

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

MASSA ARTESANAL (*CAPELETTI*):
UMA OPORTUNIDADE DE NEGÓCIO?

Idene Maria Sgorla Franklin

Florianópolis, julho de 2001

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

MASSA ARTESANAL (*CAPELETTI*):
UMA OPORTUNIDADE DE NEGÓCIO?

Orientadora

Prof^ª. Liane Carly Hermes Zanella

Área de Concentração

Administração geral

Florianópolis, julho 2001

Este Trabalho de Conclusão de Estágio foi apresentado e julgado perante a Banca Examinadora que atribuiu nota 9,0 à aluna Idene Maria Sgorla Franklin, na disciplina Estágio Supervisionado CAD 5236

Florianópolis, junho de 2001.

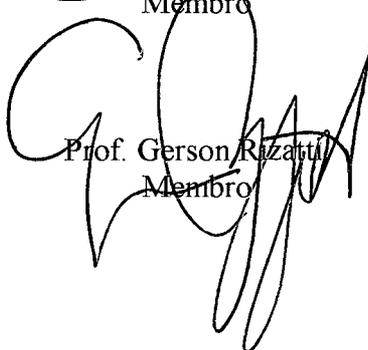
Banca Examinadora:



Profª Professora Liane Carly Hermes Zanella
Presidente



Prof. Sinésio Stefano Dubiela Ostroski
Membro



Prof. Gerson Rizatti
Membro

“Na existência, ou se atinge o fim para o qual fomos postos, ou então a vida é estúpida. Exatamente como pegar o trem tem uma finalidade, se há um destino preciso no viandante. Se o destino não é exato na intenção do viandante, então todo o seu gerir não só é sem destino como fato em si, mas ele próprio se torna o concreto da insipiência “.

ANTÔNIO MENEGUETTI

*Agradeço, a minha família, pela abdicação e renúncia em prol da minha
formação.*

Ao meu marido, sempre companheiro, paciente e colaborador.

*Especialmente a Professora Liane que esteve sempre presente e
participante na elaboração desta obra.*

A Deus pelo dom da vida.

SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS	vii
LISTA DE QUADROS	viii
RESUMO	ix
1 INTRODUÇÃO	11
1.1 Tema problema.....	11
1.2 Justificativa.....	13
2 OBJETIVOS	15
2.1 Objetivo geral.....	15
2.2 Objetivos específicos.....	15
3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	17
3.1 Empreendedorismo.....	17
3.2 Projeto de viabilidade.....	25
3.2.1 Aspectos jurídicos e legais.....	27
3.2.2 Aspectos administrativos.....	30
3.2.3 Aspectos mercadológicos e de localização.....	31
3.2.4 Aspectos técnicos.....	34
3.2.5 Aspectos financeiros.....	35
4 METODOLOGIA	39
4.1 Tipo de estudo e abordagem.....	39
4.2 Técnicas para coleta de dados.....	39
4.3 Pesquisa junto aos concorrentes e fornecedores.....	41
4.4 Limitações da pesquisa.....	43

5	MERCADO DE MASSAS	44
5.1	História da massa.....	44
5.2	O produto e suas variedades.....	46
5.3	Perfil do mercado nacional.....	48
5.4	O consumo de massa no Brasil em 2000	49
6	O EMPREENDIMENTO	54
6.1	Caracterização do empreendimento.....	54
6.2	O produto “ <i>capeletti</i> ”	57
6.3	Mercado concorrente	59
6.4	Mercado fornecedor.....	68
6.5	Estrutura e funcionamento do empreendimento.....	69
6.5.1	Atribuições das pessoas	70
6.5.2	Aspectos técnicos.....	71
6.5.3	Layout	76
6.5.4	Capacidade de produção	77
7	ASPECTOS FINANCEIROS	80
7.1	Investimentos fixos.....	80
7.2	Depreciação sobre investimentos fixos.....	82
7.3	Custo fixo mensal	82
7.4	Mão de obra direta.....	84
7.5	Custo mensal de matéria-prima	84
7.6	Custo total e unitário de produção.....	85
7.7	Composição do preço de venda.....	85
7.8	Receita operacional mensal.....	86
7.9	Resultado operacional.....	86
7.10	Cálculo do capital de giro	88
8	CONSIDERAÇÕES FINAIS	91
9	REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA	93
9.1	Bibliografia suplementar.....	95
10	ANEXO	96

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Estimativa de consumo de massa (kg per-capita) no mundo.....	48
Figura 2 - Evolução consumo (total) no Brasil.....	52
Figura 3 – Logomarca do empreendimento.....	58
Figura 4 – Rótulo da embalagem do produto.....	58
Figura 5 - Fluxograma do processo produtivo.....	73
Figura 6 - Amassadeira misturadora.....	75
Figura 7 - Cilindro elétrico.....	75

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Exportação de massas alimentícias.....	50
Quadro 2 - Importação de massas alimentícias.....	50
Quadro 3 - Perfil do mercado de massas no Brasil 1994-2000.....	51
Quadro 4 - Segmentação do consumo por região do Brasil	51
Quadro 5 - Ficha padrão de produção	78
Quadro 6 - Investimento fixo.....	81
Quadro 7 - Cálculo da depreciação	82
Quadro 8 - Depreciação	82
Quadro 9 - Custo fixo mensal	83
Quadro 10 - Custo mensal de mão-de-obra	84
Quadro 11 - Custo mensal de matéria-prima	85
Quadro 12 - Custo total e por kg de produção	85
Quadro 13 - Preço de venda.....	86
Quadro 14 - Receita operacional mensal	86
Quadro 15 - Resultado operacional mensal	87
Quadro 16 - Capital de giro	88
Quadro 17 - Resultado operacional com 30% das vendas.....	89
Quadro 18 - Resultado operacional com 70% das vendas.....	90

RESUMO

O objetivo deste estudo foi verificar a viabilidade técnica, financeira e mercadológica para a instalação de uma indústria e comércio de massas artesanais (*capeletti*) no município de São José, Santa Catarina. Utilizou-se para tanto, uma pesquisa exploratória descritiva. O estudo exploratório foi realizado a fim de constatar a viabilidade ou não do empreendimento. O estudo descritivo deu-se devido à necessidade de descrever e conhecer os fatos e fenômenos do assunto proposto. Foi feito um estudo preliminar de mercado, objetivando identificar características do mercado consumidor, concorrente e fornecedor como forma de fundamentar a pesquisa e dar maior sustentabilidade. Para este estudo utilizou-se de entrevistas semi-estruturadas, aplicadas numa amostra definida pelo tipo de produto, e com representatividade nos principais bairros da grande Florianópolis, o que ficou constatado que mesmo com a queda do consumo de massas no Brasil, existe mercado para as massas artesanais. No estudo dos aspectos jurídicos e legais, fez-se todo o levantamento do processo de abertura de um empreendimento, sendo também definida a forma jurídica mais adequada para a empresa à sociedade por quotas de responsabilidade limitada. Os aspectos administrativos, técnicos e financeiros foram realizados através bibliografia especializada, da técnica de observação direta e consulta a órgão especializado como o SEBRAE, onde se constatou que a forma ideal é uma estrutura simples com apenas dois níveis hierárquicos. Quanto ao local definido para a instalação é altamente favorável devido ao grande fluxo de veículos. Os dados levantados no estudo preliminar do mercado nos aspectos, técnicos e financeiros mostraram a viabilidade do empreendimento proposto.

1 INTRODUÇÃO

1.1 Tema problema

O modelo de profissional de sucesso, aquele que saía das melhores universidades, iniciava sua carreira em uma grande empresa, e ali mesmo subia degrau por degrau na rígida hierarquia verticalizada, está acabando. O que existe hoje é uma forte tendência em muitas pessoas, para abrir seu próprio negócio.

Segundo DOLABELA (1999) existem vários motivos que levam a esta mudança, entre eles, o mais importante é a auto-realização como forma alternativa do auto-emprego e por acreditar que esta seja a saída para ter efetivamente o controle de sua carreira, podendo inovar, colocar em prática seus sonhos, correndo os riscos necessários com maiores lucros. Todos estes fatores somados à estabilidade econômica que o país atravessa e a própria mudança do conceito de emprego, levam a um aumento substancial no número de pequenos negócios.

Mesmo conhecendo as oportunidades que são criadas diariamente e da vontade de muitos, é necessário recursos e muita profissionalização. Pesquisas do SEBRAE indicam que 50% de todos os novos empreendimentos duram menos de um ano. Entre as empresas que superam os primeiros doze meses, apenas 20% conseguem atingir o quinto ano de existência.

Antes de investir recursos e energia em um novo negócio é preciso descobrir se o mesmo é viável e quais as suas chances de crescimento no atual mercado. Portanto, estar em sintonia com a realidade do mercado e as transformações mundiais em consequência da globalização é um dos primeiros passos na busca deste sucesso, já que vivemos em uma economia de mercado onde o risco está sempre associado. Para isso, conhecer antecipadamente os riscos que envolvem um negócio e saber calcular antecipadamente, planejando para que se possa desenvolver estratégias para minimiza-los ou elimina-los é o objetivo de todo o projeto.

Neste sentido, é fundamental que a elaboração deste projeto de viabilidade de uma fábrica de massas, sirva como um roteiro de todas as ações e etapas que devem ser seguidas. Já que vivemos em um mundo cada vez mais competitivo e globalizado, onde é necessário muita rapidez na tomada de decisão e agilidade na efetivação das alternativas propostas, estando coerente com a realidade de um mercado em constante evolução. Daí a necessidade de estar bem fundamentado possibilitando assim maior segurança.

Segundo FILION (1999), nenhum projeto se concretiza se não a partir de uma oportunidade de negócio. E para detectar esta oportunidade é preciso ter intuição que requer entendimento que requer conhecimento.

Na busca deste conhecimento, com enfoque para a área de alimentos, antropólogos, cientistas que se dedicam a descrever e analisar o homem com base nas suas características físicas e culturais costumam dizer que o espelho do comportamento e da cultura de um grupo social ou de uma comunidade é a mesa. Desde as sociedades primitivas ela é palco de rituais e celebrações e os alimentos são carregados de simbologias. (FILION, 1999)

Talvez esse enraizamento cultural explique a constatação de nutricionistas e pesquisadores de que é muito difícil e demorado modificar os hábitos alimentares de uma pessoa ou de uma população. Mas difícil não quer dizer impossível. O crescimento das cidades, as distâncias cada vez maiores entre os locais de trabalho e as residências e o ritmo acelerado do mundo moderno se mostram mais fortes do que a cultura alimentar. No Brasil, o arroz com feijão já não é o alimento de todo dia. Hoje divide espaço com sanduíches e todo tipo de fast-food.

Foi neste contexto de mudanças que os alimentos congelados, semiprontos, chegaram ao mercado para ficar, como forma alternativa de conservação e para facilitar as tarefas domésticas, das classes média e alta, especialmente nas capitais e grandes cidades, onde a participação da mulher no mercado de trabalho é maior, e com ele esta mudança na forma de se alimentar.

Em especial as massas alimentícias, consideradas segundo nutricionistas, pesquisadores e cientistas, a protagonista da alimentação mundial e presente no cardápio de uma boa parte das casas brasileiras, acompanha a mudança dos hábitos de consumo, e até da organização familiar.

Segunda a Abima (Associação Brasileira das Indústria de massas Alimentícias)

no Brasil, o consumo de massas alimentícias vem se tornando cada vez mais um hábito alimentar.

A simplicidade do processamento para a sua produção, aliado ao seu fácil manuseio e estabilidade durante o armazenamento, fizeram com que o produto fosse consumido nas mais diversas regiões do território nacional e por todas as classes sociais.

Mesmo nestes tempos de comida rápida, em que cada vez mais se torna comum a imagem de pessoas fazendo suas refeições em pé, na rua, no carro, os tradicionais hábitos italianos se contrapõe a essa concepção e se negam a transformar a comida em mero combustível.

É para este público que mesmo com a correria do dia a dia, que necessita que suas refeições sejam facilitadas sem no entanto perder o sabor e o prazer de uma refeição a mesa que o empreendimento se propõem resgatar, de forma a facilitar o dia a dia sem perder a qualidade e o prazer.

Assim, a pergunta norteadora da presente pesquisa:

Existe viabilidade para a instalação de uma indústria e comércio de massas artesanais (*capeletti*) no Município de São José?

1.2 Justificativa

A possibilidade de desenvolver um plano de negócios para a instalação de uma fábrica de massas, com especialidade única, *capeletti*, talvez não muito conhecido, será um grande desafio, além de ser uma necessidade pessoal de tentar resgatar parte da tradição familiar italiana, preservando o hábito de saborear a boa massa artesanal, nesses tempos modernos de comida rápida, aliando o resgate do sabor a praticidade exigida nos dias de hoje.

Neste contexto, o desenvolvimento do plano de negócios segue as etapas recomendadas pela bibliografia existente, estabelecendo, de início, os objetivos pretendidos com o estudo e a metodologia a ser seguida. Entretanto, certos elementos centrais serão sempre necessários para descrever por que, como e quando o sucesso econômico será alcançado.

Na busca de respostas para confirmação ou não da idéia e tentando verificar se está ou não respaldada na realidade do mercado, o estudo de viabilidade diminui os riscos inerentes à abertura de um empreendimento, pois se tem a oportunidade de avaliar todos os aspectos que podem afetar o surgimento do empreendimento.

2 OBJETIVOS

2.1 Objetivo geral

Elaborar um projeto de viabilidade para uma indústria e comércio de massas artesanais (*capeletti*).

2.2 Objetivos específicos

- Analisar os aspectos jurídicos e legais:
 - identificar a forma jurídica;
 - identificar junto aos órgãos competentes o processo de autorização para o funcionamento.

- Analisar os aspectos mercadológicos:
 - caracterizar o ramo de atividade e o produto a ser oferecido;
 - identificar o público-alvo;
 - identificar a aceitação do produto no mercado consumidor;
 - definir a localização;
 - analisar a concorrência;
 - identificar o mercado fornecedor de matéria prima.

- Analisar os aspectos administrativos:
 - definir a estrutura geral da administração;
 - determinar a qualificação e quantificação de pessoal necessário.

- Analisar os aspectos técnicos:
 - descrever o processo de fabricação, embalagens e congelamento;
 - elaborar e estudar o Layout;
 - discriminar e quantificar os equipamentos necessários.

- Analisar os aspectos financeiros:
 - identificar os recursos necessários para o investimento fixo e para o capital de giro;
 - calcular o investimento inicial;
 - estimar o custo da mercadoria vendida;
 - definir o preço da venda;
 - calcular o resultado operacional

3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O objetivo da realização de um projeto de viabilidade é estudar e descrever as principais etapas para implantação de um empreendimento. O projeto de viabilidade analisa as várias definições de estudiosos de cada assunto, os aspectos a serem considerados e as pesquisas e estudos sobre o assunto pretendido, identificando o verdadeiro potencial do empreendimento para a tomada da decisão final.

É, mais detalhadamente, a descrição de todas as etapas que devem ser analisadas, juntamente com os passos necessários para o alcance do objetivo. É ainda visto como uma proposta, um programa, um plano de negócio. É uma forma de eliminar a organização instintiva, é uma forma de manter todas as idéias organizadas e de revelar armadilhas que se ignoram. É visto também como “plano de negócios”.

Para DOLABELA (1999) o principal usuário do plano de negócio é o empreendedor, que está diante de uma ferramenta que o faz mergulhar profundamente na análise de seu negócio, diminuindo assim os riscos, e inclusive até subsidiando suas decisões, de que podem até ser de não abrir a empresa, ou e não lançar determinado produto.

Neste contexto, este capítulo aborda dois aspectos importantes na realização de um estudo de viabilidade: empreendedorismo e o projeto de viabilidade propriamente dito.

3.1 Empreendedorismo

O desenvolvimento de um novo empreendimento é não só para aqueles que decidem viver diretamente de seu trabalho como para os empreendedores, uma forma de gerar empregos e desenvolvimento para o país. DEGEN (1989, p. 9) afirma: “a riqueza de uma nação é medida por sua capacidade de produzir, em quantidade suficiente, os bens e serviços necessários ao bem estar da população”.

Segundo LONGENECKER et al (1997), os empreendedores são os heróis populares da moderna vida empresarial. Eles são os responsáveis pelos empregos e inovações, estimulando o crescimento econômico. Hoje eles são vistos como energizadores que assumem riscos necessários em uma economia em crescimento, produtiva. A cada ano, milhares de empreendedores, de jovens universitários a cidadãos mais velhos, inauguram

novos negócios por conta própria e assim fornecem a liderança dinâmica que leva ao progresso econômico. É, com certeza, grande o número de empregados que pensam ou já pensaram em ter seu próprio empreendimento. Para isso é necessário estar atento as oportunidades existentes e em que medida as compensações são atraentes.

DOLABELA (1999) acredita que o empreendedor seja o “motor da economia”, um agente de mudanças. SHUMPETER (citado pelo Centro de Estudos do Empreendedorismo, s. d.) associa o empreendedor ao desenvolvimento econômico, à inovação e ao aproveitamento de oportunidades em negócios. E por ser simples e abrangente FILION (1991) afirma que “um empreendedor é uma pessoa que imagina, desenvolve e realiza visões”.

Seguindo este raciocínio, VÉRAS (1999) apresenta alguns depoimentos do que é ser empreendedor:

- ...Transformar idéias recentes inovadoras em negócios reais, conseguindo obter lucro com isso;
- ...Conhecer e compreender as necessidades e anseios dos clientes, criando e adaptando produtos para satisfaze-los;
- ...Buscar a qualidade total, inclusive na perfeição do produto, também reduzindo custos e melhorando o atendimento para atingir essa meta;
- ...Controlar as informações internas, sempre atualizando os dados;
- ...Agir com eficiência e rapidez quando é necessário resolver um problema;
- ...Incentivar a participação de todos os envolvidos com a empresa para descobrir e encontrar soluções para os problemas;
- ...Admitir erros, pois todos estão sujeitos a errar;
- ...É um ser consciente de suas limitações e das limitações de sua equipe;
- ...Estimular a iniciativa e criatividade da equipe e concentrar sua energia no que for mais importante para a empresa;
- ...Estar atento para o que acontece no mundo considerando-se um agente de desenvolvimento da sociedade.
- ...Conversar, ler, discutir e aceitar sugestões.

Ao abrir um novo negócio o empreendedor deve compreender que nenhum órgão do governo, nenhuma entidade de apoio a empresários ou repartição de assistência a empresários pode lhe fornecer: o espírito empreendedor que deve ter para começar um negócio e manter-se nele apesar de todas as dificuldades que poderão e certamente surgirão.

Segundo LONGENECKER et al (1997), ter o espírito empreendedor não se trata apenas de educação ou conhecimento, embora isto certamente seja muito útil. Pode-se citar outros ingredientes como: motivação busca constante pela qualidade em produtos e serviços, respeito pelo cliente, estabelecimento de metas, criatividade, encorajamento de sonhos, utilização das derrotas como fontes de melhorias, entusiasmo e a busca interminável pelo conhecimento e aprimoramento.

A pessoa que deseja tornar-se um empreendedor, além de possuir as características abordadas por VÉRAS (1999), deve primeiramente conhecer a realidade atual e em segundo ter uma compreensão clara de sua formação, conhecendo seus pontos fortes e fracos. Caso inicie um negócio ele deverá ser construído sobre seus pontos fortes e precisa entender suas fraquezas de forma a poder evita-las ou saber lidar com elas.

A análise da realidade é uma das etapas de sua identificação pessoal. A outra, é o que se deseja fazer, isso exige alguma criatividade, e a melhor maneira de começar o processo criativo é pelo final, isto é, sabendo onde se quer chegar, para depois definir como chegar lá. Esta etapa considera que seus objetivos pessoais não precisam estar necessariamente relacionados com sua história de vida ou experiência profissional. O importante é entender clara e precisamente o que o empreendedor quer e almeja da vida.

A formação é uma combinação rica de hereditariedade e experiência que cria características pessoais das quais a pessoa pode não ter consciência. Esses traços o tornam especial, dando-lhe habilidade de executar certas funções de uma forma única, podendo não estar relacionado com a forma como ganha sua vida atualmente.

