos produtos antes da venda.

Sendo assim, as projeções financeiras precisam considerar somente os recursos disponíveis (Tabela 14), os investimentos iniciais (Tabela 12) e as projeções definidas para despesas anuais (Tabela 18), Custos anuais (Tabela 23), Previsão de vendas anuais (Tabela 26) e as Tributações anuais (Tabela 27).

6.8.1 Fluxo de Caixa

O funcionamento da *WITHOUT LaG* depende da relação entre as entradas e saídas financeiras, como mostra a Tabela 28 a seguir:

Tabela 28 – Fluxo de caixa

Descrição	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Saldo Inicial (Tabela 1)	60.000,00	-	-	-	-
ENTRADAS					
Previsão de vendas (Tabela 26)	539.502,00	554.068,55	569.028,35	584.392,15	600.170,70
Total de Entradas	599.502,00	554.068,55	569.028,35	584.392,15	600.170,70
SAÍDAS					
Investimento Inicial (Tabela 12)	40.437,50	-	-	-	-
Despesas (Tabela 18)	251.962,32	258.765,30	265.751,96	272.927,29	280.296,32
Custos (Tabela 23)	107.940,00	110.854,38	113.847,44	116.921,32	120.078,19
Tributação (Tabela 27)	37.392,69	38.776,51	40.197,69	41.657,25	43.156,21
Total das Saídas	437.732,51	408.396,19	419.797,09	431.505,86	443.530,72
SALDO NÃO ACUMULADO					
Total	161.769,49	145.672,36	149.231,26	152.886,29	156.639,98

Fonte: organizado pelo autor, 2018.

6.8.2 Projeção de resultados

Com base nas estimativas anteriores, foi possível calcular a lucratividade (razão entre o Lucro Líquido e a Receita Bruta x 100) e a rentabilidade (razão entre Lucro Líquido e o Lucro Bruto x 100) como mostra a Tabela 29:

Tabela 29 – Projeção de resultados

Descrição	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Previsão de vendas (Tabela 26)	539.502,00	554.068,55	569.028,35	584.392,15	600.170,70
- Perdas de validade (depreciação de produtos 10%)	- 53.950,20	- 55.406,85	- 56.902,83	- 58.439,21	- 60.017,07
Receita Bruta	485.551,80	498.661,70	512.125,52	525.952,94	540.153,63
Custos (Tabela 23)	- 107.940,00	- 110.854,38	- 113.847,44	- 116.921,32	- 120.078,19
Lucro Bruto Operacional	377.611,00	387.807,32	398.278,08	409.031,62	420.075,44
Despesas (Tabela 18)	- 251.962,32	- 258.765,30	- 265.751,96	- 272.927,29	- 280.296,32
Tributação (Tabela 27)	- 37.392,69	- 38.776,51	- 40.197,69	- 41.657,25	- 43.156,21
Lucro Líquido Operacional	88.255,99	90.265,51	92.328,43	94.447,08	96.622,91

LUCRATIVIDADE (%)	18,17%	18,10%	18,02%	17,95%	17,88%
RENTABILIDADE (%)	23,37%	23,27%	23,18%	23,09%	23%

Fonte: organizado pelo autor, 2018.

6.9 Análise de Investimento

O negócio da *WITHOUT LaG* apresenta um custo de oportunidade bem sucedido ao investir mais em itens de precificação Premium e de Penetração que em itens de Super-barganha e Qualidade Média, pois, com margem de lucro de 0,8% consegue gerar em 5 anos uma lucratividade acima de 17% e rentabilidade acima de 23%; embora decrescentes. Além disso, consegue pagar o investimento inicial ainda no primeiro ano de atividades.

6.9.1 Valor Presente Líquido e Payback

Para avaliar o custo de oportunidade é preciso realizar os cálculos do *Payback* simples, como mostra a Tabela 30:

Tabela 30 - Payback

Ano	0	1	2	3	4	5
Fluxo de caixa (Tabela 28)	0,00	161.769,49	145.672,36	149.231,26	152.886,29	156.639,98
Acumulado	- 60.000,00	101.769,49	247.441,85	396.673,11	549.559,40	706.199,38

Fonte: organizado pelo autor, 2018.

