



**UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAIBA
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
COORDENAÇÃO DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO
SERVIÇO DE ESTÁGIO SUPERVISIONADO EM ADMINISTRAÇÃO**

**PLANO DE NEGÓCIO PARA A IMPLANTAÇÃO DE UMA DOCERIA
EM JOÃO PESSOA - PB**

FELIPE OLIVEIRA PALITOT

João Pessoa

Nov/2016

FELIPE OLIVEIRA PALITOT

**PLANO DE NEGÓCIO PARA A IMPLANTAÇÃO DE UMA DOCERIA
EM JOÃO PESSOA - PB**

Trabalho de Conclusão de Curso de Graduação em Administração, apresentado à Coordenação do Curso de Graduação em Administração, do Centro de Ciências Sociais Aplicadas da UFPB, em atendimento às exigências para a obtenção do Grau de Bacharel em Administração.

Professor Orientador: Prof. Jorge de Oliveira Gomes,
MSc

Coordenadora do Curso: Profa. Nádja Valéria
Pinheiro, MSc

João Pessoa

Nov/2016

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

P163p Palitot, Felipe Oliveira.
Plano de negócio para a implantação de uma doceria em João Pessoa -
PB / Felipe Oliveira Palitot. – João Pessoa, 2016.
79f.: il.

Orientador: Prof. Msc. Jorge de Oliveira Gomes
Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) –
UFPB/CCSA.

1. Plano de negócio. 2. Empreendedorismo. 3. Plano de marketing -
doceria. I. Título.

UFPB/CCSA/BS

CDU: 658(043.2)

Solicitamos examinar e emitir parecer no Trabalho de Curso do aluno FELIPE OLIVEIRA PALITOT.

João Pessoa, _____ de _____ de 2016.

Profa. Nádja Valéria Pinheiro, Msc.
Coordenadora do SESA

Parecer do Professor Orientador:

Folha de Aprovação

FELIPE OLIVEIRA PALITOT

PLANO DE NEGÓCIO PARA A IMPLANTAÇÃO DE UMA DOCERIA EM JOÃO PESSOA - PB

Trabalho de Curso Aprovado em: _____ de _____ de 2016.

Banca Examinadora

Prof. Jorge de Oliveira Gomes, Msc
Orientador

Prof. Miguel Mauricio Isoni, Dr.
Examinador

Dedicatória

À minha família e noiva, por estarem sempre presentes, fazendo com que a realização deste trabalho fosse possível. A eles dedico todo o meu esforço, e declaro todo meu amor.

Agradecimentos

Agradeço primeiramente aos meus pais, **Adauto e Núbia**, por terem me proporcionado o melhor que podiam. Obrigado por sempre estarem presente nas mais diversas situações da vida, e me darem a liberdade de seguir os caminho que resolvi traçar. Saibam que grande parte deles foi espelhado em vocês, que sempre foram exemplos a serem seguidos, pessoas íntegras, e que buscam amor ao próximo.

À minha irmã, **Nathalia**, e ao meu cunhado **Alexandre**, não poderia imaginar alguém melhor para estar ao lado dela, hoje o considero como um irmão. Obrigado por tudo minha irmã, que sempre dispôs do seu tempo para me ajudar, mesmo sem receber nada em troca. Lembro das tardes que passamos estudando nos tempos de colégio, onde você perdia a paciência pela minha falta de concentração, mas nunca desistia de continuar me ajudando. Se hoje estou chegando a me formar, você tem grande parcela nisso, conte sempre comigo.

Ao meu orientador, **Jorge de Oliveira**, por ter me mostrado o caminho a seguir num momento que estive em grande dúvida sobre o tema que abordaria, e por se mostrar presente em todos os momentos da realização desse trabalho.

A todos os professores que contribuíram para minha formação acadêmica e que deixaram seus ensinamentos em minha memória.

À minha noiva, **Ana Elisabeth**, por há 8 anos ser o motivo pelo qual busco sair da inércia e ter a vontade de ser melhor a cada dia, para que o momento que possamos constituir nossa família chegue o mais rápido possível. Obrigado também por toda ajuda na realização deste trabalho, espero que sirva de auxílio para que possamos tornar nosso sonho realidade. Amo você mais que tudo.

*“A maioria das pessoas não planeja fracassar,
fracassa por não planejar”.*

John L. Beckley

PALITOT, Felipe Oliveira. **Plano de Negócio para Implantação de uma Doceria em João Pessoa – PB**. Orientador: Prof. Jorge de Oliveira Gomes. João Pessoa: UFPB/DA, 2016. 79 p. Relatório de Pesquisa. (Bacharelado em Administração)

Resumo

O plano de negócio é uma ferramenta de planejamento utilizada pelo empreendedor para diversas finalidades. O presente estudo busca utilizar este documento como um auxílio para testar a viabilidade da abertura de uma doceria na Zona Leste da cidade de João Pessoa – PB, mais especificamente no bairro do Bessa. Para isso, este trabalho explora, inicialmente, a história do empreendedorismo e, posteriormente, a estrutura do plano de negócio utilizada no estudo em questão, tendo como centros da análise os planos de marketing e financeiro. Para atingir os objetivos propostos, foi feita uma pesquisa, classificada como exploratória e descritiva. A abordagem utilizada foi a quantitativa e, quanto aos procedimentos técnicos, foram de pesquisa bibliográfica e de levantamento. O estudo de caso buscou identificar todos os fatores envolvidos para testar a viabilidade da implantação da doceria, tendo como sua parte mais detalhada o plano financeiro, no qual são apresentados todos os custos referentes à empresa. Por fim, através do ponto de equilíbrio e análise de investimento, a implantação da doceria mostrou-se viável, onde mesmo em situações muito abaixo do esperado a empresa conseguirá manter-se.

Palavras-chave: Plano de negócio. Empreendedorismo. Plano de marketing – doceria.