Ser empreendedor dá maior oportunidade, e maior liberdade ao desenvolvimento da criatividade. Outro aspecto bastante importante na trajetória de um empreendedor bem sucedido é a sua identificação empresarial, ou seja, a questão é saber se o negócio proporcionará satisfação pessoal, o estilo de vida que almeja, e um produto ou linha de serviço que o satisfaça profundamente.

Em um sistema de empresas privado, qualquer indivíduo é livre para iniciar

negócios por conta própria. Em todo momento, oportunidades potencialmente lucrativas existem. Mas essas oportunidades devem ser reconhecidas e agarradas pelos indivíduos com habilidades e desejos fortes para assegurar o sucesso. Evidentemente, há milhares de variações e alternativas para carreiras independentes de negócios, por isso é importante que conheça as vantagens e desvantagens de um empreendimento.

Segundo o Centro de Estudos do Empreendedorismo - CEE, os indivíduos são atraídos para o mundo dos negócios por inúmeros incentivos poderosos ou recompensas. Essas recompensas podem ser agrupadas, visando a simplicidade, em três categorias básicas: lucro, independência e um estilo de vida prazeroso.

a) Lucro

O retorno financeiro de qualquer negócio deve compensar seu proprietário por investir seu próprio tempo pessoal (um equivalente ao salário) e economias pessoais (um equivalente a juros e/ou dividendos) nos negócios antes de quaisquer lucros “verdadeiros serem alcançados. Os empreendedores esperam um retorno que não só compensará pelo tempo e dinheiro investidos, mas também os recompensará bem pelos riscos e pela iniciativa que assumiram ao operar seus próprios negócios. Não é de surpreender, entretanto, que o incentivo de lucro seja um motivador mais poderoso para alguns empreendedores que para outros. (CEE, 1998, p.11)

b) Independência

A liberdade para trabalhar independentemente é outra compensação de um empreendimento. Sua importância como fator motivacional é evidenciada por um levantamento feito em 1991 com proprietários de pequenas empresas americanas. Trinta e oito por cento daqueles que deixaram seus empregos em outras empresas disseram que a razão principal era que eles queriam ser chefes de si mesmos. Como esses empreendedores, muitos de nós temos um forte desejo de tomar nossas próprias decisões, assumir riscos e colher as recompensas. Ser chefe de si mesmo parece uma idéia bastante atraente. (CEE, 1998, p.11)

Evidentemente, a independência não garante uma vida fácil. A maioria dos empreendedores trabalha durante longas horas. Mas eles têm satisfação de tomar suas próprias decisões dentro de restrições impostas por fatores econômicos e por outros fatores ambientais.

c) Um estilo de vida prazeroso

Os empreendedores freqüentemente falam da satisfação pessoal que sentem em seus próprios negócios. Alguns chegam a se referir ao negócio como “diversão”. Parte desse prazer pode derivar da independência descrita anteriormente, mas parte dele aparentemente também vem da natureza peculiar da atividade, do papel do empreendedor nos negócios e das oportunidades do empreendedor para prestar serviços. (CEE, 1998, p.11)

Embora as compensações do empreendimento sejam tentadoras, também há desvantagens e custos associados ao negócio. Começar a operar um negócio próprio exige, muito trabalho, longas horas e muita energia emocional. Muitos empreendedores dizem que seus trabalhos são excitantes, mas exigem muito. De fato, a tensão de dirigir um negócio é frequentemente citada como uma razão para a cisão de famílias empreendedoras.

A possibilidade de fracasso nos negócios é uma ameaça constante aos empreendedores. Ninguém gosta de perder, mas essa é sempre uma possibilidade para alguém que inicia um empreendimento.

Além de todos os aspectos pessoais que precisam ser observados, faz-se necessário com igual importância, que sejam observados os aspectos de mercado. DRUCKER (1995) salienta que a primeira regra a ser seguida quando se está pensando em abrir um negócio é levar em conta que não existe uma regra geral. Não se deve olhar apenas para setores que, aparentemente, oferecem maior oportunidade de negócios.

Para o autor, o primeiro passo é examinar o mercado ou as oportunidades locais específicas. É bom que se saiba que não existem dois lugares que sejam semelhantes.

A fórmula da empresa na nova era é ser exatamente pequena e com isso DRUCKER (1994) listou 10 regras a serem seguidas:

Aprendizagem permanente - as organizações aprendem com os concorrentes, fornecedores, clientes, etc. usam o Benchmarking (limitar iniciativas bem sucedidas das empresas líderes) como ferramenta.

Competitividade global - é a capacidade de competir em qualquer mercado. A qualidade dos produtos e serviços, o atendimento e a produtividade tornam as empresas competitivas.

Qualidade total - Voltada para a satisfação dos seus clientes, a empresa de sucesso gerencia seus negócios pela voz do cliente. Necessidades, requisitos e expectativas dos consumidores são os combustíveis de suas transformações.

Pioneirismo - A empresa deve estar apta a modificar os padrões de desempenho e estabelecer uma mentalidade pioneira. A prioridade é chegar antes dos concorrentes para sobreviver às mudanças no mundo dos negócios.

Velocidade - Rapidez é um diferencial competitivo. Entregar o pedido antes a concorrência; imediatamente um problema detectado pelos clientes e reduzir o tempo da fabricação e de entrega dos pedidos.

Tecnologia - A tecnologia é amplamente utilizada e permite a personalização da produção; a automação dos processos e de atendimento aos clientes. Além de diminuir o tempo da fabricação e de entrega dos pedidos.

Adaptabilidade - Orienta as mudanças pelas necessidades de seus clientes e de outras organizações com as quais mantém relações. Os colaboradores abandonam práticas obsoletas.

Tamanho reduzido - As pequenas empresas se adaptam às mudanças porque são mais ágeis e flexíveis. Organizações burocráticas não têm "jogo de cintura" necessário em tempo de mudanças aceleradas.

Excelência - O padrão de desempenho da empresa é a excelência. Procurar ser, no mínimo, igual à melhor. Não se contentar com o possível, mas com o desejável.

Ética - Ter compromissos em relação à preservação ambiental, competir de forma leal e honrar os compromissos financeiros. (DRUCKER, 1994)

O preparo adequado para assumir um empreendimento requer certa combinação de educação e experiência. Logicamente, é difícil especificar o quanto se precisa de cada um e de que tipo, pois diferentes tipos de iniciativas exigem preparações diferentes.

Atualmente, pode-se observar que cada vez mais os empreendedores precisam de suporte da educação formal, bem como da atualização constante, pois vivemos a era das mudanças e da globalização. Acredita-se que a educação para pequenas empresas pode contribuir positivamente, embora se saiba que não está perfeitamente correlacionada com o sucesso.

Ao abrir um novo negócio o empreendedor deve estar atento, segundo DEGEN (1989), com os estágios de crescimento de uma nova empresa, com os fatores inibidores do potencial empreendedor e com a colaboração entre empreendedores e seus parceiros e os motivos para iniciar um novo negócio.

a) Estágio de crescimento de uma nova empresa

As empresas passam por várias fases de crescimento, a maioria inicia-se através da acumulação de recursos financeiros e técnicos por parte de dois ou mais empreendedores, que buscam a aceitação do negócio escolhido no mercado.

Ao identificar uma oportunidade no mercado, o empreendedor busca explorá-la, buscando evitar o rápido esgotamento da oportunidade, visando sua ampliação até obter um negócio estabilizado.

A maior parte dos negócios tem início explorando um nicho de mercado, e com seu crescimento deve ultrapassar as barreiras impostas pelo esgotamento deste nicho, visando expandir-se além desse limite.

Com o desenvolvimento e exploração de todo o mercado, o negócio encontra a barreira decorrente de esgotamento do mercado, devendo então diversificar.

A diversificação geralmente é iniciada explorando negócios com sinergia, continuando a crescer até o esgotamento dos negócios com sinergia.

Segundo a concepção de DEGEN (1989), cada estágio de crescimento apresentado é composto por duas fases consecutivas:

1 - Fase administrativa de baixo risco: a cada novo estágio, tem início a fase administrativa, sendo que nessa fase a empresa cresce explorando o negócio definido no estágio anterior, sendo seu enfoque otimizar a orientação estratégica básica, buscando aumentar a eficiência da empresa.

Nessa fase são feitos ajustes internos na organização e operações da empresa, buscando a maior eficiência possível, sendo essa fase considerada de baixo risco, pois os ajustes internos estão sob controle da empresa e eventuais erros podem ser corrigidos sem maiores conseqüências. Essa fase termina com o esgotamento do potencial de crescimento da empresa, sendo que se a empresa deseja continuar a se expandir deve partir para a fase seguinte, que é a fase empreendedora.

2 - Na fase empreendedora: a empresa redefine seu negócio, mudando a orientação estratégica básica, buscando aumentar a eficácia da empresa. São feitos os ajustes fundamentais na relação da empresa com seu ambiente, sendo considerada uma fase de alto risco, pois os ajustes são externos não estando totalmente sob o controle da empresa, sendo mais provável a ocorrência de eventuais erros e sendo suas conseqüências bem mais graves, pois um erro na redefinição do negócio pode acarretar grande prejuízo e até mesmo comprometer a sobrevivência da empresa.

b) Fatores inibidores do potencial empreendedor

Os fatores inibidores do potencial empreendedor, segundo o autor são: imagem social, disposição para assumir riscos e capital social.

O empreendedor que almeja alcançar o sucesso precisa estar disposto a, pelo menos no início, desenvolver todas atividades na sua empresa, por estes motivos muitos pensam que por terem atingido uma boa colocação como funcionários, terão sua imagem social prejudicada se realizarem as tarefas necessárias para iniciar um novo negócio.

O capital social é composto pelos valores e idéias que foram incutidos por nossos pais, professores, amigos, dentre outros que influenciaram nossa formação intelectual e orientam nossas vidas, mesmo que de forma inconsciente.

c) Colaboração entre o empreendedor e seus parceiros

Segundo DEGEN (1989), o empreendedor deve conseguir atrair, motivar e manter a colaboração de outros para o seu negócio e quanto maior as suas habilidades maior a possibilidade de sucesso.

O empreendedor deve procurar a colaboração dos seus colaboradores, clientes, fornecedores e concorrentes.

Os colaboradores diretos são importantes para o sucesso ou fracasso do empreendimento. Um empregado bem treinado e motivado pode atrair clientes não só no atendimento, mas também na execução de todas as tarefas do empreendimento.

Toda a empresa precisa de um contador para fazer sua contabilidade, no caso de pequena empresa, é comum recorrer aos serviços de um escritório de contabilidade. O melhor critério para a escolha é colher referências sobre o escritório de contabilidade, de preferência especializado no atendimento a negócios semelhantes ao do novo empreendimento.

É fundamental para o sucesso de negócio que o empreendedor conheça os futuros clientes e ouça o que eles têm para dizer, informando as suas necessidades e o preço que estão dispostos a pagar para satisfazê-las.

É comum um fornecedor ajudar o futuro empreendedor a começar o negócio, porque se a atividade for bem sucedida o fornecedor garante um cliente fiel.

Um concorrente pode estar disposto a ajudar o novo empreendimento, uma vez que, apesar de o negócio ser o mesmo, nem sempre ele está disputando o mesmo mercado.

d) Motivos para iniciar um novo negócio

Para o autor, os motivos mais usuais que levam uma pessoa a ter seu próprio negócio são:

Desejo de ganhar mais dinheiro do que seria possível continuando como empregado;
Vontade de sair da rotina, colocando suas próprias idéias em prática;
Desejo de ser seu próprio patrão, não devendo dar satisfações a ninguém sobre suas decisões;
Necessidade de provar a si e aos outros sua capacidade de realizar um empreendimento;
Vontade de desenvolver algo que além de trazer benefícios próprios, beneficie também a sociedade. (DEGEN, 1989, p.15)

Antes de abrir um novo negócio é necessário que o futuro empreendedor avalie a situação encontrada no mercado, buscando reduzir a incerteza e riscos do negócio. E o principal instrumento é o projeto.

3.2 Projeto de viabilidade

A literatura indica mais de uma denominação para este tipo de estudo. Inicialmente era chamado de estudo de viabilidade ou projeto de viabilidade, mas, recentemente, é tratado por Plano de Negócios. Porém, independente do nome, todos têm o mesmo objetivo: o de planejar os investimentos para um novo ou atual negócio.

Ao elaborar um projeto visa-se obter o máximo de informações possíveis para que a tomada de decisão tenha os riscos calculados, permitindo a análise segura sobre a viabilidade ou inviabilidade do empreendimento desejado.

O Plano de Negócios é o principal instrumento para que o empreendedor possa reduzir as incertezas e os riscos do negócio, e tem por objetivo estruturar as principais idéias e opções que o empreendedor deverá avaliar para decidir quanto á viabilidade da empresa a ser criada.¹

Do ponto de vista de MAGALHÃES (1986) projeto é um conjunto de antecedentes que permitem estimar as vantagens e desvantagens econômicas, de destinar recursos para produzir determinados bens e serviços.

O projeto é definido por HOLANDA (1968) como um instrumento que permite avaliar as vantagens relativas de um determinado uso dos seus recursos - capital e capacidade empresarial em face de possibilidades alternativas de investimento. A sua elaboração também contribui para possibilitar o processo pelo qual as poupanças monetárias se transformam em investimentos efetivos, a fim de estimular a elevação geral das poupanças da comunidade, apresentando-lhe, de forma racional e convincente, oportunidade de investimento rentável.

¹ Consulta feita no endereço eletrônico [www. Sebrae-sc.com. br](http://www.Sebrae-sc.com.br) acesso em: 23 abr 2001

Em uma visão mais ampliada, DE MORI (1998) define o Plano de Negócio como quase tudo que interessa saber na hora de iniciar ou expandir um negócio, ele deve

ser realmente seguido, e a ele deve-se recorrer sempre que for necessário tomar uma decisão, por isso tem as seguintes funções:

a) avaliar o novo empreendimento do ponto de vista mercadológico, técnico, financeiro, jurídico e organizacional;

b) avaliar, retrospectivamente, a evolução do empreendimento ao longo de sua implantação: para cada um dos aspectos definidos no plano de negócios, o empreendedor poderá comparar o previsto com o realizado;

c) facilitar ao empreendedor, a obtenção de capital de terceiros quando o seu capital próprio não é suficiente para cobrir os investimentos iniciais.

Segundo CHIAVENATO (1995) o projeto é o principal instrumento para que o empreendedor possa reduzir as incertezas e riscos do negócio, pois o projeto do negócio é um conjunto de dados e informações sobre o futuro empreendimento, definindo suas principais características e condições para proporcionar uma análise da sua viabilidade e dos seus riscos, bem como para facilitar sua implantação. É uma espécie de um plano de viabilização de uma idéia, um pequeno check-list para não deixar passar nada despercebido.

BELCHIOR (1974) complementa e é mais abrangente afirmando ser um conjunto de elementos que permitem avaliar, qualitativamente e quantitativamente, as vantagens ou desvantagens da aplicação de recursos, de qualquer natureza, para a produção de bens e ou serviços.

Portanto, entende-se que projeto de viabilidade de um negócio é um instrumento de análise dos riscos. É o estudo da viabilidade do projeto sob todos os aspectos, é um instrumento de reflexão, analisando todos os aspectos que envolvem o empreendimento, desde o perfil do empreendedor, passando pelos concorrentes, fornecedores, no qual analisa-se se o negócio vale a pena e se tem aptidão e disponibilidade para enfrentar..

No entanto, a escolha do tipo de atividade, o desejo de abrir um negócio constituem apenas o começo de um longo processo antes de se lançar ao mercado. Deve-se segundo CHIAVENATO (1995) observar além dos aspectos econômico-financeiros, mercadológicos, técnicos, administrativos e legais, os seguintes:

- criatividade: o projeto exige a criação de algo que não exista antes (desde uma variante de um projeto existente a um conceito completamente novo).
- complexidade: o projeto envolve decisões sobre grande número de parâmetros e variáveis (desde configuração e desempenho globais até componentes, materiais, aparência e método de produção).
- compromisso: o projeto exige o balanceamento de requisitos múltiplos e algumas vezes conflitantes (como desempenho e custo; aparência e facilidade de uso; materiais e durabilidade).
- escolha: o projeto exige fazer escolhas entre diversas soluções possíveis para um problema em todo os níveis desde o conceito básico até o menor detalhe de cor ou forma”.

Segundo HOLANDA (1968) a elaboração do projeto tem especial significado e importância como instrumento técnico administrativo e de avaliação econômica, tanto do ponto de vista privado, como do ponto de vista social.

Do ponto de vista do empresário privado, o projeto representa de um lado, o procedimento lógico e racional que substitui o comportamento intuitivo e empírico, geralmente utilizado em suas decisões de investimentos e de outro, o mecanismo de medida em que estes afetam a rentabilidade dos recursos próprios empregados.

Do ponto de vista social, não basta estimar os efeitos diretos do projeto, cumpre avaliar, também as suas repercussões indiretas sobre o sistema econômico, inclusive aquelas que por imperfeições do mercado e fatores institucionais, não se expressam em custos e benefícios monetários.

Neste trabalho será analisado, segundo os autores, os aspectos jurídico e legais, administrativos, mercadológico e de localização, técnicos e financeiros.

3.2.1 Aspectos jurídicos e legais

Todo empreendedor deve conhecer as alternativas jurídicas e legais para abrir seu negócio. Para que inicie as atividades e operações a empresa precisa ser legalmente constituída. Segundo CHIAVENATO (1995, p.37), a legislação brasileira distingue pessoas físicas de pessoas jurídicas. A pessoa física “é o indivíduo ou pessoa individual com seus direitos e obrigações perante o Estado”. A pessoa jurídica “é a associação de duas ou mais pessoas em uma entidade, com seus direitos e obrigações próprios e, portanto, distintos dos daquele indivíduo que a compõe. Toda empresa qualquer que seja a

sua constituição jurídica funciona como uma pessoa jurídica, isto é, como uma personalidade distinta das pessoas individuais que a compõem e dirigem.”

Ainda na concepção de CHIAVENATO (1995, p.38) as empresas podem assumir diferentes formas e tamanhos, e podem assumir três formas jurídicas básicas: firma individual, sociedade de pessoas e a sociedade anônima.

Firma individual: “Quando a empresa é representada por um único empresário ou proprietário que responde totalmente pelos seus negócios”.

A firma individual apresenta as seguintes vantagens:

- O proprietário é seu próprio patrão, tomando sozinho as decisões do negócio;
- O proprietário assume todo o lucro e todo o risco do negócio;
- Os custos operacionais são baixos, pois não existem gerentes, chefes ou supervisores;
- Proporciona economias fiscais, principalmente com o imposto de renda.

E as seguintes desvantagens

- Responsabilidade ilimitada em relação aos credores, isto é a riqueza do proprietário, e não apenas o capital investido responde pelas dívidas do negócio;
- Limitação de capital - a capacidade financeira do proprietário é limitada e pode restringir operações maiores e o próprio crescimento do negócio;
- O proprietário deve jogar em todas as posições do negócio.

Firma de sociedade ou sociedade de pessoas

Quando duas ou mais pessoas se associam e constituem uma entidade com personalidade jurídica, distinta daquela dos indivíduos que a compõem. São empresas constituídas de dois ou mais pessoas que se associam com o objetivo de obter lucro.

As vantagens:

- Proporciona economia fiscal;
- Permitem maior capital, pois os recursos provem de mais de um indivíduo;
- Oferece maior facilidade de crédito;
- Proporciona cooperação e habilidade administrativa.

As desvantagens:

- Responsabilidade solidária dos sócios, isto é no caso de liquidação a responsabilidade é ilimitada, os bens de um podem ser levados a garantir o prejuízo;
- Vida limitada, pois quando um dos sócios se afasta a sociedade é dissolvida.

A sociedade de pessoas é constituída mediante um contrato social firmado entre sócios e pode assumir uma variedade de formas de acordo com os interesses dos sócios e do tipo de negócio. As principais formas de sociedades comerciais são:

- Sociedade por firma ou nome coletivo;
- Sociedade de capital e indústria;
- Sociedade por quotas de responsabilidade limitada;
- Sociedade em comandita simples;
- Sociedade em comandita por ações;
- Sociedade cooperativa;
- Sociedade por conta de participação;
- Sociedade anônima.