Pelo *Payback* simples, o negócio se paga no primeiro ano de atividade, bem como se considerado o *Payback* acumulado que é o Valor Presente Líquido (VPL) à taxa de 2,7% ao ano, que foi o índice do IPCA-15 praticado nos cálculos deste trabalho como indicado pelo Sebrae (2018a) e como consta na Tabela 31:

Tabela 31 – Valor Presente Líquido

Ano	Fluxo de Caixa	Saldo acumulado	VPL
0	0,00	- 60.000,00	- 60.000,00
1	161.769,49	101.769,49	97.516,54
2	145.672,36	247.441,85	235.630,09
3	149.231,26	396.673,11	373.398,13
4	152.886,29	549.559,40	510.829,78
5	156.639,98	706.199,38	647.933,86

Fonte: organizado pelo autor, 2018.

Como os valores do VPL são positivos e crescentes, e como quanto maior o VPL, mais lucrativo é o negócio, significa que a *WITHOUT LaG* tem grande potencial para dar lucro rápido de forma segura, porque o resultado ficou abaixo do *Payback* simples. Caso contrário, seria melhor repensar o investimento.

6.9.2 Taxa Interna de Retorno

Considerando, segundo Asbra (2018), a evolução anual do mercado de produtos sem glúten e sem lactose foi de 50% no último ano, mas a Taxa Interna de Retorno (TIR) que é a taxa de juros para a qual o VPL é nulo, aponta o negócio como muito vantajoso; pois quanto maior o TIR, mais lucrativo é o negócio, como mostra a Tabela 32:

Tabela 32 – Taxa Interna de Retorno

Ano	Entrada de caixa	TIR (%)
0	- 60.000,00	-
1	161.769,49	169,615
2	145.672,36	240,846
3	149.231,26	257,106
4	152.886,29	261,277
5	156.639,98	262,411

Fonte: organizado pelo autor, 2018.

Diante desse resultado, percebe-se que a estratégia definida para a *WITHOUT LaG* atuar visando suprir a carência de produtos da melhor qualidade possível, mesmo

que sejam de preço maior, se mostra bastante coerente e conveniente para levar a empresa a se firmar no mercado e conseguir cumprir satisfatoriamente sua missão.

6.9.3 Ponto de Equilíbrio

Inicialmente e preciso considerar o custo variável do negócio, pela decomposição mensal do custo anual médio previsto na Tabela 23; a partir daí, somam-se os custos mensais médios e as despesas mensais indicadas na Tabela 18, como mostra a Tabela 33 abaixo:

Tabela 33 – Custo Variável

Ano	Custo anual médio (R\$) Tabela 23	Custos mensais médios por ano (R\$)	Despesas mensais por ano (R\$) Tabela 18	Custo variável (R\$)
1	107.940,00	8.995,00	20.996,86	29.991,86
2	110.854,38	9.237,86	21.563,77	30.801,63
3	113.847,44	9.487,28	22.145,99	31.633,27
4	116.921,32	9.743,44	22.743,94	32.487,38
5	120.078,19	10.006,51	23.358,02	33.364,53

Fonte: organizado pelo autor, 2018.

Diante deste resultado é possível calcular a razão entre o custo variável e a margem de contribuição em função da rentabilidade (23%) definida na Tabela 29, para definir então o Ponto de Equilíbrio financeiro e o que ele representa em quantidade de itens, considerando o preço médio de R\$ 18,50 para quaisquer dos produtos comercializados pela *WITHOUT LaG* a serem vendidos, para indicar quando as receitas se igualam ao custo variável do negócio, como mostra a Tabela 34:

Tabela 34 – Ponto de Equilíbrio

Ano	Custos variáveis (R\$)	PE financeiro (R\$)	PE quantitativo (itens ao preço médio)
1	29.991,86	130.399,39	7.048
2	30.801,63	133.920,13	7.238
3	31.633,27	137.535,95	7.434
4	32.487,38	141.249,47	7.635
5	33.364,53	145.063,17	7.841

Fonte: organizado pelo autor, 2018.



O Ponto de Equilíbrio será atingido como mostra a Tabela 35, em função da previsão de vendas anual média decomposta em meses:

Tabela 35 – Momento do PE

Ano	PE financeiro (R\$)	Previsão de venda anual MÉDIA (R\$) Tabela 26	Vendas mensais médias (R\$)	Meses necessários para atingir o PE
1	130.399,39	539.502,00	44.958,50	3
2	133.920,13	554.068,55	46.172,38	3
3	137.535,95	569.028,35	47.419,03	3
4	141.249,47	584.392,15	48.699,34	3
5	145.063,17	600.170,70	50.014,22	3

Fonte: organizado pelo autor, 2018.

