

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
CENTRO SOCIOECONÔMICO  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO**

Gabriel Fellipe Casagrande  
Pedro Vitor Lima de Oliveira

**Plano de negócios para implementação de quiosques de churros *gourmet***

Florianópolis

2017

Gabriel Fellipe Casagrande  
Pedro Vitor Lima de Oliveira

**Plano de negócios para implementação de quiosques de churros *gourmet***

Trabalho de Curso apresentado à disciplina CAD 7304 como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração pela Universidade Federal de Santa Catarina.

Enfoque: Plano de Negócios.

Área de concentração: Recursos humanos, marketing, administração financeira.

Orientador(a): Prof. Dr. Pedro Antônio de Melo

Florianópolis

2017

Catálogo na fonte elaborada pela biblioteca da Universidade Federal de Santa Catarina

A ficha catalográfica é confeccionada pela Biblioteca Central.

Tamanho: 7cm x 12 cm

Fonte: Times New Roman 9,5

Maiores informações em:

<http://www.bu.ufsc.br/design/Catalogacao.html>

Gabriel Fellipe Casagrande  
Pedro Vitor Lima de Oliveira

## **Plano de negócios para implementação de quiosques de churros *gourmet***

Este Trabalho de Curso foi julgado adequado e aprovado na sua forma final pela Coordenadoria Trabalho de Curso do Departamento de Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina.

Florianópolis, \_\_ de \_\_\_\_\_ de 2017.

---

Prof. Martin de La Martinière Petroll, Dr.  
Coordenador de Trabalho de Curso

### **Avaliadores:**

---

Prof. Pedro Antônio de Melo, Dr.  
Orientador  
Universidade Federal de Santa Catarina

---

Prof<sup>a</sup>. Maurício Carreira Cosentino, Me.  
Avaliador  
Universidade Federal de Santa Catarina

---

Doutoranda Carla Regina Magagnin Roczanski  
Avaliador  
Universidade Federal de Santa Catarina

Dedicamos o presente trabalho  
às nossas famílias e amigos.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradecemos primeiramente a Deus pela graça da vida e pelos momentos de fé que aliviaram as dificuldades encontradas.

Aos nossos pais e irmãs que não mediram esforços para nos disponibilizarem todo suporte afetivo e material durante o período de graduação. Além dos amigos que estiveram presentes de alguma maneira, contribuindo para nosso bem-estar emocional.

Estendemos os agradecimentos aos professores que ministraram aulas engrandecedoras, em especial nosso orientador Pedro Antônio de Melo, e aos colegas de classe que muito acrescentaram às nossas carreiras profissionais com participação fundamental na bagagem a ser levada daqui em diante.

### *Agradecimentos especiais dos autores*

O reconhecimento é uma das maiores virtudes do ser humano. Sem dúvida não seria capaz de chegar a esse momento sem pessoas incríveis que tenho a sorte de poder conviver. Dentre elas, preciso destacar uma que esteve comigo nas horas mais difíceis, onde tudo parecia não ter solução e ela estava ali – por muitas vezes não de corpo presente – mas era ela quem me fazia acreditar que eu era capaz. Ao seu lado aprendi a ser uma pessoa melhor. Meu agradecimento mais do que especial vai para minha amiga, confidente, minha namorada.

*Pedro Vitor Lima de Oliveira*

*“E mesmo que meus passos sejam falsos, mesmo que os meus caminhos sejam errados, mesmo que o meu jeito de levar a vida incomode, eu sei quem sou, e sei pelo que devo lutar. Se você acha que o meu orgulho é grande, é porque nunca viu o tamanho da minha fé!”*

(Tião Carreiro)

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Questões acerca do planejamento .....	38
Figura 2 - Hierarquia dos planos .....	42
Figura 3 - Mix de marketing .....	43
Figura 4 - Matriz <i>SWOT</i> .....	47
Figura 5 - Andamento da transformação feita na empresa .....	51
Figura 6 - Relação integrada dos módulos do MRP II.....	54
Figura 7 - <i>Layouts</i> combinados .....	57
Figura 8 - Inter-relações na elaboração de um Projeto de Viabilidade Econômica .....	61
Figura 9 - Logomarca.....	74
Figura 10 - Descrição do produto.....	74
Figura 11 - Matriz <i>SWOT</i> no plano prático .....	79
Figura 12 - Divisão da produção .....	80



## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Acepções acerca do termo empreendedor .....	25
Quadro 2 - Armadilhas no gerenciamento do dia a dia de pequenas empresas .....	33
Quadro 3 - <i>Checklist</i> de informações (áreas variadas da administração) .....	48
Quadro 4 - Principais aspectos das pesquisas quantitativa e qualitativa .....	65
Quadro 5 - Equiparação entre pesquisa qualitativa e quantitativa .....	66

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Investimento para instalação da empresa.....	70
Tabela 2 - Investimento para a unidade de produção de massa.....	70
Tabela 3 - Investimento relativo a dois quiosques.....	71
Tabela 4 - Previsão de vendas.....	71
Tabela 5 - Planejamento de massas por dia útil do mês.....	81
Tabela 6 - Produção diária de recheio.....	81
Tabela 7 – Planejamento da necessidade de confeitos.....	82
Tabela 8 - Distribuição de churros/mês.....	82
Tabela 9 - Investimentos fixos.....	82
Tabela 10 - Prazo médio de vendas.....	83
Tabela 11 - Necessidade de capital de giro.....	83
Tabela 12 - Planejamento de vendas.....	84
Tabela 13 - Preço de vendas.....	84
Tabela 14 - Previsão de receita para os primeiros 12 meses de operação.....	85
Tabela 15 - Estimativa de gastos com matéria prima.....	86
Tabela 16 - Estimativa de custos com mão de obra.....	87
Tabela 17 - Estimativa de custo com depreciação.....	88
Tabela 18 - Estimativa de custos fixos mensais.....	89
Tabela 19 - Demonstrativo de resultados.....	89
Tabela 20 - Construção de cenários/viabilidade do negócio.....	91

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO</b> .....	15
1.1. CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA E APRESENTAÇÃO DO PROBLEMA DA PESQUISA .....	16
1.2. OBJETIVOS .....	17
1.2.1. Objetivo geral .....	17
1.2.2. Objetivos específicos.....	17
1.3. JUSTIFICATIVA E IMPORTÂNCIA .....	17
<b>2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	18
2.1. EMPREENDEDORISMO.....	18
2.1.1. Empreendedorismo no Brasil .....	21
2.1.2. O empreendedor .....	24
2.2. SETOR DE ALIMENTAÇÃO .....	29
2.2.1. Setor de doces e sobremesas .....	31
2.2.2. Churros.....	32
2.3. PLANO DE NEGÓCIOS.....	32
2.3.1. Estrutura do plano de negócios.....	36
2.3.2. Sumário executivo .....	36
2.3.3. Planejamento estratégico .....	37
2.3.3.1. Declaração de valores .....	40
2.3.3.2. Missão .....	40
2.3.3.3. Visão .....	41
2.3.4. Plano de marketing.....	41
2.3.4.1. Levantamento de informações .....	43
2.3.4.2. Lista de problemas e oportunidades – MATRIZ SWOT.....	45
2.3.4.3. Desenvolvimento da estratégia .....	49
2.3.4.4. Determinação do orçamento .....	49
2.3.4.5. Projeção de vendas e lucros (viabilidade financeira) .....	49
2.3.5. Plano operacional.....	50
2.3.5.1. Operação e gerência do negócio .....	52
2.3.5.2. MRPII .....	52
2.3.5.3. <i>Layout</i> .....	55
2.3.6. Plano financeiro.....	57
2.3.6.1. Processo orçamentário.....	58
2.3.6.2. Análise de viabilidade econômica .....	59
2.3.6.3. Construção de cenários.....	62
<b>3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b> .....	63
3.1. QUANTO A NATUREZA .....	63
3.2. QUANTO AOS OBJETIVOS .....	64
3.3. QUANTO A ABORDAGEM .....	64
3.4. QUANTO AOS PROCEDIMENTOS.....	66
3.5. LIMITAÇÕES DA PESQUISA .....	67
<b>4. PLANO DE NEGÓCIOS</b> .....	69
4.1. SUMÁRIO EXECUTIVO .....	69
4.1.1. Competência dos responsáveis .....	69
4.1.2. Mercado .....	69
4.1.3. Investimento .....	70
4.1.4. Previsão de vendas .....	71

4.1.5. Descrição da empresa.....	71
4.2. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO .....	72
4.2.1. Negócio .....	72
4.2.2. Declaração de valores.....	73
4.2.3. Missão.....	73
4.2.4. Visão .....	73
4.3. PLANO DE MARKETING .....	73
4.3.1. Marca .....	73
4.3.1.1. Logomarca .....	74
4.3.2. Produto.....	74
4.3.3. Preço.....	74
4.3.4. Estratégias promocionais .....	76
4.3.5. Estratégias de comercialização.....	77
4.3.6. Localização do negócio .....	76
4.3.7. Matriz SWOT.....	79
4.4. PLANO OPERACIONAL .....	79
4.4.1. Necessidade de produção.....	79
4.5. PLANO FINANCEIRO .....	82
4.5.1. Investimento .....	82
4.5.1.1. Investimentos fixos .....	82
4.5.1.2. Capital de giro .....	83
4.5.2. Estimativa de receita .....	84
4.5.3. Estimativa de gastos com matéria prima.....	86
4.5.4. Estimativa de custos com mão de obra.....	87
4.5.5. Estimativa de custos com depreciação .....	88
4.5.6. Estimativa de custos fixos mensais.....	89
4.5.7. Demonstrativo de resultados.....	89
4.5.8. Indicadores de viabilidade .....	90
4.5.8.1. Ponto de equilíbrio .....	90
4.5.8.2. Lucratividade .....	90
4.5.8.3. Rentabilidade .....	90
4.5.8.4. <i>Payback</i> .....	90
4.5.8.5. Construção de cenários.....	91
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>92</b>
<b>AVALIAÇÃO FORMAL DO NEGÓCIO .....</b>	<b>95</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>96</b>

## RESUMO

Dentre as diversas ferramentas disponíveis para auxiliar a concepção de um novo negócio, a que mais se destaca pela sua complexidade é o Plano de Negócios. Tendo em vista a vasta gama de conhecimentos das áreas administrativas contemplados em documentos dessa natureza. É fato que a alta taxa de mortalidade de empresas no Brasil poderia ser diminuída caso os Planos de Negócios fossem melhores confeccionados e suas diretrizes aprofundadas. Entretanto, o presente trabalho visa trazer embasamento suficiente para a criação de uma nova empresa, munindo o planejamento de informações concisas e estratégias apropriadas para a obtenção de bons resultados. Para tanto, o Plano de Negócios em questão está direcionado ao surgimento de quiosques de churros *gourmet*, nicho analisado pelos autores como um potencial mercado. Sendo assim, foram descritos, em um primeiro momento, de forma a alicerçar teoricamente o documento, quais seriam os pontos abordados. Em outro momento, foram explicitados os procedimentos metodológicos utilizados para a obtenção dos dados. Por fim, descreveu-se como se dará a execução das estratégias previamente mencionadas. Com isso, através das análises da ferramenta como um todo, constata-se a viabilidade do investimento.

**Palavras-chave:** Plano de negócios, área administrativa, empresa, mercado, estratégias, investimento.

## **ABSTRACT**

Between the various tools available to assist a new business design, the Business Plan is most notable because of its complexity. Considering the wide range of knowledge in the administrative areas contemplated in this nature documents. It is a fact that the high rate of mortality of companies in Brazil could be reduced if the Business Plans were better made and their guidelines in-depth. However, the present work aims to provide sufficient background for the creation of a new company, providing the planning of concise information and appropriate strategies to obtain good results. In order to do so, the Business Plan in question is directed to the creation of gourmet churros kiosks, a niche analyzed by the authors as a potential market. Therefore, they were described, in a first moment, in order to theoretically base the document, which would be the points addressed. In another moment, the methodological procedures used to obtain the data were explained. Finally, it was described how the strategies previously mentioned will be executed. With this, through the analyzes as a whole of the tool, it is verified the viability of the investment.

**Key words:** Business plan, administrative business areas, market strategies, investment.

## 1 INTRODUÇÃO

O ramo de alimentação sofre grande influência das mudanças sociais e econômicas que ocorrem a todo o momento no planeta. Isso implica em afirmar que, por um misto de desejo e prazer, a população não se alimenta apenas por necessidade. Sendo assim, entende-se o motivo de tantas opções apresentadas no mercado de alimentação, seja voltada à dietas relacionadas ao bem estar saudável ou pelo simples fato de realização que um alimento pode oferecer.

Além disso, há o fator financeiro, que norteia as preferências das famílias brasileiras. Na maioria dos lares, os gastos familiares são delimitados a partir dos valores obtidos pela renda. Ou seja, em alguns casos, as opções escolhidas são dados para primeiramente sanar as necessidades da casa e, caso sobre alguma verba do que foi ganho, esse dinheiro pode ser destinado à realização de vontades e desejos, como: lazer, viagens ou até mesmo comer um tipo de alimento que é acompanhado de sensações que vão além de saciedade e que não são consumidos com grande frequência.

Partindo para o âmbito social, há que se fazer, de pronto, uma análise do setor de alimentação no Brasil, este que vem alcançando um crescimento célere nos últimos anos. De acordo com o IBGE e tratando-se de dados entre 2008 e 2009, as famílias estão gastando mais com alimentação fora de casa do que gastavam em 2002 e 2003, por exemplo. (SEBRAE, *WEB*)

Nas áreas urbanas, a participação dos gastos com alimentação fora do domicílio no total de gastos com alimentos atingiu um terço (33,1%), consideravelmente mais que os 25,1% registrados pelo mesmo órgão no interregno entre 2002 e 2003. Essa mudança é reflexo não só do aumento de renda dos últimos anos, mas também deve-se ao fato de que cada vez mais pessoas trabalham fora de casa, o que implica em dizer que a praticidade tem sido um grande aliado dos brasileiros face aos dias mais corridos e tumultuados. (SEBRAE, *WEB*)

Num estudo detalhado por regiões, o IBGE (SEBRAE, *WEB*) aponta que o maior percentual com a alimentação fora do domicílio ocorreu na Região Sudeste (37,2%), enquanto os menores percentuais se deram nas Regiões Norte (21,4%) e Nordeste (23,5%).

A despesa média mensal familiar com alimentação fora de casa atingiu R\$ 131,11 (cento e trinta e um reais e onze centavos). A mesma pesquisa revelou ainda que, nas famílias com rendimentos mais altos (acima de R\$ 10.375,00), a proporção da despesa com alimentação fora do domicílio é praticamente igual à despesa com alimentação no interior do mesmo. Através de referidos números consegue-se identificar o potencial de crescimento do setor que, só no ano de 2007, apresentou um consumo de 79 (setenta e nove) bilhões de reais. (SEBRAE, *WEB*)

Por outro lado, partindo da ótica do empreendedorismo no Brasil - enquanto país subdesenvolvido, esta se torna uma atividade em progresso e representatividade porquanto não há incentivos por parte do Estado, fazendo com que as pessoas busquem por alternativas de sobrevivência para manter o alto custo de vida por aqui, além, claro, da falta de oportunidade de trabalho assalariado. (PEGN, *WEB*, 2015)

A Revista Pequenas Empresas Grandes Negócios (PEGN), baseada em pesquisas realizadas pela Approved Index, divulgou em junho de 2015 um *ranking* em que o Brasil aparece em terceiro lugar como um dos países mais empreendedores mundo com uma taxa de 13,8% estando atrás, apenas, de Uganda (28,1%) e Tailândia (16,7%). ainda, de acordo com a mesma revista, o nível de empreendedorismo pode ser medido pelo percentual de adultos que uma empresa com funcionários assalariados possui, funcionando por, pelo menos, três meses. (PEGN, *WEB*, 2015). Ademais, os pesquisadores ainda revelam que os países em desenvolvimento se destacam nesse *ranking* pois empreender se torna opção para períodos de economia fraca e desemprego.

### 1.1. Contextualização do tema e apresentação do problema da pesquisa

Para tanto, a atividade empreendedora não se resume apenas a uma ideia e a vontade de implementá-la: é preciso também ter conhecimento do ramo a ser seguido fazendo uma viabilidade mercadológica, visando a possibilidade de que o negócio se torne viável e lucrativo.

Há ferramentas úteis que possam auxiliar o empreendedor no início e, no presente trabalho, abordar-se-á a principal delas: o plano de negócios. Este, por sua vez, é responsável por projeções que englobam o financeiro, a



estrutura, o público alvo, as exigências jurídicas e tributárias, além de estudos e pesquisas que possibilitem uma maior visão do cenário em que estará inserido o negócio.

## 1.2. Objetivos

### 1.2.1 Objetivo geral

Efetuar um estudo de viabilidade econômico-financeira para a implantação de dois quiosques de churros, na cidade de Joinville/SC.

### 1.2.2. Objetivos específicos

- a) Analisar os aspectos mercadológicos relacionados ao empreendedorismo, considerando, para tanto: consumidor, concorrente e fornecedor
- b) Definir os aspectos administrativos e operacionais do negócio.
- c) Identificar os aspectos técnicos referentes ao produto e serviço oferecido, definindo, desta feita: localização, estrutura/ instalações e processo produtivo.
- d) Relacionar os aspectos jurídicos e legais, incluindo os tributários, à abertura da empresa.
- e) Verificar a viabilidade econômica e financeira do empreendimento.

## 1.3. Justificativa e importância

O trabalho de conclusão da graduação tem como principal objetivo consolidar e colocar em prática as percepções adquiridas ao longo do curso e a confecção de um plano de negócio permite ir ao cerne das diretrizes que um administrador necessita para alcançar o sucesso em sua carreira profissional, explorando parte dos tópicos curriculares.

Ademais, escrever acerca do empreendedorismo e um plano de negócios faz com que o presente trabalho se torne base e valha de incentivo para administradores que desejem ingressar no ramo e queiram correr o risco do “novo”.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo aborda-se a fundamentação teórica que orientará o desenvolvimento deste estudo. Inicialmente, procurou-se abordar o conceito de empreendedorismo, e a definição do negócio. O próximo assunto trata-se de posicionamento e sua importância, e por fim buscou-se o significado e a importância de um orçamento bem realizado para analisar a viabilidade do negócio.

### 2.1. Empreendedorismo

Segundo Djalma de Pinho Rebouças de Oliveira (2014), o termo empreendedorismo foi idealizado em 1949, por Joseph Schumpeter, renomado economista, “designando a situação de um executivo de empresa com elevada criatividade, bem como sabendo conseguir resultados interessantes baseados em inovações” (OLIVEIRA, 2014, *WEB*). Peter Drucker (1950 apud OLIVEIRA, 2014) incorporou, ainda, ao empreendedorismo, o conceito de risco, afirmando que este exige determinado nível de risco no negócio considerado.

Oliveira (2014) elenca um conjunto de empreendedores para elucidar que, para todo e qualquer empreendimento, sempre existe uma ideia que apresenta um significado interessante à época. É o conjunto:

- Pierre Du Pont, que conseguiu o crescimento das empresas da família por acreditar no livre comércio entre as nações e a redução das tarifas comerciais;
- Irineu Evangelista de Sousa, que se tornou o mais importante empreendedor e empresário brasileiro de sua época, focando seus negócios em interações societárias e parcerias com os governos;
- Mathew Boulton e James Watt, que criaram uma grande fundição, com forte aplicação de princípios básicos do processo produtivo, tais como planejamento de atividades, incentivos à produtividade, bonificações diversas, planos de seguro de vida e normatização de métodos de trabalho, proporcionando maior sustentação aos empreendimentos;

- Francis Lowell que, na década de 1810, visitou teares na Grã Bretanha para aplicar *benchmarking*, copiando e fazendo melhor, possibilitando maior disseminação e propagação do empreendedorismo;
- Henry Ford, que revolucionou a indústria mundial com a produção em massa, focando, especialmente, a produtividade, a menor imobilização de recursos financeiros e a redução do retrabalho;
- Katharine Graham, que mudou a trajetória de uma empresa jornalística pela introdução do jornalismo investigativo;
- Jan Carlzon, que mudou o foco do direcionamento para a produção, para o foco do direcionamento ao clientes, alterando toda uma abordagem administrativa das empresas, entre outros.

José Dornellas, em sua obra *Empreendedorismo – Transformando Ideias em Negócios (WEB, 2016)*, conceitua empreendedorismo como sendo o “envolvimento de pessoas e processos que, em conjunto, levam à transformação de ideias em oportunidades. A perfeita implementação dessas oportunidades leva à criação de negócios de sucesso.”

Dornellas (2016), na referida obra, aborda a revolução do empreendedorismo e, ainda, faz uma análise acerca da história do surgimento deste.

Há que se falar, ademais, sobre as transformações em curtos períodos, principalmente no século XX – Revolução Industrial, quando fora criada a maioria das invenções que vieram a revolucionar o estilo de vida das pessoas. Por trás dessas existem pessoas ou equipes com características visionárias, que buscam questionar, arriscar e querer algo diferente, fazendo acontecer e, diante disso, empreendem. (DORNELLAS, 2016).

Neste diapasão, Dornellas (2016) assevera que alguns conceitos administrativos predominaram em determinados períodos do século XX, em virtude de contextos culturais, sociopolíticos, de desenvolvimento e consolidação do capitalismo, de desenvolvimento econômico, entre outros. No início do século o movimento de racionalização do trabalho fora determinante, ao passo que na década de 1930, foi o movimento de relações humanas que se destacou. Já nas décadas de 1940 e 1950, o destaque ficou por conta do movimento de funcionalismo estrutural. Hodiernamente não há que se falar em

movimento predominante, embora acredita-se que o empreendedorismo irá, cada vez mais, influenciar na maneira com que os negócios se dão no mundo.

Emanuel Leite (2008) também cita o século XX como grande divisor de águas no cenário do empreendedorismo, afirmando que esta época foi de grandes mudanças e econômicas e industriais no mundo inteiro.

Leite (2008) ainda menciona o ciclo das inovações como sendo aqueles caracterizados por uma crescente aceleração, elucidando que a quantidade de conhecimento científico acumulado na última década ultrapassa as descobertas precedentes na história humana. Acerca das inovações, assevera que

A cada 18 meses, aumenta-se significativamente a capacidade de operação dos computadores. A cada 12 meses, o alcance da internet é ampliado. As manchetes dos veículos de comunicação quase diariamente anunciam avanços nos setores de informática, telecomunicação, exploração espacial, entre outros. (LEITE, WEB, 2008)

Neste diapasão, Schumpeter (1942 *apud* MARIANO E MAYER, 2010) foi capaz de identificar cinco categorias de inovação, onde duas relacionam-se a processo e três a produto ou serviço. Considera, assim, as inovações de produto: a introdução de um novo bem, a criação de uma nova funcionalidade em um bem que já existe, permitindo a exploração de um novo mercado ou, ainda, a criação de uma nova indústria ou setor industrial pela destruição de uma posição monopolista.