Em relação à abertura de uma empresa, VÉRAS (1999) coloca que pode levar em torno de dois meses e que deve seguir uma seqüência de seis passos:

“1º Passo: o registro de uma empresa deve começar com o pagamento da taxa de Consulta de Viabilidade junto a Prefeitura do município sede, que irá autorizar ou não, depois de um estudo, a implantação ou não da empresa”.

2º Passo: consiste na Consulta Prévia, através de um formulário na Receita Federal (apenas para quem já teve uma empresa no seu nome).

3º Passo: o registro da empresa é feito na Junta Comercial, após o preenchimento de formulários e pagamentos da taxas.

4º Passo: o próximo passo é a obtenção do Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica (CNPJ), junto a Receita Federal.

5º Passo: obtenção da Inscrição Estadual na Secretaria da Fazenda.

6º Passo: e, por último, através da Prefeitura Municipal, se consegue o Alvará de Funcionamento e o Cadastro Fiscal.

3.2.2 Aspectos administrativos

Os aspectos administrativos referem-se à estrutura organizacional, aos níveis hierárquicos, a descrição das funções principais, bem como a capacitação necessária para garantir um serviço de qualidade.

Para melhor compreender a estrutura organizacional e não a confundir com organização é interessante diferenciar os dois termos, segundo STONER (1985, p.178), estrutura pode ser definida como “a disposição e a inter-relação entre as partes componentes e os cargos de uma empresa”, enquanto que organização pode ser entendida como “o processo pelo qual se faz com que a estrutura da organização se ajuste a seus objetivos, a seus recursos e a seu ambiente”.

Muitos são os tipos de estrutura organizacional. As mais comuns são estrutura formal e informal, onde a primeira se originaria de um planejamento efetuado pelos administradores e a estrutura informal surgiria com a iniciativa das pessoas baseada em seus interesses e conveniências (SILVA, 1993).

Segundo SILVA (1993, p.37) “a estrutura formal significa o estabelecimento da linha de autoridade e a linha de responsabilidade...” já o informal surgiria naturalmente entre as pessoas e muitas vezes até chega a modificar a estrutura formal.

A estrutura organizacional é um conjunto de várias partes ou níveis, distribuídos segundo características semelhantes, a esse processo dá-se o nome de departamentalização. Isso é necessário para que o trabalho consiga maior eficiência devido ao fato dos empregados estarem trabalhando de modo mais lógico constituindo uma unidade de trabalho (KWASNICKA, 1995).

Além da departamentalização existe a hierarquia que procura estruturar a organização do ponto de vista do indivíduo, enfatizando a divisão das tarefas segundo sua complexidade e responsabilidade. Como essas divisões são difíceis de serem visualizadas surge a necessidade de uma demonstração gráfica conhecida como organograma. Sua desvantagem é que ele mostra apenas uma dimensão dos muitos tipos de relações que existem entre indivíduos e unidades de trabalho.

CHIAVENATO (1995) coloca que embora as empresas sejam compostas por máquinas, equipamentos, tecnologias, são as pessoas que dão vida a este conjunto, cujo

talento e experiência criam os produtos e serviços que são o motivo pelo qual os clientes procuram a empresa e não os concorrentes.

Temos ainda a estrutura simples que, segundo MINTZBERG (1995), o comportamento é formalizado e a supervisão é direta, o poder é centralizado em uma única pessoa fazendo uso mínimo de planejamento, treinamento e instrumentos de interligação, evitando a utilização de todos os instrumentos formais, diminuindo a dependência por especialistas e assessores. Este tipo de ambiente com isso tende a ser simples e dinâmico, com tomadas de decisões rápidas.

Normalmente todas as micro e pequenas empresas passam pelo tipo de estrutura simples.

3.2.3 Aspectos mercadológicos e de localização

Segundo HOLANDA (1968) “O estudo de mercado, do produto, juntamente com o estudo da localização, constituem o ponto de partida para a elaboração da maioria dos projetos”. Na medida em que todos os outros aspectos estão relacionados com o mercado, como a produção, layout, investimentos, e financiamentos, os custos estarão estruturados a partir dessa produção, cuja base parte deste estudo, que é o que na prática define o projeto.

O mercado pode ser definido, segundo CHIAVENATO (1995, p.15) como: “o local onde as pessoas vendem e compram bens ou serviços, um conjunto de transações, havendo de um lado a oferta isto é as pessoas ou empresas que desejam vender bens ou serviços e, de outro a procura, isto é, as pessoas ou empresas que desejam comprar bens ou serviços”.

Para que o projeto se torne realidade uma das primeiras providências é saber se a idéia tem condições de prosperar, para isso a análise do mercado é fundamental. DE MORI (1998, p. 224) sugere para isso que algumas perguntas sejam respondidas, com o máximo rigor e honestidade:

“Quem serão seus clientes?”.

Qual a estratégia que você adotará para atrair a clientela e se manter no mercado?

O mercado existente é suficiente para absorver o seu produto ou serviço?

Por que os clientes irão preferir adquirir o seu produto ou serviço?

Quem serão os seus concorrentes mais diretos?

Como está o desempenho dos seus concorrentes?

Como você irá superar o desempenho dos seus concorrentes?

Sua venda será direta ao cliente? ou você fará parcerias com distribuidores ?

Quem serão seus principais fornecedores ?

Que tipo de acordo você fará com os fornecedores ?

Onde estará localizado o seu negócio ? por quê ?

Que veículos de promoção você usará para divulgar o seu negócio ?

Qual o custo de cada tipo de veículo de promoção do seu negócio ?

Que parceria você poderá fazer com os diferentes veículos que irão promover seu negócio ?

A que preço será vendido seu produto ou serviço ? “

O mercado, segundo KOTLER (1998), é o grupo de compradores reais e potenciais de um produto. Esses compradores têm uma necessidade ou desejo específico, que pode ser satisfeito através da troca. Assim, o tamanho de um mercado depende do número de pessoas que apresentam necessidades, têm recursos para fazer trocas, e estão dispostas a oferecer esse recurso em troca do que desejam.

O mercado consumidor é o ponto de partida natural para o estudo de mercado é o conceito de demanda. Para WOILER (1996, p.42) a lei de demanda é a seguinte: “no mercado, a quantidade de um bem que os consumidores desejam e podem comprar, em dado intervalo de tempo, tende a variar inversamente com o preço do bem, quando todas as demais condições permanecem constantes”. A demanda de um produto e/ou serviço está intimamente relacionada ao preço cobrado, ou seja, demanda e o preço são inversamente proporcionais.

A demanda tem por objetivo demonstrar e quantificar a existência e localização geográfica de potenciais consumidores e do que se pretende oferecer. São esses consumidores que vão garantir o sucesso do empreendimento por isso é importante conhece-los muito bem.

O mercado concorrente é representado pelas empresas que produzem ou vendem produtos ou serviços idênticos ou similares aqueles pretendidos a se disponibilizar

no mercado consumidor. Para DOLABELA (1999, p.156.) “Descobrir quem são os principais concorrentes, seus pontos fracos e pontos fortes, onde estão localizados, o faturamento e lucratividade estimados de cada um”, com isso o futuro empreendedor fundamentará melhor o seu estudo.

O mercado fornecedor é constituído pelas empresas que oferecem tudo o que é necessário para a produção, e tem como função suprir as empresas de insumos e serviços indispensáveis ao seu funcionamento. Os fornecedores são um elo importante no sistema geral da empresa, eles provêm os recursos.

Os recursos necessários são obtidas de fornecedores, por meio da procura de mercado, da distribuição física, comunicação, negociação e transferência de propriedade. Quanto mais a empresa aprender sobre o funcionamento dos diversos mercados de oferta e aplicar os princípios de marketing ao conduzir suas relações com os fornecedores, melhor ela comprará. (KOTLER, 1993, p. 52).

Dentro desta concepção, para o sucesso de um estudo de viabilidade, é necessário identificar em que ramo de atividade a empresa atuará, se no setor primário, secundário ou terciário da economia, identificar o produto, avaliar se existe ou não mercado consumidor, demanda, identificar os concorrentes, fornecedores e localização.

No conceito do produto, o importante para KOTLER (1998), é a qualidade, desempenho e aspectos inovadores. Segundo ele, as organizações deveriam esforçar-se para aprimorar seus produtos permanentemente.

O produto segundo KOTLER (1998, p.190) “é qualquer coisa que possa ser oferecida a um mercado para atenção, aquisição, uso ou consumo, e que possa satisfazer a um desejo ou necessidade”.

Os especialistas dividiram os produtos e serviços em duas grandes classes, com base nos tipos de consumidores que os usam: produtos de consumo e produtos industriais; os produtos de consumo são aqueles comprados pelo consumidor final para seu uso pessoal, estes produtos incluem produtos de conveniência de comparação, especialidade e não procurados.

O processo de seleção de fornecedores deverá considerar não apenas a competência técnica, mas também condições de entrega do produto, confiabilidade e condições de pagamento, pontos positivos e pontos negativos, pois são diretamente responsáveis pelo

sucesso ou fracasso do empreendimento. Negociações devem ser feitas, e a relação deve ser o mais estreita possível, de forma a obter vantagens para ambas as partes.

Para CHIAVENATO (1995, p.16), “o mercado fornecedor é o conjunto de pessoas ou organizações que suprem a sua empresa de insumos e serviços necessários ao seu funcionamento. Como o mercado é muito complexo, enorme e altamente diferenciado, você precisa estudá-lo ou pesquisá-lo para melhor trabalhar nele”.

Quanto ao preço, KOTLER (1998, p.235) afirma que “é o volume de dinheiro cobrado por um produto ou serviço. Em um sentido mais amplo, preço é a soma dos valores que os consumidores trocam pelo benefício de possuírem ou usarem um produto ou serviço”. Porém existem fatores internos e externos que definem a fixação dos preços, existe o preço do mercado, o preço baseado nos custos, baseado na concorrência.

Outro aspecto a ser considerado no estudo de viabilidade é sua localização. Neste contexto, HOLANDA (1968) coloca que a localização ótima é aquela que assegura a maior diferença entre custo e benefícios.

Para CHIAVENATO (1995), a localização varia de acordo com o tipo de empreendimento. Quando a empresa é industrial deverá: estar próxima a mão de obra, matéria prima, mercados, ter facilidade com transporte, infra-estrutura energética, tamanho do local e possuir preferencialmente incentivos fiscais. Quando é comercial: deverá estar próximo aos clientes, com facilidade de acesso, transporte, estacionamento, infra-estrutura recreacional, adequação do local e baixo custo imobiliário.

O ideal é que todos os fatores ou quase todos sejam atendidos.

3.2.4 Aspectos técnicos

Segundo o Guia para apresentação de projetos do ILPES (1975), o objetivo principal de qualquer projeto é chegar a produção ótima, utilizando os recursos disponíveis para obter o produto desejado aperfeiçoando a tecnologia utilizada, o tamanho do projeto, e o seu processo de produção, e localização.

Quanto aos produtos e serviços oferecidos CHIAVENATO (1995, p.18) salienta que “o produto fabricado ou o serviço prestado constitui o resultado final de todas

as operações da empresa. A empresa – como uma totalidade- trabalha para produzir um determinado produto ou prestar um determinado serviço. O produto ou serviço representa aquilo que a empresa sabe fazer e produzir”.

Segundo HOLANDA (1968) os aspectos técnicos tem relação com o estudo da implantação e funcionamento da produção e deverá conter as seguintes informações:

- a) descrição do processo produtivo;
- b) especificações dos equipamentos, seu rendimento e eficiência;
- c) planta do edifício e de sua distribuição no terreno;
- d) layout.

A partir destas informações o processo produtivo poderá ser definido e os fornecedores poderão ser escolhidos.

3.2.5 Aspectos financeiros

Os aspectos financeiro referem-se a quantidade de recursos necessários para o desenvolvimento da atividade pretendida, estimando receitas e custos totais, visando verificar a rentabilidade e os possíveis riscos do empreendimento.

Para o levantamento dos investimentos necessários ao empreendimento é preciso considerar gastos com instalações, localização, empregados, matéria-prima, taxas, impostos e ainda o capital de giro necessário. Estes investimentos correspondem a uma imobilização de recursos que serão aplicados com o objetivo de permanecer investidos na atividade selecionada por longo tempo.

Estes investimentos são classificados em investimentos fixos e investimentos variáveis. Os investimentos fixos são os necessários para financiar as instalações, máquinas, móveis e equipamentos necessários para o funcionamento. São, segundo HOLANDA (1968, p. 95), “o ativo ou capital fixo, de um projeto compreende o conjunto de bens que não será objeto de transações correntes da empresa”. São investimentos feitos uma vez durante a etapa de instalação e utilizados ao longo de sua vida útil. Já o investimento para financiar os recursos necessários ao próprio processo de produção ou prestação de serviço é chamado capital de giro ou circulante.

Ainda HOLANDA (1968) define o ativo ou capital fixo como sendo os recursos disponíveis em conta corrente para atender as necessidades de operação e comercialização, é o necessário para o funcionamento produtivo. É a compra de matéria prima, pagamento de salários e contas a pagar, é o que vai permitir que a empresa funcione.

Após o cálculo dos investimentos iniciais é necessário fazer uma projeção das receitas. O primeiro passo para se projetar a receita é estabelecer o preço de venda do produto, em cujo cálculo devem ser considerados os preços praticados pelos concorrentes, os preços sugeridos pelos revendedores e varejistas e, principalmente, a percepção do valor que o consumidor tem do produto, por isso a importância de se conhecer muito bem o mercado consumidor.

Os custos de produção também influenciam o preço do produto, mas indicam principalmente o grau de viabilidade financeira da empresa, ou seja, se com os seus custos ela é capaz de gerar receitas líquidas atraentes e ser competitiva.

Os custos variáveis também devem ser considerados, pois são os valores monetários pagos para obter e utilizar recursos, aplicados para produzir os produtos ou serviços. Eles mantêm proporcionalidade direta com a quantidade produzida. Se a produção aumenta, os custos variáveis aumentam.

Os custos fixos são os valores pagos para manter o funcionamento do negócio. São os que não mantêm proporcionalidade direta com a quantidade produzida. Geralmente são gerados nas áreas de apoio da empresa.

O principal objetivo da administração financeira é a formulação da estratégia empresarial, determinando o levantamento necessário para o futuro projeto e a utilização eficiente destes recursos disponíveis a qualquer momento, bem como selecionar as fontes mais adequadas de fundos adicionais que eventualmente possam tornar-se necessários.

Neste sentido, segundo a revista SEBRAE (2000, p 36), uma das possíveis maneiras de caracterizar a função financeira consiste em identificar e caracterizar as áreas que exigem a tomada de decisões financeiras dentro da empresa, que são elas: investimento, financiamento e utilização do lucro líquido.

“O investimento diz respeito à avaliação e a escolha de alternativas de aplicação de recursos nas atividades normais da empresa”.

“Financiamento é a definição e alcance da estrutura ideal em termos de fonte de recursos, ou seja, conseguir os recursos necessários para financiar essa estrutura de investimento ao menor custo possível”.

“Utilização do lucro líquido ou política de dividendos, preocupa-se com a destinação dada aos recursos financeiros, que a própria empresa gera em suas atividades operacionais e extra-operacionais”.

Segundo CHIAVENATO (1995, p.113) “o processo de gerenciamento financeiro é cíclico e repetitivo”. Isso significa que o fluxo de fundos precisa ser constantemente monitorado para que se possa avaliar a todo o momento a rentabilidade e a liquidez da empresa. As principais ferramentas do controle financeiro são: controle de caixa, controle de conta corrente, conciliação bancária, contas a pagar, contas a receber, fluxo de caixa, controle dos ativos circulantes, e arquivos e documentos. Para que se possa ter um bom gerenciamento da empresa é fundamental que todas estas ferramentas tenham um controle permanente.

Conhecendo todos os investimentos iniciais necessários, os custos fixos e variáveis, e a da receita operacional, teremos como verificar a viabilidade econômica do projeto. Para que seja implantado, ele deverá estar cercado de toda a segurança possível, e por isso apresentar rentabilidade em relação ao capital aplicado maior que o mercado, essa rentabilidade é medida através de índices que visam mostrar de forma quantificável os resultados obtidos ou a obter.

Neste caso, os índices mais utilizados são *payback*, o Valor Presente Líquido e ponto de equilíbrio.

O período de *payback* é, segundo GITMAN (1991, p.327) “o período de tempo exato e necessário para a empresa recuperar seu investimento inicial em um projeto, a

partir das entradas de caixa”.

Quando o payback é usado em decisões de aceitar ou rejeitar, o critério de decisão segundo GITMAN é o seguinte: “se o período de payback for, menor que o período de payback máximo aceitável, aceita-se o projeto; se o período de payback for maior que o período payback máximo aceitável, rejeita-se o projeto”.

A fórmula utilizada para cálculo o payback é:

$$\text{PAYBACK} = \text{Investimento Inicial Total} / \text{Lucro Líquido do período}$$

O valor presente líquido, segundo GITMAN (1997, p.329), “é uma técnica sofisticada de análise de orçamento de capital, obtida subtraindo-se o investimento inicial de um projeto do valor presente das entradas de caixa, descontadas a uma taxa igual ao custo de capital da empresa”.

O ponto de equilíbrio pode também ser considerado como decisivo, pois é o nível de vendas necessário para cobrir todos os custos operacionais.

Segundo DE MORI (1998) a relação que existe em termos de volume de produção, receitas e custos é fundamental para tornar eficaz a administração de um empreendimento. O cálculo dessas relações e a determinação do ponto em que elas estão equilibradas darão uma idéia do resultado.

4 METODOLOGIA

Este capítulo trata dos procedimentos metodológicos utilizados, descrevendo o tipo de estudo e abordagem, as técnicas para coleta de dados, a pesquisa junto aos concorrentes e fornecedores e as limitações encontradas para a realização do trabalho.

4.1 Tipo de estudo e abordagem

A metodologia de um trabalho consiste na escolha de como se pretende investigar a realidade, por isso a elaboração do presente estudo de viabilidade valeu-se de uma pesquisa exploratória descritiva.

Quanto à abordagem, uma pesquisa poderá ser qualitativa e quantitativa. A abordagem qualitativa, segundo ROESCH (1990), é mais utilizada e apropriada para a fase exploratória da pesquisa, onde são utilizadas entrevistas abertas em forma de questionários como forma de obter os dados desejados, e a abordagem quantitativa é mais utilizada para a avaliação de mudanças, onde os dados coletados são submetidos a análises estatísticas comparativas. No entanto, neste trabalho utilizou-se a abordagem qualitativa na exploração, descrição e análise dos dados.

4.2 Técnicas para coleta de dados

A coleta dos dados desenvolveu-se através de dados primários e secundários. Conforme MATTAR (1998), dados primários “são aqueles que não foram antes pesquisados e que são coletados com o propósito de atender às necessidades específicas da pesquisa em andamento”.

Os dados secundários, ou seja, dados já coletados, ordenados e analisados foram obtidos através da análise documental, junto a órgãos como Junta Comercial, SEBRAE e sistema de cadastro de clientes da Telecomunicação de Santa Catarina S.A.. Além disso, realizaram-se levantamentos bibliográficos em livros e revistas e consultas na Internet.

Além da análise documental utilizou-se a entrevista semi-estruturada e a observação pessoal.

A entrevista semi-estruturada, segundo ROESCH (1996), é fundamental e muito utilizada em pesquisas de caráter qualitativo. Normalmente é mais demorada e exige certa habilidade do entrevistador em entender o significado que o entrevistado atribui a questões e situações não previstas anteriormente e supostas pelo entrevistado. A forma de estruturação da entrevista depende do entrevistador, porém deve-se utilizar questões abertas, pois elas permitem uma maior liberdade de expressão ao entrevistado.

A qualidade dos dados obtidos com estas entrevistas depende também, do nível de confiança e da importância que o entrevistado dá à entrevista. O entrevistador deverá estar atento às mensagens não orais e procurar não emitir opiniões procurando ainda conhecer melhor a empresa e agendar a entrevista com antecedência para com isso criar maior confiança e proximidade com o entrevistado.