Isso significa que, de acordo com a previsão de vendas apresentado na Tabela 26, em função da 3ª faixa de renda, a empresa *WITHOUT LaG* encontra seu equilíbrio financeiro logo no 3º mês de atividades.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As expectativas de sucesso do negócio da *WITHOUT LaG* são muito grandes e encorajadoras diante da dinâmica mercadológica que acena com crescimento positivo do setor específico no qual a empresa pretende atuar, pois alimentação saudável é uma tendência mundial e a indústria alimentícia vem investindo forte para suprir as necessidades dos consumidores.

A lucratividade da empresa e sua rentabilidade são decrescentes, mas muito positivas e podem ser aprimoradas com a mudança da concentração dos investimentos em itens de Super-barganha e Qualidade Média; bem como com o incremento da demanda ao tornar-se mais conhecida e bem conceituada no mercado.

As perspectivas visualizadas nesse plano de negócios consideram o desempenho médio da empresa, que pretende atingir seu desempenho máximo o quanto antes. Entretanto, essas perspectivas dependem dos riscos da condição de iniciante da no mercado que, portanto, precisa enfrentar as flutuações da demanda e a concorrência. Mas a viabilidade da *WIHTOUT LaG* é real e satisfatória.

REFERÊNCIAS

ALVES, Joás. **Entenda o que é Concorrência direta e indireta**. Artigo publicado em 2017. Disponível em: <<http://www.agregarconhecimento.com/entenda-o-que-e-concorrenca-direta-e-indireta/>>. Acesso em: 23 de maio de 2018.

AMORIM, Diego Felipe Borges de. **O layout como um aliado do fator desempenho**. Artigo publicado em 2016. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/u/diego_amorim/>. Acesso em: 30 de maio de 2018.

ASBRA – Associação dos supermercadistas de Brasília. **Produtos sem lactose e glúten ganham espaço**. Artigo publicado em 2018. Disponível em: <<https://www.asbra.com.br/noticia/produtos-sem-lactose-e-gluten-ganham-espaco>>. Acesso em: 04 de maio de 2018.

BELADRI. **Produtos com sabor sem alergia**. Disponível em: <<http://www.beladri.com/produtos.asp#beladri>>. Acesso em: 25 de maio de 2018.

BRASIL – INSS. **Tabela de contribuição mensal**. Publicado em 14 de maio de 2018. Disponível em: <<https://www.inss.gov.br/servicos-do-inss/calculo-da-guia-da-previdencia-social-gps/tabela-de-contribuicao-mensal/>>. Acesso em: 15 de Junho de 2018a.

BRASIL – Receita Fazenda. **Simples Nacional**. Disponível em: <<http://www8.receita.fazenda.gov.br/SimplesNacional/Servicos/Grupo.aspx?grp=4>>. Acesso em: 22 de maio de 2018b.

BRIK, Marina; BRIK, André. **Trabalho Portátil: Produtividade, economia e qualidade de vida no home office das empresas**. 1ª ed. Curitiba: Edição do autor, 2013. 188 p.

CASAROTTO, Camila. **Análise SWOT ou Matriz F.O.F.A.: entenda o conceito e como colocá-lo em prática**. Artigo publicado em 2016. Disponível em: <<https://marketingdeconteudo.com/como-fazer-uma-analise-swot/>>. Acesso em: 29 de maio de 2018.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4ª Ed. Barueri: Manole, 2014.

CICERELI, Juliana. **Porque marketing de rua é importante para seu delivery**. Artigo publicado em 2017. Disponível em: <<https://blog.deliverydireto.com.br/marketing-de-rua/>>. Acesso em: 28 de janeiro de 2018.

COBRA, Marcos. **Marketing Básico: Uma abordagem brasileira**. 4ªed. São Paulo: Atlas, 1997.

CONTABILIZEI. **Contabilidade e empreendedorismo**. Disponível em: <<https://www.contabilizei.com.br/contabilidade-online/mei-micro-empendedor-individual/>>. Acesso em 25 de maio de 2018.