Quanto às inovações de processo, tem-se a introdução de um novo método ou a identificação e uso de novas fontes ou insumos para produção.

Em suma, o empreendedorismo encontra-se presente na sociedade ao longo da história. O homem, portanto, de um modo geral, possui anseios de realização e de criação e devido, também, ao sistema capitalista, presente na realidade da maioria dos países, que vê o empreendedorismo como uma importante alavanca, posto que a competição e os movimentos de mercado ocorrem, costumeiramente, por meio de iniciativas empreendedoras das mais diversas naturezas (PATRÍCIO E CANDIDO, 2016).

Diante dessa concatenação de ideias, Schumpeter (1910 *apud* LEITE, 2008) fala sobre o empreendedorismo na sua essência, afirmando que este é, basicamente, a descoberta e a promoção de novas combinações de fatores de produção e fonte principal de criação do fator socioeconômico.

### 2.1.1. Empreendedorismo no Brasil

José Dornellas (2016), sobre o empreendedorismo no Brasil, afirma que este começou a tomar forma na década de 1990, a época em que entidades como SEBRAE e Softex (Sociedade Brasileira para Exportação *Software*) foram criadas, pois, antes disso, praticamente não havia que se falar em empreendedorismo e em criação de pequenas empresas.

O não favorecimento nos ambientes políticos e econômico não dava chance aos empreendedores que, com a falta de auxílio na jornada empreendedora e nas informações a respeito desta, não viam motivação para ingressar ou dar continuidade na mesma (DORNELLAS, 2016).

O SEBRAE é um dos órgãos mais conhecidos no cenário brasileiro, quando se fala em pequeno empresário, que busca junto a referida entidade todo o suporte de que necessita para iniciar sua empresa, bem como consultoria para resolver todo e qualquer problema pontual acerca de seu negócio (DORNELLAS, 2016).

Já a Softex foi criada com o intuito de levar as empresas de *software* do país ao mercado externo por intermédio de ações que proporcionavam ao empresário de informática, a capacitação em gestão e tecnologia (DORNELLAS, 2016). Assim, foi com os programas criados no âmbito da Softex em todo o país, “junto a incubadora de empresas e a universidade/cursos de ciências da computação/informática, que o tema empreendedorismo começou a despertar na sociedade brasileira.” (DORNELLAS, 2016, *WEB*)

Atualmente, considera-se o Brasil um país com potencial elevado para desenvolver um dos maiores programas de ensino de empreendedorismo de todo o mundo, podendo ser comparado apenas aos Estados Unidos, onde mais de duas mil escolas ensinam empreendedorismo (DORNELLAS, 2016).

Há que se falar na ascensão do empreendedorismo relacionado a empresas familiares, destacando o caso das Indústrias Reunidas Fábricas Matarazzo (IRFM), da Família Scarpa, que atua em segmentos diferentes, quais sejam: cerveja, óleo e sabão, passando por tecidos e criação de gados. (PATRÍCIO E CANDIDO, 2016)

Já a Família Klabin-Lafer entra no setor de produção de papel ao

arrendar a Fábrica de Papel Paulista, ao passo que Victor Civita funda a Editora Abril e José Ermírio de Moares cria o grupo Votorantim, não esquecendo de Roberto P. Marinho, o qual estabelece as Organizações Globo. (PATRICIO E CANDIDO, 2016)

Os casos mencionados alhures são marcados pela oportunidade, mas faz-se importante a menção acerca do empreendedorismo por necessidade, o qual tem surgido devido a crises econômicas e a má distribuição de renda (PATRICIO E CANDIDO, 2016)

Patrício e Cândido (2016, *WEB*) afirmam, nesta linha, que no Brasil

há uma crescente abertura de novas empresas, o que classifica o país como empreendedor. No entanto, há, por outro lado, alta taxa de falência também, ou seja, muitas empresas não alcançam a estabilidade necessária para sua sobrevivência

Pode-se mencionar, ainda, algumas ações recentes desenvolvidas que apontam para a direção do empreendedorismo, quais sejam:

- a) O programa Brasil Empreendedor do Governo Federal, que tem por escopo a capacitação de mais de seis milhões de empreendedores em todo o país, destinando recursos financeiros a referidos empreendedores, totalizando um investimento de R\$ 8 bilhões. O programa se deu no interregno de 1999 e 2002 e realizou mais de cinco milhões de operações de crédito;
- b) Ações voltadas à capacitação do empreendedor, como os programas Empretec e Jovem Empreendedor do SEBRAE;
- c) Explosão do movimento de criação de empresas pontocom no país nos anos de 1999 e 2000, servindo de motivação para o surgimento de várias empresas *startup* de Internet, desenvolvidas pros jovens empreendedores. Importante salientar que este movimento vem se dissipando e tem passado por um novo ciclo atualmente, contando com o comprometimento e o envolvimento de jovens nos projetos;
- d) Evolução em prol das micro e pequenas empresas: a Lei da Inovação, a instituição do Simples, a Lei Geral da Micro e Pequena Empresa, o Programa Empreendedor Individual;
- e) Repercussão na mídia nacional da semana anual do empreendedorismo mundial, com a realização de eventos,

*workshops*, seminários e discussões acerca dos resultados anuais da empresa GEM e com debates relativos às estratégias para o futuro do empreendedorismo brasileiro;

- f) O foco de várias escolas em empreendedorismo social e corporativo, além de programas específicos criados por escolas de administração de empresas e de tecnologia, com ênfase na formação de empreendedores, incluindo MBAs (Master of Business Administration) e EADs (programas de ensino a distância);
- g) A importância que o Governo Federal tem dado ao apoiar as micro e pequenas empresas, inclusive com a criação de um Ministério/Secretaria com este foco;
- h) Aumento da quantidade de brasileiros adultos criando negócios, principalmente empreendedores das classes sociais C e D;
- i) A constatação de que o planejamento já faz parte da agenda do pequeno empreendedor, reconhecendo a importância de se planejar o negócio antes de colocar suas ideias em prática;
- j) O crescente movimento de franquias no Brasil – maior exemplo de desenvolvimento do empreendedorismo nacional.

Vale ressaltar que alguns eventos tornaram o país mais empreendedor, caso da Copa do Mundo de Futebol em 2014 e os Jogos Olímpicos em 2016. Uma vez que a observação de novas oportunidades de negócio impulsionaram a criação e desenvolvimento de empreendimentos. Além disso, fica evidente a necessidade das políticas públicas de cunho federal para propiciar o estímulo do espírito empreendedor na população. Ainda assim, é possível descrever um cenário otimista para as próximas décadas, tendo em vista o crescente reconhecimento de conceitos como capital de risco e investidores-anjos. (PATRICIO E CANDIDO, 2016)

A *Global Entrepreneurship Monitor* – GEM “tem como objetivo compreender o papel do empreendedorismo no desenvolvimento econômico e social dos países.” (SEBRAE, *WEB*, 2015)

Baseado em uma pesquisa realizada em 2015, o SEBRAE (BIBLIOTECA SEBRAE, *WEB*) elaborou um relatório executivo relacionado as taxas de empreendedorismo no Brasil daquele ano, elencando principais pontos e, também, apresentando tabelas, quais sejam:

- Em 2015, a taxa total de empreendedorismo, daqui em diante denominada de TTE, foi de 39,3%;
- Portanto, estima-se que, em 2015, 52 milhões de brasileiros com idade entre 18 e 64 anos estavam envolvidos na criação ou manutenção de algum negócio, seja na condição de empreendedor em estágio inicial ou estabelecido;
- Quando comparada à TTE de 2014, ano anterior (34,4%), observa-se que referida taxa sofreu um aumento significativo, intensificando a trajetória de crescimento observada desde 2011;
- O aumento da TTE de 2014 para 2015 foi determinado pelo aumento significativo na taxa de empreendedores iniciais – TEA - que foi de 17,2% em 2014 e de 21% em 2015.

Ademais, ao investigar separadamente a motivação dos empreendedores iniciais em cada estágio dos empreendimentos, foi possível observar que a proporção de empreendedores por necessidade aumentou tanto para os novos quanto para os nascentes. No entanto, no grupo dos nascentes, esse crescimento foi de 23% entre 2014 e 2015, dando a entender que houve um aumento atípico de dois pontos percentuais na taxa de empreendedores nascentes. (BIBLIOTECA SEBRAE, *WEB*, 2016)

Por fim e diante do exposto, tem-se que o empreendedorismo no Brasil, indo na contramão da crise, se encontra em ascensão e, muito embora o cenário não seja favorável à abertura de novos negócios, diante da necessidade é que surgem os mais diversos empreendedores visando um objetivo comum: um negócio que dê certo em meio ao quadro em que o Brasil está disposto e a busca incessante pelo sucesso, considerando as taxas promissoras.

### 2.1.2. O empreendedor

Historicamente falando, o termo “empreendedor” pode ser observado em suas diversas acepções, quais sejam:



**Quadro 1 - Acepções acerca do termo empreendedor**

<b>Revolução Industrial</b>	<b>Fordista</b>	<b>Tecnologia da Informação</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Empreendedor é caracterizado por uma iniciativa individual visando ao lucro econômico;</li> <li>- Ação empreendedora é associada ao risco;</li> <li>- Diferenciação do papel do investidor e do empreendedor.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Surgimento das grandes corporações;</li> <li>- Ampliação dos limites da firma, que gera novas oportunidades de negócios;</li> <li>- Inovação e importância de quem a implementa no mercado (empreendedor);</li> <li>- Surgimento do intraempreendedor;</li> <li>- Diferenciação do papel do gerente e do empreendedor.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Inovações em tecnologia da informação, que possibilitam o desenvolvimento das redes, favorecendo o incremento no número de empreendedores coletivos e sociais;</li> <li>- Emergência do empreendedor social, contrapondo-se à lógica de acumulação de riqueza capitalista.</li> </ul>

Fonte: Adaptado de Zen e Fracasso (2008 *apud* MARIANO E MAYER, 2010)

O empreendedor, segundo Luiz Antônio Bernardi (2009) possui um perfil característico em que se destacam senso de oportunidade, dominância, autoconfiança, dinamismo, persistência, entre outros.

Quanto às origens do empreendedor, Bernardi (2009 a, p. 09) ainda assevera que as pessoas não nascem empreendedoras, tornam-se, desenvolvem-se.

Longenecker, Moore e Petty (1997), a respeito dos empreendedores, corroboram que “um estereótipo comum do empreendedor enfatiza características como uma enorme necessidade de realização, uma disposição para assumir riscos moderados e uma forte autoconfiança”, seguindo a tomada de ideias de Bernardi.

Segundo essa linha de raciocínio, Bernardi (2009) menciona várias circunstâncias e motivações que dão origem a um empreendimento e ao

surgimento do empreendedor, os quais podem ou não relacionarem-se com traços da personalidade deste, quais sejam:

- a) O empreendedor nato, como aquela figura que possui uma personalização integral do empreendedor, por razões próprias ou influências e motivações familiares;
- b) O herdeiro, aquele que por vocação ou afinidade, dá continuidade ao empreendimento em que se encontra inserido desde cedo;
- c) O funcionário da empresa que, sentindo um desequilíbrio e falta de reconhecimento para com suas contribuições ou falta de interesse perante suas ideias, frustrado e buscando realização pessoal, resolve partir para um negócio próprio;
- d) Como opção ao desemprego, como uma modalidade de empreendimento arriscada; desenvolvimento paralelo, aquele em que um funcionário, como alternativa futura, desenvolve um negócio derivado à sua experiência - ou não, associando-se em outro ramo de atividade;
- e) A aposentadoria, pois, como se sabe, há aposentados com pouca idade – considerando a expectativa de vida, e que ainda tem muito a render, buscando por maneiras alternativas de elevar sua renda, acabam por iniciar um negócio próprio.

Bernardi (2009, p. 11) enuncia que, dentre as muitas motivações e razões para empreender, encontram-se predominantemente as seguintes:

- necessidade de realização;
- implementação de ideias;
- independência;
- fuga da rotina profissional;
- maiores responsabilidades e riscos;
- prova de capacidade;
- auto-realização;
- maior ganho;
- *status*;
- controle de qualidade de vida.

Longenecker, Moore e Petty (1997) classificam quatro fatores motivacionais como sendo os essenciais para o empreendedor, são eles: a necessidade de realização e o gosto por competir e pela liderança, a disposição para assumir riscos, sejam eles financeiros ou, até mesmo, suas próprias carreiras e, por fim, a autoconfiança como ponto crucial, relacionado

aos enfrentamentos e desafios que podem confrontá-lo.

Ainda, Dornellas (2008) classifica os empreendedores em dois tipos, fazendo um apanhado geral: por necessidade ou por oportunidade. Segundo Dornellas (2008), o empreendedorismo por necessidade resulta de pessoas que precisam do negócio para algum motivo, de modo geral, porque estão desempregadas ou precisam de um dinheiro extra. Já o empreendedor por oportunidade é o empreendedor que observa a oportunidade de mercado e decide aproveitá-la, esses empreendedores fazem diversas pesquisas e planos de negócios antes de os abrirem, fato que aumenta consideravelmente as chances de sucesso.

Ademais, Longenecker, Moore e Petty (1997) sustentam que, embora a maioria das pessoas entre nos negócios para obter as compensações de ter um empreendimento, outras tornam-se empreendedoras para escapar de algum fator ambiental – essas são denominadas de refugiados pelo referido autor, embasado em pesquisas por Russel M. Knight, utilizadas em sua obra.

Diante dessa percepção, tem-se o refugiado estrangeiro, aquele que deixa seu país de origem e mais tarde se torna um empreendedor, escapando das restrições políticas, religiosas ou econômicas, atravessando as fronteiras nacionais. Aqui, encontram dificuldades e se veem enfrentando a discriminação ou desvantagem ao procurar emprego assalariado e, como resultado, muitos deles iniciam um novo negócio (LONGENECKER, MOORE E PETTY, 1997).

O segundo tipo de refugiado é o corporativo, ainda de acordo com Longenecker, Moore e Petty (1997). O perfil deste tipo está relacionado a pessoas que já trabalharam em alguma organização (pública ou privada) e procuram fugir do ambiente burocrático que estas apresentam, iniciando negócios por conta própria.

Biagio (2012, p. 04) define o empreendedorismo em três situações a seguir:

- a) Iniciar uma nova empresa partindo de uma ideia inovadora, com responsabilidade de levá-la desde os estudos de viabilidade, passando pela implementação, criação de valor, para que possa desenvolver uma operação auto sustentável e geradora de resultados;
- b) Adquirir uma empresa já existente, assumindo todos os riscos de nela implementar ajustes e mudanças, a fim de implementar inovações; agregando, assim, novos valores e gerando melhores resultados

- c) Visualizar oportunidades de melhoria e otimização, desenvolvendo com base nelas inovações capazes de agregar novos valores à empresa de terceiros, seja como empregado (empreendedorismo corporativo) ou como consultor (BIAGIO, 2012, p.4)

Ainda de acordo com Schumpeter (apud LEITE, 2008, *WEB*):

Os empreendedores estão engajados em um processo [...] descreveu como 'destruição criativa', que consiste em romper com velhos hábitos com o intuito de gerar novas respostas às carências e desejo do mercado. Eles forçam situações com o objetivo de mudar as coisas para melhor. São construtores compulsórios: quando começam, não param mais.

Ou seja, para o aludido autor, o empreendedor tem o importante papel de agente do processo de destruição criativa, sendo ele o impulso essencial que aciona e mantém em marcha o motor capitalista.

Enfim, sabe-se que o diferencial, atualmente, é o que leva ao sucesso. Partindo desse ponto de vista, Bernardi (2009) narra que os empreendedores bem sucedidos são vistos como aqueles que possuem “tino”, com “visão”, “visionários”, além de “terem a conotação de realizador, energético e persistente.” (BERNARDI, 2009, p. 13)

Mas, sob a ótica de Bernardi (2009) somente visão, traços de personalidade e boas ideias são insuficientes para o sucesso, porquanto há que somar a isso os demais ingredientes, quais sejam esses pilares sólidos adiante:

- a) Desenho do modelo e sua congruência, dependendo de valores, atitudes, formação e intenções, devendo ser coerentes, balanceados e encadeados no modelo;
- b) Energia despendida em termo de tempo alocado, intensidade e conhecimento para que o modelo funcione e atinja os resultados esperados;
- c) Liderança do processo;
- d) Relacionamento harmônico das variáveis, integrações, articulações, comunicações e relações interpessoais, assegurando equilíbrio ao modelo.

Jean-Baptiste Say (apud OLIVEIRA, 2014), por fim, designa como empreendedor aquele que tem a capacidade de realizar a transferência de um negócio com baixa produtividade e rentabilidade para um negócio diverso, bem mais interessante quanto aos resultados proporcionados.

## 2.2. SETOR DE ALIMENTAÇÃO

Como se sabe, a expansão do setor de alimentação no Brasil tem se desenvolvido positivamente e, assim, demonstrando a influente ascensão no mercado.

O SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas, *WEB*, 2015) faz um apanhado geral acerca do ramo de alimentação – especialmente o “fora de casa”, elucidando que este tem uma expansão anual em torno de 10% (dez por cento) e gera, ainda, cerca de 450 (quatrocentos e cinquenta mil) novas oportunidades de emprego. O lado negativo no cerne dos empregos são as faltas de profissionais para as vagas oferecidas e a alta rotatividade, o que acabar por impedir a qualificação.

Em 2016, o setor de alimentação fora do domicílio não parou de crescer face a crise econômica e política instalada no país, indo na contramão desse infortúnio.

Pesquisas realizadas no interior da FIESP indicam que a abertura de novos empreendimentos gastronômicos de todos os tipos em 2015, acarretou num crescimento de 35% no setor, contrapondo-se às tendências apontadas pelos economistas e especialistas que previam uma queda nos postos de trabalhos, fechamento de diversas empresas e baixa nos setores de indústria e serviços. (*INFOOD*, *WEB*, 2016).

A *Infood* (*WEB*, 2016) ainda afirma que, na contramão da crise, o setor de alimentos, seja ele voltado à indústria ou a alimentação fora do lar, possui grandes chances de colocar à disposição as mais variadas vagas de trabalho, elevando as possibilidades de crescimento, animando escolas, faculdades e universidades que oferecem cursos de gastronomia ou culinária, proporcionando um currículo consistente e aumentando o número de cadeira para os estudantes. Ademais, ofertas de emprego aquecem também as possibilidades de estágios desses estudantes que, à época, puderam – e ainda podem – ingressar no mercado antes mesmo de estarem com o diploma em mãos.

A *Finer* (*WEB*, 2016) empresa voltada para o mercado tecnológico que tem por objetivo desenvolver soluções inteligentes – *softwares* – e dar suporte

aos seus clientes do ramo alimentício, auxiliando na organização e crescimento de demanda dentro deste setor, colheu dados e constatou, seguindo a linha de raciocínio da Infood, que o mercado contaria com um valor estimado de R\$ 60 bilhões (sessenta bilhões de reais) em faturamento, gerando, ainda, mais de 220 mil empregos. Estima-se, ainda, que em 2019, o setor chegue ao patamar dos R\$ 230 milhões (duzentos e trinta milhões de reais).

Nessa tomada, um dos pontos que mostram o porque da ascensão desse setor, é o crescimento da classe C, somado ao crescimento da população e a dificuldade de mobilidade urbana. Outro grande elemento que contribui para o avanço no ramo alimentício são os jovens que fazem faculdade fora de sua cidade natal, contribuindo, notavelmente, para o faturamento do ramo. (FINER, *WEB*, 2016)

Por fim, a Valor Econômico (2017, *WEB*) abordou recentemente o assunto e explanou acerca do mesmo mencionando, especialmente, o ano de 2016 e seu faturamento de R\$ 614,3 bilhões (seiscentos e quatorze bilhões e trezentos milhões de reais), representando um crescimento de 9,3% em relação ao ano de 2015, baseado em dados da Associação Brasileira das Indústrias de Alimentação (Abia).

As exportações no setor alimentício aumentaram 3,4% em 2016, para US\$ 36,4 bilhões (trinta e seis bilhões e quatrocentos milhões de dólares). A contribuição, portanto, do setor de alimentos e bebidas no saldo da balança comercial foi de US\$ 31,5 bilhões (trinta e um bilhões e quinhentos milhões de dólares) de superávit. Estas, em 2017, devem variar entre US\$ 37 bilhões e US\$ 40 bilhões, conforme cálculos da entidade (ABIA).

A ABIA estabeleceu algumas projeções para o ano corrente, prevendo avanço entre 0,6% e 1,2% na produção. Para as vendas reais, ela projeta incremento de 0,7% a 1,5%.

Segundo o IBGE (2015), a demanda por serviços vem crescendo constantemente ao longo das últimas décadas no Brasil e atualmente é o ramo de maior representatividade no PIB nacional com R\$3,3 trilhões dos R\$5,5 trilhões gerados em 2014.

Por fim, em Joinville, no estado Santa Catarina, estima-se que para o ano de 2015 a população deverá consumir cerca de R\$15,7 bilhões dos quais R\$2,09 bilhões (13,3%) sejam gastos com alimentação, sendo R\$1,464 bilhão

(9,3%) com alimentação no domicílio e R\$631,34 milhões (4%) fora do domicílio. Cabe destacar que conforme este levantamento, o potencial de consumo na cidade pelas classes sociais A, B, C e D/E será de 12,8%, 57%, 27,5% e 2,7% respectivamente (LOETZ, 2015)

### 2.2.1. Setor de doces e sobremesas

Um doce bem feito desperta sensações e prazeres nos consumidores. O segmento, além disso, atrai grande número de interessados em empreender. Da dona de casa que faz bolos aos grandes empresários que visam um mercado ainda promissor.

A palavra chave para superar a crise e atingir os seus objetivos é: criatividade. O setor dos doces e sobremesas tem se reinventado ao longo das décadas para se manter sempre aquecido, preenchendo o quesito versatilidade. De uns anos para cá foi criado o conceito de “Doce de Temporada”, onde os clássicos foram reinventados e se tornaram uma febre lucrativa. Isso aconteceu com os *cupcakes*, brigadeiros *gourmets*, paletas mexicanas, gelatos e o churros, por exemplo. (Brasil247, WEB, 2015)

Atualmente, o negócio de doces vem conquistando um espaço bom e confortável para seu crescimento, pois garante uma gama de sabores podendo, assim, satisfazer os consumidores e seus mais diversos paladares. Em face dessa diversificação oferecida as empresas conseguiram se manter atualizadas no mercado, mesmo vendendo apenas um tipo de alimento. (Brasil247, WEB, 2015).