Lista de Ilustrações

Lista de Figuras

Figura 1 – Estrutura da DRE	29
Figura 2 – Atual logotipo da empresa.....	37
Figura 3 – Estrutura funcional.....	38

Lista de Gráficos

Gráfico 1 – Pergunta 2	40
Gráfico 2 – Pergunta 3	40
Gráfico 3 – Pergunta 4	41

Lista de Quadros

Quadro 1 – Estrutura de um plano de negócios.....	21
Quadro 2 – Análise da concorrência	43
Quadro 3 – Análise SWOT	43
Quadro 4 – Discriminação do investimento inicial	46
Quadro 5 – Investimentos pré-operacionais	47
Quadro 6 – Investimento total	48
Quadro 7 – Investimento dos sócios	48
Quadro 8 – Plano de salário e encargos	49
Quadro 9 – Custo com mão-de-obra direta	49
Quadro 10 – Custo unitário dos cupcakes.....	49
Quadro 11 – Custo unitário dos brigadeiros.....	50
Quadro 12 – Custo unitário das tortas (12 fatias)	50
Quadro 13 – Custo direto dos salgados.....	51
Quadro 14 – Depreciação	51
Quadro 15 – Custo fixo operacional	52
Quadro 16 – Custo total: custeio integral (cupcake).....	53

Quadro 17 – Custo total: custeio integral (brigadeiros).....	54
Quadro 18 – Custo total: custeio integral (tortas e salgados).....	54
Quadro 19 – Estimativa de vendas de cupcakes: cenário otimista (1.000 unidades/mês)	55
Quadro 20 – Estimativa de vendas de cupcakes: cenário ideal (750 unidades/mês).....	56
Quadro 21 – Estimativa de vendas de cupcakes: cenário pessimista (500 unidades/mês)	57
Quadro 22 – Estimativa de vendas de brigadeiros: cenário otimista (8.750 unidades/mês)....	58
Quadro 23 – Estimativa de vendas de brigadeiros: cenário ideal (7.500 unidades/mês).....	58
Quadro 24 – Estimativa de vendas de brigadeiros: cenário pessimista (5.000 unidades/mês)	59
Quadro 25 – Estimativa de vendas de tortas: cenário otimista (100 unidades/mês)	60
Quadro 26 – Estimativa de vendas de tortas: cenário ideal (75 unidades/mês)	60
Quadro 27 – Estimativa de vendas de tortas: cenário pessimista (50 unidades/mês).....	61
Quadro 28 – Estimativa de vendas de salgados: cenário otimista (700 unidades/mês).....	61
Quadro 29 – Estimativa de vendas de salgados: cenário ideal (400 unidades/mês).....	61
Quadro 30 – Estimativa de vendas de salgados: cenário pessimista (250 unidades/mês)	62
Quadro 31 – Estimativa de vendas de bebidas: cenário otimista (820 unidades/mês)	62
Quadro 32 – Estimativa de vendas de bebidas: cenário ideal (500 unidades/mês)	63
Quadro 33 – Estimativa de vendas de bebidas: cenário pessimista (360 unidades/mês).....	63
Quadro 34 – Projeção de resultados.....	64
Quadro 35 – Fluxo de caixa para cenário pessimista (projeção: 6 meses).....	65
Quadro 36 – Fluxo de caixa para cenário ideal (projeção: 6 meses)	66
Quadro 37 – Fluxo de caixa para cenário otimista (projeção: 6 meses)	67
Quadro 38 – Ponto de equilíbrio para cenário pessimista.....	69
Quadro 39 – Ponto de equilíbrio para cenário ideal	69
Quadro 40 – Ponto de equilíbrio para cenário otimista	69
Quadro 41 – Lucratividade para cenário pessimista.....	70
Quadro 42 – Lucratividade para cenário ideal	70
Quadro 43 – Lucratividade para cenário otimista.....	70
Quadro 44 – Rentabilidade para cenário pessimista.....	70
Quadro 45 – Rentabilidade para cenário ideal	71
Quadro 46 – Rentabilidade para cenário otimista.....	71
Quadro 47 – Estimativa de <i>payback</i> para cenário pessimista	71
Quadro 48 – Estimativa de <i>payback</i> para cenário ideal.....	72
Quadro 49 – Estimativa de <i>payback</i> para cenário otimista	72

Lista de Símbolos e Siglas

C.I.F – Custo Indireto de Fabricação

MEI – Microempreendedor Individual

M.O.D – Mão de Obra Direta

M.P – Matéria Prima

Sebrae – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

Softex – Sociedade Brasileira para Exportação de Software

TIR – Taxa Interna de Retorno

VPL – Valor Presente Líquido

Sumário

1. INTRODUÇÃO.....	13
1.1. Contextualização do tema.....	14
1.1.1. Definição do tema.....	14
1.1.2. Descrição da empresa.....	14
1.2. Problematização do tema.....	14
1.3. Objetivos.....	15
1.3.1. Objetivo geral.....	15
1.3.1. Objetivos específicos.....	15
1.4. Justificativa.....	15
2.REFERENCIAL TEÓRICO	17
2.1. Empreendedorismo	17
2.1.1. História do empreendedorismo	18
2.1.2. Empreendedorismo no Brasil.....	18
2.2. Plano de negócios.....	19
2.2.1. A importância do plano de negócios.....	20
2.3. Estrutura de um plano de negócios	21
2.3.1. Sumário executivo.....	22
2.3.2. Caracterização da empresa	22
2.3.3. Marketing.....	23
2.3.3.1. Plano de marketing.....	24
2.3.3.2. Produto.....	24
2.3.3.3. Preço.....	25
2.3.3.4. Praça.....	25
2.3.3.5. Promoção	26
2.3.3.6. Análise de mercado	26
2.3.3.7. Análise da concorrência.....	27
2.3.4. Plano financeiro	27
2.3.4.1. Investimento total.....	27
2.3.4.2. Método de custeio por absorção.....	28
2.3.4.3. Demonstração de resultados (DRE)	28
2.3.4.4. Fluxo de caixa	29
2.3.4.5. Ponto de equilíbrio	30
2.3.4.6. Análise de investimentos	30
3. PROCESSOS METODOLÓGICOS	32
3.1. Tipo de pesquisa quanto aos seus objetivos	32
3.1.1. Quanto a abordagem do problema	32
3.1.2. Com relação aos procedimentos técnicos	33
3.2. População e amostra.....	33
3.3. Método de coleta de dados	34
3.3.1. Questionário	34
3.3.2. Observação.....	34
3.4. Método de análise de dados.....	35
4. PLANO DE NEGÓCIO	36
4.1. Sumário executivo.....	36