DA COSTA, Marcos Paulo. **Afinal, o que é marketing de guerrilha?** Artigo publicado em 2015. Disponível em: <<http://www.marketingmoderno.com.br/o-que-e-marketing-de-guerrilha/>>. Acesso em: 28 de maio de 2018.

DELIVERY EXTRA. **Busca por leite desnatado.** Disponível em: <<https://www.deliveryextra.com.br/busca?w=LEITE%20DESNATADO%20TETRA%201%20LITRO&qt=12&p=1>=list>>. Acesso em: 25 de maio de 2018.

EMPÓRIO ART-VITTA. **Alimentos sem lactose e sem glúten.** Disponível em: <www.emporioartvitta.com.br/Alimentos/>. Acesso em: 23 de maio de 2018.

FALLAVENA, Lucas Prestes. **O perfil do consumidor de produtos sem glúten: necessidade ou modismo?** Artigo de Graduação apresentado na Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Instituto de Ciências e Tecnologia de Alimentos. Curso de Engenharia de Alimentos, 2015. Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/141351>>. Acesso em: 22 de maio de 2018.

GERMANO, Francimar. **Como avaliar os concorrentes direto e indireto.** Artigo publicado em 2011. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/marketing/como-avaliar-os-concorrentes-direto-e-indireto/55592/>>. Acesso em: 23 de maio de 2018.

GIL, Jaime Zaladek. **O que é a doença celíaca.** Publicado no Blog informativo do Hospital Israelita Albert Einstein em junho de 2016 - Artigo sobre gastroenterologista clínica. Disponível em: <<http://www.glutenconteminformacao.com.br/o-que-e-a-doenca-celiaca/>>. Acesso em: 21 de maio de 2018.

IRELAND, R. Duane; HOSKISSON, Robert E.; HITT, Michael A. **Administração Estratégica.** Tradução da 10ª edição norte-americana: Paulo Roberto Gião, Moacir de Miranda Oliveira Junior. São Paulo: Cengage, 2017.

ITALAC. **Linha de produtos Zero Lactose.** Disponível em: <www.italac.com.br/Italac/Zero_Lactose>. Acesso em: 24 de maio de 2018.

ITAMBÉ. **Mundo Zero Lactose – Nolac.** Disponível em: <<https://www.itambe.com.br/portal/produtos/marca/nolac>>. Acesso em: 24 de maio de 2018.

JASMINE. **Alimentos Saudáveis.** Disponível em: <<https://www.jasminealimentos.com/a-jasmine/>>. Acesso em: 25 de maio de 2018.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing.** Tradução: Sônia Midori Yamamoto. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Marketing: conceitos, exercícios, casos.** 7ª ed. São Paulo: Atlas, 2005.

MARTELLO, Alexandro. **Comitê regulamenta teto maior de faturamento do Simples para 2018.** Artigo publicado em 2017. Disponível em: <<https://g1.globo.com/economia/pme/noticia/comite-gestor-do-simples-regulamenta->

teto-maior-de-faturamento-para-2018.ghtml>.

MENEZES, Cristian. **O que é o Balanced Scorecard?** Artigo publicado em 2010. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/tecnologia/o-que-e-o-balanced-scorecard/45822/>>. Acesso em: 30 de maio de 2018.

MOLINA, Gustavo; PELISSARI, Franciele Maria; FEIHRMANN, Andresa Carla. **Perfil do consumo de leite e produtos derivados na cidade de Maringá, Estado do Paraná.** Artigo publicado na Revista Acta Scientiarum Technology Maringá, v. 32, n. 3, p. 327-334, 2010. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/270086382_Perfil_do_consumo_de_leite_e_produtos_derivados_na_cidade_de_Maringa_Estado_do_Parana>. Acesso em: 23 de maio de 2018.

MUNDO VERDE. **Tudo para uma alimentação saudável.** Disponível em: <www.mundoverde.com.br/Lojas/Mundo-Verde>. Acesso em: 25 de maio de 2018.

NESTLÉ. **Produtos Zero Lactose.** Disponível em: <<https://www.nestle.com.br/categorias/produtos-zero-lactose>>. Acesso em: 24 de maio de 2018.

NUTRICOM-VIDA. **Produtos sem glúten e sem lactose.** Disponível em: <nutricom-vida.com.br/sessao/sem-gluten-e-sem-lactose/>. Acesso em: 23 de maio de 2018.