Um segmento que também não ficou para trás quando se trata de alavancagem e crescimento é o de doces para casamentos, eventos corporativos e festas num geral. O público do referido setor “se tornou mais exigente e as inovações surgiram para atender estas novas demandas. O mercado se expandiu novamente e deu espaço para microempreendedores, fomentando as economias locais.” (Brasil247, WEB, 2015)

Outrossim, o crescimento do *e-commerce* disponibilizando vendas *online* alcançou um patamar não previsto, contando como aliados a facilidade de acesso dos consumidores bem como os novos hábitos da geração Z.

No entanto, Neudo Lambertuci (Brasil247, *WEB*, 2015) assevera o quão importante é ressaltar que, embora hajam inúmeras inovações, não existem milagres. Fortalecer as estratégias de marketing, conhecer seu público alvo, observar as demandas reais dos clientes, assim como pensar e estudar novas demandas, devem ser atitudes recorrentes na busca por caminhos possíveis para inovar nesse setor.

### 2.2.2. Churros

Aperfeiçoado pelos portugueses e espanhóis, os “churros” têm origem ibérica, no século 19, sendo muito popular em quase todos os países da América Latina. Hoje, quando se fala em Argentina e México, por exemplo, o churros é consumido sem recheio. (SEBRAE, 2010, *WEB*)

Aqui no Brasil seu consumo se dá de forma diferente – frita, em formato de tubo, com recheio de doce de leite ou chocolate e coberto por uma fina camada de açúcar, optando por fazer ou não o uso da canela. (SEBRAE, 2010, *WEB*)

No Brasil, os churros ganharam força com a comercialização através dos vendedores ambulantes, e expandiu-se com o público mais exigente, optando por lojas que podem oferecer um produto de maior valor agregado, em um ambiente limpo e higiênico, maior qualidade do produto e atendimento diferenciado. (SEBRAE, 2010, *WEB*)

O churros é preparado com o auxílio de uma ferramenta na qual a massa fica armazenada e, através de um dispositivo de pressão que se assemelha a uma manivela, envia a massa para a forma que dá a iguaria um aspecto estriado com um canal central – este onde o recheio se encontra. (ZAPATA MEXICAN BAR, 2012, *WEB*)

## 2.3. PLANO DE NEGÓCIOS

Já explanado acerca do empreendedorismo e sua origem nos pontos anteriores, é natural que o referido termo remeta a outro: plano de negócios.

Como visto, o empreendedorismo encontra-se em ascensão no Brasil



baseado em dados disponibilizados pelo Sebrae e pelo IBGE. Ocorre que, muitos dos empreendimentos não seguem adiante e tem período de duração curtíssimo, o que se deve a algumas falhas.

Essas falhas se dão em virtude de armadilhas no gerenciamento do dia a dia de diversas pequenas empresas, como mostra o quadro abaixo:

**Quadro 2 - Armadilhas no gerenciamento do dia a dia de pequenas empresas**

Falta de experiência	Atitudes erradas
Falta de dinheiro	Localização errada
Expansão inexplicada	
Gerenciamento de inventário impróprio	
Excesso de capital em ativos fixos	
Difícil obtenção de crédito	
Uso de grande parte dos recursos do dono	

Fonte: Adaptado de Bangs (1998 *apud* Dornellas, 2016, *WEB*)

Como precaução para essas armadilhas e para aumentar a eficiência na administração do negócio, há que se fazer uma capacitação gerencial contínua, bem como aplicar conceitos teóricos para que adquiram a experiência necessária. Ademais, o planejamento periódico das ações que devem ser implementadas na empresa também deve ser um fator a ser observado (DORNELLAS, 2016).

O Plano de Negócios surge, então, como ferramenta de auxílio a todo e qualquer empreendedor que queira transformar seu sonho em realidade, seguindo o caminho racional e lógico que se espera de um bom administrador (DORNELLAS, 2016).

Dornellas (2016, *WEB*) acerca da importância do Plano de Negócios, assim assevera:

[...] Espera-se que um plano de negócio seja uma ferramenta para o empreendedor expor suas ideias, em uma linguagem que os leitores entendam e, principalmente, que mostre viabilidade e probabilidade de sucesso em seu mercado. O plano de negócios é uma ferramenta que se aplica tanto ao lançamento de novos empreendimentos quanto ao planejamento de empresas maduras.

Fernando Dolabela (2006) em sua obra intitulada “O segredo de Luísa” afirmou que, à época, o Plano de Negócios (PN) era algo ainda incipiente no Brasil e que, por isso, poucos empreendedores e empresas trabalhavam com

essa metodologia, ao passo que na Europa, no Canadá e nos Estados Unidos é uma ferramenta usual, muito utilizada por empreendedores novos e antigos.

Dolabela (2006, *WEB*) ainda afirma que o plano de negócios é “uma linguagem para descrever de forma completa o que é ou o que pretende ser uma empresa.”

Em tópicos, Dolabella (2006, *WEB*) destaca os detalhes de um Plano de Negócios, quais sejam:

- É uma forma de pensar sobre o futuro do negócio: para onde ir, como ir mais rapidamente, o que fazer durante o caminho de forma a diminuir incertezas e riscos;
- Descreve um negócio: os motivos da existência da oportunidade de negócio, como o empreendedor pretende agarrá-la e como irá buscar e gerenciar os recursos para aproveitá-la;
- É mais um processo do que um produto. É dinâmico, vivo e deve ser sempre atualizado.
- Não deve ser confundido com a empresa: O Plano de Negócios não é o negócio, mas sua descrição. O PN pode indicar que o empreendimento tem grande potencial de sucesso, mas também dar evidências de que ele é irreal, que existem obstáculos jurídicos ou legais intransponíveis, que os riscos são incontrolláveis ou que a rentabilidade é aleatória ou insuficiente para garantir a sobrevivência da empresa ou do novo negócio. Pode sugerir também que a ação de empreender deva ser adiada;
- É um instrumento de negociação interna e externa para administrar a interdependência com sócios, empregados, financiadores, incubadoras, clientes, fornecedores, bancos, etc;
- É um instrumento para obtenção de financiamentos, empréstimos, peça de persuasão de novos sócios, de controle interno, de integração da equipe e envolvimento dos empregados e colaboradores.

Dada a sua importância, o Plano de Negócios deve ser disciplina regular em cursos de administração de empresas e de empreendedorismo, o que já vem sendo feito no Brasil de forma acelerada. Ocorre que, o importante de fato não é mostrar o roteiro a ser preenchido pelo empreendedor, e sim “vender” a ideia do PN e disseminar seu conceito básico junto aos empresários das micro e pequenas empresas, especialmente. (DORNELLAS, 2016)

Há que se falar, então, seguindo referida linha de pensamento, sobre uma tradição a ser quebrada: achar que o plano de negócios, uma vez concebido, pode ser esquecido. Tal erro imperdoável e crasso leva a consequências que serão mostradas pelo mercado – este, que se encontra em constante mutação. O cenário, como um todo, muda: o mercado, as pessoas, a concorrência. O plano de negócios, como ferramenta de planejamento que trata essencialmente de pessoas, oportunidade, contexto e mercado, por

consequente, também muda (DORNELLAS, 2016). Neste diapasão, Dornellas (2016, *WEB*) afirma que “o plano de negócios é uma ferramenta dinâmica, que deve ser atualizada constantemente, pois o ato de planejar é dinâmico e corresponde a um processo clínico.”

Todo plano de negócios deve ser elaborado e utilizado seguindo determinadas regras que, embora não sejam estáticas, são básicas e permitem ao empreendedor utilizar sua criatividade ou bom senso, dando ênfase a um ou outro aspecto que venha a interessar mais o público-alvo do plano de negócios em questão (DORNELLAS, 2016).

Outra característica importante é que o Plano de Negócios não deve apenas ser voltado ao aspecto financeiro, pois os indicadores de mercado, de capacitação interna da empresa e operacionais são igualmente importantes, uma vez que mostram a capacidade da empresa no que concerne a alavancagem de seus resultados financeiros no futuro. (DORNELLAS, 2016)

Em suma, é importante que o plano de negócios possa demonstrar a viabilidade de se atingir uma situação futura, mostrando como a empresa pretende alcançar seus resultados. É por isso que o empresário, enquanto empreendedor, precisa de um plano de negócios que lhe sirva de guia, revisando periodicamente e que permita alterações visando vender a ideia ao leitor do plano. (DORNELLAS, 2016)

Concluindo, Bernardi (2009, p. 180) relata:

Informações excessivas, planos extensos, pesados e extremamente detalhados, geralmente, confundem o leitor e desencorajam a leitura, o que acaba por prejudicar os objetivos. De nada adianta muita informação e planos extensos se o leitor não se interessar.

Ademais, garante:

Tudo isso é uma questão de julgamento: porém, como regra básica, equilíbrio nas informações importantes, pertinência, clareza, objetividade e uma linguagem apropriada e prática, tabela e gráficos tornam a leitura agradável e despertam o interesse; *ninguém está interessado em uma novela e sim no negócio. São regras básicas!* (BERNARDI, 2009, p. 180)

Por fim e considerando um plano de negócios ideal – sem generalizar, este não deve conter mais do que 20 a 30 laudas, sem incluir anexos e detalhes, o que acaba variando de acordo com a complexidade do projeto e da concepção. (BERNARDI, 2009)

### 2.3.1. Estrutura do Plano de Negócios

Em seu artigo científico “Entendendo a finalidade e a eficácia do plano de negócios”, Dornellas (*WEB*) explica que, como o plano de negócios é um documento utilizado para descrever seu negócio, geralmente, as seções que o compõem, são padronizadas para um melhor entendimento do público alvo.

Cada uma dessas seções, ainda segundo Dornellas (*WEB*), tem um propósito específico e embora não haja uma estrutura rígida e específica para se escrever, cada plano de negócios deve contar um mínimo de seções para que possam proporcionar o entendimento completo do negócio. Essas, formam um sequência lógica, permitindo a qualquer leitor a percepção de como a empresa se organiza, seus objetivos, produtos e serviços, mercado, estratégia de *marketing* e sua situação financeira.

Dornellas (*WEB*), portanto, sugere a estruturação de um plano de negócios da seguinte forma:

- Capa;
- Sumário;
- Sumário executivo;
- Planejamento estratégico do negócio;
- Descrição da empresa;
- Produtos e serviços;
- Análise de mercado;
- Plano financeiro;
- Anexos.

### 2.3.2. Sumário executivo

O sumário executivo é uma seção fundamental e crucial de qualquer Plano de Negócios e, por isso, deve expressar uma síntese do que será apresentado na sequência, breve – de no máximo 2 páginas, preparando e atraindo o leitor, de forma positiva, para que prossiga a leitura com mais atenção e interesse. (DORNELLAS, 2014)

Em regra, o texto apresentado no sumário executivo é bem conciso e

tem por escopo, especialmente, deixar clara a viabilidade do projeto que segue e, por isso, o ideal é elaborá-lo ao final do Plano de Negócios para que se possa concatenar as ideias de acordo com o que já foi escrito. (PLANO DE NEGÓCIO, *WEB*)

Nesta principal parte do Plano de Negócios é que se encontrará um apanhado dos elementos que nele se encontram, quais sejam: descrição da empresa que engloba dados do empreendimento, dados sobre os sócios, justificativa do negócio, visão, missão e valores da empresa e também a análise de mercado, abordando o plano de *marketing*, por exemplo. (PLANO DE NEGÓCIOS, *WEB*)

Com base no artigo de Dornellas (*WEB*, 2014) algumas perguntas devem ser respondidas nesta fase do trabalho, quais sejam:

Onde?

Ex.: Onde sua empresa (empresa) está localizada? Onde está seu mercado/clientes?

Por quê?

Ex.: Porque você precisa do dinheiro requisitado?

Como?

Ex.: Como você empregará o dinheiro na sua empresa? Como está a saúde financeira de seu negócio? Como está crescendo sua empresa (faturamento dos últimos 3 anos etc.)?

Quanto?

Ex.: De quanto dinheiro você necessita? Como se dará o retorno sobre o investimento? Quando?

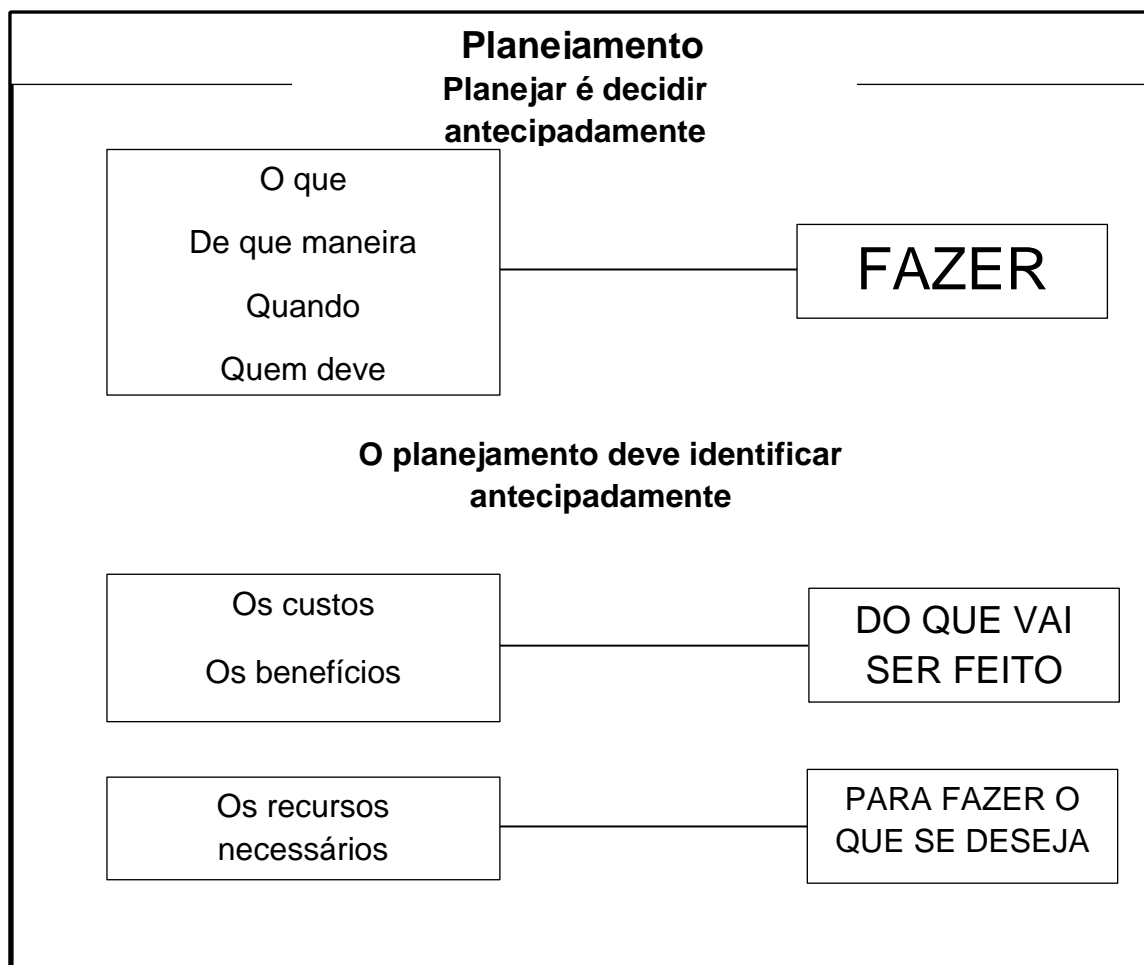
Ex.: Quando seu negócio foi criado? Quando você precisa dispor do capital requisitado? Quando ocorrerá o pagamento do empréstimo obtido?

Portanto, o sumário executivo é considerado peça primordial na elaboração do plano de negócios, devendo ser direcionado ao público alvo instigando-o a ler o que tem adiante, contendo os principais pontos a serem abordados no decorrer do mesmo.

### 2.3.3. Planejamento estratégico

O conceito de planejamento é alicerçado por pilares que possibilitam o entendimento de que sua principal função está em indicar a direção a ser seguida para a conquista daquilo que se deseja. Para tanto, as decisões, que culminam em ações, precisam convergir ao mesmo objetivo. Desse modo, planejar é o ato de decidir - com certa antecedência - o que, a maneira como e por quem deverá ser feito tal procedimento. (LACOMBE e HEILBORN, 2003).

Figura 1 - Questões acerca do planejamento



Fonte: Adaptado de Lacombe e Heilborn (2003, p. 162).

Para Fernandes (2010) o processo de planejamento teve seu início com Taylor que em suas teorias buscava a inserção de métodos científicos cartesianos para uma melhora na administração de indústrias. Contudo, o autor ainda afirma que atualmente o ato de planejar está vinculado à elementos que, anteriormente, não apresentavam tanta relevância aos gestores, é caso de fatores humanos. Seguindo o pensamento, expõe que a ideia central do planejamento está na intenção de conceber frutos partindo de decisões entrelaçadas, estando esse relacionado aos atos de pensar, criar, moldar e controlar.

Quando se trata de previsões, nota-se a grande limitação do ser humano. Tendo em vista que quanto maior o prazo para o alcance de um objetivo, maior a chance da influência de fatores inesperados e com isso os planos ficam debilitados. Nesse ponto surge a necessidade da flexibilidade, visando possíveis novos caminhos que possibilitem a realização das tarefas

que culminarão no resultado previamente determinado. (LACOMBE e HEILBORN, 2003).

Reforçando a importância do planejamento na organização, Fernandes (2010, p. 6) disserta:

"o processo de Planejamento não é para qualquer aventureiro. Não é por outra razão que a maioria das organizações brasileiras é aberta por um processo de empolgação de alguns e não por um processo sólido de reflexão e análise profunda da situação do mercado global, seja ele interno ou externo à própria organização a ser criada; daí o fato de encerrarem suas atividades em menos de 24 meses, muitas vezes."

Explicando o cerne do Planejamento Estratégico, Lacombe e Heilborn (2006) iniciam seus pensamentos indicando que esse planejamento é realizado nos mais altos escalões da organização e possui uma cultura de distribuição *top-down* de ideias. Isso se dá pelo fato de, em grande parte dos casos, os gestores possuírem visão sistêmica da organização. Além disso, o conceito de Planejamento Estratégico está ligado ao conhecimento dos ambientes internos e externos e, por esse motivo, entende-se também a importância dos níveis hierárquicos mais altos estarem à frente, pois devem possuir entre suas características profissionais, o profundo conhecimento da esfera que engloba a organização.

Lacombe e Heilborn (2006) ainda estabelecem a relevância da criação de um cenário que a organização deseja alcançar após o prazo previamente determinado. Além disso, comenta-se a ideia da miopia por parte da empresa, em que se acredita que os produtos e serviços oferecidos se manterão sempre como "melhores" e, dessa forma, caem em uma zona de conforto, onde não dispõem maiores esforços para melhorar aquilo que se oferece.

Sendo assim, os autores Lacombe e Heilborn (2006) definem Planejamento estratégico da seguinte maneira:

"planejamento sistêmico das metas de longo prazo e dos meios disponíveis para alcançá-las, ou seja, aos elementos estruturais mais importantes da empresa e à sua área de atuação, e considera não só os aspectos internos da empresa, mas também, e principalmente, o ambiente externo no qual a empresa está inserida."

O Planejamento Estratégico está dividido em três momentos. Primeiramente é necessário a fazer um diagnóstico organizacional, entender a verdadeira relevância e se é preciso fazer o planejamento no atual cenário que

a organização se encontra. Isso tudo parte dos maiores níveis hierárquicos da organização. O próximo passo está em formular todas as etapas a serem desenvolvidas nesse processo. Entre elas estão fatores cruciais e que devem ser absorvidos por toda empresa, como: declaração de valores, missão, visão, matriz FOFA e estratégias para alcance de metas. Por último, há a implementação e controle do Planejamento Estratégico que envolve em desenvolver as ideias previamente definidas e analisar os frutos que ele possa fornecer à empresa como um todo. (Fernandes, 2006).

#### 2.3.3.1. Declaração de valores

Dentre os diversos conceitos que são atribuídos aos valores definidos pela organização, têm-se: crenças, princípios, políticas, ideologia, entre outros. Entretanto, os valores são vistos como elementos responsáveis por ditar as ações empresariais, bem como o comportamento de todos que compõem a organização. (FERNANDES, 2010)

Desse modo, algumas perguntas precisam ser realizadas e suas respostas indicarão como serão efetuadas as escolhas dos valores. São elas:

- O que a organização defende?
- Quais são os comportamentos da organização?
- Como a organização trata os funcionários e os clientes?
- Qual o entendimento da organização sobre comportamento ético?
- Como incentivamos e valorizamos os funcionários?
- Como a organização é vista na sociedade em que atua? (FERNANDES, 2010, p. 75).

#### 2.3.3.2. Missão

A missão é responsável pela comunicação da empresa para com seus *stakeholders* acerca daquilo que ela se propõe a ser. É o motivo por qual ela foi criada e ao mesmo tempo é a indicação do negócio na qual a empresa está inserida. Vale ressaltar que negócio é diferente de produto ou serviço. Os produtos ou serviços são a concretização material do negócio da empresa.



(FERNANDES, 2010).

Com o intuito de exemplificar o significado da missão nas organizações, Fernandes (2010, p. 86) apresenta uma sucessão de organizações juntamente à sua missão. Entre elas está o Banco do Brasil, que possui a seguinte missão: “ser a solução em serviços e intermediação financeira, atender às expectativas de clientes e acionistas, fortalecer o compromisso e a empresa e contribuir para o desenvolvimento do país.”

#### 2.3.3.3. Visão

Conforme o autor Fernandes (2010, p. 87):

“Ela funciona como uma bússola, mostrando a direção na qual a organização está caminhando. Além de apontar o caminho para o futuro, faz com que ela queira chegar lá; e representa suas maiores esperanças e os seus mais expressivos sonhos.”

A visão precisa possuir características que tornem sua mensagem fácil de ser entendida, de rápida captação e que possua um apelo emocional para que os ideais dos colaboradores converjam seus ideais para a obtenção de um objetivo comum. Ela precisa possuir um Horizonte Estratégico, ou seja, um prazo determinado (que poderá variar conforme o negócio da empresa) para que a organização alcance sua intenção. (FERNANDES, 2010).

Para o entendimento prático, Fernandes (2010, p. 92) apresenta a visão da Pró-Vida:

“Até 2006, a Pró-Vida será a melhor referência da região Sul de Santa Catarina em qualidade e atendimento, reconhecida pela preferência dos pacientes, médicos e colaboradores com ampliação de novos serviços e expansão patrimonial”.