As vantagens deste tipo de entrevistas segundo LAKATOS (1990) são:

Pode ser aplicada a qualquer segmento da população, e com isso obter maior flexibilidade e oportunidade de avaliação e correção na obtenção de dados não registrados que representem a impressão pessoal do entrevistador, maior oportunidade de obter dados que não se encontram em fontes documentais, informações mais precisas que possam ser comprovadas de imediato e, os dados coletados podem ser quantificados e tratados estatisticamente.

Neste trabalho, a técnica da entrevista semi-estruturada foi utilizada junto aos concorrentes, agendada previamente através de contato telefônico. Os sujeitos escolhidos foram os sócios proprietários, e a apresentação da entrevistadora foi como aluna da Universidade Federal de Santa Catarina tendo com o objetivo a realização de um trabalho acadêmico para o curso de Administração.

Em todas as empresas, a entrevista seguiu o roteiro pré-elaborado,

em um quesito o relativo as estatísticas de vendas e dados financeiros, os entrevistadores reservaram-se ao direito de não dar informações.

As entrevistas, com a exceção de uma, ocorreram no ambiente da empresa e o tempo médio de duração foi de 90 minutos, pois os entrevistados não tinham total disponibilidade para a entrevista precisando ser interrompidos com frequência. Porém, o desenvolvimento ocorreu dentro do previsto e isso não atrapalhou, pelo contrário, serviu como termômetro para avaliação e verificação do funcionamento do empreendimento e do real papel do sócio proprietário.

A observação, outra técnica utilizada neste estudo é, como coloca TRIVIÑOS (1987, p.153), “não é simplesmente olhar”. Observar é destacar de um conjunto algo específico para uma dimensão singular, é estudar individualizando ou agrupando com o objetivo de captar a essência numa perspectiva específica ou ampla.

Neste estudo, a observação foi do tipo livre, já que satisfaz as necessidades da pesquisa. Foi utilizada como complementação nas entrevistas semiestruturadas junto aos concorrentes analisados. Neste contexto, os pontos de observação focaram-se no processo produtivo, no layout, no tipo e embalagem e na forma de atendimento ao cliente.

4.3 A Pesquisa junto aos concorrentes e fornecedores

Para identificar o universo das empresas concorrentes, isto é, indústrias de massas artesanais, buscou-se inicialmente informações na Junta Comercial do Estado de Santa Catarina.

A relação das empresas apresentava-se desatualizada, além da dificuldade de identificação do nome (razão social) com a atividade (fabricação de massas artesanais), pois muitas produziam doces, tortas, salgados e outros produtos que não eram o objeto da pesquisa, e em alguns casos, muitas empresas não existiam mais.

Buscou-se então, como segunda opção, a relação das empresas que fabricavam massas no cadastro da TELESC. Através do contato telefônico, constatou-se que a lista também apresentava informações desatualizadas.

A seleção da amostra se deu através da identificação de todas as empresas registradas com o ramo de atividade: massas alimentícias, num total de 120 empresas em toda a Grande Florianópolis. Essas informações foram cruzadas com as do cadastro junto a TELESC, a fim de obter o número do telefone para estabelecer o primeiro contato.

Portanto:

1º Das 120 empresas iniciais, foram excluídas da pesquisa aquelas que não faziam parte dos municípios de São José e Florianópolis;

2º Através do cadastro da TELESC, foi possível estabelecer contato telefônico com as empresas e identificar o ramo de atividade;

3º A seguinte etapa foi fazer contato telefônico com as empresas restantes a fim de identificar o tipo de produto produzido. Nesta etapa consideramos somente as que trabalham com massas alimentícias e que possuíam telefone na relação da Junta Comercial, obtendo assim uma amostra de 18 empresas.

4º Desta forma, foram selecionadas 5 (cinco) empresas, que ofereciam, entre os seus produtos, o *capeletti* feito de forma artesanal, nos bairros de Córrego Grande, Centro de Florianópolis, Estreito, Kobrasol e Barreiros.

Para preservar a identidade dos participantes da pesquisa neste trabalho, as empresas serão denominadas de 1a. Entrevista, 2a entrevista.

Para conhecer o mercado fornecedor, isto é, as organizações que fornecerão os insumos para o funcionamento do empreendimento a pesquisa se baseou em dados secundários obtidos na Internet sendo pesquisados, entre outros, os sites: Abima, Trigonet, SEBRAE e Italiaoggi. Outra forma de pesquisa também utilizada foi através de fone/fax e visitas pessoalmente, conforme mostra o quadro.

Empresa	Meio utilizado	Produto investigado
Casas da Água	Fone/fax	Freezer, Geladeira
Casas da Água	Fone/fax	Fogão industrial, ventiladores
Casas da Água	Fone/fax	Ap fone/fax, utensílios p/ cozinha
Placas &Estúdio e Fama	Fone	Placa publicitária
Cia do guarda-pó	Fone	Avental e toucas
Litorais móveis	Fone	Armário, mesa e balcão
Purificadores Europa	Fone	Purificador de agua
Rack Informática	Fone	Micro computador/imprensa
Datasit	Fone	Balança eletrônica e balcão frigorífico
Incregel	pessoalmente	Cilindro, amassadeira, coifa, panelas, talheres e embalagem
Copal	Fone	Carne, farinha, ovos e condimentos
Frangos Macedo	Fone	Carne frango
Frigorífico Kretzer	fone	Carne bovina, frango

4.4 Limitações da pesquisa

O fator tempo foi o grande limitador do trabalho. Em função disso optou-se por analisar somente o mercado concorrente e fornecedor. Sobre o mercado de massas e seu consumo a pesquisa baseou-se em dados secundários da Associação Brasileira da Indústria de Massas - Abima - que possuem vasta pesquisa sobre o consumo de massas, do SEBRAE, Trigonet, e Italiaoggi.

Apesar do empreendimento proposto localizar-se no Município de São José, o universo da pesquisa abrange também o município e Florianópolis, pois os dois municípios não podem ser considerados independentes. Quem mora em São José muitas vezes trabalha em Florianópolis, podendo tornar-se cliente potencial e vice-versa.

5 MERCADO DE MASSAS

Este capítulo aborda a história da massa, o produto e suas variedades, o perfil do mercado brasileiro e o consumo de massas no Brasil.

5.1 História da massa

Itália ou China? Pérsia ou Palestina? Nem a história sabe ao certo a verdadeira nacionalidade da massa. A verdade é que a massa começou a ser preparada tão logo o homem descobriu que podia moer alguns cereais, misturar com água e obter uma pasta cozida ou assada. Onde e quando isso aconteceu, ainda é mistério. A história mistura países e datas, porém, alguns dados são conhecidos:²²

Texto de civilizações antigas relatam que os assírios e babilônios, por volta de 2.500 antes da era cristã, já conheciam um produto cozido à base de cereais e água.

- A primeira referência e mais próxima ao Ocidente da massa cozida está no Talmud de Jerusalém, o livro que traz as leis judaicas do século V antes de Cristo.
- Em Roma, no século VII antes de Cristo, comia-se uma papa de farinha cozida em água com legumes e carne ou com queijo fresco e mel chamada de púnica.
- A massa teria chegado ao ocidente pelas mãos de Marco Pólo, mercador veneziano que visitou a China no século XIII. Na sua bagagem, entre outras novidades, veio a receita de um prato feito com uma farinha extraída de arbusto que, depois de cozida, era cortada e seca.
- Na Itália, já em 1279, 16 anos antes do retorno de Marco Pólo, foi registrada uma cesta de massas no inventário de bens de um soldado genovês. A palavra macaronis, usada no inventário, seria derivada do verbo maccari, de um antigo dialeto da Cecília, que significa achatado, por sua vez, vem do grego makar, que quer dizer sagrado.

²² consulta feita no endereço eletrônico www.abima.com.br acesso em 09-04-2001

Portanto, é difícil desvendar em toda a história a origem exata das massas, pois a produção e confecção foram desenvolvidas em diversas partes do mundo, sendo já muito apreciadas desde antiguidade. Apesar da popular teoria de que teria sido Marco Pólo, no século XIII, que introduziu as massas em Veneza, após uma das suas viagens à China, a verdade é que existem registros de que a massa já era muito apreciada na Grécia e em Roma.

A partir do século XVI, as massas atingem grande popularidade não só com a diversificação do seu modo de preparação, mas também graças aos casamentos reais que aconteceram entre os monarcas italianos e outros monarcas europeus, já que aqueles, ao deixarem Itália, se faziam acompanhar pelos seus hábitos alimentares.

No século XIX, os Napolitanos deram uma contribuição decisiva para a influência das massas na alimentação ao desenvolverem a produção industrial.

As massas foram introduzidas no Brasil no século passado com a chegada dos imigrantes europeus, quando foram incorporadas à culinária brasileira, servindo como prato principal ou como complemento em muitas combinações.

Em agosto de 1984, foi fundada a Associação Brasileira das Indústrias de Massas Alimentícias – Abima em função da necessidade de se criar um órgão que regulamentasse o setor, a fim de promover o espírito associativo e a efetiva cooperação entre os produtores de massas alimentícias, incentivar a melhoria técnica e o fortalecimento econômico da indústria de massas alimentícias no Brasil, promover estudos e pesquisas sobre os problemas de massas alimentícias no país e contribuir de forma a assegurar uma legislação adequada às constantes evoluções tecnológicas.

Segundo esta associação os grandes difusores, apesar das confusões, sem dúvida foram os italianos, pois são os maiores propagadores e consumidores do produto por todo o mundo. Tanto é, que inventaram mais de 500 variedades de tipos e formatos.

Em agosto de 1996, foi criado o Programa Selo de Garantia Abima. Este Programa consiste na associação espontânea das indústrias de massas alimentícias, com o objetivo de oferecer ao consumidor produtos de acordo com os parâmetros de qualidade vigentes e, conseqüentemente, aumentar a qualidade da massa brasileira.

Hoje, a Abima possui em seu quadro cerca de 100 associados que representam, aproximadamente, 95% do mercado brasileiro de massas alimentícias, se considerado o volume produzido.

5.2 O Produto e suas variedades

A massa alimentícia é o produto não fermentado, obtido pelo amassamento da farinha de trigo, da semolina ou da sêmola de trigo com água e adição de ovos ou de outras substâncias permitidas³⁴.

As massas alimentícias são designadas por nomes próprios de acordo com a sua forma, tipo e substâncias adicionadas. Ex: “espaguete”, massas com ovos. Quando preparadas pela mistura de farinha de trigo com outras farinhas são consideradas “massas alimentícias mistas” e designadas pela espécie das farinhas constituintes da mistura.

Segundo pesquisas da Abima, nos dias de hoje, as massas são parte integrante da dieta alimentar de grande parte da população mundial. Pelas excelentes características tanto nutricionais como gastronômicas este alimento tem grande aceitação junto aos consumidores devido à enorme diversidade de tipos de massa disponíveis no mercado. A sua caracterização é feita essencialmente em função de atributos relacionados com a sua confecção, e algumas pessoas distinguem as massas de qualquer outro tipo de alimento pela sua praticidade, rapidez, simplicidade de confecção e a variedade de pratos que permitem confeccionar, além de ser um produto saudável e natural.

As massas alimentícias são classificadas, segundo o SEBRAE (1996), conforme o teor de umidade, formato e composição:

a) quanto ao teor de umidade podem ser: massa fresca e massa seca.

Massa fresca: Quando foi submetida a processo parcial de secagem;

Massa seca: Quando foi submetida a processo de secagem.

b) quanto ao formato podem ser: massa comprida ou longa, e massa curta e massinha.

Massa comprida ou longa: é o tipo espaguete, talharim e outras.

Massa curta: massa tipo Ave Maria, conchas e outras.

Massinha: massa tipo chumbinho, letrinhas, alpiste, estrelinhas e outras.

³ Consulta feita no endereço eletrônico www.abima.com.Br. acesso em 09-04-01

c) segundo a composição podem ser: mistas, massas recheadas e massas aglutinadas.

Massa mista: preparada pela mistura da farinha de trigo com outras farinhas.

Massa recheada: contendo recheio preparado com diferentes substâncias alimentícias preparadas.

Massa aglutinada: preparadas com farinha de trigo adicionado do glúten.

Considerando as características gerais do produto, as massas alimentícias podem ainda ser classificadas como com ovos ou sem ovos. Com ovos as massas, só podem ser comercializadas com a designação “massas com ovos” quando forem preparadas com 3 ovos por quilo, o que corresponde no mínimo a 0,450g de colesterol não podendo ser adicionadas de qualquer espécie de corante ⁴

Outra forma de classificação encontrada na literatura foi quanto ao tipo de trigo. Desta forma, as massas podem ser classificadas como trigo duro e trigo mole. O trigo duro é utilizado essencialmente para massas alimentícias de qualidade superior, pois tem mais proteínas que as tornam mais elásticas, consistentes e com mais sabor. Neste tipo de trigo formato do grão é mais oval, a cor da casca é ambarina e a amêndoa é mais dura e amarelada e depois de moída origina uma sêmola granulosa.

O trigo mole depois de moído converte-se em “farinha de trigo mole”, essencial na confecção de pães, bolos e bolachas. O seu grão é mais arredondado e a cor da casca é acastanhada e sua amêndoa é mais mole e esbranquiçada.

No que diz respeito ao produto final para o consumidor, segundo a Abima, as massas podem ser apresentadas na forma pronto/acabado ou semi-elaborado.

O produto pronto refere-se aos congelados que vão diretamente ao forno como lasanha, canelone, empadão isto é não necessitam preparo algum.

Os produtos semi-elaborados são as massas cruas como *capeletti*, nhoque, ravioli e espaguete, que necessitam ser cozidas e podem ser servidas com molho ou caldo.

⁴ Conforme SEBRAE-Série indústria caseira de macarrão

5.3 Perfil do mercado nacional

A partir de 1990 houve no Brasil o processo de abertura econômica que trouxe novos desafios ao mercado nacional de bens de consumo.

A globalização juntamente com a redução das barreiras alfandegárias tornou o país mais atraente para os investidores externos e, ao mesmo tempo, alavancou as importações facilitando a entrada de novas empresas e produtos.

A liberação da comercialização do trigo obrigou o setor a se movimentar buscando produtividade em razão da competitividade então estabelecida.

Com o Plano Real, em meados de 94, houve uma recuperação de renda com conseqüente aumento de consumo e uma migração para produtos de maior valor agregado.

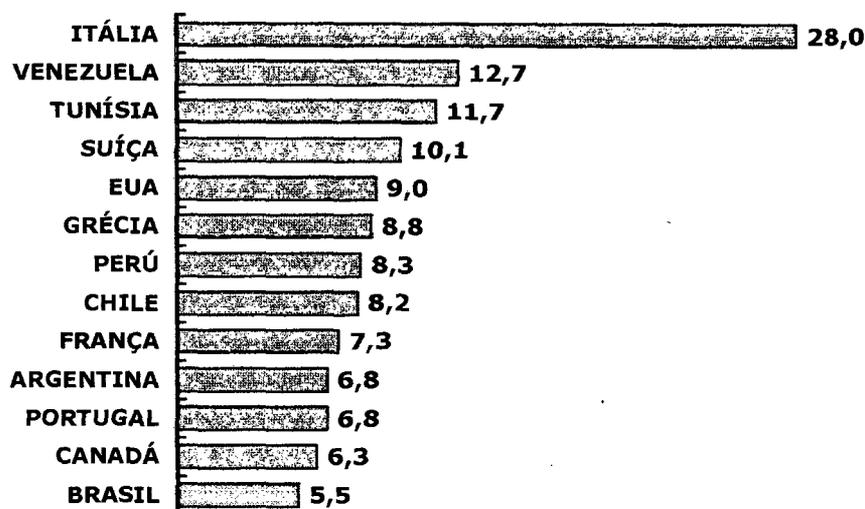


Figura 1 - Estimativa de consumo de massa (kg per-capita) no mundo

Fonte: U.N.P.I (2000)

Neste sentido, o diretor do Pastificio Selmi, Paulo Hermann avalia que o mercado de massas no Brasil, ainda tem muito espaço para crescer. E afirma “nosso consumo de massas é de apenas 5,5 quilos/ano, enquanto na Itália, este consumo é de 28 quilos”. Estes dados indicam que, em média, o brasileiro come massa apenas uma vez por semana. Se ele dobrar este consumo, ou seja, passar a comer massa duas vezes por semana, as vendas no setor já dobrariam. Esta afirmação pode ser visualizada na figura 1.

Ainda analisando o mercado, de acordo com a Abima, o mercado brasileiro de massas alimentícias fechou o ano de 1999 com um crescimento de 2%, sustentado principalmente pelas vendas de produtos especiais. A demanda por massas prontas, por exemplo, teve um aumento de 7% e, a de grano duro, 8%. Segundo a Associação a massa continua sendo um alimento básico, em função do baixo custo, sendo acessível a todas as faixas de público.

No entanto, o consumo entre os brasileiros só não é maior por conta da idéia de que comer massa engorda, já que o preço do produto costuma ser bastante convidativo, além de ser muito fácil (e rápido) de cozinhar.

Mas os fabricantes negam que comer massa engorde. "O que engorda é o molho que se usa na massa", explica Herrmann. "Esta idéia de que comer massa engorda ainda é um tabu para este segmento, mas não é verdade". A massa em si não oferece perigo. "O problema é que tem gente que usa uma lata e meia de molho (bem encorpado) em 500 gramas de massa", concorda Alaércio Bernardes Pereira, gerente regional de vendas do Pastificio Vesúvio (Abima, 2001).

5.4 O Consumo de massa no Brasil em 2000

No Brasil, no ano de 2000, o consumo de massas apresentou variações decorrentes da realidade econômica determinada pelo Governo Federal, como a quebra de safra nacional, dificuldades na importação de trigo, aumento dos custos dos insumos, recorreram numa pequena retração do setor.

No entanto, a Associação dos produtores de massas avalia que o setor não está satisfeito e se movimenta no sentido de tentar contornar esse quadro negativo. O ano de 2001 começou com uma forte preocupação: o aumento de preços em 32% da tonelada de trigo em relação a janeiro de 2000.

Devido à diminuição dos estoques mundiais, aliados ao aumento da demanda e entrada de outros países no cenário competitivo como China, por exemplo, sinalizam para uma pressão ainda maior nos custos, o que, inevitavelmente, resultará num incremento no preço das massas, alerta a Associação.

Entretanto, alguns indicadores nos levam a vislumbrar um cenário otimista. A previsão de elevação do PIB, o aumento do salário mínimo e o incentivo e regularização na cesta básica, e o aumento na exportação, indicam novas oportunidades e maiores desafios.

Segundo a Abima existe, ainda, a perspectiva de safra recorde para a agricultura neste ano. Entretanto, continuará a importação de cerca de 80% do trigo consumido internamente, principalmente, da Argentina, EUA e Canadá.

Quanto a exportação de massas alimentícias, segundo a Secretaria da Exportação do Banco do Brasil, o setor comemora um leve aumento, passando de 1.335 toneladas em 1999 para 1.545 em 2000, conforme quadro 1.

Quadro 1 - Exportação de massas alimentícias

EXPORTAÇÕES	
ANO	VOLUME (ton.)
1997	1.440
1998	1.430
1999	1.335
2000	1.545

Fonte: SECEX/DECEX

E, as importações, segunda a mesma Secretaria, diminuíram, sinalizando o fortalecimento mercadológico da indústria nacional. Em 2000 foram importadas 16.293 toneladas contra 20.498 no ano de 1999, provenientes principalmente da Itália.

Quadro 2 - Importação de massas alimentícias

IMPORTAÇÕES	
ANO	VOLUME (ton.)
1997	26.077
1998	28.679
1999	20.498
2000	16.293

Fonte: SECEX/DECEX

Ainda segundo informações da Abima, no ano 2000 houve uma retração do setor de 1,4% em volume comercializado. Em termos de faturamento isso representa um decréscimo de 3,0%. O preço médio recuou um pouco: R\$ 1,80/Kg contra R\$ 1,83/Kg no ano passado. O consumo per-capta baixou de 5,8 Kg para 5,5 Kg.