4.2.A empresa	36
4.2.1.Histórico da empresa	36
4.2.2.Estrutura legal	37
4.2.3. Estrutura funcional e responsabilidades	38
4.2.4. Missão.....	38
4.2.5. Visão.....	38
4.3.Plano de marketing.....	39
4.3.1. Análise de mercado	39
4.3.2. Clientes	39
4.3.2.1. Questionário	39
4.3.3. Concorrentes	42
4.3.3.1. Análise da concorrência.....	42
4.3.4. Fornecedores	43
4.3.5. Análise SWOT	43
4.4.Estratégias de marketing.....	44
4.4.1. Produto/Preço.....	44
4.4.2. Pesquisa/Desenvolvimento	45
4.4.3. Distribuição.....	45
4.4.4. Relação com o cliente.....	45
4.4.5. Promoção e publicidade.....	45
4.5. Plano financeiro	45
4.5.1. Investimento inicial	46
4.5.2. Custo com mão-de-obra direta.....	48
4.5.3. Custos dos produtos	49
4.5.4. Depreciação dos ativos fixos	51
4.5.5. Custos fixos operacionais	52
4.5.6. Custos totais de fabricação	53
4.5.7. Estimativa de vendas	55
4.5.8. Projeção de resultados	63
4.5.9. Fluxo de caixa	65
4.5.10. Ponto de equilíbrio	68
4.5.11. Análise de investimento.....	69
4.6. Análise geral dos resultados	72
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	74
5.1. Alcance dos objetivos.....	74
5.2. Limitações do trabalho	76
5.3. Trabalhos futuros	76
REFERÊNCIAS.....	77
APÊNDICES.....	79
APÊNDICE A.....	79

1. Introdução

Todos os anos, milhares de pessoas abrem empresas no Brasil. Os motivos são inúmeros: falta de emprego com carteira assinada, necessidade de independência financeira e o surgimento de oportunidades são alguns exemplos. Acontece que estudos mostram que grande parte dessas organizações são fechadas após um período de tempo. Falta de planejamento, má administração e falta de controle financeiro são alguns dos motivos que provocam tal fenômeno.

As pessoas resolvem abrir empresas sem instrução alguma, usando força de vontade e torcendo que dê certo. Claramente, essa não é uma opção viável para a situação que o Brasil se encontra. É muito mais correto buscar informações sobre o mercado e se qualificar o máximo possível antes de tomar qualquer atitude.

Os riscos de abrir uma empresa sempre existirão, e uma das características do empreendedor é ter a coragem de enfrentá-los. Porém, existem recursos que ajudam na diminuição das incertezas e um deles será abordado neste trabalho: o plano de negócio. O documento não se restringe apenas à abertura do negócio, mas também à viabilização financeira (já que alguns bancos só o fornecem se a empresa apresentar o documento) e expansão da organização.

Este trabalho busca mostrar a viabilidade de implantação de uma doceria na cidade de João Pessoa – PB. Terá início com a contextualização do tema, onde será mostrada a definição do mesmo, sua problematização, seguidos pelos objetivos e a justificativa.

A segunda parte do mesmo apresenta o referencial bibliográfico, baseado em pesquisas feitas em artigos, sites e livros sobre o tema.

A terceira parte irá demonstrar todo plano de negócio para a implantação da doceria. O plano irá conter a forma que o empreendimento irá funcionar, os produtos, relação com fornecedores, propaganda, e todo o detalhamento financeiro necessário para que a doceria seja implementada.

Para finalizar, apresenta-se a conclusão do estudo, e todas as referências que foram utilizadas.

1.1. Contextualização do tema

1.1.1. Definição do tema

Esse estudo envolve a elaboração de um plano de negócios para testar a viabilidade de implantação de uma doceria em João Pessoa – PB. O documento busca analisar os riscos, dando uma visão melhor sobre as condições de mercado, o público alvo, os fornecedores, propaganda, detalhamentos financeiros, entre outros fatores importantes para analisar a viabilidade de abertura de uma empresa.

1.1.2. Descrição da empresa

A empresa em questão é uma doceria, que atualmente funciona de maneira informal, na cidade de João Pessoa – PB. Todo processo de produção é realizado em casa, enquanto o de publicidade é feito através da internet. Hoje o trabalho é todo realizado por apenas uma pessoa, desde a produção até a entrega, e não existe um espaço físico para consumação, ou seja, a empresa trabalha apenas com entregas.

Enxergando uma oportunidade de crescimento, a atual proprietária decidiu ir em busca de um sócio, que sabendo da importância de um bom planejamento, só aceitara o desafio diante da execução de alguma ferramenta que os auxiliem.

Portanto, esse é o contexto atual da empresa: funciona na casa da proprietária, de maneira informal, enquanto é realizado o plano de negócio buscando testar a viabilidade de abertura formal da empresa.

1.2. Problematização do tema

A constante mudança e o aumento da competitividade no mercado atual exigem que as empresas estejam sempre em evolução, para que não fiquem obsoletas.

Empreender não é tarefa fácil. Segundo dados do IBGE (2013), mais da metade das empresas no Brasil fecham após quatro anos. Falta de planejamento, descontrole do fluxo de caixa, divulgação da marca, e não adaptação às necessidades do mercado são alguns dos motivos para tal índice.

O plano de negócios é uma das soluções mais viáveis para evitar o fechamento de uma empresa. Por tratar-se de um instrumento de planejamento, exige constantes mudanças para

que se adeque ao cenário atual. Com ele, o empresário pode testar a viabilidade do negócio antes de abrir, diminuindo o risco de investimento em algo fadado ao fracasso. O mesmo também pode ser realizado em empresas já em funcionamento, para conseguir financiadores, investidores, aprovação de empréstimos em bancos e a expansão do negócio.

O comércio de alimentos cresce a cada dia em João Pessoa – PB. Apesar do fechamento de diversas lojas, a concorrência ainda continua enorme, e crescendo. Lanchonetes, bares, docerias e padarias são abertas por diversos motivos, desde a falta de emprego, até a busca pela independência financeira. Esse constante aumento de empresas no mercado, ea falência de algumas, mostra o quão complexo é o ato de empreender, e a necessidade de planejamento.

Neste sentido, questiona-se: como se apresenta a viabilidade para abertura de uma doceria na cidade de João Pessoa – PB?

1.3. Objetivos

A seguir são apresentados os objetivos, que são divididos em geral e específicos.

1.3.1. Objetivo geral

Analisar a viabilidade de abertura de uma doceria na cidade de João Pessoa – PB.

1.3.2. Objetivos específicos

- I. Revisar a bibliografia referente ao Plano de Negócios;
- II. Descrever todas as etapas de um plano de negócios;
- III. Elaborar os planos de marketing e financeiro;
- IV. Analisar a viabilidade de abertura da doceria.