#### 2.3.4 Plano de Marketing

O Plano de Marketing é acompanhado de determinadas objeções, onde essas são responsáveis por alimentar a resistência de certas empresas em utilizá-lo, especialmente as de pequeno porte. Entre essas objeções, pode-se destacar, segundo Ludovico e Santini (2014, p. 49):

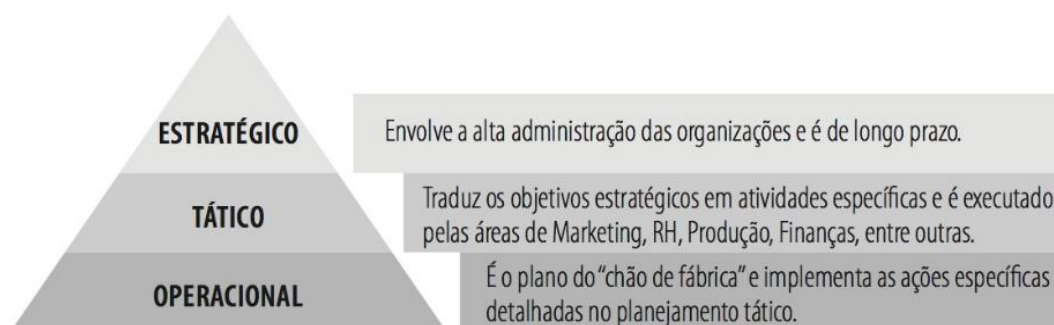
- Dificuldade no acesso a informações como tendência de mercado, intenções dos concorrentes, participação de mercado,

inovações tecnológicas, entre outras. A existência de um 'sistema de informação de marketing' (SIM), como observaremos no capítulo a seguir, facilitará o acompanhamento das informações necessárias para o desenvolvimento do plano.

- A imprevisibilidade do futuro, o que nos leva a fazer a seguinte pergunta: Por que formular um plano de o futuro é imprevisível? Devemos levar em conta que a previsão não é um fim em si mesma, mas uma situação que permite a construção de um cenário do que poderia ocorrer no futuro e suas possíveis consequências para a organização, o que nos permite manter a vigilância e, assim, aumentar nossa sensibilidade e nosso poder de reação.
- O temor da falta de flexibilidade que um ambiente complexo exige. O plano, embora formal, não é autoritário. Na verdade, ele é flexível e exige um constante acompanhamento após sua elaboração, além de permitir uma interpretação rápida das condições em que a empresa está inserida e a implementação de ações para a correção de rumo.

Ademais, Ludovico e Santini (2014) asseveram que o plano de marketing é um plano, em si, tático, ou seja, aquele que é executado pelas áreas funcionais da empresa e, para um melhor entendimento, dispuseram a figura abaixo determinando a hierarquia dos planos:

**Figura 2 - Hierarquia dos planos**



Fonte: Ludovico e Santini (2014, p. 49)

Ludovico e Santini (2014) também mencionam a sequência em que os planos são elaborados, qual seja: (1) levantamento de informações; (2) lista de problemas de oportunidades; (3) determinação de objetivos; (4) desenvolvimento de estratégia; (5) determinação de orçamento; e (6) projeção de vendas e lucros. (LUDOVICO E SANTINI, 2014, p. 50)

O levantamento de informações é o início de tudo e este, por sua vez, engloba diversos pontos, os quais serão abordados brevemente a seguir.

### 2.3.4.1. Levantamento de informações

A começar pela análise interna, etapa que se faz necessária a análise e identificação das características da organização. Desta feita, deverá ser descrito, resumidamente, os fatores adiante: a empresa e seu negócio, para que se possa atentar ao tipo de negócio que estamos desenvolvendo; a visão, a qual deve ser estabelecida pelo dono do negócio ou da alta direção, expressando onde e como se quer chegar e abordando um conteúdo positivo, sendo objeto de motivação à organização; a missão, como declaração do que se fará para atingir a visão do negócio; e, por fim, os produtos produzidos ou comercializados pela empresa. (LUDOVICO E SANTINI, 2014)

Por conseguinte, há também a análise de marketing que Ludovico e Santini (2014) dividem em cinco pontos, sendo eles: segmento-alvo atendido, produto ou serviço, preço, ponto ou distribuição e promoção ou comunicação.

Dornellas (2014) e Kotler e Keller (2012) denominam a análise de marketing como sendo o mix de marketing, este composto por quatro P's englobando, portanto, produto, preço, promoção e praça.

Kotler e Keller (2012, p. 24) assim subdividiram, explanando superficialmente acerca:

**Figura 3 - Mix de marketing**



Fonte: Adaptado de Kotler e Keller, p. 24, 2012

Referidos 4 P's são assim explicados:

- Produto: como mencionado anteriormente, possui características tangíveis (um carro) e/ou intangíveis (um show de um artista sendo vendido por um escritório). (KOTLER E KELLER, 2012)

- Preço: tem grande relevância na balança entre custos e lucros relacionados ao produto, tendo em vista que a definição do mesmo deve suprir as necessidades para sua confecção, bem como os valores intrínsecos, como a experiência e benefícios do cliente de consumir tal produto. Além do fato de possuir um preço competitivo, que seja, no mínimo, condizente com o mercado e tudo aquilo que pode oferecer além do que o esperado. (KOTLER E KELLER, 2012)

- Praça: também chamado de distribuição. Concentra-se em identificar quais locais são mais indicados para a recepção de cada produto. Para atingir o público da maneira esperada, esse ponto usa variados canais de distribuição, sendo eles adaptáveis aos tipos de produto e serviço, bem como ao público-alvo envolvido na negociação. Nesse quesito também é possível ressaltar a importância do fornecedor ter a capacidade de entregar aquilo que o consumidor espera, no momento e local que esse cliente deseja, para assim, manter o bom relacionamento com seus *stakeholders*. (KOTLER E KELLER, 2012)

- Promoção: esse é o ponto em que grande parte das pessoas acredita, de forma equivocada, ser a única responsabilidade de toda a área do marketing. Entretanto, a promoção engloba outras diversas variáveis que auxiliam na intenção de expor o produto, assim como aumentar a demanda em relação ao mesmo. Alguns dessas práticas auxiliares são: propaganda (comum em televisão, rádio, jornais e internet); promoção de vendas (brindes, sorteios e prêmios); marketing direto (telemarketing); merchandising (ações estratégicas em canais de massa ou ponto de venda); entre outros. (KOTLER E KELLER, 2012)

Além da análise de marketing ou mix de marketing, de acordo com o entendimento de diferentes autores, Ludovico e Santini (2014) ainda pontuam os indicadores de desempenho como parte do levantamento de informações. Isto é, faz-se “importante destacar o ponto de equilíbrio atual, o retorno sobre investimento (*return o f investment* – RQI) e as margens de contribuição e de

lucro. [...]” (LUDOVICO E SANTINI, 2014, p. 54)

Nesta linha de raciocínio há que se atentar a análise externa dos indicadores de desempenho, isto é, os clientes e usuários, procurando descrever o perfil do cliente, os desejos e as necessidades, bem como os hábitos de consumo, entre outros. Ademais, a busca pela informações do mercado se faz necessária, atentando ao histórico, ao tamanho, a participação dos concorrentes e o potencial deste. (LUDOVICO E SANTINI, 2014)

Ainda acerca do levantamento de informações, deve-se levar em consideração a avaliação externa do ambiente ao erigir uma análise das variáveis incontrolláveis que possam cercar a organização ou a empresa. Visando o sucesso, é necessário observar e identificar as tendências econômicas (inflação, variação cambial, níveis de consumo e poupança, padrões de gastos do consumidor), do mesmo modo acompanhar os aspectos legais (legislação em trâmite, alterações nos tributos, taxas e contribuições, entre outros). Faz-se necessário, também, conhecer os aspectos da tecnologia e o impacto da empresa, acompanhando a velocidade das mudanças e da informação, a programabilidade e o grau de informatização e suas tendências. (LUDOVICO E SANTINI, 2014)

Essa fase da avaliação externa do ambiente, engloba, também, a análise das alterações demográficas e o estudo do ambiente natural, como a escassez da matéria-prima, produção de energia, custo desta, preocupação com a sustentabilidade, entre outros. (LUDOVICO E SANTINI, 2014)

#### 2.3.4.2. Lista de problemas e oportunidades – MATRIZ SWOT

Após um levantamento de informações completo, pode-se partir para a lista de problemas e oportunidades, segundo denominaram e ordenaram Ludovico e Santini (2014).

Dentre as diversas maneiras de se analisar a organização, existe uma ferramenta – tratada com altíssima atenção - desenvolvida com o intuito de unir as características internas e externas, fazendo um apanhado dos pontos positivos e negativos da empresa, em uma matriz. Essa é denominada Matriz FOFA, que recebe esse nome, pois traz questionamentos acerca das Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças, os quais influenciam no

desenvolvimento organizacional. Em outras literaturas pode ser chamada SWOT, sendo uma direta tradução dos itens mencionados anteriormente. (PEREIRA, 2010).

Com uma visão mais prática da Matriz SWOT, José Dornelas (2005), apresenta como se deve construir o quadro que será preenchido conforme o entendimento das partes interessadas. Sendo assim, o autor afirma a necessidade de se montar um retângulo dividido em quatro partes igualitárias, onde haverá espaço para explanar as opiniões sobre o ambiente externo: Oportunidades e Ameaças; e sobre o ambiente interno da organização: Forças e Fraquezas.

Por conseguinte, a fim de obter uma análise concisa e que renda bons resultados ao processo decisório da organização, o preenchimento das informações precisa ser franco e natural. Com isso não haverá deturpação dos dados apresentados. Ou seja, a empresa não será posta em patamares que não condizem com a realidade. Não será perfeita, caso haja um grande número de forças, e nem será péssima por haver muitas fraquezas. Consequentemente, Dornelas (2005, p. 161) afirma:

“Identificar pontos fracos não significa incompetência, mas que a empresa conhece suas fragilidades e tem a intenção de minimizá-las. [...] Em relação aos pontos fortes, a analogia é a mesma. De nada adianta o empreendedor querer enganar a si e aos outros, mostrando no plano de negócios vários pontos fortes, pois todos serão cobrados dele depois, já que deverá mostrar como pretende adquirir vantagem competitiva com os pontos fortes identificados.”

Desse modo, a seguir tem-se um exemplo da Matriz SWOT:

Figura 4 - Matriz SWOT



Fonte: Adaptado de PMKB, 2015, WEB.

É evidente que a diferenciação entre os ambientes interno e externo facilita a análise e compreensão do posicionamento da organização em relação aos seus *stakeholders*. Assim, na esfera externa da organização se encontram as Oportunidades e Ameaças, trazendo consigo tendências e mudanças capazes de afetar o desempenho organizacional. (KOTLER E KELLER, 2012)

Desse modo, Kotler e Keller (2012) indicam três maneiras para desfrutar das oscilações mercadológicas, sejam elas responsáveis pela criação de riscos ou novas possibilidades:

1. Oferecer algo que possua oferta escassa.
2. Oferecer um produto e/ou serviço já existente, porém de maneira nova ou superior as já encontradas.
3. Criar um produto ou serviço totalmente novo. (KOTLER e KELLER, 2012).

Quando se discorre sobre o ambiente interno, entende-se a necessidade de identificar as oportunidades e ter a capacidade de extrair benefícios em prol da organização. Para tanto, classifica-se com tanta importância o fato de conhecer a fundo as forças e fraquezas da empresa, tendo em vista a possibilidade de saber qual o potencial e limites de atuação da mesma. (KOTLER e KELLER, 2012).

Com isso, Kotler e Keller (2012) apontam um *checklist* de informações com fatores das variadas áreas administrativas (marketing, finanças, produção e organização) encontradas nas empresas, objetivando o reconhecimento do nível de importância de determinado fator, bem como medir seu desempenho em uma comparação ao mercado.

Segue a adaptação do quadro criado pelos autores:

**Quadro 3 - Checklist de informações (áreas variadas da administração)**

	Desempenho					Importância		
	Força maior	Força menor	Neutro	Fraqueza maior	Fraqueza menor	Alta	Média	Baixa
<b>Marketing</b>								
1. Reputação da empresa								
2. Participação do mercado								
3. Satisfação do cliente								
4. Retenção do cliente								
5. Qualidade do produto								
6. Qualidade do serviço								
7. Eficiência na determinação do preço								
8. Eficiência na distribuição								
9. Eficiência nas promoções								
10. Eficiência da força de vendas								
11. Eficiência das inovações								
12. Cobertura geográfica								
<b>Finanças</b>								
13. Custo ou disponibilidade de capital								
14. Fluxo de caixa								
15. Estabilidade Financeira								
<b>Produção</b>								
16. Instalações								
17. Economias de escala								
18. Capacidade								
19. Força de trabalho capaz e dedicada								
20. Capacidade de produzir no prazo								
21. Habilidades técnicas de fabricação								
<b>Organização</b>								
22. Liderança visionária e capaz								
23. Funcionários dedicados								
24. Orientação empreendedora								
25. Flexibilidade ou boa capacidade de resposta								

Fonte: Adaptado de Kotler e Keller, 2012, p. 52.



#### 2.3.4.3. Desenvolvimento da estratégia

Não é de qualquer maneira que se desenvolvem as estratégias. Para que seja bem sucedida, há alguns fatores que devem ser levados em consideração, são eles:

- a) Organização a empresa: a empresa elabora um plano novo, geralmente, por dois motivos – por ser nova no ramo ou porque desenvolveu um produto novo, ou, ainda, porque o plano anterior deixou de atender às expectativas da empresa. Ou seja, essa situação nova pode ou não afetar a estrutura da organização e do departamento de marketing. (LUDOVICO E SANTINI, 2014)
- b) Segmento de mercado: são dois os mercados em que a empresa pode atuar – o de consumo e industrial ou o empresarial, ou, ainda, concomitantemente em ambos. (LUDOVICO E SANTINI, 2014)
- c) Pesquisa de marketing: oferece um suporte de suma importância para a tomada de decisões dos executivos da empresa. (LUDOVICO E SANTINI, 2014)
- d) Composto de marketing: contemplando serviço, preço, praça e promoção. (LUDOVICO E SANTINI, 2014)

#### 2.3.4.4. Determinação do orçamento

Deve-se, nesse passo, especificar todos os investimentos de marketing e de comunicação que se fará ao longo do projeto. (LUDOVICO E SANTINI, 2014)

#### 2.3.4.5. Projeção de vendas e lucros – viabilidade financeira

As projeções financeiras, em regra, são feitas para os próximos 12 meses e são estendidas, geralmente, para três anos. Nessa fase é preciso estabelecer, de acordo com Ludovico e Santini (2014, p. 68):

- Investimento inicial;
- Ponto de equilíbrio;
- Projeção de vendas para os próximos 12 meses;

- Fluxo de caixa com descrição das despesas para os próximos 12 meses;
- Lucro bruto;
- Demonstrativo de resultado;
- *Payback* (retorno sobre investimento e retorno médio de investimento); Margem de lucros etc.

### 2.3.5. Plano Operacional

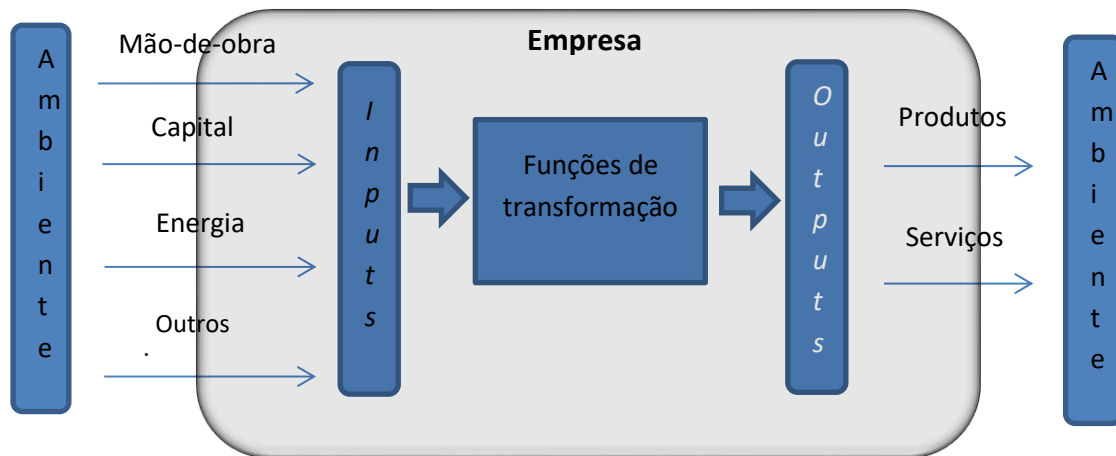
O planejamento operacional surgiu junto com os ideais defendidos por Fayol. Ele afirmava que, além da função gerencial focada em transformar os insumos em produtos finais, era preciso ter a sensibilidade de prever o que poderá ocorrer, agindo com o intuito de intervir nessa previsão. (LACOMBE e HEILBORN, 2003, p. 164).

Lacombe e Heilborn (2003) afirmam ainda que o esse planejamento pode ocorrer conforme os responsáveis julgarem necessário, seja semanal ou em grande número de meses. Entretanto, há a necessidade de entender que ele está diretamente ligado a parte prática da organização, onde indica quais e quantos serão os recursos necessários para a produção dos resultados esperados, dentro de um cronograma previamente determinado e mantendo a qualidade desejada pelos *stakeholders*. Para tanto, assim fica entendida a real importância e necessidade do Plano Operacional estar colocado no alto escalão da organização.

Na área responsável pela atividade fim da empresa, está instalado o sistema operacional. Sendo ele responsável pelo gerenciamento do processo produtivo da organização, transformando os insumos em produtos ou serviços. Para tanto, objetivando um melhor entendimento desse processo, Martins e Laugeni (2005) demonstram como se apresenta o sistema produtivo em uma organização.

Desse modo, o processo se inicia com os *inputs* - também chamados de entradas -, que são os insumos, a matéria-prima. Esses recursos passarão por funções de transformação, resultando nas saídas ou *outputs*. Abaixo se encontra uma figura para ilustrar o andamento da transformação feita na empresa:

**Figura 5 - Andamento da transformação feita na empresa**



Fonte: Adaptado de Martins e Laugeni, 2005, p. 11.

Dentre os conceitos que permeiam o Planejamento Operacional, Lacombe e Heilborn (2003) e Martins e Laugeni (2005) concordam em determinados conceitos que julgam serem pilares de sustentação de um Plano conciso e colaborativo à organização. Entre eles estão:

- a) **Produtividade:** é a relação existente entre o produto final (*output*) e as matérias-primas (*inputs*), bem como os agentes transformadores. Ou seja, é o resultado da divisão feita do que foi produzido pelos insumos, a mão-de-obra e processos necessários para a produção.
- b) **Eficiência:** é voltada ao modo como se realiza a produção. Sendo assim, ela será percebida quando os recursos forem disponibilizados da melhor maneira para obtenção de alto nível de qualidade de produto ou serviço oferecido, por um custo considerado ideal para a organização.
- c) **Eficácia:** apesar da crença de possuir um conceito similar a eficiência, as duas definições andam paralelas e são fundamentais na realidade empresarial. A eficácia está ligada à importância que tal atitude, processo ou projeto tem para o alcance dos objetivos organizacionais. Com o intuito de exemplificar praticamente as definições em questão, Lacombe e Heilborn (2003, p. 165), trazem a seguinte parábola:

“Imaginemos que um professor consiga convencer a administração superior da universidade que, para se tornar um bom administrador, é preciso conhecer música medieval. Adiciona-se ao currículo uma disciplina medieval. [...] O professor, empolgado com o curso, motiva a turma mais do que seria desejável e, sendo um bom didata,

consegue que a turma termine o curso com grandes conhecimentos do assunto. [...] Foi muito eficiente, pois fez muito bem-feito o que estava sendo feito (*foi um bom professor para a matéria de música medieval*), mas não foi eficaz, [...], pois a disciplina não é necessária num curso de administração.”

#### 2.3.5.1. Operação e gerência do negócio

Para Martins e Laugeni (2005) operações são tarefas desenvolvidas por uma organização, buscando cumprir seus objetivos de curto, médio e longo prazo onde se relacionam várias vezes e de forma intensamente complexa. Algumas tarefas que podem ser citadas são tentativa de modificar insumos, sendo eles matérias-primas, em serviços ou produtos acabados, entre outros.

Martins e Laugeni (2005) ainda ressaltam que, administração de produção tem como maior tarefa o gerenciamento correto as atividades, dentro desse conceito encontramos administração de produção em várias áreas das organizações, sendo realizada por diretores, gerentes, supervisores ou qualquer colaborador da organização.

Segundo Rocha (2008), quem comanda o processo produto de uma organização é a administração de operações e produção, feitos através de meios eficientes de produção e das funções gerenciais, na procura de adquirir serviços ou produtos com grandes índices de desempenho.

Já Pires (2009) define que gestão de produção e operações pode ser compreendida como o gerenciamento de um conjunto de processos ou atividades que modificam entradas (mão de obras e insumos) em saídas (serviços e produtos finalizados) com um grande valor maior do que as entradas

#### 2.3.5.2. MRP II

O *Manufacturing Resources Planning* (MRP II) ou Planejamento dos Recursos de Manufatura consiste em um dos vários Sistemas de Administração da Produção (SAP), responsável pelo cálculo de insumos necessários para a produção, tendo em vista o cumprimento de prazos e utilização mínima de estoque. Para isso, haverá planejamento de compras e de produção eximindo desperdícios de tempo e recursos. (CORRÊA e GIANESE,

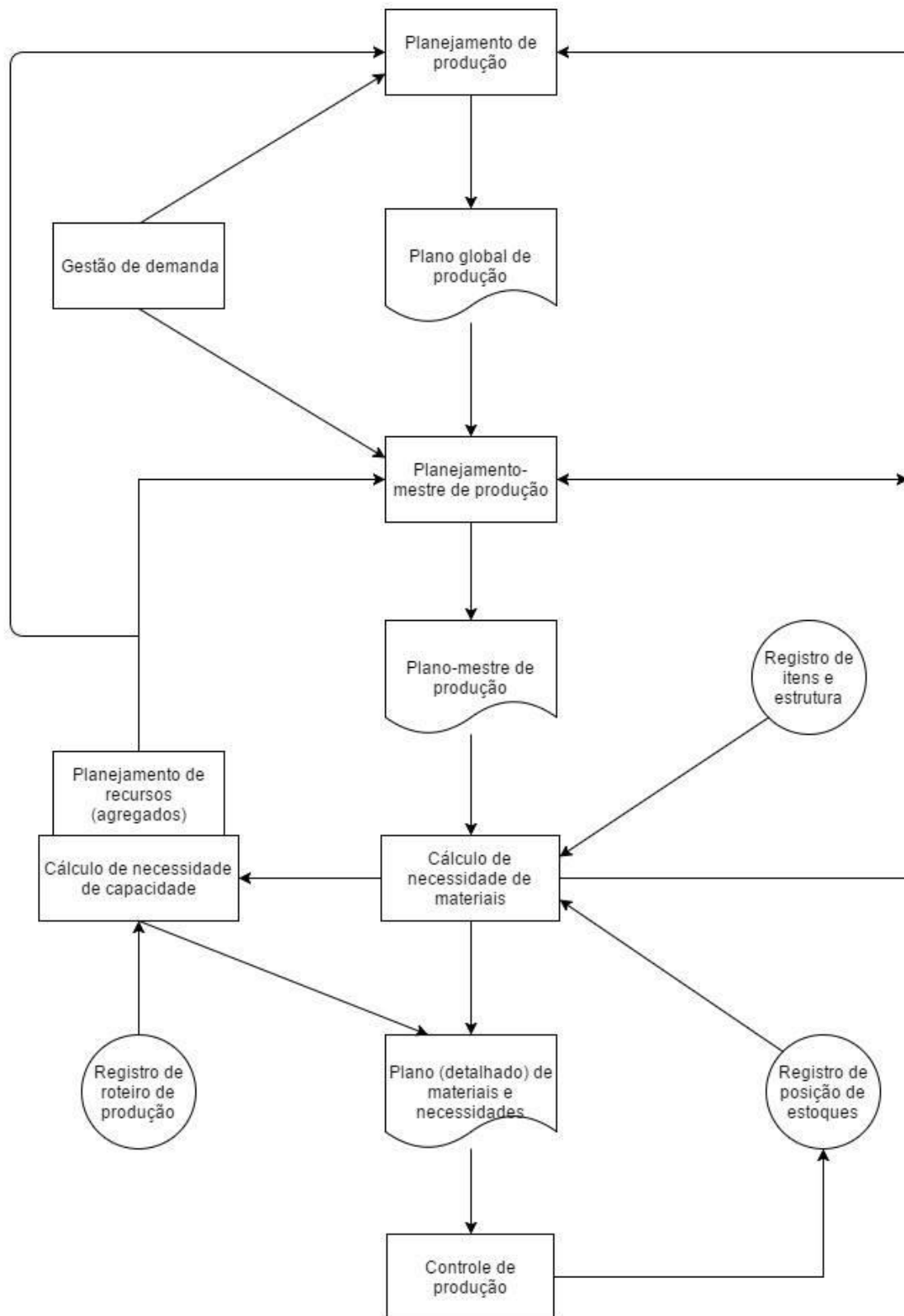
1993).