Quadro 3 - Perfil do mercado de massas no Brasil 1994-2000

SEGMENTO	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000 (ton)
Sêmola	275.310	316.576	316.086	336.927	364.781	353.851	349.331
Com Ovos	198.835	233.627	253.172	260.598	275.176	260.257	245.433
Comum	138.320	149.917	125.070	101.001	118.769	135.465	145.471
Caseiro	27.930	35.006	33.352	36.237	35.965	32.019	31.715
Grano Duro	6.650	13.698	17.434	28.527	33.456	33.661	32.800
Outros	17.955	12.176	12.886	7.710	8.364	5.747	4.250
Taxa de Crescimento			1,1%	6,9%	9,4%	-5,8%	-1,4%
Instantâneo	25.000	32.000	41.000	51.000	65.000	64.000	62.642
Total Geral	760.000	850.000	860.000	920.000	1.007.000	948.000	#REF!
Cons.per capita(Kg)	4,4	4,7	4,9	5,7	6,1	5,8	5,5
População	150	152	155	157	159	160	169

Fonte: SECEX/DECEX, atualizado janeiro 2001

Como pode ser observado no quadro 3, o consumidor continua migrando para o tipo comum de massa, o que atesta a compra por preço e baixo valor agregado. Em 2000, comparação com 1999, a massa comum teve um aumento nas vendas de cerca de 15%. Todos os outros tipos apresentaram queda nas vendas. O tipo sêmola 1,5%, o tipo com ovos 8,5%, o tipo grano duro 6,5%, o tipo caseiro, que permanecia estável, caiu 4,5% e o instantâneo 2,0%.

Quadro 4 - Segmentação do consumo por região do Brasil

Volume em ton.							
ÁREA	M00	SÊMOLA	C/OVOS	COMUM	CASEIRO	T. DURO	OUTROS
BRASIL	809.000	43,1	30,3	17,9	3,9	4,0	0,7
I	177.723	38,9	7,4	52,6	0,1	0,7	0,3
II	170.856	38,5	37,2	19,0	1,7	1,8	1,8
III	72.086	66,1	26,0	1,1	2,2	4,0	0,6
IV	77.133	11,5	63,7	0,9	6,9	16,7	0,3
V	146.601	54,4	31,9	4,7	4,1	4,6	0,3
VI	126.478	42,0	37,2	5,1	11,9	3,6	0,2
VII	38.141	64,5	17,7	11,2	0,9	2,5	3,2

Valor em R\$							
ÁREA	M00	SÊMOLA	C/OVOS	COMUM	CASEIRO	T. DURO	OUTROS
BRASIL	1.683.205	37,6	32,6	12,7	6,7	9,8	0,5
I	285.260	40,5	13,4	43,5	0,2	2,1	0,3
II	333.383	35,2	42,1	12,9	3,6	5,0	1,2
III	153.763	52,5	30,2	1,4	3,8	11,4	0,7
IV	210.870	8,0	47,2	2,7	10,8	31,1	0,2
V	336.243	46,5	29,7	6,1	7,7	9,7	0,3
VI	284.546	35,1	37,7	4,0	15,3	7,7	0,2
VII	79.140	59,0	21,5	8,8	2,1	6,2	2,4

Área I – Nordeste; Área II – MG, ES, interior RJ; Área III – RJ; Área IV – Grande SP; Área V – interior SP; Área VI – Sul; Área VII – Centro-Oeste.

Fonte: Abima

Observa-se, no quadro 4 que a região sul do país é uma das maiores consumidoras de massa tipo caseiro do país que comparado as outras regiões é a que mais vende.

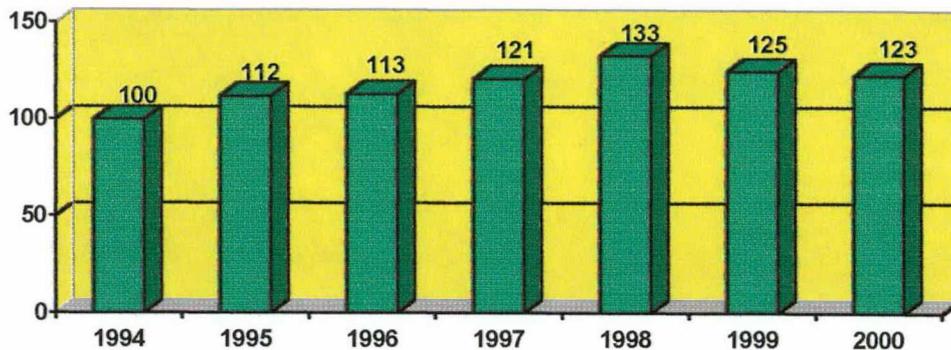


Figura 2 - Evolução consumo (total) no Brasil

Fonte: Abima (2001)

Na figura 2 observa-se que de 1994 a 1998 foi crescente o consumo de massas no Brasil, mas, no entanto a partir de 1999 o mercado no Brasil apresenta queda.

Para superar a situação atual, a Abima sugere algumas ações com o objetivo de aumentar o consumo de massas:

- Estimular, incentivar e alavancar o consumo per-capita de massas no país através de ações específicas;
- Estudar, pesquisar e analisar periodicamente o mercado;
- Estabelecer parcerias estratégicas com associações, indústrias correlatas e prestadores de serviço;
- Comunicar com associados de maneira eficiente através de publicações e veículos específicos;
- Comercializar espaços publicitários em suas publicações;
- Acompanhar e disponibilizar os acontecimentos na área de marketing para a categoria;
- Coordenar os trabalhos de assessoria de imprensa e agência de publicidade;
- Coordenar as ações estratégicas de comunicação, indicando a melhor maneira de otimizar a divulgação e promoção do produto macarrão acompanhando cada processo de implementação;

- Coordenar o conteúdo dos sites Abima e Eu Amo Macarrão;
- Dia mundial do macarrão.

As perspectivas de consumo são boas se comparadas ao consumo do Brasil ao de outros países, juntamente com as campanhas da Abima e a facilidade e praticidade que o produto oferece são todos pontos positivos que somados poderão trazer bons resultados.

6 O EMPREENDIMENTO

Este capítulo aborda a caracterização do empreendimento, considerando os aspectos como razão social, nome fantasia, localização e forma jurídica. Trata ainda do produto, do mercado concorrente, do mercado fornecedor, da estrutura e funcionamento do empreendimento e do processo produtivo.

6.1 Caracterização do empreendimento

a) Tipo de negócio: Fabrica e comércio de massas artesanais, com um único produto o “*capeletti*”, e acompanhamentos. A proposta é a fabricação de um produto em grande escala e de forma artesanal, cujo diferencial é a receita familiar do original trazido pelos imigrantes italianos.

b) Razão Social: Sgorla & Zílio Comércio de Massas Ltda

A razão Social é composta pelos nomes “Sgorla e Zílio”, que são os sobrenomes das futuras sócias, ambas com descendência italiana por parte de pai e de mãe, o que justifica e dá credibilidade ao tipo de negócio proposto.

c) Nome fantasia: “Pasta della nonna –ME”.

A escolha do nome fantasia é uma homenagem as nonnas italianas que deixaram várias heranças, entre elas, as receitas e o hábito pela boa massa. A escolha do produto levou em consideração a dificuldade das proprietárias em encontrar no mercado o produto de forma semelhante ao produzido pelas nonnas, mesmo nos estabelecimentos que se dizem totalmente artesanais e em sua propaganda divulgam ser a receita original italiana. Somado a isso outro fator considerado foi a identificação das proprietárias com o produto. Com isso o objetivo é colocar no mercado um produto de igual sabor e qualidade aos produzidos pelas nossas nonnas.

d) Localização: Av Lédio J. Martins, Kobrasol, São José, SC.

A fabrica e comércio de Massas “Pasta della nonna – ME” será instalada no município de São José, localizando-se na Av Lédio José Martins, Kobrasol, pois o local

oferece infra-estrutura para suprir as necessidades da empresa como: energia elétrica, água, telefone, vias de cesso, saneamento e aluguel com preço relativamente acessível.

Por ser uma indústria e comércio de alimentos semielaborados, onde a produção e comercialização acontecem no mesmo ambiente, o local é ideal. Um bairro de classe média ou média alta, em região de densidade populacional elevada, com movimentação de pedestre e veículos e com fácil acesso, urbanizado, com ruas limpas oferecendo segurança e boas condições sanitárias, como é o bairro Kobrasol.

Segundo pesquisa realizada pela Abima (2000), o cliente potencial para produtos semielaborados é a classe média e média alta, composta majoritariamente por mulheres que trabalham fora e que recorrem aos alimentos prontos ou semiprontos porque não possuem tempo para cozinhar, e por procurarem conforto, por isso a loja precisa estar perto delas.

e) Forma Jurídica: Sociedade por cotas de responsabilidade limitada.

É a forma mais recomendada, em função da responsabilidade dos sócios estar limitada ao capital da empresa, com isso os bens particulares não serão comprometidos.

Os passos para o registro de empresa de responsabilidade limitada são, segundo o SEBRAE/SC (2000).

1º passo: Consulta de viabilidade na prefeitura Municipal de São José

Preenchimento do formulário “consulta de Viabilidade”, fornecida pela própria prefeitura;

Pagamento de guia no valor de R\$ 11,00 (onze reais), a ser pago no Banco do Estado de Santa Catarina – BESC.

2º passo: Registro da empresa na Junta Comercial (JUCESC) onde é necessário o seguinte documento:

Requerimento com tarja vermelha;

Contrato social (3 vias)

FCN – Ficha de Cadastro Nacional (modelo 1 e 2)

DARC – Documento de arrecadação do registro do comércio, com taxa paga de R\$ 35,35 (trinta e cinco reais e trinta e cinco centavos) 4 vias.

DARF – Documento de arrecadação de Receitas Federais, com taxa paga de R\$ 5,06 (cinco reais e seis centavos) 3 vias.

Declaração de Micro Empresa (ME) - 2 vias

Fotocópia da carteira de identidade e CPF dos sócios autenticadas em cartório

3º passo: obtenção do CNPJ (Cadastro de Nacional de Pessoa Jurídica) junto à Receita Federal, sendo necessário apresentar:

Ficha cadastral da pessoa Jurídica – FCPJ e quadro societário – 2 vias
Original do Contrato Social ou cópia autenticada

4º passo: Para obtenção da inscrição estadual é preciso apresentar os seguintes documentos na Secretaria da Fazenda:

FAC – Ficha de atualização cadastral (2 vias);
DAR – Documento de arrecadação (3 vias), com taxa paga de R\$ 4,26;
Fotocópia do Contrato Social com o respectivo número da JUCESC autenticada;
Fotocópia de ficha de CNPJ com o respectivo número
Fotocópia da declaração de ME, carimbada pela JUCESC.
Fotocópia da carteira de identidade autenticada de todos os sócios;
Fotocópia do CPF autenticado de todos os sócios;
Fotocópia do comprovante residencial de todos os sócios;
Fotocópia autenticada da escritura/contrato de locação do imóvel/croqui de localização.

5º passo: Para a obtenção do Alvará de Funcionamento e Inscrição no Cadastro Fiscal na Prefeitura Municipal de São José/ Secretaria de Finanças, deve-se apresentar:

Contrato social original, registrado na JUCESC;
Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica - CNPJ;
Consulta de viabilidade original
Escritura/ contrato de locação do imóvel
Cadastro Municipal de Contribuintes – CMC
Alvará Sanitário da Divisão de Vigilância Sanitária do Município
Vistoria do Corpo de Bombeiros
Recolhimento das seguintes taxas:
Recolhimento de taxa de expediente no valor de R\$ 12,00
Taxa de licença de Localização - TLL, cujo valor é calculado de acordo com o número de empregados e o ramo de atividade.

Taxa de licença para publicidade – TLP, caso for utilizar placas de identificação, no valor de 69,00 por placa.

O Contrato de Constituição de Sociedade será por cotas de Responsabilidade Limitada, onde consta a qualificação dos sócios, participação no capital social, gerência, nome comercial, sede e foro, capital social, prazo de duração da sociedade e término de exercício social, responsabilidade dos sócios, objeto social, gerência e uso do nome comercial, pró-labore, lucros e/ou prejuízos, deliberações sociais, filiais e outras dependências e dissoluções da sociedade.

6.2 O produto “*capeletti*”

O produto “*capeletti*” é um tipo de massa recheada, muito comum na tradicional cozinha italiana. Ele pode ser servido como sopa ou com molho, podendo ter vários sabores, como carne, frango ou misto. Possui o nome *capeletti* porque é dobrado em forma de chapéu, que no idioma italiano é “cappello”, e por ser pequeno é *capeletti*. É um prato típico da Itália e a receita produzida pela “Pasta della nonna” será o característico da região norte da Itália, especialmente da Emilia-Romagna.

O *capeletti* registra a memória da culinária das nossas avós italianas que migraram para o Brasil trazendo nas suas bagagens além dos sonhos e da esperança de uma vida melhor, toda a tradição e os segredos da famosa cozinha de seus antepassados.

Esta forma de fazer a massa passou de geração em geração, sendo testadas e aprovadas por filhos e netos. Por esta razão o *capeletti*, não está incluído nas pesquisas anunciadas pela industrial tradicional ou pela Abima. No entanto, o número de casas de massas, conforme pesquisa com o mercado concorrente, vem aumentando mesmo com a entrada no mercado de duas grandes indústrias de alimentos como a Sadia e a Perdigão, que são empresas que investem em propaganda massificada. Porém, o produto não oferece o sabor que a massa artesanal possui.

O diferencial do *capeletti* da Pasta della nonna pretende ser justamente o sabor que a massa artesanal possui, e com isso tornar-se referência quando o assunto for *capeletti*. Pretende ainda ser um local onde se encontra a massa com sabor especial, igual a feita pela “nonna ou pela mamma”.

O produto principal a ser oferecido será: *Capelletti* tradicional da cozinha italiana nos sabores de carne, frango e misto. Os acompanhamentos : molho (quatro queijo, funghi e bolonhesa) e o brodo .

A logomarca e placa publicitária na forma de prato sextavado com as cores da bandeira da Itália e o nome no centro.



Figura 3 – Logomarca do empreendimento

A embalagem será prato de isopor com filme transparente e o rótulo será da forma autocolante, onde constará a denominação específica do produto, “massa alimentícia” com a designação expressa da sua natureza em caracteres de igual tamanho, e com o tipo do recheio empregado, com a respectiva validade, nas dimensões : 0,10 mm X 0,07 mm. Ex: massa artesanal com ovos / misto.



Figura 4 – Rótulo da embalagem

6.3 Mercado concorrente

A pesquisa e análise do mercado concorrente foi um dos mais importantes instrumentos de avaliação para conhecer as tendências, hábitos de consumo e de uma infinidade de informações visando maior conhecimento do mercado concorrente e do consumidor. No mercado da grande Florianópolis não foram identificados muitos pontos de produção especializados em massas, conforme JUCESC.

A oferta do produto “*capeletti*” é limitada, em sua maioria, as grandes indústrias que oferecem aos supermercados como Sadia e Perdigão, e algumas que possuem uma grande variedade de produtos, e as empresas informais, que pela sua própria condição, torna difícil a identificação, conforme colocado no capítulo 4.

O empreendimento *Pasta della nonna* aposta nos consumidores que preferem o tempero caseiro, com o gostinho da cozinha familiar, no que o pequeno empreendedor leva vantagem.

Foi buscando conhecer o concorrente que foram realizadas as entrevistas com 5 empreendedores localizados no município de Florianópolis e São José.

1ª Entrevista

A entrevista foi realizada no dia 16 de abril 2001 às 17: 30 hs na própria empresa. O entrevistado foi o sócio proprietário que respondeu as perguntas, precisando ser interrompido várias vezes para atender aos clientes que chegavam a loja, já que a pessoa responsável pela função precisou ausentar-se. Naquele horário, segundo ele, o movimento aumenta pois muitas pessoas no caminho para casa, passam na loja para comprar.

A empresa é do tipo familiar, localizada no centro de Florianópolis no mesmo local a aproximadamente 9 anos. No início, a sociedade foi formada entre dois irmãos e a esposa de um deles. A aproximadamente 4 anos, o irmão desfez a sociedade ficando somente o casal, com a ajuda do sogro que assessora e opina nas estratégias de vendas. A formação acadêmica do casal é em agronomia.

A empresa possui 10 empregados assim distribuídos: 9 na linha de produção e um no atendimento de balcão. Os proprietários dividem a supervisão da produção entre compras, administração geral, e o atendimento quando necessário. O horário de

funcionamento da empresa é de 2a. a 6a. das 09:00 às 19:30 hs. e sábado das 09:00 às 18:00 hs.

A empresa oferece uma ampla linha de produtos como: massas cruas e massas prontas (esta classificação é feita pela empresa no seu folder promocional). As massas cruas: nhoque, *capeletti*, ravióli, tortéi e macarrão, e as massas prontas : lasanha, canelone, rondelle, empadão, conchas recheadas, pizza e salgadinhos. A empresa oferece ainda carnes e molhos.

Em função da grande diversidade de produtos oferecidos o numero de matérias primas também é grande, como farinha, ovos, vários tipos de queijo, leite e seus derivados, carne, frango, camarão e temperos. Outra característica importante é a não utilização de conservantes.

A produção diária consome em média aproximadamente 40 kg de farinha por mês. O processo produtivo usa máquinas somente na mistura da farinha com os ovos (misturador) e para a confecção das lâminas é utilizado o cilindro e a extrusora para o massa longa. A empresa adquiriu recentemente uma máquina importada da Itália para a confecção das conchas.

A empresa utiliza dois tipos de embalagem, a de alumínio para a massa pronta e tipo saco plástico para as massas cruas.

Em média os produtos ficam estocados por 10 dias, e sua validade é 4 meses podendo ser de até 6 meses, porém a empresa opta por adotar como padrão 4 meses, com isso terá uma maior garantia da qualidade.

Segundo o proprietário, o diferencial da empresa é justamente o “artesanal em grande escala” por isso optou por não industrializar seu empreendimento pois além de gerar desemprego, a consistência da massa no processo totalmente industrializado é diferente e, perde em sabor.

Segundo o entrevistado “o processo parcialmente mecanizado como nós utilizamos, cria uma característica ou consistência do produto que o torna mais saboroso, o que é fundamental no” *capeletti*, pois é um processo minucioso e delicado “.

A empresa se utiliza de um único canal de distribuição, vende seus produtos diretamente ao consumidor final, isto é, venda diretamente no balcão ou encomenda. O produto mais vendido, segundo o entrevistado, é a lasanha seguida pelo empadão. O *capeletti* é o terceiro colocado sendo mais vendido no inverno.

Quanto as vendas, na opinião do proprietário, vem aumentando principalmente com a entrada das grandes empresas como Perdigão e Sadia no ramo das massas. “De início pensamos ser um forte concorrente, depois percebemos que o efeito foi o inverso” diz o proprietário que revela ter aumentado as vendas, por conta da propaganda gerada pelas grandes empresas, pois a propaganda estimulou mais o consumo, levando muitas pessoas a ver nas massas uma opção rápida, prática e relativamente barata de fazer uma refeição. O que levou muitos clientes a loja foi o diferente sabor oferecido pelo produto artesanal, o que a industrializada não oferece.

Quanto ao preço dos produtos se mantêm estáveis a mais de 6 anos. Os fornecedores variam os preços do produto de acordo com a época do ano em função da entre safra. Aumento real somente o salário dos funcionários, o que foi compensado com o aumento da produtividade. Porém, houve uma redução na margem de lucros, que hoje gira em torno de 15%.

As dificuldades do negócio, segundo o proprietário, são comuns aos demais empreendimentos de pequeno porte: encargos trabalhistas, inúmeros impostos, falta de linha de crédito e burocracia.

2ª Entrevista

Foi realizada no dia 8 de maio às 16:30 hs na própria empresa. Quando da chegada no estabelecimento a entrevistada pediu para esperar, pois estava atendendo uma vendedora. A entrevista foi realizada com a sócia proprietária, na presença de sua mãe, que em determinados momentos opinava nas respostas da filha.

A empresa está estabelecido no Córrego Grande há 5 anos. É uma empresa familiar formada pela mãe e dois filhos. Quem iniciou o empreendimento foi a mãe e um dos filho, só mais tarde, aproximadamente 1 ano depois, a filha que é ex funcionária do banco do Brasil pediu demissão e foi trabalhar com a mãe e o irmão.

A empresa possui 10 funcionários na linha de produção. Sendo que a supervisão é feita pela mãe, e as compras e vendas pela filha. O filho é responsável pela administração em geral.