1.4. Justificativa

O plano de negócio é um documento de baixo custo, que engloba as partes mais importantes de uma empresa, buscando testar a viabilidade de abertura, ou expansão da mesma, entre outras funcionalidades. Por tratar-se de um documento altamente detalhado, se feito de maneira correta pode nortear o empresário diante das dificuldades que o aguardam. Sabendo disso, a elaboração desse plano de negócios é de extrema importância para abertura da doceria.

João Pessoa, cidade onde será instalada a empresa, atualmente apresenta um grande crescimento no ramo da alimentação. Portanto, é necessária uma análise para saber se realmente é viável abrir mais um empreendimento na área, mais especificamente no que diz respeito a doces.

A abertura de um negócio não requer apenas boa vontade por parte do empresário: requisita principalmente planejamento, para ter uma visão mais ampla e real de mercado. Vários empreendimentos são abertos por motivos pessoais como, por exemplo, falta de opção de emprego, mas os empreendedores não têm uma real noção do que os aguardam.

Segundo pesquisa feita pelo PPS (2016), de janeiro a outubro de 2015, 302,7 mil firmas deram baixa em seus registros nas juntas comerciais. O despreparo é um dos principais motivos para que isso ocorra. Organizações que são abertas apenas com boa vontade e intuição acabam fechando.

Nesse contexto, unindo o conhecimento que foi adquirido durante o curso de Administração e a realidade que nosso país se encontra, pode-se dizer que todo empreendedor irá correr riscos. Ao empreender, existirão inseguranças, mas o empresário tem que usar isso a seu favor, e a realização de um plano de negócio é a melhor maneira de se qualificar, entender melhor sua empresa e o ramo que atuará.

2. Referencial teórico

2.1. Empreendedorismo

O sistema capitalista implantado na maioria dos países do mundo faz com que exista uma competição entre mercados. Dessa forma, caso queiram permanecer em funcionamento, as empresas devem buscar evoluir a cada dia. O empreendedor assume um papel importante nesse quesito, sendo responsável pelo surgimento de ideias e outras funções que acarretem no crescimento da empresa.

Empreender não é apenas criar uma empresa. Colaboradores também podem agir de forma empreendedora, através de ideias que auxiliem no crescimento da organização.

Os termos empreendedor e empreendedorismo possuem várias definições. De acordo com Joseph Schumpeter apud Dornelas (2001), “o empreendedor é aquele que destroi a ordem econômica existente pela introdução de novos produtos e serviços, pela criação de novas formas de organização ou pela exploração de novos recursos e materiais.” Segundo Dornelas (2001) essa é uma das mais antigas definições e a que talvez melhor reflita o espírito empreendedor.

Apesar das variadas definições sobre o termo, Dornelas (2001) afirma que são encontrados, pelo menos, três aspectos referentes ao empreendedor. São eles:

- Ter iniciativa para conceber um negócio e sentir paixão pelo que faz;
- Utilizar os recursos disponíveis de forma criativa a fim de transformar o ambiente social e econômico onde está inserido;
- Aceitar correr riscos e saber lidar com a possibilidade de fracassar.

Segundo outra linha de pensamento, para Karl Vésper apud Mendes (2015) “o empreendedor é visto de modo diferente por economistas, psicólogos, negociantes e políticos”.

De acordo com Schumpeter (2002), Cantillon, embora não totalmente correto ao elaborar um tratado sobre economia, foi, de fato, o primeiro a empregar o termo *entrepreneur* (palavra francesa que originaria o termo “empreendedor”). Para os economistas, o conceito de empreendedor estava alicerçado à inovação, adotando pensamentos advindos de Schumpeter.

Essa visão mostra o quão complexo é o estudo sobre o empreendedorismo, já que não apenas ocorrem mudanças durante os anos que passam, mas também existem divergências dependentes da concepção.

2.1.1. História do empreendedorismo

Segundo Chiavenato (2007), “o termo empreendedor (derivado da palavra francesa *entrepreneur*) foi usado pela primeira vez em 1725 pelo economista Richard Cantillon, que dizia ser *entrepreneur* um indivíduo que assume riscos”.

O papel do empreendedor mudou durante o passar dos anos. De acordo com Mendes(2015),na idade média francesa, ‘empresário’ designava apenas uma pessoa que assumia uma tarefa. Pouco tempos depois, passou a designarpessoas corajosas, pouco honestas, prontas para assumir riscos financeiros.

Apesar de parecer ser um termo novo, o empreendedorismo existe a muito tempo. Segundo Dornelas (2007, p.27) “um primeiro exemplo de definição de empreendedorismo pode ser creditado a Marco Polo, que tentou estabelecer uma rota comercial para o Oriente”. O autor complementa a análise histórica mostrando que no século XVII surgiram os primeiros indícios entre assumir riscos e o empreendedorismo e apenas no século XVIII o termo ‘capitalista’ e ‘empreendedor’ foram finalmente diferenciados.

No fim do século XIX e início do XX, os empreendedores eram confundidos com administradores, em virtude do pensamento exclusivamente economista. Até os dias atuais, apesar de todo material disponível sobre o assunto, muitas pessoas ainda confundem os dois.

Apesar das diferentes linhas de pensamento, o empreendedor sempre existiu, mas foi a partir década de 1990 que começou a ganhar uma atenção maior no mundo.

O ensino sobre o empreendedorismo está se intensificando mais a cada dia. Segundo Dornelas (2011), “[...] a ênfase em empreendedorismo surge muito mais como consequência das mudanças tecnológicas e sua rapidez, e não é apenas um modismo”.

2.1.2. Empreendedorismo no Brasil

Os ambientes político e econômico do Brasil não eram favoráveis, já que o empreendedor não tinha acesso a informações que o ajudassem na jornada empreendedora. Portanto, o movimento do empreendedorismo no país apenas começou a projetar-se nos anos 90, quando surgiram entidades como Sebrae e Softex (DORNELAS, 2001).

Com o passar dos anos e com a melhoria tecnológica, o Brasil percebeu que o ato de empreender era a melhor maneira para o desenvolvimento econômico do país. A acessibilidade à internet foi um dos motivos da disseminação sobre a importância do empreendedorismo, não apenas no repasse de informações, mas também como mais um

espaço para empreender. Um exemplo disso é que, nos dias de hoje, existem empresas que atuam apenas pela web.

Contrário a tempos passados, hoje no Brasil existem cada vez mais políticas a favor das micro empresas: houve a criação da Lei Geral das Micro e Pequenas Empresas em 2006, a implantação do MEI em 2009, e a ampliação dos limites de faturamento do Simples Nacional em 2012.