Corrêa e Gianese (1993) explicam que o MRP II possui uma relação integrada por cinco módulos. São eles:

- a) Módulo de planejamento da produção;
- b) Módulo de planejamento mestre de produção;
- c) Módulo de cálculo de necessidade de materiais;
- d) Módulo de cálculo de necessidade de capacidade;
- e) Módulo de controle de fábrica.

Exemplificando essa relação, os autores apresentam a imagem:

Figura 6 - Relação integrada dos módulos do MRPII



Fonte: Adaptado de Corrêa e Giansesi (1993, p. 117).

Conforme exposto por Corrêa e Giansesi (1993, p. 136), o sistema MRPII tem como característica a programação “para trás”. Isso implica em dizer que o

planejamento parte da data limite para entrega das atividades e então são calculadas as necessidades para cumprir tal tarefa. Da mesma maneira, os autores afirmam a influência causada pela centralização na tomada de decisões ao dizerem que:

“Sobra pouca margem de manobra para quem executa as funções planejadas, como os operadores de máquinas, por exemplo. A ideia é que estes tentem cumprir os programas estabelecidos pelo sistema da forma mais fiel possível, em termos de o que, quanto e quando fazer. Isto pode ter implicações no nível de responsabilidade e comprometimento que se espera da mão-de-obra, além de influenciar também a capacidade de resolução local de problemas. Um sistema centralizado permite quantidade muito restrita de ajustes locais.”

Dentre as vantagens apresentadas pelo MRP II, tem-se principalmente a sua dinamicidade, favorecendo a identificação de possíveis problemas na produção do bem e tornando rápida a resolução de questões pontuadas. Isso porque há a divisão e detalhamento total dos processos que compõem e acompanham a produção do que é ofertado pela organização. (CORRÊA e GIANESI, 1993).

#### 2.3.5.3. *Layout*

A palavra *layout* é oriunda do inglês e indica um desenho acerca da distribuição física dos componentes produtivos como: equipamentos e estoque, por exemplo. Desse modo, após a escolha da localização em que a organização estará instalada, os gerentes precisam arquitetar a melhor maneira de disponibilizar os elementos físicos da empresa. (Martins e Laugeni, 2005).

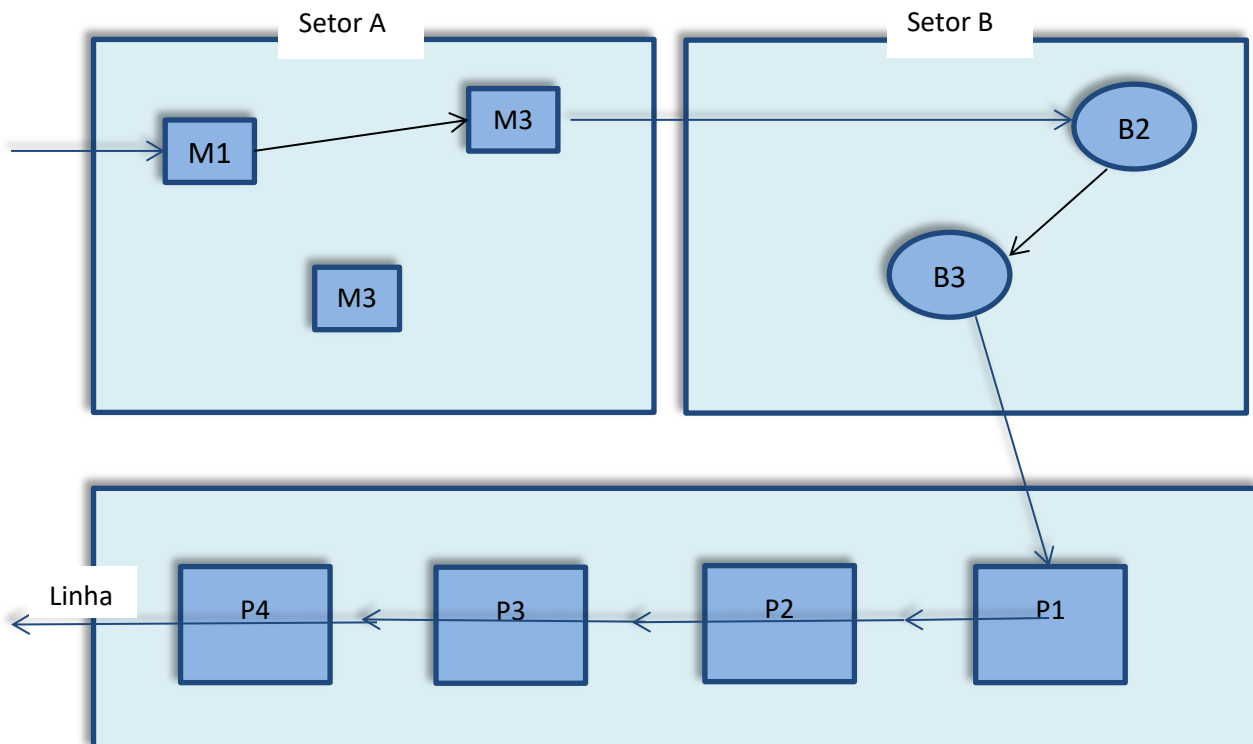
Tendo em vista a quantidade a ser produzida, vários fatores interferem na questão de montagem das áreas. Segundo Martins e Laugeni (2005) faz-se necessário ter conhecimento dos turnos determinados para a produção, o número de pessoas a serem empregadas na empresa, bem como o número de máquinas e quantidade de estoque. Com isso, será possível a idealização de um *layout* ótimo, responsável por surtir efeitos fundamentais para a organização.

Por conseguinte, são observados variados tipos de *layout* disponíveis e adaptáveis aos diferentes modelos organizacionais encontrados. Sendo assim, Martins e Laugeni (2005) apresentam os seguintes tipos:

- *Layout* por processo ou funcional: a mesma área física comporta equipamentos, operações e processos responsáveis por funções semelhantes. Nesse modelo, o material é deslocado e encaminhado para os diferentes procedimentos.
- *Layout* em linha: é determinado um caminho por qual o material terá de percorrer sem que haja desvios. Com isso, as estações de trabalho são posicionadas conforme a sequência estabelecida. Este modelo é indicado para grande e/ou constante quantidade de produção.
- *Layout* celular: também conhecido como célula de manufatura. É caracterizado pela alocação de máquinas com diferentes funções em um só local, sendo possível a produção de um produto por completo em uma célula. Para isso, o material é deslocado apenas dentro da célula, aumentando a qualidade e produtividade, além de diminuir o transporte de recursos e estoques.
- *Layout* por posição física: nesse tipo, o material se mantém uma mesma posição durante todo o processo (normalmente por ser de difícil transporte, como aviões, por exemplo) e o maquinário é levado até o mesmo para que sejam realizados os procedimentos.
- *Layouts* combinados: consiste na junção e melhor aproveitamento do *layout* funcional e da linha de montagem, como exemplificado a seguir:



Figura 7 - Layouts combinados



Fonte: Adaptado de Martins e Laugeni, 2005, p. 141..

### 2.3.6. Plano financeiro

O Plano Financeiro é tido como um pilar no processo de tomada de decisão, assim como exclamam Biagio e Batocchio (2012, p.201):

“as medidas financeiras contam apenas parte da história das atividades da empresa e, por isso mesmo, podem não fornecer orientações conclusivas sobre as ações a serem disparadas no presente ou no futuro, com o objetivo de criar um posicionamento financeiro mais estável.

Muito embora isso seja aceito por todos os executivos, a análise das empresas continua sendo apoiada por dados financeiros, talvez pela tangibilidade deles ou pela necessidade de atender aos órgãos de controle governamentais – que ainda se mantêm fiéis à contabilidade financeira –, ou ainda pelo espírito de conservadorismo natural do ser humano, que pode ser traduzido como medo do desconhecido.”

Para tanto, os autores ainda afirmam que um planejamento feito com esmero fornece credibilidade à organização, além torna a empresa mais atrativa aos olhos de investidores, bem como criar projeções que indiquem boa saúde financeira em um segundo momento. (BIAGIO e BATOCCHIO, 2012),

Nesta etapa do Plano de Negócios, conforme explica SEBRAE (2013,

WEB), é definido tudo aquilo que engloba a parte que lida com recursos da empresa, sejam eles os gastos e receitas e, com base nessas informações pode-se concluir se o negócio é economicamente viável ou não.

Com isso, Biagio e Batocchio (2012) exclamam que o Plano Financeiro deve abordar algumas ferramentas contábeis, como: Balanço Patrimonial, Demonstração de Resultados, Plano de Investimentos, Fluxo de Caixa e Planilhas de Custos e Vendas. Ademais, devem ser criados metas e indicadores financeiros que facilitem o controle da organização.

#### 2.3.6.1. O processo orçamentário

Para Frezatti (2013), o orçamento empresarial está pautado na concepção de um Plano Financeiro elaborado com o intuito de executar as estratégias indicadas para a obtenção de sucesso, em um período de tempo, naquilo que a organização se propõe a fazer. Sem contar a grande relevância que o mesmo possui ao se tratar de prestação de contas dos gestores em suas atividades.

Sendo assim, é afirmado pelo autor que “o orçamento surge como sequência à montagem do plano estratégico, permitindo focar e identificar, num horizonte menor, de um exercício fiscal, as suas ações mais importantes. O orçamento existe para implementar as decisões do plano estratégico.” (FREZATTI, 2013 p. 47).

Segundo Sanvicente (2012), há uma grande influência exercida por planejamento e controle ao se tratar de orçamentos. Uma vez que é dito que o planejamento permite aprofundamento e concisa coleta de dados, permitindo um melhor desenvolvimento e projeções da organização como um todo. Quanto ao controle, ao se possuir boa gerência das ações transcorridas, em especial no âmbito financeiro, haverá melhor aproveitamento dos recursos disponíveis.

Contudo, o autor exclama: “de nada adiantará apenas planejar e, através do orçamento, atribuir responsabilidades pela execução, sem ir verificando, *pari passu*, se as responsabilidades estão sendo apropriadamente cumpridas.” (SANVICENTE, 2012 p. 20).

Com isso, Frezatti (2013) indica como deverá se dar a elaboração de um

plano orçamentário. Em um primeiro momento, anteriormente à montagem do orçamento, faz-se necessário discorrer, em um planejamento estratégico que envolva a alta cúpula da empresa, acerca das diretrizes futuramente aplicadas na organização, bem como devem ser conhecidos os cenários que englobam a entidade seja ele de cunho político, econômico ou de qualquer outra natureza. Além disso, as premissas pelas quais a organização deve agir precisam ser revistas tanto em esfera operacional, de estruturação e econômica.

Por conseguinte, Frezatti (2013, p. 54) ressalta que:

“a montagem propriamente dita do orçamento pode ser dividida em dois blocos: etapa operacional e etapa financeira. [...] A etapa operacional consiste nos planos que proporcionam condições de estruturação das atividades da organização, de maneira a integrar as atividades, as operações. Por sua vez, a etapa financeira corresponde à tradução de todas as atividades para uma mesma linguagem comum, no caso a monetária. A caracterização da etapa financeira é a existência dos demonstrativos contábeis, ou seja, o balanço, a demonstração de resultados e o fluxo de caixa.”

Assim sendo, Sanvicente (2012) crava a grande importância das projeções tanto de demonstrações de resultado quanto as do balanço patrimonial no processo de construção dos orçamentos. Isso porque as projeções são capazes de fornecer, caso sejam bem realizadas, informações e possíveis gargalos que influenciam na elaboração dos planos das áreas da empresa, alterando, conseqüentemente, seus respectivos orçamentos.

#### 2.3.6.2. Análise de viabilidade econômica

A situação financeira de uma empresa é sempre algo muito relevante para o entendimento de como se encontra o desenvolvimento da mesma. Desse modo, é evidente a necessidade de uma consistente e minuciosa avaliação dos investimentos planejados juntamente ao esclarecimento dos resultados que serão obtidos. Para tanto, é de grande valia para a interação dos negócios oferecer uma segurança, financeiramente falando, ao analisar algumas variáveis como custos e retorno, por exemplo. (GOMES, 2013)

Dentre as ferramentas básicas para o gestor conhecer as condições da empresa e utilizar como alicerce no processo de tomada de decisão em relação

aos investimentos e a viabilidade econômica, Gomes (2013) cita:

- Balanço Patrimonial;
- Demonstrativo de Resultados;
- Fluxo de Caixa;
- Orçamento Empresarial.
- Análise de Custo.

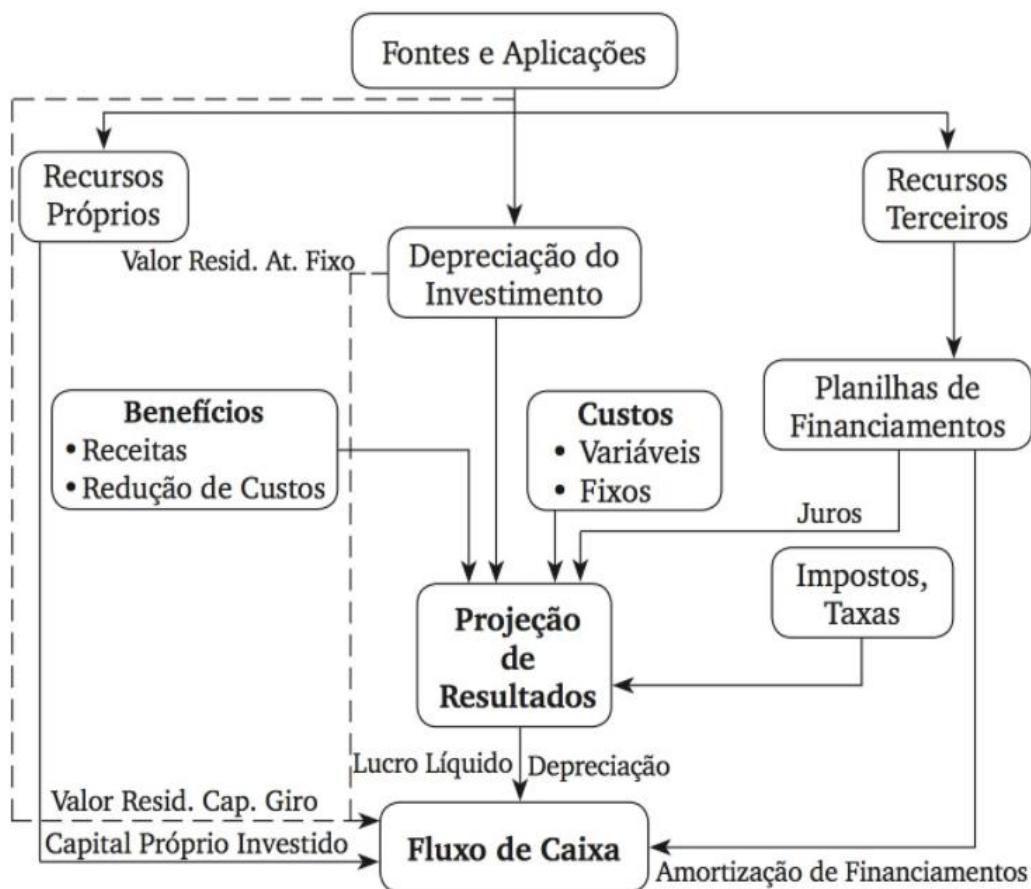
Além do mais, enfatiza:

"A alocação e o comprometimento dos recursos não podem ser feitos apenas com base na intuição. Há necessidade de uma metodologia de elaboração e análise de projetos e necessidade de formalização de um modelo padrão para essa análise.

Os recursos não são ilimitados – tanto do capital próprio, quanto o de terceiros – e ambos exigem sua remuneração. No capital de terceiros ter-se-ão os pagamentos de juros e a devolução do principal e no capital próprio espera-se recuperar o capital investido, recebendo-se uma remuneração sobre o mesmo." (GOMES, 2013, p. 101).

Por fim, com o objetivo de ilustrar metodologicamente o processo de concepção de um projeto de viabilidade econômica, Gomes (2013) apresenta a seguinte imagem:

Figura 8 - Inter-relações na elaboração de um Projeto de Viabilidade Econômica



Fonte: Gomes (2013, p. 103).

Por uma ótica distinta, o SEBRAE (2013, *WEB*) ressalta os indicadores que devem ser apurados para o alcance de um estudo acerca da viabilidade econômica de uma empresa são: o ponto de equilíbrio, a lucratividade, a rentabilidade e o *payback* ou prazo de retorno de investimento.

Sendo assim, o Ponto de Equilíbrio é definido pelo SEBRAE (2013, *WEB*) como o cálculo que apresenta a receita necessária para que a empresa não gere lucro nem prejuízo. Ele pode ser calculado da seguinte forma:

$$\text{PE} = \text{Custos fixos totais} / \text{Margem de contribuição unitária.}$$

Ao se referir à Lucratividade, entende-se como um indicador de grande relevância para as empresas, tendo em vista que é responsável por mensurar o lucro líquido obtido a partir das vendas. Com isso, aumentando a lucratividade, os investimentos também poderão ser maiores. Para tanto, segue a maneira para calcular: (SEBRAE, 2013, *WEB*)

### **Lucratividade = (Lucro Líquido/Receita Líquida) X 100**

Já a Rentabilidade está estreitamente ligada aos benefícios financeiros que a organização pode oferecer, uma vez que “é um indicador de atratividade dos negócios, pois mede o retorno do capital investido aos sócios.” (SEBRAE, 2013, p. 102).

É calculada da seguinte maneira:

### **Rentabilidade = (Lucro Líquido / Investimento) X 100**

Por fim há o *Payback* ou Prazo de Retorno do Investimento que, assim como o próprio nome já diz, é um indicador designado para indicar o período necessário para que o empreendedor resgate seu investimento e pode ser calculado da seguinte maneira: (SEBRAE, 2013, *WEB*)

### **Payback time = (Investimento total/ Lucro Líquido)**

#### 2.3.6.3. Construção de cenários

Segundo o SEBRAE (2013, *WEB*), a última etapa do plano financeiro e do plano de negócios é a projeção de cenários. O investidor deve realizar projeções que levam em conta três possibilidades: a pessimista, otimista e a realista. Desse modo, elaborar os três cenários é fundamental para o empreendedor se preparar para as hipóteses dos negócios não seguirem conforme o esperado. Sendo assim, com a construção de cenários pronta, o empreendedor pode se precaver, readaptar ou potencializar seu plano de negócios.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O procedimento metodológico, também conhecido como método de pesquisa “pode ser entendido como o roteiro, procedimento e técnicas utilizados para se alcançar um fim ou pelo qual e atinge um objetivo”. (MATIAS-PEREIRA, 2012, p. 34)

Matias-Pereira (2012) ainda assevera que o método científico é o conjunto de procedimentos e técnicas os quais são utilizados de forma regular para alcançar um objetivo geral ou conceitual, passível de ser repetido, que contribuirão para uma melhor compreensão do processo investigativo.

Silveira e Gerhardt (2009, p. 31) mencionam ainda que a pesquisa científica “possibilita uma aproximação e um entendimento da realidade a investigar” e que esta, por sua vez, “é um processo permanente inacabado.”, processada por “meio de aproximações sucessivas da realidade, fornecendo-nos subsídios para uma intervenção no real.”

Desta feita, no presente tópico, dissertar-se-á a respeito dos procedimentos metodológicos utilizados no decorrer do presente projeto, primeiramente abordando a caracterização da pesquisa e, por fim, as limitações da pesquisa.

#### 3.1. QUANTO A NATUREZA

A pesquisa, por si só, pode ser classificada quanto à sua natureza se dividindo em: básica ou aplicada.

Silveira e Gerhardt (2009, p. 35) sustentam que a pesquisa aplicada “objetiva gerar conhecimentos para aplicação prática, dirigidos à solução de problemas específicos. Envolve verdades e interesses locais.”.

De acordo com Barros e Lehfeld (2000, p. 78), a pesquisa aplicada tem como objetivo “contribuir para fins práticos, visando à solução mais ou menos imediata do problema encontrado na realidade” e depende da coleta de dados. Como este trabalho é um plano de negócios, podemos considera-lo uma pesquisa aplicada.

### 3.2. QUANTO AOS OBJETIVOS

Quanto aos objetivos, é possível classificar as pesquisas em exploratória, descritiva ou explicativa.

A pesquisa exploratória, segundo Silveira e Gerhardt (2009), tem por escopo proporcionar maior familiaridade com o problema, objetivando torna-lo mais explícito ou pronto a construir hipóteses.