O horário de funcionamento é da 07:30 às 18:30 hs, de segunda a sexta feira. A empresa optou por não trabalhar aos sábados, porém, está pensando em abrir pois acredita estar perdendo clientes.

A empresa oferece uma ampla linha de produtos, sendo aproximadamente 32 variedades de massas com todos os possíveis tipos de recheios e molhos dos mais exóticos, como ostras aos mais simples como frango queijo etc.

A produção diária consome aproximadamente 50 kg de farinha de trigo.

A empresa adota como regra estoque de produção por mais ou menos 10 dias, sendo que a validade dos produtos é de 4 meses podendo ser de até 6 meses, porém a empresa opta por adotar como padrão 4 meses, pois com isso terá uma maior garantia da qualidade. O giro do estoque é muito grande, principalmente no verão, quando dificilmente passa de 3 dias.

O processo produtivo é parcialmente mecanizado, usando máquinas para misturar a massa aos ovos, isto é, para fazer a massa e para transforma-la em lâminas. E para os recheios, conforme a proprietária, “usa-se um processador para moer as carnes e ralar o queijo”. Porém, grande parte do processo é artesanal, como é o caso do *capeletti*.

Uma das grandes dificuldades colocadas pela proprietária é equacionar a produção diária com a demanda, pois ao todo são, aproximadamente, 200 itens.

A embalagem utilizada é sofisticada, consistindo na parte externa uma caixa de papelão com imagens ilustrativas do produto, e internamente, é uma bandeja de alumínio para as massas prontas envolta em um filme. Na opinião da proprietária “este tipo de embalagem eleva muito o custo, porém foi necessário adota-lo como exigência para tornar-se cliente de grandes redes de supermercados”.

Os principais clientes são as lojas de conveniências, hotéis, restaurantes, supermercados e o consumidor final com venda direta, pois existe um ponto de venda na

própria fábrica e tele-entrega, limitada a uma certa distância e uma compra mínima de R\$ 40,00. A empresa está iniciando um serviço de bufê para festas.

Os produtos mais vendidos para o consumidor final são a lasanha, conchas, canelone e empadão. O *capeletti* tem grande procura no inverno. Já para os restaurantes e hotéis o *capeletti* é muito vendido no verão.

Quanto aos preços, a empreendedora informa que estão congelados a bastante tempo, e somente para pessoa jurídica existe uma variação em função do prazo de pagamento.

Seus fornecedores são o mais próximo possível, em função dos preços oferecidos. Com exceção da farinha a qual a empresa possui dois fornecedores do Rio Grande do Sul. O queijo um dos fornecedores é de São Paulo e os outros de Santa Catarina, o restante são produtos regionais como o leite, a ricota, nata, presunto e outros.

Quanto aos concorrentes, a empresa avalia que existem fortes no município de Joinville, mas considera como concorrente a Sadia e Perdigão, pois são empresas que tem seus produtos nas gôndolas dos supermercados, e por serem grandes conseguem oferecer o produto a preços mais competitivos.

A empresa adota o sistema de terceirização de alguns produtos, como a massa para pizza.

Na opinião da entrevistada, “no passado, existia um grande tabu quanto a produtos congelados, e hoje isso já não mais ocorre, pois as pessoas estão mais informadas que o congelamento não altera o sabor e nem a qualidade do produto, pelo contrário é uma forma de manter alimentos de qualidade por mais tempo”.

Quanto as facilidades do mercado ela afirma não existir. E as dificuldades na avaliação da proprietária é quanto a sazonalidade dos insumos, e a difícil penetração no mercado das grandes redes de supermercados.

A empresa não faz parte de associações de classe, possui vendedor externo e faz seu controle de vendas e planilha de custos, controle das compras e consumo através de um software.

O que a proprietária coloca “é que suas vendas vêm crescendo e seu custo fixo também, porém, o preço do produto continua o mesmo, e pelo contrário do que parece a margem de lucro caiu, e o lucro líquido também”.

A empresa contratou recentemente uma equipe de consultores na área de engenharia de produção para uma orientação quanto ao processo produtivo e análise da planilha dos custos, pois está com problemas de capital de giro.

3ª Entrevista

A entrevista foi realizada no dia 23 de maio de 2001 às 18:30 hs na casa da empreendedora, localizado no bairro Kobrasol em São José.

Seu “pequeno negócio”, como ela mesma define, surgiu a aproximadamente 2 (dois) anos, em função da necessidade de sentir-se útil, independente financeiramente e como forma de auxiliar nas despesas da casa, já que o padrão de vida da família caiu e que seus dois filhos já não necessitam mais de sua ajuda, pois já haviam crescido.

Trata-se de uma concorrente que atua no mercado informal, já que não possui registros junto aos órgãos competentes.

O aspecto financeiro foi crucial na tomada de decisão, pois a renda da família dependia somente da renda do marido que trabalha no Banco do Brasil, e segundo ela o salário não sofre reajustes há muito tempo, o que dificultou ainda mais a situação. Sua intenção é futuramente abrir uma loja e formalizar seu estabelecimento, no momento alega ter receio de não conseguir bons resultados.

O pequeno negócio é totalmente desenvolvido por ela, desde a compra das matérias prima, a produção, embalagem e as vendas dos produtos. O processo produtivo é realizado somente em dois dias na semana, os quais ela dedica totalmente a produção semanal ou para alguma encomenda especial.

A produção é parcialmente mecanizada, pois ela possui uma pequena máquina (amassadeira) onde é feita a mistura da massa com os ovos. Esta mesma máquina mói a carne. Possui ainda um cilindro para fazer as lâminas da massa que são usadas para produzir a lasanha, canenole, tortei e o *capeletti*.

A embalagem utilizada é do tipo saco plástico para as massas comuns e forma de alumínio para as prontas.

A linha de produtos fabricados são a lasanha, *capeletti*, spaguette, talharim, pene, tortei e canelone. Os insumos usados são todos produtos de primeira qualidade e não é usado nem um tipo de conservante. As massas são todas congeladas.

Quanto as vendas, na opinião da proprietária, vem aumentando principalmente nas massas prontas, em função da praticidade, pois precisaria somente descongelar o produto. As vendas somente são realizadas à vista, e ela aceita encomendas para festas. Quanto a entregas a domicílio é necessário que tenha um valor mínimo e a distância limitada ao bairro Kobrasol

O produto mais vendido no inverno é o *capeletti*, seguido pela lasanha. No verão as massas prontas têm uma maior procura.

A produção semanal é de aproximadamente 10 kg de farinha. Os clientes em sua grande maioria são os colegas de trabalho do marido e algumas amigas e vizinhas. Ela reconhece que poderia vender mais caso fizesse um trabalho de divulgação maior, porém, tem problemas de espaço e de equipamentos, já que possui somente um freezer. No entanto, pensa seriamente em resolver o problema remanejando e adquirindo alguns móveis e criando espaço para aumentar a produção.

Sobre o preço do produto, a empreendedora afirma fazer uma composição entre o preço real do produto e o preço de mercado. Mesmo reconhecendo que seus produtos, em função da qualidade empregada, poderiam ter um preço diferenciado, segundo ela, é difícil fazer com que as pessoas valorizem, pois simplesmente comparam com preços menores sendo poucas as pessoas que valorizam o diferencial oferecido. Diz ela “talvez seja porque sabem que é feito por uma dona de casa que não tem o que fazer”.

Ela ainda diz não conhecer concorrentes dentro do mercado informal, sabe que existem mas não toma conhecimento.

4ª Entrevista:

Realizada no dia 28 de maio de 2001 as 18:00 hs na própria empresa. A entrevistada foi a sócia proprietária que surpreendeu por ser extremamente jovem. O estabelecimento divide a venda de massas com a venda de salgados como pastéis, empadas servidos na hora para seus clientes. Por isso o ambiente tem mais o aspecto de lanchonete do que loja de massas.

A empresa é familiar, localizada no bairro Estreito em Florianópolis SC, tendo sido criada a 8 anos com a sociedade de duas cunhadas e a filha de uma delas. Por problemas familiares, a sociedade foi desfeita ficando como sócias mãe e filha. Quem administra as compras, as vendas de balcão, controla os vendedores externos, faz cálculos, de custos enfim toda a parte administrativa-financeira da empresa é a filha que demonstra muito esforço e busca constantemente aperfeiçoamento, pois já fez vários cursos no SEBRAE.

A empresa possui apenas 1 (um) funcionário que trabalha na linha de produção juntamente com a segunda sócia. O horário de funcionamento do estabelecimento é de segunda a sexta-feira das 07:30 às 18:30, e aos sábados 08:00 às 12:00 hs.

A empresa oferece uma linha de massas prontas, como lasanha, empadão, espaguete, tortei e salgados para festas e para o atendimento aos clientes do estabelecimento.

A empresa não possui serviço de entrega e faz as vendas somente à vista. Recebe muitas encomendas por telefone de pedidos para salgadinhos, mas para as massas, as vendas acontecem mais no balcão.

A produção mensal é de aproximadamente 3000 salgados e de 30 kg de massa. O processo produtivo é parcialmente mecanizado, possuindo uma amassadeira, cilindro e extrusora, porém grande parte do processo é manual principalmente em relação aos salgados.

A embalagem utilizada é a de alumínio para as massas prontas, pois a embalagem de microondas possui um custo muito elevado. Para as massas cruas é usado saco plástico.

O estoque é uma preocupação da proprietária pois adota como regra que seus produtos não permaneçam em estoque por mais de 20 dias. Segundo ela “ com isso garanto

uma melhor qualidade aos nossos clientes, e para não haver um grande investimento em matéria-prima, até porque não possuímos grande quantidade de freezer”. A validade adotada pela empresa é de 4 meses.

Perguntado sobre a produção de *capeletti* diz ter feito uma experiência, e que o tempo gasto para a confecção eleva muito o custo. Como possui somente um funcionário não é vantajoso, e nem é possível, dispensar tanto tempo para esta fabricação, mesmo sabendo que no inverno é muito procurado..

Quanto as vendas, a empreendedora diz procurar conhecer bem seus clientes, inclusive atende a pedidos especiais, como exemplo, pessoas que pedem massa sem sal, ou sem um determinado tipo de ingrediente, pois possui problemas de saúde. Diz ainda fazer um controle estatístico de suas vendas, porém, no momento não está sendo possível planejar nem um tipo de trabalho para promover as vendas.

O custo dos produtos vendidos é uma composição entre o custo de produção comparado com o preço do mercado.

Quanto aos concorrentes, diz conhecê-los e não os tem como inimigos, pelo contrário, busca sempre estar atenta aos seus movimentos.

A empresa não está vinculada a nenhuma associação ou sindicato e percebe o mercado de massas nos últimos dois anos como estável, e as dificuldades encontradas, sem dúvidas, estão em conseguir crédito e a burocracia de forma geral.

5ª Entrevista

A entrevista foi realizada no dia 2 de junho de 2001, com o vendedor na casa da entrevistadora pois a empresa é de grande porte e a forma de obter informações foi através de seu vendedor. O mesmo se apresentou de forma despreparada apenas carregando uma caixa de isopor com aspecto ruim onde trazia amostras de sua linha de produtos. Questionado sobre sua pauta de preços alegou não estar preparado, pois pensou tratar-se de uma cliente que desejava apenas comprar algumas “coisinhas”.

A empresa, segundo o vendedor é familiar e existe a apenas 2 (dois) anos, e está localizada no bairro de Barreiros São José SC, e atende a pedidos de todo o estado,

através de 4 representantes. Seus grandes clientes são os supermercados da linha mais popular o que representa 85% das vendas, os outros 15% são vendas para restaurantes e pequenas doceiras que trabalham no mercado informal.

A empresa possui 12 funcionários e seu processo produtivo é totalmente mecanizado. Seus produtos são do tipo industrializado, pois não fazem uso de ovos, usam somente conservados químicos, e a massa é do tipo fresca, isto é, não congelada.

Seus funcionários trabalham somente no processo de embalagem e estocagem, carregando e descarregando matéria prima. O vendedor informou que o consumo diário de farinha passa de uma tonelada e é proveniente do Rio Grande do Sul. onde segundo ele existe a melhor farinha.

A empresa possui a linha completa de massas cruas, com exceção da massa de panqueca. A embalagem utilizada é do tipo plástico, com carimbo de validade de 60 dias, e observação de refrigeração mínima de 10 graus. Traz ainda em suas embalagens o modo de preparo, tempo de cozimento e algumas dicas ao consumidor.

A empresa usa 3 marcas diferentes, como estratégia de mercado, e seu maior concorrente segundo o vendedor é a indústria de massas Massita, a maior fábrica de massas industriais do estado.

6.4 O Mercado fornecedor

Assim como foram selecionadas as organizações que participam da amostra do mercado concorrente, utilizou-se novamente o cadastro da TELESC para selecionar o mercado fornecedor das matérias-primas necessárias ao funcionamento da empresa, associadas as informações obtidas através da entrevista com os concorrentes.

Levou-se em conta as características que os produtos finais devem apresentar e as necessidades a serem supridas, assim como as oportunidades e condições do mercado fornecedor, em busca do melhor preço, qualidade, condições de pagamento e serviços de entrega em condições satisfatórias.

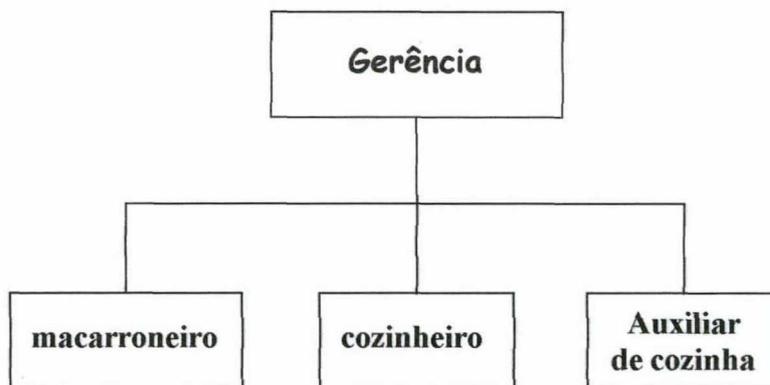
As empresas selecionadas foram: Frangos Macedo, Frigorífico Kretzer, atacadista COPAL para os insumos como carnes. Para a farinha os ovos e condimentos e embalagem forma pesquisados atacadistas como: COPAL e Inregel..

6.5 Estrutura e funcionamento do empreendimento

Os aspectos administrativos referem-se a definição do tamanho da empresa, a estrutura geral da administração, a qualificação e quantificação de seus recursos humanos, bem como as atribuições de cada funcionário e o treinamento necessário para garantir a qualidade desejada.

A estrutura administrativa da organização será constituída pelas 2 (duas) sócias e 3 funcionários, totalizando 5 (cinco) funcionários.

Uma das sócias proprietárias será responsável pelo que envolve a produção e a outra, as áreas administrativo/financeiro e vendas.



A estrutura organizacional apresenta apenas dois níveis hierárquicos, o que pode ser caracterizado como estrutura simples. Segundo MINTZEBERG (1995), a estrutura simples é efetuada grandemente pela supervisão direta onde as decisões estão centralizadas nas mãos dos gerentes, existindo assim uma maior flexibilidade e centralização, permitindo com isso rápidas respostas.

6.5.1 Atribuições das pessoas

As responsabilidades, atribuições e funções serão assim distribuídas entre as sócias gerentes e os colaboradores:

Gerência

- Responder por atividades da área administrativa, financeira, produção e vendas;
- Organizar a seleção, treinamento, contratação e pagamento de pessoal;
- Controlar pagamentos de fornecedores;
- Atender aos clientes;
- Controlar as compras e manutenção dos equipamentos;
- Planejar e coordenar todas as atividades operacionais;
- Acompanhar e organizar o processo produtivo;
- Auxiliar no processo de produção.

Macarroneiro

- Produzir massa necessária com formato pronto para o recheio;
- Ajudar na confecção do *capeletti*.

Cozinheira

- Produzir os recheios e molhos;
- Ajudar na confecção do *capeletti*.

Auxiliar de cozinha

- Controlar a secagem, embalar e estocar;
- Lavar as louças e materiais utilizados na produção;
- Proceder a limpeza geral do ambiente.

O horário de trabalho para os funcionários da cozinha será de 08:00 as 12:00 e das 14:00 às 18:00 de segunda a sexta feira, e 08:00 as 12:00 hs aos sábados totalizando 44 horas semanais, conforme legislação em vigor.

Quanto ao horário de atendimento ao público será de segunda a sexta-feira das 09:00 às 19:30 horas e aos sábados 09:00 às 18:00 hs

A vaga para a cozinheira e para o fabricante de massas será oferecida através de contatos pessoais, ou em emissoras de rádios que oferecem serviço de utilidade pública de forma gratuita.

Para o bom desenvolvimento de todas as atividades, os funcionários deverão estar devidamente preparados, integrados e treinados. Todo candidato será selecionado através de entrevista, devendo apresentar referências e comprovar experiência.

Após a seleção o candidato passará por um treinamento específico onde serão transmitidas as rotinas de conservação e manipulação e higiene dos alimentos, a forma de operar e manter as máquinas. Outro ponto importante é que os contratados conheçam que tipo de cliente a empresa pretende atingir, o grau de exigência, e a qualidade do que deverá ser produzido. Este treinamento será ministrado através de palestra e vídeo do Senac.

Estas ações e atitude vão ao encontro do que afirma CHIAVENATO (1995) “o melhor treinamento para a equipe é o conhecimento de todas as facetas do negócio em que ela irá colaborar: o produto ou serviço, o cliente, o mercado concorrente, os fornecedores, etc.” sendo assim a empresa dará prioridade ao treinamento, procurando contratar somente com perfil adequado à tarefa, isto é, pessoas que gostem de trabalhar com alimentos.

6.5.2 Aspectos técnicos

Os aspectos técnicos compreendem a infra-estrutura do estabelecimento, a descrição dos equipamentos necessários, o layout, o processo produtivo e a capacidade de produção.

Segundo o SEBRAE (1996), para suprir as necessidades da infra-estrutura da empresa é necessário:

Energia elétrica, água, rede comercial, bancária e serviços;

As condições de higiênico-sanitárias mínimas para implantação e funcionamento, como possuir pisos impermeabilizados com material adequado e de fácil conservação e limpeza;

Localizar-se distante de fontes produtoras de odores indesejáveis de qualquer natureza;

Ter paredes e separações revestidas ou impermeabilizadas com material de fácil lavagem e higienização;

Possuir forro de material adequado em todas as dependências;

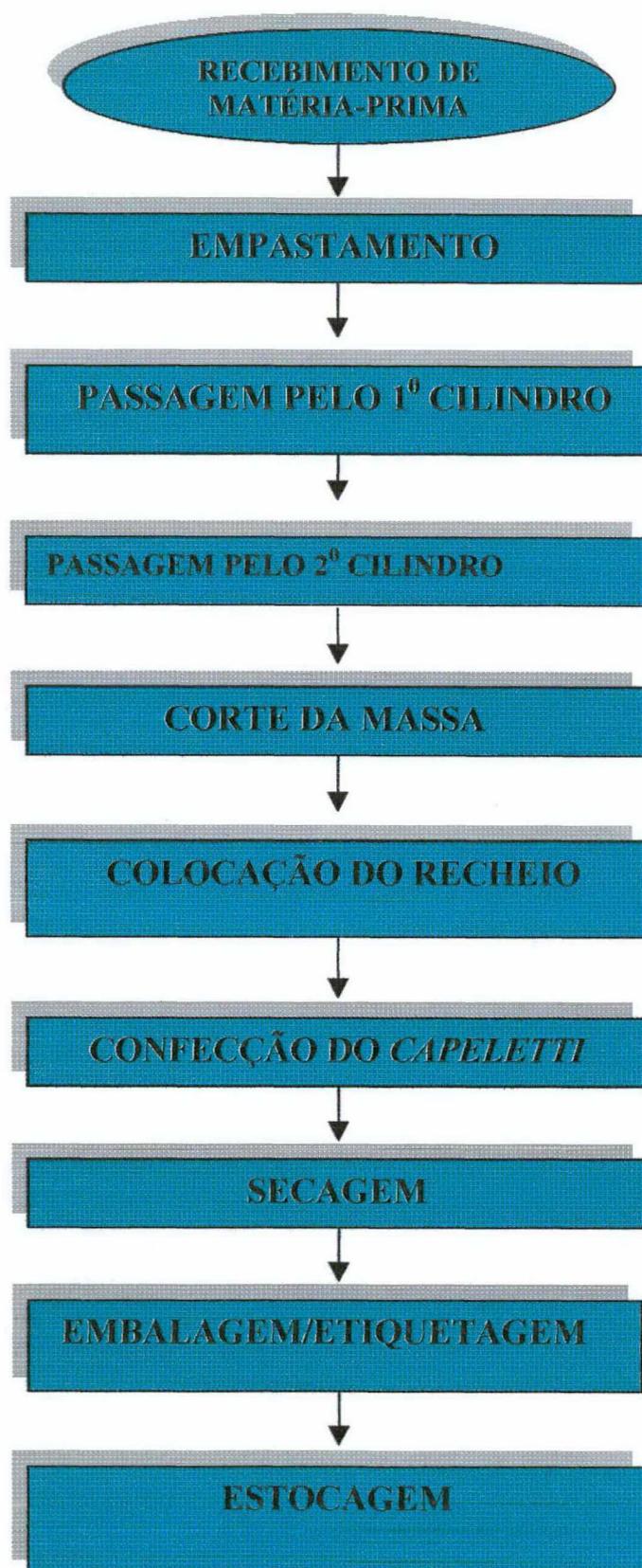
Ainda quanto às necessidades da empresa existem as Normas que Regulamentam o padrão para alimentos, chamadas NR 33/77 e NR 35/77 da vigilância sanitária.