O Brasil atualmente vive tempos de recessão, onde grandes empresas buscam diminuir custos, muitas vezes demitindo funcionários ou até mesmo encerrando as atividades. Essas pessoas, por não estarem mais inseridas em um ambiente de trabalho, muitas vezes buscam a abertura da própria empresa. Nesse sentido, torna-se importante o papel do Sebrae e das políticas em prol dos micro empreendedores na busca pela capacitação desses indivíduos.

2.2. Plano de negócios

Segundo Maximiano (2011), “um plano de negócios é uma descrição detalhada do empreendimento – o produto ou serviço a ser fornecido e todos os aspectos da operação da futura empresa”.

Dornelas (2001) afirma que:

[...] a principal utilização do plano de negócios é a de prover uma ferramenta da gestão para o planejamento e desenvolvimento inicial de uma start-up. No entanto, o plano de negócios tem atingido notoriedade como um instrumento de captação de recursos financeiros junto a capitalistas de risco [...]

O plano de negócios é, antes de tudo, o processo de validação de uma ideia, o qual o empreendedor realiza através do planejamento detalhado da empresa. Ao prepará-lo, terá elementos que auxiliarão na decisão de abrir ou não a empresa. A rigor, qualquer atividade empresarial, por mais simples que seja, deveria se fundamentar em um plano de negócios (FILION & DOLABELA, 2000).

Conforme afirma Salim apud Bizzoto (2008), o plano de negócios é “um documento que contém a caracterização do negócio, sua forma de operar, suas estratégias, seu plano para conquistar uma fatia de mercado e as projeções de despesas, receitas e resultados financeiros”.

Em virtude do que foi exposto, pode-se dizer que o plano de negócios é um documento que contém informações detalhadas sobre tudo que envolve uma empresa (clientes, concorrentes, fornecedores, plano de marketing, financeiro, etc). É uma ferramenta

administrativa, que, dentre outras funcionalidades, serve de apoio ao empreendedor para testar a viabilidade da abertura da organização.

2.2.1. A importância do plano de negócios

Nos dias atuais, com o aumento da competitividade, as empresas devem buscar ao máximo inovar para que permaneçam no mercado. No entanto, para isso, os empreendedores necessitam ser ágeis na tomada de decisão. Contar com um plano de negócios é a melhor opção para estar preparado para diversas situações que rondam o negócio.

No entendimento de Dornelas (2001) a partir da elaboração de um plano de negócios é possível:

- Entender e estabelecer diretrizes para o seu negócio;
- Gerenciar de forma mais eficaz a empresa e tomar decisões acertadas;
- Monitorar o dia-a-dia da empresa e tomar ações corretivas quando necessário;
- Conseguir financiamentos e recursos junto a bancos, governo, Sebrae, investidores, capitalistas de risco, etc.;
- Identificar oportunidades e transformá-las em diferencial competitivo para a empresa.

Empreender, em diversas situações, significa correr riscos. O próprio ato de abertura de uma empresa já é um. Com o Brasil vivendo um clima de recessão, hoje, mais do que nunca, as empresas devem planejar bem suas ações futuras para que não percam recursos. O plano de negócios é importante também nesse sentido, não apenas para a abertura da empresa, mas a fim de servir também como ferramenta de gestão para organizações já existentes. Com ele, é possível que o empreendedor passe a conhecer melhor tudo que cerca sua empresa.

É importante aplicar de forma correta o plano, deixando o entusiasmo um pouco de lado e buscando situações reais. Se isso não ocorrer, todo o benefício em volta do documento será perdido e, em situações mais rígidas, também será perdida a credibilidade do empreendedor.

2.3. Estrutura de um plano de negócios

O plano de negócios é formado por diversas seções que se relacionam, permitindo um entendimento geral sobre a empresa. Cada etapa deve ser descrita de forma detalhada e organizada para que nada seja esquecido. No Quadro 1 pode-se visualizar a estrutura utilizada na realização do plano no trabalho em questão:

Quadro 1– Estrutura de um plano de negócios

SUMÁRIO EXECUTIVO
2. A EMPRESA
2.1. HISTÓRICO DA EMPRESA
2.1.2. Estrutura legal
2.1.3. Estrutura funcional e responsabilidades
2.1.4. Missão
2.1.5. Visão
3. O PLANO DE MARKETING
3.1. ANÁLISE DE MERCADO
3.2. CLIENTES
3.2.1. Questionário
3.3. CONCORRENTES
3.3.1. Análise da concorrência
3.4. FORNECEDORES
3.5. ANÁLISE SWOT
3.6. ESTRATÉGIAS DE MARKETING
3.2.1. Produto/preço
3.2.2. Pesquisa/desenvolvimento
3.2.3. Distribuição
3.2.4. Relação com o cliente
3.2.5. Promoção e publicidade
4. O PLANO FINANCEIRO
4.1. INVESTIMENTO INICIAL
4.2. CUSTO COM A MÃO DE OBRA
4.3. CUSTOS DOS PRODUTOS
4.4. DEPRECIAÇÃO DOS ATIVOS FIXOS
4.5. CUSTOS FIXOS OPERACIONAIS
4.6. CUSTOS TOTAIS DE FABRICAÇÃO
4.7. ESTIMATIVA DE VENDAS
4.8. PROJEÇÃO DE RESULTADOS
4.9. FLUXO DE CAIXA
4.10. PONTO DE EQUILÍBRIO
4.11. ANÁLISE DE INVESTIMENTO

Fonte: Pesquisa atual (2016)

Apesar de estudiosos e o próprio Sebrae tentarem exemplificar as etapas de um plano de negócios, não existe uma maneira fixa de projetar o documento. As seções mudam em decorrência da utilização do mesmo.

2.3.1. Sumário executivo

É a parte mais importante do Plano de Negócios. Segundo Biagio (2010), deve representar uma síntese do que é a empresa e a função do Plano de Negócios em questão. Geralmente, é a primeira seção a figurar no plano, mas deve ser escrita por último, pois deve conter um resumo de todas as informações importantes do plano de negócios.

De acordo com Lenzi (2014) o objetivo do sumário executivo (ou da introdução) é apresentar-se uma síntese clara, objetiva e atraente de seu negócio, para motivar o leitor a se embrenhar no restante do plano.

Segundo Dornelas (2001), o sumário executivo deve ser dirigido ao público-alvo do plano de negócios, explicitando qual o objetivo do mesmo em relação ao leitor, desde a necessidade de requisição de financiamentos até apresentação da empresa para clientes ou fornecedores.