Ainda afirma, nesse sentido que, em regra, essas pesquisas envolvem: “(a) levantamento bibliográfico; (b) entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado; e (c) análise de exemplos que estimulem a compreensão”. (GIL, 2007 *apud* SILVEIRA E GERHARDT, 2009, p. 35)

Cervo, Bervian e Da silva (2007) mencionam que essa pesquisa não requer a formulação de hipóteses para serem testadas, ao passo que se restringe por definir objetivos e buscar mais informações sobre determinado assunto de estudo. Devido a isso, ela seria um passo inicial para o projeto de pesquisa. Referido tipo de pesquisa é indicada quando há pouco conhecimento acerca do problema/projeto a ser estudado/analísado.

Visto isso, no que tange ao presente trabalho, tem-se uma pesquisa exploratória.

### 3.3. QUANTO A ABORDAGEM

Quanto à abordagem do problema, a pesquisa pode ser qualitativa e/ou quantitativa.

Segundo Silveira e Gerhardt (2009), a pesquisa qualitativa não se preocupa com representatividade através dos números mas, sim, com o “aprofundamento da compreensão de um grupo social, de uma organização, etc.” (SILVEIRA E GERHARDT, 2009, p. 31)

“A pesquisa qualitativa preocupa-se, portanto, com aspectos da realidade que não podem ser quantificados, centrando-se na compreensão e explicação da dinâmica das relações sociais.” (SILVEIRA E GERHARDT, 2009, p. 32)

Como características da pesquisa qualitativa, pode-se considerar:



objetivação de fenômeno; hierarquização das ações de descrever, compreender e explicar; precisão das relações entre o global e o local em determinado fenômeno; observância das diferenças entre o mundo social e o natural; etc. (SILVEIRA E GERHARDT, 2009)

Quanto a pesquisa quantitativa, esclarece Fonseca (2002, p. 20 *apud* SILVEIRA E GERHARDT, 2009, p. 33):

Diferentemente da pesquisa qualitativa, os resultados da pesquisa quantitativa podem ser quantificados. Como as amostras geralmente são grandes e consideradas representativas da população, os resultados são tomados como se constituíssem um retrato real de toda a população alvo da pesquisa. A pesquisa quantitativa se centra na objetividade. Influenciada pelo positivismo, considera que a realidade só pode ser compreendida com base na análise de dados brutos, recolhidos com o auxílio de instrumentos padronizados e neutros. A pesquisa quantitativa recorre à linguagem matemática para descrever as causas de um fenômeno, as relações entre as variáveis, etc. A utilização conjunta da pesquisa qualitativa e quantitativa permite recolher mais informações do que se poderia conseguir isoladamente.

O quadro abaixo faz uma apanhado/comparação entre os principais aspectos dessas duas pesquisas, proporcionando um melhor entendimento:

**Quadro 4 - Principais aspectos das pesquisas quantitativa e qualitativa**

<b>Aspecto</b>	<b>Pesquisa Quantitativa</b>	<b>Pesquisa Qualitativa</b>
Enfoque na interpretação do objeto	Menor	Maior
Importância do contexto do objeto pesquisado	Menor	Maior
Proximidade do pesquisador em relação aos fenômenos estudados	Menor	Maior
Alcance do estudo no tempo	Instantâneo	Intervalo maior
Quantidade de fontes de dados	Uma	Várias
Ponto de vista do pesquisador	Externo à organização	Interno à organização
Quadro teórico e hipóteses	Definidas rigorosamente	Menos estruturadas

Fonte: Adaptado de FONSECA (2002 *apud* SILVEIRA E GERHARDT, 2009, p. 33)

Ainda, outro quadro para exemplificar a distinção entre os dois pontos:

**Quadro 5 - Equiparação entre pesquisa qualitativa e quantitativa**

<b>Pesquisa Quantitativa</b>	<b>Pesquisa qualitativa</b>
Focaliza uma quantidade pequena de conceitos	Tenta compreender a totalidade no fenômeno, mais do que focalizar conceitos específicos
Inicia com ideias preconcebidas do modo pelo qual os conceitos estão relacionados	Possui poucas ideias preconcebidas e salienta a importância das interpretações dos eventos mais do que a interpretação do pesquisador
Utiliza procedimentos estruturados e instrumentos formais para coleta de dados	Coleta dados sem instrumentos formais e estruturados
Coleta os dados mediante condições de controle	Não tenta controlar o contexto da pesquisa, e, sim, captar o contexto da totalidade
Enfatiza a objetividade, na coleta e análise dos dados	Enfatiza o subjetivo como meio de compreender e interpretar as experiências
Analisa os dados numéricos através dos procedimentos estatísticos	Analisa as informações narradas de uma forma organizada, mas intuitiva

Fonte: Adaptado de POLIT et. Al (2004 *apud* SILVEIRA E GERHARDT, 2009, p. 34)

Por tais explanações, o presente trabalho tem enfoque numa pesquisa quantitativa e qualitativa. Sob o aspecto da primeira, por se tratar de busca por informações traduzidas em números no plano financeiro e sob o segundo e ultimo aspecto, por trazer a baila a formulação das estratégias e partir dos dados obtidos.

### 3.4. QUANTO AOS PROCEDIMENTOS

Neste sentido a pesquisa pode ser dividida em bibliográfica, experimental, documental, pesquisa *ex-post-facto*, de levantamento, com *survey*, estudo de caso, participante, pesquisa-ação, etnográfica ou, por fim, etnometodológica.

Em relação ao presente projeto, trata-se de uma pesquisa bibliográfica, aquela que, segundo Fonseca (2009, p. 32 *apud* SILVEIRA E GERHARDT, 2009, p. 37)

[...] é feita a partir do levantamento de referências teóricas já analisadas, e publicadas por meios escritos e eletrônicos, como livros, artigos científicos, páginas de *web sites*. Qualquer trabalho científico inicia-se com uma pesquisa bibliográfica, que permite ao

pesquisador conhecer o que já se estudou sobre o assunto. Existem porém pesquisas científicas que se baseiam unicamente na pesquisa bibliográfica, procurando referências teóricas publicadas com o objetivo de recolher informações ou conhecimentos prévios sobre o problema a respeito do qual se procura a resposta.

### 3.5. LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Embora não sejam muitas, há que se considerar algumas limitações relacionadas a pesquisa no presente projeto face a sua relevância para a elaboração do mesmo. Uma delas é o que fora mencionado no item 2.3, estrutura de negócios, aquele proposto pelo Dornellas. No decorrer desse plano serão abordados tópicos mais específicos e que se encontram em maior conformidade com os objetivos colocados pelo autor.

Ademais, outro ponto limitador é com relação a região de aplicação do projeto/pesquisa, posto que foram utilizados dados condizentes com Joinville/SC, sua população, o mercado, entre outros fatores.

## PLANO DE NEGÓCIOS



Sócios:

Gabriel Felipe Casagrande

Pedro Vitor Lima de Oliveira

Localização:



Shopping Mueller



Joinville Garten Shopping

Contato: [chuvillechurrosourmet@gmail.com](mailto:chuvillechurrosourmet@gmail.com)

## 4 PLANO DE NEGÓCIOS

### 4.1. Sumário Executivo

Este plano de negócios tem como objetivo analisar a viabilidade econômica de uma unidade produtiva de massas e recheios de churros e uma unidade de ponto de venda, no modelo de quiosque de Shopping. A empresa contará com uma estrutura enxuta, para maximizar os recursos aplicados, com visual atrativo e que chame atenção do público que frequenta Shoppings Centers.

#### 4.1.1. Competência dos responsáveis

Os empreendedores Gabriel Fellipe Casagrande e Pedro Vitor Lima de Oliveira estão cursando administração na Universidade Federal de Santa Catarina. Gabriel possui três anos de experiência em empresas de grande porte, atuando em áreas de relacionamento com clientes e controladoria. Pedro tem experiência nas áreas de marketing na Ação Jr. O empreendimento contará ainda com o apoio de um investidor, graduado em administração pela Universidade da Região de Joinville, Especialista em Logística pela Fundação Getúlio Vargas, MBA em gestão Industrial pela FAE e MBA em gestão empresarial pela Fundação Getúlio Vargas, além de contar com experiência como executivo sênior de empresas nacionais e multinacionais de grande porte.

#### 4.1.2. Mercado

O setor de alimentação é um dos mais expressivos e consolidados no *franchising* brasileiro. Segundo a Associação Brasileira de *Franchising*, mais de 30% dos gastos das famílias com alimentação foram feitos fora de casa, o que justifica os mais de R\$ 25 bilhões que as franquias alimentícias faturaram em 2014.

#### 4.1.3. Investimento

O Investimento para instalação da empresa será de R\$ 156.220,95, ilustrados na tabela abaixo:

**Tabela 1 - Investimento para instalação da empresa**

Item	Valor	Quantidade	Valor Total
Masseira Canhão para Churros LM	R\$ 1.277,63	1	R\$ 1.277,63
Máquina para Massas Misturela de 22 litros Progás	R\$ 2.177,30	1	R\$ 2.177,30
Fritadeira Industrial	R\$ 825,00	1	R\$ 825,00
Doceira Recheadeira para Churros 5 Litros LM	R\$ 883,00	10	R\$ 8.830,00
Projeto Arquitetônico	R\$ 2.500,00	1	R\$ 2.500,00
Taxa Adesão Mueller	R\$ 21.000,00	1	R\$ 21.000,00
Quiosque	R\$ 38.500,00	2	R\$ 77.000,00
Forno Prática	R\$ 3.886,89	2	R\$ 7.773,78
Freezer	R\$ 3.000,00	3	R\$ 9.000,00
Computador	R\$ 2.000,00	3	R\$ 6.000,00
Maquina Cartao	R\$ 200,00	3	R\$ 600,00
Capital de Giro	R\$ 17.937,24	1	R\$ 17.937,24
Impressora de NF	R\$ 650,00	2	R\$ 1.300,00
Total			R\$ 156.220,95

Fonte: Elaborado pelos autores

A estrutura da empresa será dividida em unidade produtiva e pontos de venda, pela impossibilidade de fritar os churros dentro dos Shoppings Centers. Assim o investimento é de R\$ 7.279,93 para a unidade de produção de massa e R\$ 110.003,78 para os dois quiosques.

**Tabela 2 - Investimento para a unidade de produção de massa**

Item	Valor	Quantidade	Valor Total
Masseira Canhão para Churros LM	R\$ 1.277,63	1	R\$ 1.277,63
Máquina para Massas Misturela de 22 litros Progás	R\$ 2.177,30	1	R\$ 2.177,30
Fritadeira Industrial	R\$ 825,00	1	R\$ 825,00
Freezer	R\$ 3.000,00	1	R\$ 3.000,00
Total			R\$ 7.279,93

Fonte: Elaborado pelos autores

**Tabela 3 - Investimento relativo a dois quiosques**

Item	Valor	Quantidade	Valor Total
Doceira Recheadeira para Churros 5 Litros LM	R\$ 883,00	10	R\$ 8.830,00
Projeto Arquitetonico	R\$ 2.500,00	1	R\$ 2.500,00
Quiosque	R\$ 38.500,00	2	R\$ 77.000,00
Forno Pratica	R\$ 3.886,89	2	R\$ 7.773,78
Freezer	R\$ 3.000,00	2	R\$ 6.000,00
Computador	R\$ 2.000,00	3	R\$ 6.000,00
Maquina Cartao	R\$ 200,00	3	R\$ 600,00
Impressora de NF	R\$ 650,00	2	R\$ 1.300,00
Total			R\$ 110.003,78

Fonte: Elaborado pelos autores

#### 4.1.4. Previsão de vendas

**Tabela 4 - Previsão de vendas**

Planejamento de vendas			
Quadro de Vendas	Dias no mês	Garten	Mueller
Janeiro	31	2.945	3.255
Fevereiro	28	2.660	2.940
Março	31	2.945	3.255
Abril	30	2.850	3.150
Mai	31	2.945	3.255
Junho	30	2.850	3.150
Julho	31	2.945	3.255
Agosto	31	2.945	3.255
Setembro	30	2.850	3.150
Outubro	31	2.945	3.255
Novembro	30	2.850	3.150
Dezembro	31	2.945	3.255

Fonte: Elaborado pelos autores

#### 4.1.5. Descrição da empresa

A idealização da Chuville Churros *Gourmet* surgiu devido à vontade dos autores do referido Plano de negócios, Gabriel Fellipe Casagrande e Pedro Vitor Lima de Oliveira - graduandos do curso de Administração na Universidade Federal de Santa Catarina -, de se tornarem empreendedores no ramo de alimentos. De uma conversa informal despertou-se a ideia de vender doces que remetesse à sensações responsáveis por trazer aos consumidores uma

nova e agradável experiência. Ou seja, ofertar um valor agregado a um "simples" doce, tornando esse momento algo diferente no cotidiano daquele consumidor. Por conseguinte, a intenção dos autores é que o churros gourmet ultrapasse a barreira da definição lhe imposta de um "bem não durável", sendo recordado também pelo prazer e sentimento proporcionado.

Do mesmo modo, houve também uma profunda observação do mercado em questão, fato que comprovou que a probabilidade de vender tal ideia aos clientes pode ser algo lucrativo. Com isso o trabalho foi desenvolvido buscando explicar os ideais que norteiam toda a organização, além de trazer as estratégias que servirão de alicerce para o processo decisório - ponto crucial de toda e qualquer empresa.

Para tanto, o presente trabalho se iniciou no segundo semestre do ano de 2016, visando uma concisa análise e gradual desenvolvimento tendo como objetivo findar-se no primeiro semestre de 2017. Assim sendo, haverá posteriormente a decisão de implementar ou não a empresa na maneira como se estudou.

Partindo para a esfera jurídica da organização, o empreendimento contará com dois sócios. Assim, as características apontam a empresa como de pequeno porte conforme as questões indicadas pelo SEBRAE (2016, WEB) que afirma que se a receita bruta anual da organização for superior a R\$360.000,00 e inferior a R\$3.600.000,00 será enquadrada nos critérios de pequena empresa.

Como prevemos uma receita anual de R\$ 759.200,00, nossa empresa está dentro dos critérios estabelecidos pela Receita Federal para se enquadrar no Simples Nacional. Nossa empresa esta na quinta faixa de tributação, com Alíquota de 7,60%.

## 4.2. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

### 4.2.1. Negócio

Oferecer sensações inimagináveis e momentos inesquecíveis.



#### 4.2.2. Declaração de valores

- Valorização e respeito às pessoas;
- Qualidade e inovação;
- Integridade;
- Atuação sustentável.

#### 4.2.3. Missão:

Conquistar o cliente através de um bom relacionamento somado a um produto único, de extrema qualidade e sabor inigualável.

#### 4.2.4. Visão:

Ser reconhecida como referência em doces e sobremesas na região de Joinville.

### 4.3. PLANO DE MARKETING

#### 4.3.1. Marca

O nome Chuville Churros Gourmet tem origem de um apelido que a cidade sede da empresa possui. Esse foi herdado devido às recorrentes chuvas ocasionadas na região. Outro motivo também considerado é a junção das palavras que condizem com o produto ofertado e a cidade em que o quiosque está instalado, no caso: churros e Joinville, formando assim o nome da organização. Isso posto, o símbolo utilizado para a representação da marca refere-se a uma nuvem chuvosa e as letras da sílaba "chu" assemelham-se a churros, trazendo à tona a analogia feita com o nome da empresa.

#### 4.3.1.1. Logomarca

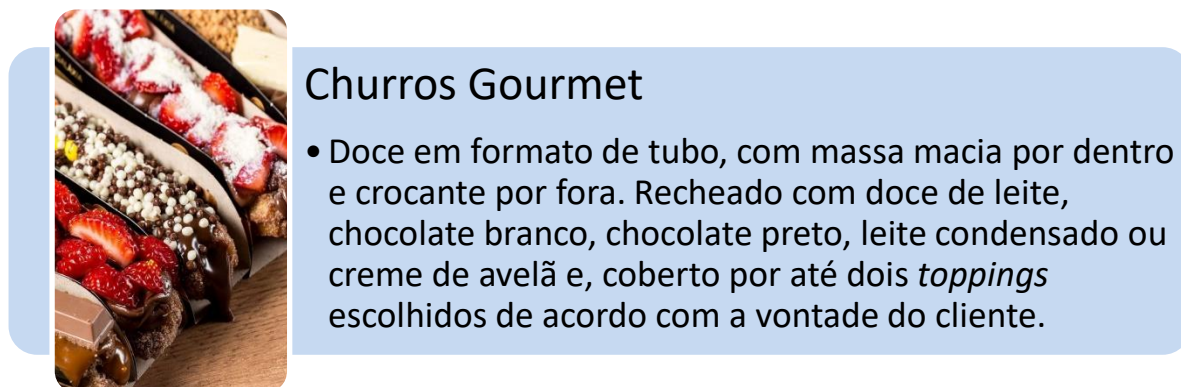
Figura 9 - Logomarca



Fonte: Elaborado pelos autores

#### 4.3.2. Produto

Figura 10 - Descrição do produto



### Churros Gourmet

- Doce em formato de tubo, com massa macia por dentro e crocante por fora. Recheado com doce de leite, chocolate branco, chocolate preto, leite condensado ou creme de avelã e, coberto por até dois *toppings* escolhidos de acordo com a vontade do cliente.

Fonte: Elaborado pelos autores

#### 4.3.3. Preço

A precificação será feita tendo como base todos os gastos, sendo eles diretos ou indiretos, para produção e comercialização do produto. Desse modo, os valores incorporados ao preço de venda contemplam: aluguel, água, luz, salários, honorários profissionais, matéria-prima, despesas para produção e venda.

Além disso, há uma parcela que visa uma margem de lucro necessária para o mantimento do ponto de equilíbrio sobre cada unidade vendida. Com isso, há o entendimento da ideia de reduzir ao máximo os gastos com a produção, para um maior valor lucrativo. Entretanto, a qualidade de produção deve ser priorizada e não deve ser atingida por motivos de redução de custos.

Tendo em vista os aspectos necessários para a produção e venda do churros, tem-se uma listagem referente aos gastos (valores aproximados):

- Água, luz, telefone e acesso a internet: em torno de R\$ 2.000,00;
- Aluguel, taxa de condomínio, segurança: R\$ 12.559,32;
- Assessoria contábil: R\$ 300,00;
- Despesas com armazenamento e transporte: de 5% a 10 % do faturamento;
- Produtos para higiene dos funcionários e limpeza da empresa: fornecidos pelo shopping;
- Recursos para manutenções corretivas: cerca de 5% do custo do equipamento ao ano;
- Despesas com vendas, propaganda e publicidade: em torno de 2% das vendas;
- Salários administrativos e pró-labore: R\$ 4.000,00

Tendo como objetivo a redução de gastos, algumas estratégias foram traçadas e são exemplificadas da seguinte forma:

- Comprar matéria-prima e demais produtos necessários para o funcionamento da organização pelo menor preço possível (considerando o mantimento de produtos de boa qualidade).
- Manter bom relacionamento com fornecedores, a fim de poder negociar melhores prazos para pagamentos.
- Manter apenas gastos e despesas necessários.
- Evitar grande equipe de pessoal.
- Priorizar a redução da inadimplência, utilizando ferramentas como cartões de crédito, por exemplo.

Sendo assim, o preço de venda do produto será variável conforme os complementos desejados pelo cliente. Entretanto, a média de valores gira em torno de R\$9,00 e R\$12,00. Esses valores serão melhores detalhados no Plano

Financeiro.

#### 4.3.4. Estratégias Promocionais

O produto oferecido pela organização, por ser considerado ainda uma novidade ao paladar brasileiro - sem contar que não está inserido no contexto de alimentação básica e comum da população brasileira -, tem em uma divulgação efetiva e concisa, um componente de grande valia para o alcance dos objetivos da empresa. Desse modo, as campanhas publicitárias precisam estar adequadas à realidade da organização, sua proporção de abrangência e peculiaridades do ambiente em que está inserido, bem como ao produto e ao orçamento disponível e destinado à essas atividades.

Sendo assim, será criada uma identidade responsável por uma empatia entre potenciais clientes e o churros a eles oferecido. Para tanto, algumas ações relacionadas à divulgação foram descritas como principais ferramentas para atingir o público-alvo. São elas:

1. Interligar o produto oferecido aos conceitos sensoriais que fogem do cotidiano de grande parte das pessoas, como: prazer e euforia.
2. Elaboração de *folders*, *flyers* e cardápios para a distribuição no shopping em que o estabelecimento está inserido.
3. Criar campanhas de cunho infantil.
4. Oferecer degustações em locais estratégicos.
5. Desenvolver programas de fidelidade aos clientes.
6. Despender grandes esforços em comunicação virtual, mantendo uma estreita relação com os internautas através de redes sociais de alto impacto. Como por exemplo: *Facebook*, *Instagram* e *Whatsapp*,
7. Oferecer um serviço que promova experiências agradáveis aos clientes, uma vez a força da divulgação está fortemente ligada à satisfação desses e serão repassadas a outras pessoas do seu convívio.

#### 4.3.5. Estratégia de Comercialização:

A comercialização dos quiosques de churros poderá ser efetuada somente de uma maneira: venda realizada nas lojas localizadas nos dois shoppings em questão. Para isso, os pontos comerciais e os atendentes serão preparados para uma rápida e eficiente produção e venda do produto,

conferindo alto nível de atendimento aos clientes. Contudo, o doce poderá ser consumido nos locais ou preparado para viagem.

#### 4.3.6. Localização do Negócio

A preferência pela cidade de Joinville fica evidente quando são analisados os dados que relacionam população e capital. Isso se dá ao fato da cidade ser considerada a maior cidade do estado de Santa Catarina, com 515.288 mil habitantes segundo o senso do IBGE de 2013. Além disso, ter um PIB de R\$40.184,13 per capita, tornando o município mais rico do estado, como afirma o SEBRAE/SC (2010). Outro dado que potencializa o interesse em instalar essa nova empresa em Joinville, que é trazido pelo mesmo senso utilizado pelo SEBRAE/SC (2010), expõe que o consumo por pessoa da cidade é de R\$13.714,94. Existem mais alguns números que enfatizam essa escolha como, por exemplo, ter o décimo terceiro IDH do país e uma renda média da população de R\$1.795,49, dados esses trazidos pelo IPPUJ (2016).

Com relação aos centros comerciais em que serão instalados os quiosques, têm-se o conhecimento de que o Joinville Garten Shopping possui 34.484 m<sup>2</sup>, 208 lojas, 16 megalojas/âncoras, 6 salas de cinema, 28 restaurante e 1536 vagas de estacionamento. A localização também tem ponto estratégico. Está colocado próximo a bairros de classe A e B, às duas universidades de maior reconhecimento do Norte de Santa Catarina, ao polo industrial de e a 5 quilômetros do aeroporto de Joinville. Além de rápido acesso às BR 101 e 280 e às SC 301 e 403. (GRUPO ALMEIDA JÚNIOR, *WEB*)

Já o Shopping Mueller Joinville está localizado na área central da cidade, próximo a Via Gastronômica, pontos turísticos e de uma renomada universidade. Tem um público mensal de aproximadamente um milhão de pessoas e sua área total gira em torno de 70.649,33 m<sup>2</sup>. Possui 11.750 vagas somando carros, motos e bicicletas, 3 salas de cinema e oferece cerca de 5.000 empregos direta e indiretamente. (SHOPPING MUELLER JOINVILLE, *WEB*)

Esses aspectos caracterizam em um alto fluxo de pessoas aos arredores dos quiosques. Do mesmo modo, a instalação próxima a outros restaurantes/prça de alimentação tende a aumentar ainda mais referido fluxo,

visando o experimento de um novo sabor e conceito em doces: o churros gourmet.