As NR obrigam a todas as empresas que trabalham com alimentos a seguirem determinadas regras, e estabelecem princípios de higiene a serem observados na manipulação, armazenagem, transporte e distribuição dos alimentos, sem que haja prejuízo para cada tipo de alimento e que com isso seja garantido a qualidade do produto.

A NR 35/77 trata das condições dos equipamentos e utensílios a serem utilizados, das medidas de proteção contra a contaminação dos alimentos e das exigências com relação ao imóvel onde os alimentos são fabricados ou processados.

Ainda são normatizados o armazenamento e os processos de produção e é exigida a elaboração de um programa de controle sanitário, onde devem ser observados como atestados de saúde para os manipuladores de alimentos, higiene pessoal, uniformes e equipamentos e utensílios, instalações, esgoto, água e compra de alimentos.

As etapas do processo produtivo segue um fluxo desde o recebimento da matéria-prima até a embalagem e estocagem do produto final, conforme figura abaixo.



Fonte: SEBRAE (1996)

Figura 5 - Fluxograma do processo produtivo

- Recebimento da matéria prima: dessa operação depende a determinação e controle da qualidade

- Empastamento:

- Inicialmente, a sala de massas não pode ter a mínima corrente de ar, portanto não deve ter janelas.

- O empastamento difere para as massas moles, isto é com recheio.

- Passagem pelo 1^o cilindro

- Após a passagem pelo 1^o cilindro a massa pode ser guardada em geladeira (+5^o C), caso não seja utilizada no mesmo dia.

- Passagem pelo 2^o cilindro. A passagem pelo 2^o cilindro consiste em firmar a massa. Para tanto, é necessária sua passagem em várias direções e diversas vezes.

- Corte da massa. O corte deverá ser de tamanho padrão, e o recheio deverá ser colocado logo após, isto é antes da secagem, também em quantidade padrão. O que vai garantir a qualidade caseira, será o processo produtivo quase totalmente manual, pois serão recheados e fechados a mão.

- Secagem: o “ponto” ideal da secagem é percebido pela formação de uma película mais grossa e dura ao redor da massa. As massas caseiras não necessitam obrigatoriamente de secadoras industriais. A secagem será feita em armários sobre rodas com diversas prateleiras feitas de telas, para facilitar a secagem. Este armários ou câmeras de secagem terá um sistema de ventilação e aquecimento que proporcionará uma secagem uniforme e uma temperatura em torno de 50^o C, justamente para não comprometer o produto.

- Embalagem e etiquetagem: só ocorrerá quando os *capeletti* estiveram totalmente secos. Na etiqueta constará os ingredientes 3 principais ingredientes do produto.

A validade dos produtos congelados poderá ser de até 6 meses, no entanto adotaremos 3 meses para possibilitar uma maior garantia ao produto.

Estocagem será de no máximo 20 dias.

A seguir apresentamos os equipamentos que serão utilizados no processo produtivo do *capeletti*, que são o cilindro elétrico. e a amassadeira.

A **amassadeira misturadora** é utilizada para misturar a farinha aos ovos até forma uma massa lisa e uniforme.



Figura 6 - Amassadeira misturadora

CARACTERÍSTICAS TÉCNICAS				
Dimensões	Peso	Capacidade	Motor	Alt./Comp.
820 mm	80 kg	25 kg de farinha	2 CV Monofásico/ Trifásico	830 mm 760 mm

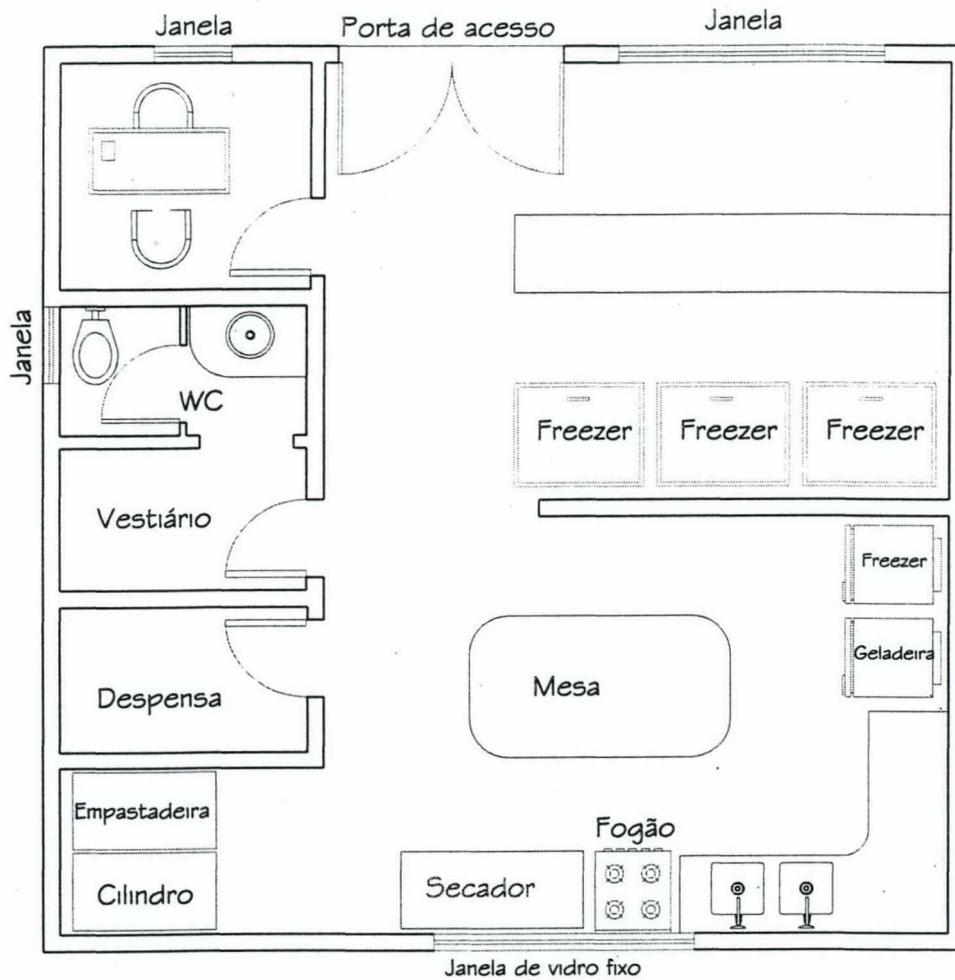
Cilindro Elétrico, com bandejas em aço inox, regulagem dos rolos com manípulo único. É utilizado para produção de pastéis, pães, lasanhas, pizzas e outros. Ideal para padarias, confeitarias, restaurantes e similares.



Figura 7 - Cilindro elétrico

CARACTERÍSTICAS TÉCNICAS				
Dimensões	Peso	Alt./Comp.	Motor	Observação
440 mm	25 kg	420 mm 490 mm	1/4 CV Monofásico 110/220V	Medidas dos rolos Diâm. 51x300mm

6.5.3 Layout



Dimensões: 7,1mX7,1m

6.5.4 Capacidade de produção

Segundo Erdmann (2000) “o planejamento e o controle da produção constitui-se de um sistema que determina os rumos da produção e a acompanha, exercendo os respectivos controles”. Assim sendo deverá ser definido o dia-a-dia da produção, definindo-se o quanto deverá ser produzido de cada produto, com que insumo e por quem.

Ainda quanto à produção além do planejamento é necessário que haja padronização. Isto significa estabelecer um padrão em todas as matérias prima necessária para cada receita e que se mantenha inalterado. Para isso é necessário que seja criado uma Ficha Padrão de Produção, onde serão estabelecidos os critérios para a elaboração, para que o preparo seja sempre o mesmo, independente do funcionário, e para que seja estimada a quantidade produzida sem que haja sobras.

Outro aspecto importante segundo TEICHMANN (1987), quando trabalhamos com alimentos após o cozimento existe uma perda de peso e para saber qual a quantidade inicial de alimento que deve ser usada (comprada, portanto aqui está o custo real) usa-se uma tabela chamada fator de correção.

Segundo TEICHMANN (1987), o fator de correção é um fator utilizado para determinar quantidades certas, para comprar e avaliar o preço total da compra de alimentos, principalmente daqueles que apresentam perdas inevitáveis (peles, gorduras, cascas). Este fator é uma constante para uma determinada qualidade de alimentos decorrente da relação entre Peso Bruto – PB, alimento conforme se adquire e peso Líquido – PL, alimento depois de limpo e preparado para ser utilizado. A fórmula utilizada é a seguinte :

$$FC = PB (g)/PL(g)$$

O fator de cocção serve para determinar a perda ou ganho de peso após a preparação de um alimento pelo processo de cozimento. É avaliado através do peso pronto – PP (cozido) sobre o Peso Líquido, conforme a fórmula abaixo:

$$Fco = PL (g)/ PP(g)$$

Para a elaboração da Ficha padrão de produção foi simulado um experimento do produto, que resultou no modelo do quadro 5

Quadro 5 - Ficha padrão de produção

PRODUTO: CAPELETTI			
INGREDIENTES	P. B. (gr)	P.L. (gr)	F.C.
FARINHA	600	600	1
OVOS	372	324	1,15
CARNE FRANGO	360	200	1,8
CARNE BOVINA	285	200	1,42
MOELA DE FRANGO	267	250	1,07
MANTEIGA	5	5	1
AZEITE	16	16	1
QUEIJO PARMESÃO	27	27	1
FARINHA DE ROSCA	39	39	1
CEBOLA	277	243	1,14
SALSA	40	40	1,10
PIMENTA	0,5	0,5	1,1
NOZ-MOSCADA	0,6	0,6	1
Modo de preparo:			
Massa			
Misture a farinha e os ovos, até obter uma massa lisa e homogênea.			
Recheio			
Aqueça o óleo e refogue a cebola;			
Adicione as carnes já moídas e os temperos;			
Acrescentar a manteiga e cozinhar bem;			
Retirar do fogo, esperar esfriar, acrescentar o queijo parmesão			
Até formar uma pasta uniforme.			

O Peso Pronto do produto *capeletti* baseado nas quantidades da ficha padrão de produção é de 1350 gr.. Considerado o Peso Líquido dividido pelo Peso Pronto o fator de cocção será de 0,69.

Baseado no planejamento da produção a empresa produzirá 480 Kg de massa/mês, no regime de 24 dias/mês e 8h/dia, o que corresponde a aproximadamente 20 Kg/dia. A produção será programada no máximo igual a produção nominal horária. A programação da produção deverá levar em conta a carteira de pedidos, a capacidade de estocagem, capacidade de mão de obra, e a disponibilidade de recursos financeira.

Esta estimativa inicial que ainda é teórica e, portanto não possui uma carteira de clientes, foi baseada em dados de produção e venda dos concorrentes entrevistados, da

mão-de-obra existente a facilidade que é em ter um único produto na linha de produção. Por isso considerou-se como produção diária 50% do que os concorrentes estão produzindo.

7 ASPECTOS FINANCEIROS

O estudo financeiro de um empreendimento tem por finalidade levantar todos os possíveis investimentos necessários para a constituição do empreendimento, estimar as receitas e os custos, visando verificar a viabilidade ou não do negócio calculando sua rentabilidade e o retorno do capital investido.

O estudo será simples, porém consistente para uma tomada de decisão.

7.1 Investimentos fixos

Calcular os investimentos fixos consiste em estimar o capital necessário para a implantação do empreendimento.

O investimento necessário à implantação de uma fábrica de massas consiste do aluguel do imóvel, aquisição de máquinas, utensílios para cozinha, ventiladores, móveis, taxas de abertura da empresa, capital de giro necessário para investimento inicial.

Para que a elaboração do orçamento do investimento fixo, fez-se pesquisa junto aos fornecedores para cada elemento que será necessário para compor a empresa. A compra dos utensílios e equipamentos para a montagem da cozinha considerou como critério o menor preço aliado à qualidade, após pesquisa em três fornecedores.

Quanto ao critério de escolha dos fornecedores de matérias prima será o mesmo, isto é, preço, condições de pagamento, prazo de entrega e qualidade do produto oferecido.

Os valores referentes a máquinas e equipamentos foram orçados diretamente com os fornecedores por meio telefônico e fax, em alguns casos a visita pessoal a loja. O orçamento e previsão de consumo de energia foi cotado diretamente com técnico em eletricidade.

Os gastos de registros da empresa referem-se aqueles destinados à sua implantação, conforme apresentados nos estudos dos aspectos jurídicos legais.

O capital de giro estimado considerou as necessidades de manter as operações de produção da empresa, o aluguel e a comercialização dos produtos.

Quadro 6 - Investimento fixo

INVESTIMENTO FIXO				
DISCRICÃO	QTDE	VALOR UNIT. (R\$)	VALOR TOTAL (R\$)	
1- MÁQUINAS E EQUIPAMENTOS				
1	AMASSADEIRA	1	R\$ 1.134,00	R\$ 1.134,00
2	CILINDRO ELÉTRICO	1	R\$ 1.291,00	R\$ 1.291,00
3	BALANÇA	1	R\$ 640,00	R\$ 640,00
4	BALÇÃO FRIGIRÍFICO	1	R\$ 1.200,00	R\$ 1.200,00
5	COIFA INDUSTRIAL	1	R\$ 280,00	R\$ 280,00
6	COMPUTADOR	1	R\$ 1.427,00	R\$ 1.427,00
7	IMPRESSORA	1	R\$ 269,00	R\$ 269,00
8	ESTABILIZADOR	1	R\$ 30,00	R\$ 30,00
9	FREEZER HORIZONTAL	3	R\$ 969,00	R\$ 2.907,00
10	FREEZER VERTICAL	1	R\$ 759,00	R\$ 759,00
11	FOGÃO INDUSTRIAL	1	R\$ 329,00	R\$ 329,00
12	VENTILADORES	3	R\$ 73,50	R\$ 220,50
	SUB-TOTAL			R\$ 10.486,50
2 - MÓVEIS E UTENSÍLIOS				
1	ARMÁRIO	2	R\$ 185,00	R\$ 370,00
2	MESA	2	R\$ 190,00	R\$ 380,00
3	CADEIRA	4	R\$ 18,00	R\$ 72,00
4	AVENTAL	10	R\$ 6,50	R\$ 65,00
5	CONJUNTO PANEIAS	1	R\$ 75,00	R\$ 75,00
6	CONJUNTO TALHERES	1	R\$ 28,00	R\$ 28,00
10	GELADEIRA	1	R\$ 650,00	R\$ 650,00
11	LIXEIRA	3	R\$ 18,00	R\$ 18,00
12	PURIFICADOR DE AGUA	1	R\$ 305,00	R\$ 305,00
13	APARELHO FONE/FAX	1	R\$ 280,00	R\$ 280,00
14	TOUCA DE CABELO	10	R\$ 2,90	R\$ 29,00
15	UTENSÍLIOS P/ COZINHA	1	R\$ 65,00	R\$ 65,00
16	PLACA PUBLICITÁRIA	1	R\$ 350,00	R\$ 350,00
	SUB-TOTAL			R\$ 2.317,00
3 - REFORMA E GASTOS COM REGISTRO				
1	ADEQUAÇÃO DA SALA	1	R\$ 1.500,00	R\$ 1.500,00
2	GASTOS COM REGISTRO	1	R\$ 136,67	R\$ 135,67
	SUB-TOTAL			R\$ 1.635,67
	TOTAL GERAL (1+2+3)			R\$ 14.439,17

Fonte: dados primários

Os investimentos serão todos com recursos próprios. Não há intenção por parte das investidoras de recorrer a nenhuma fonte de financiamento.

7.2 Depreciação sobre investimentos fixos

A depreciação é tratada como um custo indireto de produção, de forma a ser composta nos custos de produção. Foi baseada no valor original dos investimentos fixos de acordo com o método linear .

O cálculo da depreciação deve ser considerado sob o aspecto econômico, afim de que seja incluído na formação do preço de vendas. Sob o aspecto contábil-fiscal, deverá ser obedecida a legislação fiscal vigente.

A principal função da depreciação é permitir a formação de uma reserva para substituir o equipamento no fim de sua vida útil.

Foi adotada a tabela abaixo, para se efetuar os cálculos:

Quadro 7 - Cálculo da depreciação

EQUIPAMENTO	PRAZO EM ANOS	TAXA % a a
Equipamentos eletrônicos	5 anos	20
Máquinas e equipamentos	10 anos	10
Móveis e utensílios	10 anos	10

Quadro 8 - Depreciação

DEPRECIÇÃO				
DISCRIMINAÇÃO	FATOR	VIDAL ÚTIL	DEPRECIÇÃO MENSAL	VALOR
IMPRESSORA	20%	5	R\$ 1,66	R\$ 269,00
COMPUTADOR	20%	5	R\$ 23,78	R\$ 1.427,00
FONE-FAX	20%	5	R\$ 4,66	R\$ 280,00
BALANÇA	20%	5	R\$ 10,66	R\$ 640,00
AMASSADEIRA	10%	10	R\$ 9,45	R\$ 1.134,00
CILINDRO ELÉTRICO	10%	10	R\$ 10,75	R\$ 1.291,00
BALÇÃO FRIGORIFICO	10%	10	R\$ 10,00	R\$ 1.200,00
COIFA INDUSTRIAL	10%	10	R\$ 2,33	R\$ 280,00
MÓVEIS I UTENSÍLIOS	10%	10	R\$ 49,83	R\$ 5.980,00
TOTAL			R\$ 123,12	R\$ 12.501,00

7.3 Custo fixo mensal

Despesas fixas são aquelas que independem do faturamento da empresa ou do volume de vendas. São necessárias, para que a empresa, tenha uma base mínima de apoio administrativo, para tornar viável o seu negócio.

No presente estudo foram consideradas despesas fixas:

O aluguel do imóvel, que considerou o valor de uma sala comercial no bairro proposto;

O pró-labore das sócias, que não deve ser confundido com o lucro líquido, pois é a remuneração pela prestação de serviços dos sócios;

Os salários do pessoal contratado, acrescido dos encargos sociais, que no nosso caso está em torno de 31% (SEBRAE, 2000);

A depreciação dos móveis, máquinas e instalações;

As despesas com água, luz e telefone;

Os honorários do contados no qual foi pesquisado junto aos escritórios de contabilidade;

As despesas de manutenção, materiais de limpeza e de escritório.

Energia elétrica que considerou a potência do motor de 5 CV monofásica;

O pró-labore considerou uma retirada de R\$ 600,00 para cada sócia;

O telefone e a água foram estimados em função de gastos de uma empresa similar;

Gastos gerais, considera despesas eventuais.