PANDOLFI, Robson. **A polêmica do glúten.** Publicado na Revista Superinteressante, em 5 de novembro de 2014. Disponível em: <<https://super.abril.com.br/saude/a-polemica-do-gluten/>>. Acesso em: 21 de maio de 2018.

PEÇANHA, Vitor. **Marketing Digital.** Artigo publicado em 2018. Disponível em: <<https://marketingdeconteudo.com/marketing-digital/>>. Acesso em: 28 de maio de 2018.

PIRACANJUBA. **Produtos Zero Lactose.** Disponível em: <<https://www.piracanjuba.com.br/produtos/leite-uht-semidesnatado-zero-lactose-605>>. Acesso em: 24 de maio de 2018.

ROCUMBACK, Alan. **Curva ABC:** conhecendo os principais clientes. Publicado em setembro de 2016. Disponível em: <<http://blog.cicloagenciadigital.com.br/curva-abc-de-clientes/>>. Acesso em: 22 de maio de 2018.

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Características das empresas pela forma jurídica.** Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/ap/artigos/caracteristicas-das-empresas-pela-forma-juridica,813ae3ae7d316410VgnVCM1000003b74010aRCRD>>. Acesso em: 22 de maio de 2018.

SILVA, Caroline. **Pesquisa genética desvenda intolerância à lactose.** Publicado no Jornal da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, n. 139, em julho de 2011.

Disponível em:
<<http://www.ufrgs.br/portaldapesquisa/conhecimentoesociedade/?p=331>>. Acesso em 21 de maio de 2018.

SILVESTRE, Luane. **Como escolher bons fornecedores para a sua empresa.** Artigo publicado em 2015. Disponível em:
<<http://www.profissionaldeecommerce.com.br/como-escolher-bons-fornecedores-para-sua-empresa/>>. Acesso em: 24 de maio de 2018.

SOBREIRA, Wanessa. **Sem leite e sem trigo: alimentos no mercado.** Publicado no Jornal Orla Notícias, aos 13 de outubro de 2017. Disponível em:
<<http://orlanoticias.com.br/sem-leite-e-sem-trigo-alimentos-no-mercado/>>. Acesso em: 21 de maio de 2018.

SOUZA, Gustavo. **Estratégia de marketing:** o que é e como fazer? Artigo publicado em 2016. Disponível em: <<https://marketingdeconteudo.com/o-que-e-estrategia-de-marketing/>>. Acesso em: 28 de maio de 2018.

SUPER NOSSO online – **produtos sem lactose.** Disponível em:
<<https://www.supernossoemcasa.com.br/e-commerce/c/422/sem-lactose>>. Acesso em: 23 de maio de 2018 (a).

SUPER NOSSO online – **produtos sem glúten.** Disponível em:
<<https://www.supernossoemcasa.com.br/e-commerce/c/424/sem-gluten>>. Acesso em: 23 de maio de 2018 (b).

ANEXO 1 – Consulta à base de dados do INPI

Consulta à Base de Dados do INPI

[Pesquisa Base Patentes | Pesquisa Base Desenhos | Pesquisa Base Programas | Ajuda?]

» Consultar por: No. Processo | Marca | Titular | Cód. Figura | Finalizar Sessão

RESULTADO DA PESQUISA (15/05/2015 às 19:43:12)

Nº do Processo: without lag

- Nenhum resultado foi encontrado para a sua pesquisa. Para efetuar outra pesquisa, pressione o botão de VOLTAR.

AVISO: Depois de fazer uma busca no banco de dados do INPI, ainda que os resultados possam parecer satisfatórios, não se deve concluir que a marca poderá ser registrada. O INPI no momento do exame do pedido de registro realizará nova busca que será submetida ao exame técnico que decidirá a respeito da registrabilidade do sinal.