Os endereços dos centros comerciais são:

1. Joinville Garten Shopping

- Município: Joinville
- UF: Santa Catarina
- Logradouro: Av. Rolf Wiest, 333
- Bairro: Bom Retiro
- CEP: 89.223-005
- Telefone: (47) 3043-9444 | Site: [www.gartenshopping.com.br](http://www.gartenshopping.com.br)

2. Shopping Mueller Joinville

- Município: Joinville
- UF: Santa Catarina
- Logradouro: Sen. Felipe Schmidt esquina rua Pedro Lobo Centro
- Bairro: Centro
- CEP: 89201-440
- TELEFONE: (47) 3903-3000 | Site: [www.muellerjoinville.com.br](http://www.muellerjoinville.com.br)

#### 4.3.7. Matriz SWOT

Figura 11 - Matriz SWOT no plano prático

	Ajuda	Atrapalha
Interna (Organização)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Qualidade nos produtos oferecidos</li> <li>• Pedidos realizados de acordo com a vontade do cliente</li> <li>• Variedade de opções</li> <li>• Agilidade e eficiência no atendimento</li> <li>• Boa localização</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Não possui espaço próprio para consumo no local</li> <li>• Alto valor para implementação (aluguel e investimento)</li> <li>• Falta de pessoal capacitado para atender o público de maneira adequada</li> </ul>
Externa (Ambiente)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Produto inovador</li> <li>• Ingredientes de alto padrão</li> <li>• Estar inserido em shopping center</li> <li>• Estrutura pequena, posicionada estrategicamente nos corredores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proximidade a outros restaurantes/quiosques</li> <li>• Preço elevado (alta qualidade de ingredientes)</li> <li>• Alta demanda (alterar o tempo de produção)</li> <li>• Mudanças na economia do país</li> </ul>

Fonte: Elaborado pelos autores

### 4.4. PLANO OPERACIONAL

#### 4.4.1 Necessidade de produção

A unidade produtiva da empresa trabalhará somente nos dias úteis do mês. Tendo como base de produção os conceitos de MRP II, a produção é dividida da seguinte forma.

**Figura 12 - Divisão da produção**

Fonte: Elaborado pelos autores

A produção será empurrada até o quarto processo. Neste caso tanto a produção do churros quanto dos recheios será feita diariamente, com base no planejamento de vendas. Estocaremos 7 dias de produção devido a inconstância de vendas que pode ocorrer.

A partir do momento em que as massas e os recheios estiverem prontos e estocados, a produção passa a ser puxada, com base no pedido que o cliente realizar no ponto de venda.

O planejamento de massas por dia útil do mês é distribuído conforme tabela abaixo.



Tabela 5 - Planejamento de massas por dia útil do mês

Soma de Quantidade Diária	Rótulos de Coluna											
Rótulos de Linha	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Mai	Junho	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro
<b>Chocolate (Ganache)</b>												
Coco Ralado	9	10	10	10	9	10	10	9	11	9	10	10
Kit Kat	9	10	10	10	9	10	10	9	11	9	10	10
Leite Ninho	9	10	10	10	9	10	10	9	11	9	10	10
M&Ms	9	10	10	10	9	10	10	9	11	9	10	10
Ovomaltine	9	10	10	10	9	10	10	9	11	9	10	10
Paçoca	9	10	10	10	9	10	10	9	11	9	10	10
<b>Chocolate (Ganache) Total</b>	<b>56</b>	<b>62</b>	<b>59</b>	<b>59</b>	<b>56</b>	<b>59</b>	<b>59</b>	<b>54</b>	<b>65</b>	<b>56</b>	<b>62</b>	<b>62</b>
<b>Chocolate Branco ( Ganache)</b>												
Coco Ralado	9	10	10	10	9	10	10	9	11	9	10	10
Kit Kat	9	10	10	10	9	10	10	9	11	9	10	10
Leite Ninho	9	10	10	10	9	10	10	9	11	9	10	10
M&Ms	9	10	10	10	9	10	10	9	11	9	10	10
Ovomaltine	9	10	10	10	9	10	10	9	11	9	10	10
Paçoca	9	10	10	10	9	10	10	9	11	9	10	10
<b>Chocolate Branco ( Ganache) Total</b>	<b>56</b>	<b>62</b>	<b>59</b>	<b>59</b>	<b>56</b>	<b>59</b>	<b>59</b>	<b>54</b>	<b>65</b>	<b>56</b>	<b>62</b>	<b>62</b>
<b>Doce de Leite Lapataia</b>												
Coco Ralado	9	10	10	10	9	10	10	9	11	9	10	10
Kit Kat	9	10	10	10	9	10	10	9	11	9	10	10
Leite Ninho	9	10	10	10	9	10	10	9	11	9	10	10
M&Ms	9	10	10	10	9	10	10	9	11	9	10	10
Ovomaltine	9	10	10	10	9	10	10	9	11	9	10	10
Paçoca	9	10	10	10	9	10	10	9	11	9	10	10
<b>Doce de Leite Lapataia Total</b>	<b>56</b>	<b>62</b>	<b>59</b>	<b>59</b>	<b>56</b>	<b>59</b>	<b>59</b>	<b>54</b>	<b>65</b>	<b>56</b>	<b>62</b>	<b>62</b>
<b>Leite Moça</b>												
Coco Ralado	9	10	10	10	9	10	10	9	11	9	10	10
Kit Kat	9	10	10	10	9	10	10	9	11	9	10	10
Leite Ninho	9	10	10	10	9	10	10	9	11	9	10	10
M&Ms	9	10	10	10	9	10	10	9	11	9	10	10
Ovomaltine	9	10	10	10	9	10	10	9	11	9	10	10
Paçoca	9	10	10	10	9	10	10	9	11	9	10	10
<b>Leite Moça Total</b>	<b>56</b>	<b>62</b>	<b>59</b>	<b>59</b>	<b>56</b>	<b>59</b>	<b>59</b>	<b>54</b>	<b>65</b>	<b>56</b>	<b>62</b>	<b>62</b>
<b>Nutella</b>												
Coco Ralado	9	10	10	10	9	10	10	9	11	9	10	10
Kit Kat	9	10	10	10	9	10	10	9	11	9	10	10
Leite Ninho	9	10	10	10	9	10	10	9	11	9	10	10
M&Ms	9	10	10	10	9	10	10	9	11	9	10	10
Ovomaltine	9	10	10	10	9	10	10	9	11	9	10	10
Paçoca	9	10	10	10	9	10	10	9	11	9	10	10
<b>Nutella Total</b>	<b>56</b>	<b>62</b>	<b>59</b>	<b>59</b>	<b>56</b>	<b>59</b>	<b>59</b>	<b>54</b>	<b>65</b>	<b>56</b>	<b>62</b>	<b>62</b>
<b>Total Geral</b>	<b>282</b>	<b>310</b>	<b>295</b>	<b>295</b>	<b>282</b>	<b>295</b>	<b>295</b>	<b>270</b>	<b>326</b>	<b>282</b>	<b>310</b>	<b>310</b>

Fonte: Elaborado pelos autores

A produção diária de recheios é dada pela tabela abaixo:

Tabela 6 - Produção diária de recheio

Soma de Quantidade Recheio(dia)	Rótulos de Coluna											
Rótulos de Linha	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Mai	Junho	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro
Chocolate (Ganache)	2,25	2,48	2,36	2,36	2,25	2,36	2,36	2,16	2,61	2,25	2,48	2,48
Chocolate Branco ( Ganache)	2,25	2,48	2,36	2,36	2,25	2,36	2,36	2,16	2,61	2,25	2,48	2,48
Doce de Leite Lapataia	2,25	2,48	2,36	2,36	2,25	2,36	2,36	2,16	2,61	2,25	2,48	2,48
Leite Moça	2,25	2,48	2,36	2,36	2,25	2,36	2,36	2,16	2,61	2,25	2,48	2,48
Nutella	2,25	2,48	2,36	2,36	2,25	2,36	2,36	2,16	2,61	2,25	2,48	2,48
<b>Total Geral</b>	<b>11,27</b>	<b>12,40</b>	<b>11,81</b>	<b>11,81</b>	<b>11,27</b>	<b>11,81</b>	<b>11,81</b>	<b>10,78</b>	<b>13,05</b>	<b>11,27</b>	<b>12,40</b>	<b>12,40</b>

Fonte: Elaborado pelos autores

Além da produção de massas e recheios, é necessário planejarmos a necessidade de confeitos, que está detalhado abaixo:

**Tabela 7 – Planejamento da necessidade de confeitos**

Soma de Quantidade Topping(dia)		Rótulos de Coluna											
Rótulos de Linha	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maio	Junho	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro	
Coco Ralado	0,94	1,03	0,98	0,98	0,94	0,98	0,98	0,90	1,09	0,94	1,03	1,03	
Kit Kat	0,94	1,03	0,98	0,98	0,94	0,98	0,98	0,90	1,09	0,94	1,03	1,03	
Leite Ninho	1,17	1,29	1,23	1,23	1,17	1,23	1,23	1,12	1,36	1,17	1,29	1,29	
M&Ms	0,94	1,03	0,98	0,98	0,94	0,98	0,98	0,90	1,09	0,94	1,03	1,03	
Ovomaltine	1,64	1,81	1,72	1,72	1,64	1,72	1,72	1,57	1,90	1,64	1,81	1,81	
Paçoca	1,64	1,81	1,72	1,72	1,64	1,72	1,72	1,57	1,90	1,64	1,81	1,81	
<b>Total Geral</b>	<b>7,28</b>	<b>8,01</b>	<b>7,63</b>	<b>7,63</b>	<b>7,28</b>	<b>7,63</b>	<b>7,63</b>	<b>6,96</b>	<b>8,43</b>	<b>7,28</b>	<b>8,01</b>	<b>8,01</b>	

Fonte: Elaborado pelos autores

Assim sendo, estamos prontos para produzir 6.200 churros por mês, distribuídos conforme tabela abaixo:

**Tabela 8 - Distribuição de churros/mês**

Soma de Quantidade Mensal		Rótulos de Coluna											
Rótulos de Linha	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maio	Junho	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro	
Chocolate (Ganache)	1240	1240	1240	1240	1240	1240	1240	1240	1240	1240	1240	1240	
Chocolate Branco ( Ganache)	1240	1240	1240	1240	1240	1240	1240	1240	1240	1240	1240	1240	
Doce de Leite Lapataia	1240	1240	1240	1240	1240	1240	1240	1240	1240	1240	1240	1240	
Leite Moça	1240	1240	1240	1240	1240	1240	1240	1240	1240	1240	1240	1240	
Nutella	1240	1240	1240	1240	1240	1240	1240	1240	1240	1240	1240	1240	
<b>Total Geral</b>	<b>6200</b>	<b>6200</b>	<b>6200</b>	<b>6200</b>	<b>6200</b>	<b>6200</b>	<b>6200</b>	<b>6200</b>	<b>6200</b>	<b>6200</b>	<b>6200</b>	<b>6200</b>	

Fonte: Elaborado pelos autores

## 4.5. PLANO FINANCEIRO

### 4.5.1. Investimento

#### 4.5.1.1. Investimentos fixos:

**Tabela 9 - Investimentos fixos**

Item	Valor	Quantidade	Valor Total
Masseira Canhão para Churros LM	R\$ 1.277,63	1	R\$ 1.277,63
Máquina para Massas Misturela de 22 litros Progás	R\$ 2.177,30	1	R\$ 2.177,30
Fritadeira Industrial	R\$ 825,00	1	R\$ 825,00
Doceira Recheadeira para Churros 5 Litros LM	R\$ 883,00	10	R\$ 8.830,00
Projeto Arquitetonico	R\$ 2.500,00	1	R\$ 2.500,00
Taxa Adesão Mueller	R\$ 21.000,00	1	R\$ 21.000,00
Quiosque	R\$ 38.500,00	2	R\$ 77.000,00
Forno Pratica	R\$ 3.886,89	2	R\$ 7.773,78
Freezer	R\$ 3.000,00	2	R\$ 6.000,00
Computador	R\$ 2.000,00	3	R\$ 6.000,00
Maquina Cartao	R\$ 200,00	3	R\$ 600,00
Capital de Giro	R\$ 17.937,24	1	R\$ 17.937,24
Impressora de NF	R\$ 650,00	2	R\$ 1.300,00
<b>Total</b>			<b>R\$ 153.220,95</b>

Fonte: Elaborado pelos autores

#### 4.5.1.2. Capital de giro:

Considerando que nossas vendas sejam realizadas à vista em 40% dos casos e no cartão de crédito em 60%, nosso prazo médio de recebimento é de 18 dias.

**Tabela 10 - Prazo médio de vendas**

Prazo Médio de Vendas	(%)	Número de dias	Média Ponderada (dias)
A vista	40%	0	0
Crédito	60%	30	18

Fonte: Elaborado pelos autores

Nossos fornecedores de insumos para produção nos dão 30 dias para pagamento. Desta forma a empresa elimina a necessidade de capital de giro.

**Tabela 11 - Necessidade de capital de giro**

Recursos da empresa fora do seu caixa	Dias
1. Contas a receber - prazo médio de vendas	18
2. Estoques - necessidade média de estoques	7
Subtotal 1 (item 1 + 2)	25
Recursos de terceiros no caixa da empresa	Dias
3. Fornecedores - prazo médio de compras	30
Subtotal 2	30
Necessidade Líquida de Capital de Giro em dias	-5

Fonte: Elaborado pelos autores

Embora nosso ciclo de recebimento seja menor que nosso ciclo operacional, o que em teórica eliminaria a necessidade de capital de giro, decidimos manter em caixa um mês do capital necessário para o pagamento de insumos de produção no total de R\$ 17.937,24 para eventuais imprevistos e maior segurança.

#### 4.5.2. Estimativa de receita:

Estimamos vender 105 unidades por dia na unidade do Shopping Mueller e 95 unidades por dia na unidade do Garten Shopping. Assim chegamos ao planejamento de vendas mensais abaixo:

**Tabela 12 - Planejamento de vendas**

Planejamento de vendas			
Quadro de Vendas	Dias no mês	Garten	Mueller
Janeiro	31	2.945	3.255
Fevereiro	28	2.660	2.940
Março	31	2.945	3.255
Abril	30	2.850	3.150
Mai	31	2.945	3.255
Junho	30	2.850	3.150
Julho	31	2.945	3.255
Agosto	31	2.945	3.255
Setembro	30	2.850	3.150
Outubro	31	2.945	3.255
Novembro	30	2.850	3.150
Dezembro	31	2.945	3.255

Fonte: Elaborado pelos autores

**Tabela 13 - Preço de vendas**

Rótulos de Linha	Média de Preço de Venda
Chocolate (Ganache)	R\$ 10,00
Chocolate Branco ( Ganache)	R\$ 10,00
Doce de Leite Lapataia	R\$ 11,00
Leite Moça	R\$ 9,00
Nutella	R\$ 12,00

Fonte: Elaborado pelos autores

Com base no quadro acima, chegamos a previsão de receita para os primeiros 12 meses de operação.

**Tabela 14 - Previsão de receita para os primeiros 12 meses de operação**

<b>Soma de Receita Orçada</b> Rótulos de Coluna					
Rótulos de Linha	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	
Garten Shopping	R\$ 30.628,00	R\$ 27.664,00	R\$ 30.628,00	R\$ 29.640,00	
Shopping Mueller	R\$ 33.852,00	R\$ 30.576,00	R\$ 33.852,00	R\$ 32.760,00	
<b>Total Geral</b>	<b>R\$ 64.480,00</b>	<b>R\$ 58.240,00</b>	<b>R\$ 64.480,00</b>	<b>R\$ 62.400,00</b>	
<b>Soma de Receita Orçada</b>					
Rótulos de Linha	Maio	Junho	Julho	Agosto	
Garten Shopping	R\$ 30.628,00	R\$ 29.640,00	R\$ 30.628,00	R\$ 30.628,00	
Shopping Mueller	R\$ 33.852,00	R\$ 32.760,00	R\$ 33.852,00	R\$ 33.852,00	
<b>Total Geral</b>	<b>R\$ 64.480,00</b>	<b>R\$ 62.400,00</b>	<b>R\$ 64.480,00</b>	<b>R\$ 64.480,00</b>	
<b>Soma de Receita Orçada</b>					
Rótulos de Linha	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro	
Garten Shopping	R\$ 29.640,00	R\$ 30.628,00	R\$ 29.640,00	R\$ 30.628,00	
Shopping Mueller	R\$ 32.760,00	R\$ 33.852,00	R\$ 32.760,00	R\$ 33.852,00	
<b>Total Geral</b>	<b>R\$ 62.400,00</b>	<b>R\$ 64.480,00</b>	<b>R\$ 62.400,00</b>	<b>R\$ 64.480,00</b>	

Fonte: Elaborado pelos autores

## 4.5.3. Estimativa de gastos com matéria prima

Tabela 15 - Estimativa de gastos com matéria prima

Rótulos de Linha	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maio	Junho
<b>Insumos Produção</b>						
Açúcar refinado	R\$ 87,89	R\$ 79,38	R\$ 87,89	R\$ 85,05	R\$ 87,89	R\$ 85,05
Água	R\$ 6,28	R\$ 5,67	R\$ 6,28	R\$ 6,08	R\$ 6,28	R\$ 6,08
Canela em Pó	R\$ 486,62	R\$ 439,53	R\$ 486,62	R\$ 470,93	R\$ 486,62	R\$ 470,93
Chocolate (Ganache)	R\$ 1.944,86	R\$ 1.756,65	R\$ 1.944,86	R\$ 1.882,13	R\$ 1.944,86	R\$ 1.882,13
Chocolate Branco ( Ganache)	R\$ 2.053,82	R\$ 1.855,06	R\$ 2.053,82	R\$ 1.987,57	R\$ 2.053,82	R\$ 1.987,57
Coco Ralado	R\$ 1.106,70	R\$ 999,60	R\$ 1.106,70	R\$ 1.071,00	R\$ 1.106,70	R\$ 1.071,00
Doce de Leite Lapataia	R\$ 1.773,09	R\$ 1.601,50	R\$ 1.773,09	R\$ 1.715,89	R\$ 1.773,09	R\$ 1.715,89
Farinha de Trigo	R\$ 569,63	R\$ 514,50	R\$ 569,63	R\$ 551,25	R\$ 569,63	R\$ 551,25
Kit Kat	R\$ 1.204,59	R\$ 1.088,02	R\$ 1.204,59	R\$ 1.165,73	R\$ 1.204,59	R\$ 1.165,73
Leite Moça	R\$ 573,54	R\$ 518,04	R\$ 573,54	R\$ 555,04	R\$ 573,54	R\$ 555,04
Leite Ninho	R\$ 1.096,53	R\$ 990,41	R\$ 1.096,53	R\$ 1.061,16	R\$ 1.096,53	R\$ 1.061,16
M&Ms	R\$ 1.126,23	R\$ 1.017,24	R\$ 1.126,23	R\$ 1.089,90	R\$ 1.126,23	R\$ 1.089,90
Margarina	R\$ 350,89	R\$ 316,93	R\$ 350,89	R\$ 339,57	R\$ 350,89	R\$ 339,57
Nutella	R\$ 2.784,28	R\$ 2.514,83	R\$ 2.784,28	R\$ 2.694,46	R\$ 2.784,28	R\$ 2.694,46
Ovomaltine	R\$ 1.035,58	R\$ 935,36	R\$ 1.035,58	R\$ 1.002,17	R\$ 1.035,58	R\$ 1.002,17
Paçoca	R\$ 956,97	R\$ 864,36	R\$ 956,97	R\$ 926,10	R\$ 956,97	R\$ 926,10
Sal	R\$ 3,91	R\$ 3,53	R\$ 3,91	R\$ 3,78	R\$ 3,91	R\$ 3,78
<b>Insumos Produção Total</b>	<b>R\$ 17.161,39</b>	<b>R\$ 15.500,61</b>	<b>R\$ 17.161,39</b>	<b>R\$ 16.607,80</b>	<b>R\$ 17.161,39</b>	<b>R\$ 16.607,80</b>
Rótulos de Linha	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro
<b>Insumos Produção</b>						
Açúcar refinado	R\$ 87,89	R\$ 87,89	R\$ 85,05	R\$ 87,89	R\$ 85,05	R\$ 87,89
Água	R\$ 6,28	R\$ 6,28	R\$ 6,08	R\$ 6,28	R\$ 6,08	R\$ 6,28
Canela em Pó	R\$ 486,62	R\$ 486,62	R\$ 470,93	R\$ 486,62	R\$ 470,93	R\$ 486,62
Chocolate (Ganache)	R\$ 1.944,86	R\$ 1.944,86	R\$ 1.882,13	R\$ 1.944,86	R\$ 1.882,13	R\$ 1.944,86
Chocolate Branco ( Ganache)	R\$ 2.053,82	R\$ 2.053,82	R\$ 1.987,57	R\$ 2.053,82	R\$ 1.987,57	R\$ 2.053,82
Coco Ralado	R\$ 1.106,70	R\$ 1.106,70	R\$ 1.071,00	R\$ 1.106,70	R\$ 1.071,00	R\$ 1.106,70
Doce de Leite Lapataia	R\$ 1.773,09	R\$ 1.773,09	R\$ 1.715,89	R\$ 1.773,09	R\$ 1.715,89	R\$ 1.773,09
Farinha de Trigo	R\$ 569,63	R\$ 569,63	R\$ 551,25	R\$ 569,63	R\$ 551,25	R\$ 569,63
Kit Kat	R\$ 1.204,59	R\$ 1.204,59	R\$ 1.165,73	R\$ 1.204,59	R\$ 1.165,73	R\$ 1.204,59
Leite Moça	R\$ 573,54	R\$ 573,54	R\$ 555,04	R\$ 573,54	R\$ 555,04	R\$ 573,54
Leite Ninho	R\$ 1.096,53	R\$ 1.096,53	R\$ 1.061,16	R\$ 1.096,53	R\$ 1.061,16	R\$ 1.096,53
M&Ms	R\$ 1.126,23	R\$ 1.126,23	R\$ 1.089,90	R\$ 1.126,23	R\$ 1.089,90	R\$ 1.126,23
Margarina	R\$ 350,89	R\$ 350,89	R\$ 339,57	R\$ 350,89	R\$ 339,57	R\$ 350,89
Nutella	R\$ 2.784,28	R\$ 2.784,28	R\$ 2.694,46	R\$ 2.784,28	R\$ 2.694,46	R\$ 2.784,28
Ovomaltine	R\$ 1.035,58	R\$ 1.035,58	R\$ 1.002,17	R\$ 1.035,58	R\$ 1.002,17	R\$ 1.035,58
Paçoca	R\$ 956,97	R\$ 956,97	R\$ 926,10	R\$ 956,97	R\$ 926,10	R\$ 956,97
Sal	R\$ 3,91	R\$ 3,91	R\$ 3,78	R\$ 3,91	R\$ 3,78	R\$ 3,91
<b>Insumos Produção Total</b>	<b>R\$ 17.161,39</b>	<b>R\$ 17.161,39</b>	<b>R\$ 16.607,80</b>	<b>R\$ 17.161,39</b>	<b>R\$ 16.607,80</b>	<b>R\$ 17.161,39</b>