Quadro 9 - Custo fixo mensal

CUSTO FIXO MENSAL		
ITEM	DISCRIMINAÇÃO	VALOR
1	DEPRECIÇÃO	R\$ 123,12
2	HONORÁRIOS CONTADOR	R\$ 180,00
3	ALUGUEL	R\$ 800,00
4	ENERGIA ELÉTRICA	R\$ 180,00
5	ÁGUA	R\$ 50,00
6	TELEFONE	R\$ 120,00
7	PROLABORE	R\$ 1.200,00
8	MANUTENÇÃO	R\$ 150,00
9	GASTOS GERAIS DE ADM.	R\$ 50,00
	TOTAL	R\$ 2.853,12

7.4 Mão de obra direta

Este tipo de atividade não requer qualificação específica, apenas treinamento para uso e conservação dos equipamentos, redução de desperdícios, higiene do pessoal e local de trabalho. Foram quantificados funcionários para o desempenho das atividades sendo:

- 1 macarroneiro
- 1 cozinheiro para o recheio e acompanhamentos
- 1 ajudante para a embalagem , secagem e serviços de limpeza

Por isso, considerou-se a contratação de 3 (três) funcionários, com salário inicial, de acordo com o piso salarial fixado para a categoria. Os encargos sociais, foram calculados a base de 31% do salário base, pois a empresa opta pelo imposto Simples (SEBRAE, 2000).

Prêmios de produção para os funcionários que atingirem metas de produtividade e qualidade, para motivar os funcionários. Esta produção será diariamente controlada, e estes resultados deverão ser crescentes, para isso foi considerado 0,3% da Receita Bruta da Empresa.

Criar um ambiente de trabalho agradável é fundamental principalmente quando o produto é alimento.

Quadro 10 - Custo mensal de mão-de-obra

CUSTO MENSAL DE MÃO - DE-OBRA					
ITEM	PROFISSIONAL	Qtde	SALÁRIO	ENCARGOS SOCIAIS	TOTAL
1	Macarroneiro	1	R\$ 320,00	R\$ 99,20	R\$ 419,20
2	Cozinheiro	1	R\$ 320,00	R\$ 99,20	R\$ 419,20
3	Ajudante	1	R\$ 255,00	R\$ 30,75	R\$ 285,75
TOTAL		3	R\$ 895,00	R\$ 229,15	R\$ 1.124,15

7.5 Custo mensal de matéria-prima

Os custos diretos foram tabulados considerando-se uma produção mensal de 480 kg/mês de farinha de trigo, isto é 50% da produção dos concorrentes.

As quantificações dos ingredientes obedecem a uma formulação básica conforme Ficha padrão de produção.

Os valores de compra são considerados líquidos, ou seja, não são deduzidos impostos pois a empresa enquadra-se no simples.

Quadro 11 - Custo mensal de matéria-prima

CUSTO MENSAL DE MATÉRIA PRIMA				
ITEM	DISCRIMINAÇÃO	QDE	VALOR UNIT.	VALOR TOTAL
1	FARINHA (KG)	480	R\$ 1,25	R\$ 600,00
2	OVOS(DUZ)	64	R\$ 1,18	R\$ 75,52
3	FRANGO (KG)	160	R\$ 2,58	R\$ 412,80
4	CARNE BOVINA	160	R\$ 3,61	R\$ 577,60
5	MOELA (KG)	200	R\$ 1,60	R\$ 320,00
6	QUEIJO (kg)	21,6	R\$ 4,95	R\$ 106,92
7	AZEITE (ml)	1.200	R\$ 0,01	R\$ 16,80
8	MANTEIGA (kg)	1300	R\$ 0,02	R\$ 26,00
9	CONDIMENTOS			R\$ 35,00
10	EMBALAGEM (u.n)	2.168	R\$ 0,06	R\$ 130,00
	TOTAL		R\$ 15,20	R\$ 2.300,64

7.6 Custo total e unitário de produção

O custo total é formado pela soma das parcelas de despesas fixas, mão de obra direta e materiais diretos, que ao ser dividido pela produção geradora deste custo, nos fornece o custo unitário por quilo de massa produzida.

Quadro 12 - Custo total e por kg de produção

CUSTO TOTAL E POR/Kg DE PRODUÇÃO		
ITEM	DISCRMINAÇÃO	CUSTO TOTAL
1	CUSTO FIXO	R\$ 2.853,12
2	MÃO-DE-OBA DIRETA	R\$ 1.124,15
3	MATERIAIS DIRETOS	R\$ 2.300,64
	TOTAL	R\$ 6.277,91
	PRODUÇÃO MENSAL/KG	1084
	CUSTO POR/ KG	R\$ 5,79

7.7 Composição do preço de venda

Serão adotadas as seguintes margens para a composição do preço do produto final:

Impostos = 5 %

Comissões = 0,3% (prêmios de produção)

Propaganda = 0,2 %

Outros = 1%

Total = 11%

Margem de lucro = 15 %

Cálculo do divisor = (100% - 11% - 15%): 100

Divisor = 0,74

Quadro 13 - Preço de venda

PREÇO DE VENDA				
ITEM	DISCRIMINAÇÃO	CUSTO/KG	MARK-UP	PREÇO/KG
1	KG DE CAPELETTI	R\$ 5,79	0,74	R\$ 7,80

7.8 Receita operacional mensal

A receita operacional mensal, ou faturamento mensal é dado pela simples multiplicação da quantidade produzida e vendida, pelo valor do preço unitário de venda. É considerado neste estudo venda integral da produção.

Quadro 14 - Receita operacional mensal

RECEITA OPERACIONAL MENSAL				
ITEM	DISCRIMINAÇÃO	PREÇO/KG	QDE/ KG	RECEITA TOTAL
1	KG / CAPELETTI	R\$ 7,80	1084	R\$ 8.455,20

7.9 Resultado operacional

O quadro com os resultados operacionais mensais é a compilação de todas as informações, a fim de medir a atratividade do investimento, com formulações econômicas geradoras de índices, tais como retorno de investimento e percentual de lucratividade.

O ponto de equilíbrio de 69,16 % indica a capacidade fabril mínima que deve ser utilizada (e vendida) para o empreendimento não apresentar prejuízos. Isto representa aproximadamente 750 kg/mês de *capeletti* que devem ser processadas e comercializadas.

Observar-se também que os custos representam 84,95% do faturamento líquido do empreendimento e qualquer desperdício de material ou compras onerosas podem prejudicar e muito o desempenho fabril.

O lucro líquido para este empreendimento é calculado em R\$ 1.272,26 e o retorno do capital investido é de aproximadamente 12 meses (11,69), considerando-se faturamento uniforme ao longo do ano.

Os cálculos apresentados são estimados para a base de 1 mês com a estimativa de vendas calculada 50% da produção dos concorrentes.

Quadro 15 - Resultado operacional mensal

RESULTADO OPERACIONAL MENSAL			
ITEM	DISCIMINAÇÃO	VALOR TOTAL	% RECEITA
1	RECEITA OPERACIONAL	R\$ 8.455,20	
2	CUSTOS VARIÁVEIS	R\$ 4.354,86	51,50%
	2.1 MÃO-DE-OBRA DIRETA	R\$ 1.124,15	13,29%
	2.2 MATERIAIS DIRETOS	R\$ 2.300,64	27,20%
	2.3 COMERCIALIZAÇÃO	R\$ 930,07	11,00%
3	DESPESAS FIXAS	R\$ 2.853,12	34,67%
4	CUSTOS TOTAIS	R\$ 7.182,94	84,95%
5	LUCRO OPERACIONAL	R\$ 1.272,26	15,00%
6	LUCRO LÍQUIDO	R\$ 1.272,26	15,00%
7	MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO	R\$ 4.100,34	
8	PONTO DE EQUILÍBRIO	R\$ 5.883,34	69,58%
9	LUCRATIVIDADE		15,05%
10	PERÍODO PAYBACK		11,69 meses
12	TAXA DE RETORNO		8,81%

7.10 Cálculo do capital de giro

O capital de giro refere-se a um montante para fazer frente a compromissos em um determinado período de tempo, suprimindo o caixa e banco, aplicações a curto prazo no mercado financeiro, contas a receber de clientes, estoques de matéria-prima, mercadorias para venda, produção em andamento e produtos já acabados. e depreciação, serão calculados para um período de 30 dias.

Os prazos ou tamanho de estoques foram dimensionados para 15 dias para matérias-primas e de 5 dias para os produtos acabados. Os prazos considerados para pagamento de matéria-prima são à vista. Negociar prazos de pagamento com fornecedores será o objetivo para reduzir ao máximo o capital de giro e conseqüente investimento.

A administração do capital de giro visa minimizar o risco da empresa não ter condições para cumprir suas obrigações a vencer, procurando contrabalançar a estrutura de vencimentos de suas receitas

Quadro 16 - Capital de giro

CAPITAL DE GIRO			
ITEM	DISCRIMINAÇÃO	Nº/DIAS	VALOR TOTAL
1	NECESSIDADES		
1.2	CAIXA MÍNIMO	30	R\$ 1.330,00
1.3	FINANCIAMENTO DE VENDAS	15	R\$ 452,51
1.4	ESTOQUE MATÉRIAS-PRIMAS	15	R\$ 1.054,82
	PRODUTOS ACABADOS	5	R\$ 1.371,26
	SUB-TOTAL		R\$ 4.208,59
	TOTAL		R\$ 4.208,59

Quadro 17 - Resultado operacional com 30% das vendas

RESULTADO OPERACIONAL - 30% VENDAS			
ITEM	DISCRIMINAÇÃO	VALOR C/ 30%	% RECEITA
1	RECEITA OPERACIONAL	R\$ 5.073,12	
2	CUSTOS VARIÁVEIS	R\$ 3.062,57	60,36%
	2.1 MÃO-DE-OBRA DIRETA	R\$ 1.124,15	2,15%
	2.2 MATERIAIS DIRETOS	R\$ 1.380,38	27,20%
	2.3 COMERCIALIZAÇÃO	R\$ 558,04	11,00%
3	DESPESAS FIXAS	R\$ 2.853,12	56,23%
4	CUSTOS TOTAIS	R\$ 5.915,69	117,05
5	LUCRO OPERACIONAL	R\$ (842,57)	
6	LUCRO LÍQUIDO	R\$ (842,97)	
7	MARGEM DE CONTRIB.	R\$ 2.010,55	
8	PONTO DE EQUILÍBRIO	R\$ 7.199,13	
9	LUCRATIVIDADE	-0,16	

Como mostra o quadro 17 os resultados operacionais mensais com estimativa de vendas calculadas em 30% das vendas do mercado concorrente, realmente é uma estimativa inviável, pois não cobre os custos operacionais. O custo total é superior a receita.

Quadro 18 - Resultado operacional com 70% das vendas

RESULTADO OPERACIONAL - 70% VENDAS			
ITEM	DISCRIMINAÇÃO	VALOR C/ 70 %	% RECEITA
1	RECEITA OPERACIONAL	11.87,28	
2	CUSTOS VARIÁVEIS	R\$ 5.647,14	47,70%
	2.1 MÃO-DE-OBRA DIRETA	R\$ 1.124,15	9,49%
	2.2 MATERIAIS DIRETOS	R\$ 3.220,89	27,20%
	2.3 COMERCIALIZAÇÃO	R\$ 1.320,10	11%
3	DESPESAS FIXAS	R\$ 2.853,12	24,1
4	CUSTOS TOTAIS	R\$ 8.500,26	71,80%
5	LUCRO OPERACIONAL	R\$ 3.337,02	28,19%
6	LUCRO LÍQUIDO	R\$ 3.337,02	28,19%
7	MARGEM DE CONTRIB.	R\$ 6.190,14	
8	PONTO DE EQUÍBRIO	R\$ 5.455,96	46,09%
9	LUCRATIVIDADE		28,19%
10	TAXA DE RETORNO		23%
11	PAYBACK		4,32 meses

O quadro 18 com os resultados de uma forma mais otimista, isto é com 70% das vendas mensais realizadas pelo mercado concorrente, demonstra que o investimento é atrativo e possui um retorno do investimento. O ponto de equilíbrio de 46,09 % indica que o investimento é viável, e possui uma taxa de retorno de 23% ao mês o que é considerado excelente. Quanto ao período de retorno do investimento será em 5 meses, mais precisamente em 4, 35 meses.

Com esta análise otimista, porém viável, pois representa 70% das vendas da concorrência, pode-se concluir que o projeto é viável financeiramente.

8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao término da elaboração do projeto de viabilidade para implantação de uma indústria e comércio de massas artesanais (*capeletti*), no município de São José, Santa Catarina, procurou-se analisar os aspectos mercadológicos, jurídicos e legais, administrativos, técnicos e financeiros de maneira a dar melhores subsídios a tomada de decisão de investimento neste novo empreendimento.

No que se refere aos aspectos jurídicos e legais fez-se todo o levantamento do processo de abertura de um empreendimento. Sendo também definida a forma jurídica mais adequada para a empresa a sociedade por quotas de responsabilidade limitada.

Quanto ao aspecto mercadológico, o principal instrumento de coleta de dados para a análise do mercado concorrente foi a aplicação de entrevistas semiestruturadas junto as principais indústrias de massas da grande Florianópolis, e as estatísticas da Associação Brasileira de Indústrias de Massas Alimentícias. Concluiu-se, de que existe um mercado com possibilidade de expansão, se compararmos o consumo de massas no Brasil em relação a outros países e os dados da pesquisa junto aos concorrentes, no entanto sugere-se que seja desenvolvida pesquisa quantitativa junto ao mercado consumidor, verificando com isso a aceitação do produto.

No aspecto administrativo foi definida como ideal uma estrutura organizacional com apenas dois níveis hierárquicos com quantidade e qualificação de pessoal necessário.

Nos aspectos técnicos, através do estudo realizado, constatou-se a necessidade de um ambiente com instalações especiais à fabricação de alimentos, bem como uma localização onde haja grande fluxo de veículos e de pessoas. Por isso o local definido é altamente favorável.

Quanto a análise financeira comprovou-se que o empreendimento é viável mesmo considerando as previsões de venda em 50% do mercado concorrente. Se aumentarmos

estas estimativas para 70% haverá uma maior lucratividade o que torna o empreendimento mais atrativo e por consequência mais rentável.

Através dos resultados financeiros obtidos, e dos estudos de potencialidade do mercado, conclui-se a viabilidade da “Pasta della nonna”.

9 REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA

BELCHIOR, Procópio C. O. *Planejamento e elaboração de projetos*. Rio de Janeiro: Americana, 1974.

CENTRO DE ESTUDOS DO EMPREENDEDORISMO. *Desenvolvendo o plano de negócios*. Brasília, [s. d.].

CHIAVENATO, Idalberto. *Administração de empresas: Uma abordagem contingencial*. São Paulo: Makron Books, 1994.

_____. *Vamos abrir um negócio?* São Paulo: Makron Books, 1995.

DEGEN, Ronald J. *O empreendedor: Fundamentos da iniciativa empresarial*. 8 ed. São Paulo: McGraw-Hill, 1989.

DE MORI, Flávio (org.) *Empreender: identificando, avaliando e planejando um novo negócio*. Florianópolis: Escola de Novos Empreendedores, 1998.

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

_____. *Oficina do empreendedor*. São Paulo: Cultura Editores Associados, 1999.

DRUCKER, Peter. *As chances do sucesso*. Folha de São Paulo. 3 jul 1994. Folha management. Encarte especial, p 1-2.

ERDMANN, Rolf Hermann. *Administração da produção: Planejamento, produção e controle*. Florianópolis: Papa Livro, 2000.

FILION, Louis Jacques. Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. *Revista de Administração*. São Paulo, v.34, n.2.p. 5-28, abr/jun 1999.

GITMAN, Lawrence J. *Princípios de administração financeira*. São Paulo: Harper & Row do Brasil, 1978.

HOLANDA, Nilson. *Elaboração e avaliação de projetos*. Rio de Janeiro: APEC, 1968.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. *Princípios de marketing*. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1998.

KWASNICKA, Eunice Lacava. *Introdução à administração*. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1995.

LAKATOS, E. M; MARCONI, M de A. *Metodologia científica*. São Paulo: Atlas, 1986.

LISTEL. *Lista telefônica: Grande Florianópolis e sul catarinense*. São Paulo: Listel, 2000.

LONGENECKER, Justin et al. *Administração de pequenas empresas*. São Paulo: Makron Books, 1997.

- MAGALHÃES, Francisco das Chagas. *Técnica de elaboração e avaliação de projetos*. São Luís: UFMA, 1986.
- MAIA, João. *Guia para apresentação de projetos*. São Paulo: I.L.P.E., 1975.
- MATTAR, Fauze Najib. *Pesquisa de Marketing: Metodologia e planejamento*. São Paulo: Atlas, 1997.
- MINTZBERG, Nenry. *Criando organizações eficazes*. São Paulo: Atlas, 1995.
- ROESCH, Silvia Maria Azevedo. *Projetos de estágio do curso de administração: Guia para pesquisa, projetos, estágios e trabalho de conclusão de curso*. São Paulo: Atlas, 1996.
- SANTANA, João. *Como planejar sua empresa: Roteiro para o plano de negócio*. Brasília: Edição SEBRAE, 1993.
- SANVICENTE, Antônio Z. *Administração financeira*. São Paulo: Atlas, 1987.
- SEBRAE. *Como abrir seu próprio negócio: Alimentos congelados*. Brasília: Sebrae, 1998.
- _____. *Como tornar-se um produtor de massas frescas*. Belo Horizonte: SEBRAE-MG, 1996.
- _____. *Administração de pequenos negócios*. Florianópolis: SEBRAE-SC, 2000.
- SILVA, Adelphino Teixeira de. *Administração e controle*. 8 ed. São Paulo: Atlas, 1993.
- STONER, James A F., FREENAN, R. Edward. *Administração*. 5 ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 1995.
- TEICHMANN, Ione Mendes. *Cardápio: técnicas e criatividade*. Caxias do Sul: EDUCS, 1987.
- TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. *Introdução à pesquisa em ciências sociais: A pesquisa qualitativa em educação*. São Paulo: Atlas, 1987.
- VÉRAS, Gabriel. *Como montar sua empresa: planejamento inicial, burocracia sociedade. Jovem empreendedor*, São Paulo n.1 12-15, 1999.
- VERGARA, Silvia Constant. *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. São Paulo: Atlas, 1987.
- WOILER, S; MATHIAS, W. F. *Projetos: planejamento, elaboração, análise*. São Paulo: Atlas, 1996.

9.1 Bibliografia suplementar

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE INDUSTRIA DE MASSAS. Abima. Apresenta informações sobre o mercado de massas no Brasil. Disponível em < [http:// www. Abima.com.br](http://www.abima.com.br). acesso em 9 abr. 2001.

Moinho e comércio de trigo. Trigonet. Apresenta informações sobre o mercado de trigo e massas na Brasil. Disponível em < [http:// www trigonet.com.br](http://www.trigonet.com.br). acesso 10 abr. 2001.

Serviço Brasileiro de Apoio às Pequenas Empresas. Sebrae Disponível em < [http:// www. Sebrae-sc.com. br](http://www.sebrae-sc.com.br). acesso em 23 abr. 2001.

Tecnologia em Equipamentos para Alimentação. Braesi. Disponível em < [http:// www. Braesi.com.br](http://www.braesi.com.br). acesso em 11 jun.2001.

10 ANEXO

ROTEIRO DA ENTREVISTA COM OS CONCORRENTES

- Nome da organização
- Localização
- Tempo do estabelecimento
- Produtos oferecidos
- Preço dos produtos
- Matérias-primas consumidas
- Formas de venda
- Serviços de entrega
- Encomendas
- Taxas
- Quantidade mínima
- Distância
- Produtos mais vendidos
- Dias e horários de funcionamento
- Produção diária/mensal
- Estoques mínimos
- N° funcionários
- Custos fixos e variáveis
- Fornecedores.
- Processo produtivo manual ou com máquinas
- Perfil do cliente./ fazem algum tipo de pesquisa com os clientes
- Processo de vendas
- Sazonalidade em alguns produtos
- Concorrentes
- Dificuldades e facilidades do mercado
- Existe alguma associação, ou pertencem a qual categoria.
- Fazem algum trabalho para aumentar o mercado
- Fazem algum controle estatístico, além das vendas.
- Como são estabelecidos os preços (mercado/custo dos produtos/margem de lucro)
- Como percebe o mercado das massas no último ano/ vem crescendo ou não?