Esta seção do documento, de acordo com Dornelas (2014) :

[...] deve conter todas as informações chaves do Plano de Negócios em não mais que 2 páginas (no caso do plano completo) ou no máximo 1 página (plano resumido). Os melhores Planos de Negócios são aqueles mais objetivos e seu Sumário Executivo deve seguir esta regra, contemplando a essência do plano em uma única página.

Por tratar-se de um documento extremamente flexível, não existe uma maneira fixa de realizar as seções. Os estudiosos tentam passar uma base de como deve ser feito, mas o empreendedor deve adequar o plano ao objetivo em questão e às características da empresa, principalmente no que diz respeito ao sumário executivo, que é uma síntese de todo o plano de negócios. Não existe uma maneira única de fazê-lo, mas este deve conter as partes mais importantes, de forma simples, sendo escrito após o término do Plano de Negócio.

2.3.2. Caracterização da empresa

A caracterização da empresa deve conter, segundo Dornelas (2001), uma descrição da organização como um todo: história da empresa, faturamento dos últimos anos, sua estrutura, localização, serviços prestados, etc.

Para Biagio (2014) neste procedimento:

[...] deve ser contado um pouco da história da sua empresa, dizendo como surgiu a ideia de montar o negócio, como foi identificada a oportunidade de negócio e como a empresa está estruturada, tanto em relação às questões contábeis quanto em relação ao organograma e à matriz de responsabilidade.

Nessa seção também consta a visão e a missão da empresa. Segundo Chiavenato (2007), “visão é a imagem que o empreendedor tem a respeito do futuro do seu negócio. É o que ele pretende que o negócio seja dentro de um certo horizonte de tempo.” Ainda segundo o autor, a missão se refere à essência do negócio e da sua própria razão de ser e de existir, enquanto a visão está focada no futuro e no destino

De acordo com Dornelas (2001, p. 214), “o aspecto mais importante da descrição do negócio é mostrar que a empresa possui pessoas qualificadas e comprovadamente experientes nos níveis de comando”.

Após a leitura do sumário executivo do plano, os investidores vão direto analisar a equipe de gestão da empresa, tendo em vista que sem uma boa equipe de gestão provavelmente qualquer outra parte do plano se concretizará (DORNELAS, 2001).

2.3.3. Marketing

Nos dias atuais, com o aumento da concorrência, os consumidores possuem cada vez mais alternativas de compra, e é nesse contexto que percebe-se a importância do marketing. A empresa não deve se apegar apenas à fabricação do produto, mas deve também preocupar-se com a maneira de mostrar a seus clientes que seus produtos são a melhor opção de compra e que, ao adquirí-los, eles ficarão satisfeitos e terão suas necessidades atendidas.

De acordo com Chiavenato (2007), o marketing está voltado completamente para o mercado e o cliente, tendo como função fazer com que produtos/serviços da empresa cheguem da melhor forma possível ao consumidor final.

Para Dornelas (2001), “as estratégias de marketing são os meios e métodos que a empresa deverá utilizar para atingir seus objetivos.” O autor afirma ainda que as estratégias

geralmente se referem ao composto de marketing, produto, preço, praça e propaganda, que são utilizados diretamente na projeção de vendas.

Segundo Chivaneato (1995), “marketing significa todo o conjunto de ações destinadas a criar produtos ou serviços e colocá-los à disposição do mercado, no local, tempo e volume adequados.”

O marketing representa uma ligação entre os clientes e a empresa, mostrando de que forma a organização pretende vender seus produtos/serviços.

2.3.3.1. Plano de marketing

Um Plano de Marketing é um documento que detalha as ações necessárias para atingir um ou mais objetivos de marketing, adaptando-se a mudanças e identificando tendências (CEFET-RJ).

Este Plano engloba todas as atividades de marketing do empreendimento por um determinado período de tempo (um ano ou mais), variando significativamente a depender do setor, do mercado-alvo e do tamanho e segmento da empresa. Ele é uma parte fundamental para o plano de negócios, mas também é um documento independente e que precisa ser administrado em curto prazo, a fim de determinar se a organização está cumprindo ou não seus objetivos e metas (HISRICH, PETERS E SHEPERD, 2014).

Para Biagio (2013), “o Plano de Marketing se apoia nos 4Ps (Produto, Praça ou distribuição, Preço e Promoção), e envolve a previsão de vendas, que tem um resultado diretamente proporcional às ações planejadas e implementadas”.

É de extrema importância que os dados adquiridos para a execução do plano de marketing estejam sempre atualizados, pois o mercado está constantemente mudando e esse plano representa o posicionamento da empresa, tendo influência desde o planejamento até a realização de campanhas.

2.3.3.2. Produto

Como quase toda parte estratégica do marketing, o reconhecimento do produto deve ser feito junto ao cliente, sendo crucial o conhecimento do mercado, e dos consumidores.

Para Dornelas (2001), “posicionar o produto significa direcionar o produto para atender às expectativas e necessidades do cliente-alvo escolhido, no segmento de mercado definido”.

2.3.3.3. Preço

Segundo Biagio (2013), “preço é o valor monetário atribuído a alguma coisa disponível para a venda”.

A definição de preço de um produto envolve vários fatores. Um erro comum de empreendedores é acreditar que seus produtos, além de serem os melhores em qualidade, também possuem o preço mais baixo do mercado.

Para Dornelas (2001), “alta qualidade e preço baixo normalmente são difíceis de encontrar em um mesmo produto, com raríssimas exceções”.

Dependendo do mercado, o preço pode afetar diretamente sobre a imagem do produto. Em um nicho onde os clientes se importam mais com a qualidade, o valor abaixo de mercado pode ser visto como inferior para os compradores, mesmo que não seja.

De acordo com Biagio (2013), nesta parte do Plano de Negócios não existe a necessidade de se estabelecer com exatidão o preço do seu produto. Entretanto, com as pesquisas que foram realizadas, pode-se apresentar uma faixa de preço como referência.

2.3.3.4. Praça

Esta é a parte do Plano de Negócios onde a empresa define os diferentes modos que serão adotados para levar os produtos até o consumidor.

Existem várias maneiras de fazer com que o produto chegue aos clientes, mas antes deve ser analisada qual a que se adequa melhor à empresa em questão.