Fonte: Elaborado pelos autores

## 4.5.4. Estimativa de custos com mão de obra

Tabela 16 - Estimativa de custos com mão de obra

Rótulos de Linha	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Mai o	Junho
<b>Pessoal - Gastos Diretos</b>						
1/3 Férias	R\$ 902,08	R\$ 902,08	R\$ 902,08	R\$ 902,08	R\$ 902,08	R\$ 902,08
13ª. Salário	R\$ 300,69	R\$ 300,69	R\$ 300,69	R\$ 300,69	R\$ 300,69	R\$ 300,69
FGTS	R\$ 902,08	R\$ 902,08	R\$ 902,08	R\$ 902,08	R\$ 902,08	R\$ 902,08
INSS	R\$ 866,00	R\$ 866,00	R\$ 866,00	R\$ 866,00	R\$ 866,00	R\$ 866,00
Salários e Ordenados Fixos	R\$ 10.825,00	R\$ 10.825,00	R\$ 10.825,00	R\$ 10.825,00	R\$ 10.825,00	R\$ 10.825,00
<b>Pessoal - Gastos Indiretos</b>						
Vale Transporte	R\$ 446,00	R\$ 446,00	R\$ 446,00	R\$ 446,00	R\$ 446,00	R\$ 446,00
<b>Total Geral</b>	<b>R\$ 14.241,86</b>	<b>R\$ 14.241,86</b>	<b>R\$ 14.241,86</b>	<b>R\$ 14.241,86</b>	<b>R\$ 14.241,86</b>	<b>R\$ 14.241,86</b>
Rótulos de Linha	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro
<b>Pessoal - Gastos Diretos</b>						
1/3 Férias	R\$ 902,08	R\$ 902,08	R\$ 902,08	R\$ 902,08	R\$ 902,08	R\$ 902,08
13ª. Salário	R\$ 300,69	R\$ 300,69	R\$ 300,69	R\$ 300,69	R\$ 300,69	R\$ 300,69
FGTS	R\$ 902,08	R\$ 902,08	R\$ 902,08	R\$ 902,08	R\$ 902,08	R\$ 902,08
INSS	R\$ 866,00	R\$ 866,00	R\$ 866,00	R\$ 866,00	R\$ 866,00	R\$ 866,00
Salários e Ordenados Fixos	R\$ 10.825,00	R\$ 10.825,00	R\$ 10.825,00	R\$ 10.825,00	R\$ 10.825,00	R\$ 10.825,00
<b>Pessoal - Gastos Indiretos</b>						
Vale Transporte	R\$ 446,00	R\$ 446,00	R\$ 446,00	R\$ 446,00	R\$ 446,00	R\$ 446,00
<b>Total Geral</b>	<b>R\$ 14.241,86</b>	<b>R\$ 14.241,86</b>	<b>R\$ 14.241,86</b>	<b>R\$ 14.241,86</b>	<b>R\$ 14.241,86</b>	<b>R\$ 14.241,86</b>

Fonte: Elaborado pelos autores

## 4.5.5. Estimativa de custo com depreciação

Tabela 17 - Estimativa de custo com depreciação

Rótulos de Linha	Depreciação	
Janeiro	R\$	1.647,29
Fevereiro	R\$	1.647,29
Março	R\$	1.647,29
Abril	R\$	1.647,29
Maior	R\$	1.647,29
Junho	R\$	1.647,29
Julho	R\$	1.647,29
Agosto	R\$	1.647,29
Setembro	R\$	1.647,29
Outubro	R\$	1.647,29
Novembro	R\$	1.647,29
Dezembro	R\$	1.647,29
<b>Total Geral</b>	<b>R\$</b>	<b>19.767,51</b>

Fonte: Elaborado pelos autores



## 4.5.6. Estimativas de custos fixos mensais

Tabela 18 - Estimativa de custos fixos mensais

Rótulos de Linha	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maio	Junho
Depreciação e Amortizações	R\$ 4.118,23	R\$ 4.118,23	R\$ 4.118,23	R\$ 4.118,23	R\$ 4.118,23	R\$ 4.118,23
Despesas Comerciais	R\$ 12.559,32	R\$ 12.308,16	R\$ 12.559,32	R\$ 12.475,60	R\$ 12.559,32	R\$ 12.475,60
Despesas Financeiras	R\$ 1.072,50	R\$ 1.072,50	R\$ 1.072,50	R\$ 1.072,50	R\$ 1.072,50	R\$ 1.072,50
Pessoal - Gastos Diretos	R\$ 13.795,86	R\$ 13.795,86	R\$ 13.795,86	R\$ 13.795,86	R\$ 13.795,86	R\$ 13.795,86
Pessoal - Gastos Indiretos	R\$ 446,00	R\$ 446,00	R\$ 446,00	R\$ 446,00	R\$ 446,00	R\$ 446,00
<b>Total Geral</b>	<b>R\$ 31.991,91</b>	<b>R\$ 31.740,75</b>	<b>R\$ 31.991,91</b>	<b>R\$ 31.908,19</b>	<b>R\$ 31.991,91</b>	<b>R\$ 31.908,19</b>
Rótulos de Linha	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro
Depreciação e Amortizações	R\$ 4.118,23	R\$ 4.118,23	R\$ 4.118,23	R\$ 4.118,23	R\$ 4.118,23	R\$ 4.118,23
Despesas Comerciais	R\$ 33.559,32	R\$ 12.559,32	R\$ 12.475,60	R\$ 12.559,32	R\$ 12.475,60	R\$ 12.559,32
Despesas Financeiras	R\$ 1.072,50	R\$ 1.072,50	R\$ 1.072,50	R\$ 1.072,50	R\$ 1.072,50	R\$ 1.072,50
Pessoal - Gastos Diretos	R\$ 13.795,86	R\$ 13.795,86	R\$ 13.795,86	R\$ 13.795,86	R\$ 13.795,86	R\$ 13.795,86
Pessoal - Gastos Indiretos	R\$ 446,00	R\$ 446,00	R\$ 446,00	R\$ 446,00	R\$ 446,00	R\$ 446,00
<b>Total Geral</b>	<b>R\$ 52.991,91</b>	<b>R\$ 31.991,91</b>	<b>R\$ 31.908,19</b>	<b>R\$ 31.991,91</b>	<b>R\$ 31.908,19</b>	<b>R\$ 31.991,91</b>

Fonte: Elaborado pelos autores

## 4.5.7. Demonstrativo de Resultados

Tabela 19 - Demonstrativo de resultados

DRE simulada		Realista
Receita de vendas		R\$ 64.480,00
( - ) Custo Mercadoria Vendido (CMV)		R\$ 17.937,24
( = ) Lucro bruto		R\$ 46.542,76
( - ) Despesas operacionais :		
	De vendas	R\$ 22.435,73
	Administrativas	R\$ 6.997,78
( = ) Lucro operacional		R\$ 17.109,25
( - ) Despesas financeiras e depreciação		R\$ 5.190,73
( = ) Lucro líquido antes impostos		R\$ 11.918,52
( - ) Provisão para impostos		R\$ 4.655,46
<b>( = ) Lucro líquido do período</b>		<b>R\$ 7.263,06</b>

Fonte: Elaborado pelos autores

#### 4.5.8. Indicadores de viabilidade

##### 4.5.8.1. Ponto de equilíbrio

Ponto de Equilíbrio = Custos fixos Totais/ Margem de Contribuição unitária.

$$\text{PE} = \text{R\$ } 31.991,91 / \text{R\$ } 7,93 = 4035 \text{ Unidades/Mês}$$

##### 4.5.8.2. Lucratividade

Lucratividade = Receita Total/ Lucro Líquido X 100

$$\text{Lucratividade} = (\text{R\$ } 8.624,00 / \text{R\$ } 64.480) \times 100 = 13,37\%$$

##### 4.5.8.3. Rentabilidade

Rentabilidade = Lucro Líquido / Investimento Total X 100

$$\text{Rentabilidade} = (\text{R\$ } 8.624,00 / \text{R\$ } 135.083,71) \times 100 = 6,38\%$$

##### 4.5.8.4. *Payback*

*Payback* = Investimento total/ Lucro Líquido

$$\text{Payback} = (\text{R\$ } 135.083,71 / \text{R\$ } 8.624,00) = 15 \text{ meses e } 20 \text{ dias.}$$

## 4.5.8.5. Construção de Cenários

Tabela 20 - Construção de cenários/viabilidade do negócio

DRE simulada				
	Realista	Pessimista	Otimista	
Receita de vendas	R\$ 64.480,00	R\$ 58.032,00	R\$ 70.928,00	
( - ) Custo Mercadoria Vendido (CMV)	R\$ 18.754,45	R\$ 16.879,00	R\$ 20.629,89	
( = ) Lucro bruto	R\$ 45.725,55	R\$ 41.153,00	R\$ 50.298,11	
( - ) Despesas operacionais :				
	De vendas	R\$ 22.141,47	R\$ 22.141,47	R\$ 22.141,47
	Administrativas	R\$ 5.097,78	R\$ 5.097,78	R\$ 5.097,78
( = ) Lucro operacional	R\$ 18.486,31	R\$ 13.913,75	R\$ 23.058,86	
( - ) Despesas financeiras e depreciação	R\$ 5.190,73	R\$ 5.190,73	R\$ 5.190,73	
( = ) Lucro líquido antes impostos	R\$ 13.295,58	R\$ 8.723,02	R\$ 17.868,13	
( - ) Provisão para impostos	R\$ 4.671,58	R\$ 4.671,58	R\$ 4.671,58	
<b>( = ) Lucro líquido do período</b>	<b>R\$ 8.624,00</b>	<b>R\$ 4.051,44</b>	<b>R\$ 13.196,55</b>	

Fonte: Elaborado pelos autores

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante do que foi explanado no presente trabalho, pode-se inferir, de acordo com a fundamentação teórica, acerca da importância do entendimento e empreendedorismo e empreendedor. Por isso, fez-se um apanhado dos maiores empreendedores e suas melhores ideias que, remotamente, influenciam nos dias atuais.

Dornellas, um dos mais conceituados administradores e, por isso, referência de dito trabalho, conceitua empreendedorismo como sendo o envolvimento de pessoas e processos que, juntos, são capazes de levar à transformação de ideias em oportunidades e, a implementação destas, leva ao surgimento e criação de negócios de sucesso.

No entanto, referidas oportunidades e a criação de novos negócios não seria possível sem uma mente autoconfiante, dinâmica, persistente e que possua disposição de assumir riscos moderados. Destarte, o empreendedor entra em cena com sua enorme necessidade de realização e vontade de colocar ideias em prática, tornando-se visionário e sendo visto como aquele que possui “tino” para os negócios.

Ainda no que tange a fundamentação teórica, viu-se que os gastos com alimentação vem ocupando boa parte do orçamento das famílias brasileiras, especialmente quando trata-se de alimentar-se fora de casa.

Nas áreas urbanas, por exemplo, a participação dos gastos concernentes a alimentação fora do domicílio atingiu um terço (33,1%) da renda destinada a comida/alimentação em cada família, consideravelmente mais que os 25,1% registrados pelo mesmo órgão no interregno entre 2002 e 2003.

Referido crescimento proporciona a introdução de produtos diferenciados no mercado alimentício, os chamados produtos *gourmet*, quais sejam aqueles que já existem e passam por um critério de avaliação relacionado ao público a que se destina, tornando-se, diante disso, mais elaborados – o que, geralmente, acaba agregando o seu valor.

Partindo para o levantamento de informações e dados, a partir do item 2.3 (Plano de Negócios), fora mencionado, de partida, a formulação da visão e

missão do negócio, bem como a declaração de valores do mesmo. Estes, englobados, são considerados elementos responsáveis por ditar as ações empresariais e o comportamento daqueles que compõem a organização.

Na sequência, a construção dos planos de marketing, operacional e financeiro, bem como o planejamento estratégico e a definição das principais características do negócio, teve como objetivo realizar a verificação da viabilidade econômica, o que possibilitou aos empreendedores maior compreensão dos temas em questão e a forma de realização, além de entender os objetivos de um plano de negócios.

Ao falar em marketing, fica fácil lembrar dos quatro P's, como visto no decorrer do trabalho, quase sejam: produto, preço, promoção e praça – o que, Kotler e Keller (2012), denominaram de mix de marketing, devendo ser prontamente definido pela empresa, assim como visão e missão.

Ainda dentro do plano de marketing, cabe o destaque para a matriz *SWOT*, deixando claro o espaço que caberá acerca das oportunidades e ameaças, no ambiente externo, e as forças e fraquezas, que referem-se ao ambiente interno.

Na área operacional estão contidas as ferramentas que serão utilizadas para a produção do bem destinado ao consumidor final. Sendo assim, optou-se pela utilização de um modelo específico para auxiliar a fabricação do produto, esse conhecido como MRP II. Já a área financeira é a responsável por aferir a "saúde" da empresa, isso implica nos cuidados com tudo aquilo que envolve ganhos e perdas de recursos. Para tanto, foram designados indicadores a fim de calcular os gastos, bem como o retorno obtido, além da viabilidade do negócio.

Quanto aos procedimentos metodológicos, relacionado a natureza, o trabalho pode ser considerado uma pesquisa aplicada, por tratar-se de um plano de negócios. No âmbito dos objetivos, pode-se considerar o trabalho uma pesquisa exploratória, pois proporcionou aos autores uma maior familiaridade com o problema, tornando-o capaz de construir hipóteses acerca de.

No que tange a abordagem, o presente plano de negócios é considerada uma pesquisa qualitativa e quantitativa. Quantitativa, por buscar informações traduzidas em números no plano financeiro e qualitativa por formular estratégias a partir dos dados colhidos. Por fim, referente a procedimento, este

trabalho trata-se de uma pesquisa bibliográfica, ora feito através de levantamento de referências teóricas já analisadas e publicadas.

Após concluída a fundamentação teórica, iniciou-se o processo de coleta de informações para elaborar a parte prática do plano de negócios. Nesta etapa foi definida a estratégia da empresa, mostrando seus objetivos futuros, a análise SWOT, o plano operacional, de marketing e o financeiro. O plano operacional permitiu aos empreendedores compreender as necessidades de matéria prima, forma de fabricação e os processos que serão desenvolvidos.

No plano financeiro primeiramente foi elaborada as necessidades de investimento, de capital de giro e as projeções financeiras. Um fator importante para o plano financeiro foi a elaboração de um plano orçamentário, fato que possibilita ao empreendedor projetar os próximos 12 meses de receitas e despesas e mês a mês comparar o planejado com o realizado e entender de forma clara o andamento do negócio.

Por último, mas não menos importante, já na construção do cenário, fora calculado os indicadores de viabilidade econômica e rentabilidade. Diante disso, confirma-se a viabilidade do negócio, onde o retorno do capital investido será em 15 meses e 20 dias.

## AVALIAÇÃO FORMAL DO NEGÓCIO

### **Análise de Trabalho de Conclusão de Curso**

05 de junho de 2017

Destinado ao Coordenador de Trabalho de Conclusão do Curso de Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, professor Dr. Martin Petroll.

**Trabalho de Conclusão de Curso:** Plano de Negócios: Churros Gourmet

**Alunos:** Gabriel Fellipe Casagrande e Pedro Vitor Lima de Oliveira

Prezado Coordenador,

Perante ao material a mim apresentado, declaro para todo e qualquer fim, por meio dos meus conhecimentos mercadológicos, que o trabalho possui dados consistentes, números condizentes à realidade do mercado, além de uma fundamentação teórica de grande relevância.

Sendo assim, afirmo que o Plano de Negócios em questão contempla todos os pontos essenciais para a projeção de uma possível implementação do negócio.

Ricardo Marcelino Bruhn  
CPF 081345179-51

Ricardo Marcelino Bruhn  
Gerente Relacionamento

**NBCBANK**   
Novo Banco Continental S.A

Certificação  
Profissional  
ANBIMA  
CPA-10

Certificação  
Profissional  
ANBIMA  
CPA-20

  
**ANBIMA**

## REFERÊNCIAS

BIAGIO, Luiz Arnaldo, BATOCCHIO, Antonio. **Plano de Negócios: Estratégia para Micro e Pequenas Empresas**. 2. ed. Manole, 01/2012. [Minha Biblioteca].

CERVO, Amado L.; BERVIAN, Pedro A.; SILVA, Roberto da. **Metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

DOLABELA, Fernando. **O segredo de Luisa**. São Paulo: Editora de Cultura, 2006. Disponível em: [https://moodle.ufsc.br/pluginfile.php/881634/mod\\_resource/content/2/O%20segredo%20de%20luisa.pdf](https://moodle.ufsc.br/pluginfile.php/881634/mod_resource/content/2/O%20segredo%20de%20luisa.pdf). Acesso em 22 de abril de 2017.

DORNELAS, José. **Empreendedorismo - Transformando Ideias em Negócios**. 6 ed. Atlas, 02/2016. [Minha Biblioteca].

DORNELAS, José. **Artigo de PN Como fazer – Sumário executivo**. Disponível em: <http://www.josedornelas.com.br/wp-content/uploads/2014/02/Artigos-de-PN-Como-Fazer-Sum%C3%A1rio-Executivo.pdf>. Acesso em 19 abril de 2017.

DORNELLAS, José. **Entendendo a finalidade e a eficácia do plano de negócios**. Disponível em: <http://www.josedornelas.com.br/wp-content/uploads/2014/02/Artigos-Cient%C3%ADficos-Entendendo-a-finalidade-e-a-efic%C3%A1cia-do-plano-de-neg%C3%B3cios.docx>. Aceso em 22 de abril de 2017.

FREZATTI, Fábio. **Orçamento empresarial: planejamento e controle gerencial**. 5 ed. Atlas, 01/2013. [Minha Biblioteca].

GOMES, José Maria. **Elaboração e análise de viabilidade econômica de projetos: tópicos práticos de finanças para gestores não financeiros**. Atlas, 09/2013. [Minha Biblioteca].

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin L.. **Administração de Marketing**. 14 ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

LACOMBE, Francisco José Masset; HEILBORN, Gilberto Luiz José. **Administração: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2003.

LEITE, Emanuel. **O Fenômeno do Empreendedorismo**. 1 ed. Saraiva, 02/2008. [Minha Biblioteca].

LONGENECKER, J. G.; MOORE, C. W.; PETTY J, M. **Administração de Pequenas Empresas: ênfase na gerência empresarial**. São Paulo: Makron



Books, 1997.

MARIANO, Sandra Holanda, MAYER, Verônica Feder. **Empreendedorismo - Fundamentos e Técnicas para Criatividade**. LTC, 12/2010. [Minha Biblioteca].

MARTINS, Petrônio Garcia; LAUGENI, Fernando Piero. **Administração da Produção**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2005.

MATIAS-PEREIRA, José. **Manual de metodologia da pesquisa científica**, 3ª edição. Atlas, 10/2012. [Minha Biblioteca].

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Empreendedorismo: vocação, capacitação e atuação direcionadas para o plano de negócios**. Atlas, 02/2014. [Minha Biblioteca].

OTTONI, Thomaz. **A Análise SWOT no Gerenciamento de Riscos**. Portal PMKB. Minas Gerais. 2015. Disponível em: <http://pmkb.com.br/artigo/a-analise-swot-no-gerenciamento-de-riscos/>. Acesso em 22 de abril de 2017.

PATRÍCIO, Patrícia, CANDIDO, Claudio (orgs.). **Empreendedorismo - Uma Perspectiva Multidisciplinar**. LTC, 03/2016. [Minha Biblioteca].

PEREIRA, Maurício Fernandes. **Planejamento Estratégico: Teorias, modelos e processos**. São Paulo: Atlas, 2010.

PLANO DE NEGÓCIOS. **Súmary executivo**. Disponível em: <http://plano-de-negocio.info/como-elaborar-um-plano-de-negocio/sumario-executivo.html>. Acesso em 19 de abril de 2017.

REVISTA PEGN. **Os 15 países mais empreendedores: Brasil aparece na lista**. Disponível em <http://revistapegn.globo.com/Dia-a-dia/noticia/2015/06/os-15-paises-mais-empreendedores-brasil-aparece-na-lista.html>. Acesso em 08 de abril de 2017.

SANVICENTE, Antônio Zoratto. **Orçamento na administração de empresas: planejamento e controle**, 2ª edição. Atlas, 07/2012. [Minha Biblioteca].

SEBRAE. **Como elaborar um Plano de Negócios**. Disponível em [http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS\\_CHRONUS/bds/bds.nsf/5f6dba19baaf17a98b4763d4327bfb6c/\\$File/2021.pdf](http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/5f6dba19baaf17a98b4763d4327bfb6c/$File/2021.pdf) . Acesso em 8 de abril de 2017.

SEBRAE. **Como montar uma empresa de churros**. Disponível em

<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ideias/como-montar-uma-empresa-de-churros,3b487a51b9105410VgnVCM1000003b74010aRCRD>.

Acesso em 8 de abril de 2017.

SEBRAE. **Empreendedorismo no Brasil 2015**. Disponível em: [http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS\\_CHRONUS/bds/bds.nsf/c6de907fe0574c8ccb36328e24b2412e/\\$File/5904.pdf](http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/c6de907fe0574c8ccb36328e24b2412e/$File/5904.pdf). Acesso em: 17 abril 2017.

SCHUMPETER, Joseph Alois. **Capitalismo, socialismo e democracia** ( S. G. de Paula, Trad.) Rio de Janeiro: Zahar, 1984. (Obra original publicada em 1942).

SILVEIRA, Denise Tolfo; GERHARDT, Tatiane Engel. **Métodos de Pesquisa**. Disponível em: <http://www.ufrgs.br/cursopgdr/downloadsSerie/derad005.pdf>. Acesso em 30 de abril de 2017.

ZAPATA MEXICAN BAR, **A história do churros**. Disponível em <http://www.zapatamexicanbar.com.br/a-historia-do-churros/>. Acesso em 22 de abril de 2017.