Dados atualizados até **12/05/2015** - Nº da Revista: **2314**

voltar



ANEXO 2 – Modelo do *folder* da empresa

 <p>Saúde e bem-estar num só lugar</p> <p>ACREDITE!!!! Alimentação sem glúten e sem lactose pode ser muito saborosa</p> <p>Atendemos a região noroeste da RMBH Acesse www.withoutlag.com.br/alimentacaosaudavel/sem</p>	 <p>A intolerância ao glúten e à lactose, presentes em vários alimentos, é um problema que causa desconforto intestinal e dificulta a absorção dos nutrientes necessários a uma boa saúde.</p> <p>Ela afeta pessoas de diferentes idades e muitas nem percebem.</p> <p>Cuidar da alimentação é uma forma de garantir sua qualidade de vida!!!!</p>	<p><i>WITHOUT</i> LaG é uma loja virtual que oferece inúmeras opções deliciosas, por meio de produtos de diversas marcas, com qualidade, preço bacana e entrega rapinho na sua casa.</p>  <p>Faça nos uma visita www.withoutlag.com.br</p>
Lap externo 1 (capa)	Lap interno 2	Lap interno 3
<p>Visite https://www.facebook.com/withoutlag Temos ótimas dicas e receitas que você vai adorar!!!!</p> <p>Home Office Av. Amintas Jaques de Moraes, 174 Bairro Glória - 30880 330 Belo Horizonte - Minas Gerais</p>	<p>Crepioca salgada sem glúten e sem lactose</p> <p>Ingredientes</p> <ul style="list-style-type: none"> 1 ovo 1 colher de sobremesa de chia Temperos diversos (sal, pimenta, noz moscada) 1 colher de sopa de farinha de tapioca sem glúten 2 fatias de peito de peru 3 Tomates cereja picados 2 fatias de queijo sem lactose <p>Modo de preparo</p> <p>Bata o ovo inteiro até que fique homogêneo; acrescente os temperos, a colher de semente de chia e misture; por fim, acrescente a colher de tapioca e misture mais um pouco; em uma frigideira acrescente um pingo de óleo de canola e coloque a massa sobre a panela já aquecida; em fogo baixo, tampe a panela e espere que a massa doure para virá-la; acrescente o peito de peru, os tomates e o queijo, dobre-a ao meio e retire-a do fogo.</p> 	Lap interno 6
Lap externo 4 (contra-capa)	Lap interno 5	

ANEXO 3 – Modelo do *site* da empresa

[Página inicial](#)
[Mapa do site](#)
[RSS](#)
[Imprimir](#)

Pesquisar

Site Fictício **WITHOUT LaG** Carrinho de compras Itens: 0 Carrinho: R\$0,00

[Página inicial](#)
[A Without LaG](#)
[Parceiros](#)
[Receitas Praticas](#)
[Noticias](#)
[Meu Carrinho de Compras](#)
[Estrutura](#)
[+ Saúde](#)

CATEGORIAS


- Produtos 1
 - BISCOITOS E DOCEs
 - SUCOS
 - BASICOS
 - LANCHES RAPIDOS
- Produtos 2


CONTATO


Without LaG
Belo Horizonte
carine.fernando@hotmail.com

Página inicial | Produtos 1

Produtos 1

 **COOKIES**
Oferta especial
Esta é a descrição do produto. Caso deseje, pode modificá-la ao seu gosto ou remover o registro do...
Seu preço: **R\$3,50** ou até **12x de R\$0,29** [Comprar](#)

 **COKIES**
Oferta especial
Este é o exemplo do segundo produto.
Seu preço: **R\$4,60** ou até **12x de R\$0,38** [Comprar](#)

 **Achocolatado**
Seu preço: **R\$1,99** ou até **12x de R\$0,17** (Preço normal: R\$1,00)

ANEXO 4 – Modelo do perfil no Facebook

The image shows a screenshot of a Facebook profile for a community named "Without LaG". The profile picture features the text "WITHOUT LaG" in a stylized font, with "WITHOUT" in white and "LaG" in orange, set against a background of wheat stalks and a glass of milk. The cover photo is a close-up of a glass of milk with wheat stalks. The profile name is "Without LaG" and it is identified as a "Comunidade".

The navigation bar includes "Página", "Atividade", and "Configurações". The page is set to "Criar público". The right sidebar shows notification counts: 3 curtidas na página, 0 NÃO LIDAS, 1 Notificação, and 0 Mensagens. A list of recent users is visible, including Diego Criscuolo Fonseca, Janine Assis, and others.

The main content area shows a status update: "O você tem feito?". Below it, a notification states "Without LaG alterou sua foto do perfil. há 58 minutos". The left sidebar shows "PESSOAS" with 3 curtidas, listing Rafael Coimbra Gontijo and Clááh Fernanda.

The bottom of the page includes a "Promover Página" button and a search bar.