Segundo Biagio (2013), as formas de distribuição são:

- comércio atacadista;
- comércio varejista;
- consumidor final;
- representantes técnicos;
- representantes comerciais;
- equipe de vendas própria;

- venda porta a porta;
- rede de lojas franqueadas;
- venda pela internet;
- venda por telefone;
- venda por catálogo;
- equipe de vendas terceirizada.

2.3.3.5. Promoção

Para Biagio (2013), “promoção é o uso de um conjunto de ações de curto prazo que tem como objetivo incentivar o consumidor a comprar mais rapidamente e/ou comprar uma quantidade maior de produtos ou serviços”.

A promoção deve divulgar o preço do produto ou serviço, devendo ser clara e de fácil entendimento para os clientes. Nessa etapa, é de extrema importância conhecer os hábitos dos consumidores para saber qual a melhor forma de chegar até eles.

As promoções podem ser utilizadas para estimular a venda de produtos, principalmente aqueles que estão estocados a mais tempo, mas não apenas isso. Ela também é constantemente usada na tentativa de inserir produtos novos no mercado.

2.3.3.6. Análise de mercado

De acordo com Dornelas (2001), a análise de mercado é considerada por muitos a parte mais importante do plano de negócios, e também a mais difícil de se fazer, pois só com um grande conhecimento do mercado será possível realizar uma estratégia de marketing eficiente.

Seguindo a mesma linha de pensamento, Biagio (2013) diz que “o mercado é a principal razão da existência de uma empresa, e se ela não demonstrar conhecer esse mercado, jamais conseguirá convencer alguém sobre a sua viabilidade”.

Para Dornelas (2001), a melhor forma de se apresentar uma análise de mercado é através de tabelas e gráficos, que permitem análises comparativas e a identificação visual das tendências de mercado, sendo de grande importância a constante atualização dos dados.

É nessa seção que é realizado o reconhecimento de parceiros, clientes, concorrentes, e o ambiente que a empresa está inserida.

2.3.3.7. Análise da concorrência

De acordo com Biagio (2013), é importante saber que existem dois tipos de concorrentes: diretos e indiretos. Os que concorrem diretamente são aqueles que fabricam produtos parecidos ou substitutos aos que sua empresa produz, já os indiretos são aqueles que atuam em mercado diferente, mas por algum motivo concorrem aos mesmos recursos.

Para Dornelas (2001), a real importância da análise de concorrência surge quando a empresa precisa estabelecer uma estratégia de marketing e conhecer quais alternativas de produtos/serviços existem no mercado onde atua, e ainda por que seus clientes-alvo aderem a outro produto.

Ainda de acordo com o autor, além de identificar os principais pontos fracos de seus competidores, o empreendedor deve também saber explorá-los, afim de proporcionar melhores resultados para a sua empresas.

2.3.4. Plano financeiro

Para muitos empreendedores, a seção financeira é a parte mais difícil de um plano de negócios, pois deve refletir todas as receitas, investimentos e gastos projetados para dar início a um empreendimento.

Segundo Dolabela (2000, p. 172):

A parte financeira do Plano de Negócios é um conjunto de informações, controles e planilhas de cálculos que, sistematizadas em diferentes documentos contábeis, compõem as previsões referentes à operação e servem como ferramentas gerenciais para o planejamento financeiro da empresa.

2.3.4.1. Investimento total

O investimento total é a soma de todos os recursos a serem investidos inicialmente para que a empresa comece a funcionar. Em sua composição, considera-se os investimentos fixos, capital de giro e investimentos pré-operacionais (SEBRAE, 2013).

Os investimentos fixos correspondem a todos os bens (móveis, utensílios, máquinas e equipamentos, por exemplo) que a empresa deve comprar para que o negócio possa funcionar de maneira apropriada (SEBRAE, 2013).

“Capital de giro é uma parte do investimento que compõe uma reserva de recursos que serão utilizados para suprir as necessidades financeiras da empresa ao longo do tempo” (SOCONTABILIDADE, s.d.).

Por fim, os investimentos pré-operacionais são todos aqueles realizados antes da empresa começar a funcionar, como por exemplo: despesas com legalização, pinturas e reformas (SEBRAE, 2013).

2.3.4.2. Método de custeio por absorção

Lunelli (s.d.) afirma que:

Custeio por Absorção (também chamado “custeio integral”) é o método derivado da aplicação dos Princípios Fundamentais de Contabilidade. Consiste na apropriação de todos os custos (diretos e indiretos, fixos e variáveis) causados pelo uso de recursos da produção aos bens elaborados, e só os de produção, isto dentro do ciclo operacional interno. Todos os gastos relativos ao esforço de fabricação são distribuídos para todos os produtos feitos.

Paula (2016) diz que:

O Custo por Absorção tem como premissa debitar ao Custo dos Produtos Vendidos todos os custos da área de fabricação, sejam esses custos definidos como custos diretos ou indiretos, fixos ou variáveis, de estrutura ou operacionais. O próprio nome do Método de Custeio por Absorção deixa claro o que precisa ser feito: garantir que cada produto absorva uma parcela dos custos diretos e indiretos, relacionados à fabricação.

O custeio por absorção é um método da contabilidade simples, porém eficiente, de analisar todos os custos que o produto irá absorver diante da sua produção.

2.3.4.3. Demonstração de resultados (DRE)

“A DRE é um tipo de demonstração financeira que tem como foco principal compilar as informações financeiras da empresa a fim de formar o resultado líquido do exercício, ou seja, o lucro ou prejuízo resultante da operação” (FERNANDES,2015).

Para Dornelas (2001), “a demonstração do resultado é uma classificação ordenada e resumida das receitas e das despesas da empresa em um determinado período”.

“A estrutura da DRE é composta de um resumo financeiro dos resultados operacionais e não operacionais da sociedade em um período previamente estabelecido e que servirá de base para as análises dos gestores e investidores” (FERNANDES, 2015).

Figura 1– Estrutura da DRE

Receita de Vendas
(-) Custos
(=) Lucro Bruto
(-) Despesas Operacionais
(=) Lucro Operacional
(+-) Resultado não Operacional
(=) Lucro Antes de Impostos sobre a Renda
(-) Impostos
(=) Resultado Líquido ou Lucro ou Prejuízo Líquido

Fonte: Fernandes, 2015.

2.3.4.4. Fluxo de caixa

“Fluxo de Caixa é um instrumento de gestão financeira que projeta para períodos futuros todas as entradas e as saídas de recursos financeiros da empresa, indicando como será o saldo de caixa para o período projetado” (SEBRAE,2011).

Berti apud Silva (2014) afirma que “o fluxo de caixa é um instrumento administrativo que registra (relaciona) as entradas e saídas de recursos provenientes das atividades de uma empresa, num período de tempo”.

Para Dornelas (2001), é a principal ferramenta estratégica do planejamento financeiro, servindo de auxílio para o empreendedor no gerenciamento e no planejamento das ações que serão tomadas no dia-a-dia e no futuro da empresa.

Para Salim apud Silva (2014):

O Fluxo de Caixa é um instrumento que retrata todas as entradas e saídas na caixa da empresa, ou seja, receitas e despesas da empresa, classificadas conforme sejam direcionadas para operação, investimento ou financiamento associadas ao tempo, permitindo saber qual o volume de recursos empregados em cada uma dessas atividades num intervalo de tempo.

2.3.4.5. Ponto de equilíbrio

De acordo com Dolabela (2010):

O ponto de equilíbrio corresponde ao nível de faturamento para que a empresa possa cobrir, exatamente, seus custos, ou seja, atingir lucro operacional igual a zero. Acima do ponto de equilíbrio, a empresa terá lucro e, abaixo dele, incorrerá em prejuízo.

“No ponto de equilíbrio não há lucro nem prejuízo. É o ponto no qual a receita é proveniente das vendas equivale à soma dos custos fixos e variáveis” (DORNELAS, 2001).

Segundo o Sebrae (2014), o ponto de equilíbrio é um indicador de segurança, pois mostra a quantidade necessária que se deve vender para que as receitas igualem aos custos, com isso sendo eliminada a possibilidade de prejuízo em sua operação.

2.3.4.6. Análise de investimentos

A análise da viabilidade de um empreendimento é feita através de vários métodos, entre eles o Payback, a lucratividade e a rentabilidade.

Segundo Dolabela (2006), “o indicador que tem por função mostrar em quanto tempo será recuperado o dinheiro gasto no investimento inicial é o payback”.

O prazo de Payback, segundo Dornelas (2001), “mede o tempo necessário para a recuperação do capital inicialmente investido”.

Galhardo apud. Zuini (2012) afirma que:

A rentabilidade é um importante indicador de desempenho de um negócio. Serve para medir o potencial que o negócio tem em se pagar, com base no investimento realizado em sua aquisição ou estruturação. Para se chegar à rentabilidade, basta dividir o lucro da empresa, aferido em um determinado período de tempo, pelo valor do investimento inicial (ou o valor atual da empresa).

“A Lucratividade é um indicador de eficiência operacional obtido sob a forma de valor percentual e que indica qual é o ganho que a empresa consegue gerar sobre o trabalho que desenvolve” (SEBRAE, 2016).

“A lucratividade nada mais é do que o percentual do lucro de uma empresa pelo faturamento (ou vendas) da mesma, em um determinado período” (GALHARDO apud ZUINI, 2012).

As análises citadas acima permitem o estudo, através de métodos contábeis e financeiros, para avaliar a aplicação de recursos da organização. O processamento dessas informações servirão de base para auxiliar o empreendedor na tomada de decisão.

3. Processos metodológicos

No presente capítulo, descrevem-se os métodos que serão utilizados para a realização da parte prática do trabalho, visando alcançar os objetivos específicos e, conseqüentemente, o objetivo geral.

3.1. Tipo de pesquisa quanto aos seus objetivos

Diante dos objetivos expostos, podemos classificar a pesquisa como exploratória, e descritiva. Gil (2009) diz que a pesquisa exploratória tem como objetivo principal aprimorar idéias ou descobrir intuições.

Para Kauark, Manhães e Medeiros (2010) a pesquisa exploratória “envolve levantamento bibliográfico; entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado, análise de exemplos que estimulem a compreensão”.

A pesquisa exploratória permite uma maior aproximação do pesquisador com o tema. Apesar de grande autores tentarem estruturar um plano de negócio, o mesmo é altamente flexível. Portanto, faz-se necessário um estudo aprofundado sobre o assunto, para saber quais etapas devem ser abordadas no documento a fim de atingir os objetivos propostos.

Na pesquisa descritiva, segundo Gil (2009), o objetivo primordial é descrever as características de determinada população ou fenômeno, ou então o estabelecimento de relações entre as variáveis.

Kauark, Manhães e Medeiros (2010) apontam que a pesquisa descritiva “envolve o uso de técnicas padronizadas de coleta de dados: questionário e observação sistemática”.

A pesquisa descritiva busca fazer uma análise do objeto em estudo (clientes e fornecedores) sem que haja intervenção do pesquisador, através de gráficos de gênero, idade e localidade.

3.1.1. Quanto à abordagem do problema

Pelos métodos utilizados para a elaboração do plano de negócio, a pesquisa é classificada como quantitativa. Para Prodanov e Freitas (2013), quantificar significa traduzir em números opiniões e informações para classificá-las e analisá-las. Completam ainda que é feito o uso de recursos e estatísticas.

Kauark, Manhães e Medeiros (2010) seguem a mesma linha de pensamento, e consideram a pesquisa quantitativa como algo que pode ser quantificável.

3.1.2. Com relação aos procedimentos técnicos

Tendo em vista os procedimentos técnicos, a pesquisa é classificada como bibliográfica, e levantamento. De acordo com Gil (2009) “a pesquisa bibliográfica é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos”.

Prodanov e Freitas (2013) seguem a mesma linha de raciocínio e explanam que a pesquisa bibliográfica é elaborada a partir de material já publicado, principalmente livros, revistas, internet, objetivando colocar o autor em contato com tudo que já foi escrito sobre o assunto.

Para Gil apud Kauark, Manhães e Medeiros (2010), a pesquisa pode ser considerada bibliográfica “quando elaborada a partir de material já publicado, constituído principalmente de livros, artigos de periódicos, e atualmente, material disponibilizado na internet”.

Todas as informações teóricas do estudo em questão foram retiradas de livros escritos por estudiosos reconhecidos de diversas áreas envolvidas com gestão. Além disso, complementou-se a pesquisa com materiais disponíveis na internet.

De acordo com Prodanov e Freitas (2013), a pesquisa de levantamento “ocorre quando envolve a interrogação direta das pessoas cujo comportamento desejamos conhecer através de algum tipo de questionário”. Acrescenta Gil (2009), “que na maioria dos levantamentos, não são pesquisados todos os integrantes da população estudada”.

Buscando conhecer melhor a clientela e os possíveis concorrentes, fez-se o uso de levantamentos para auxiliar na coleta de dados para que, posteriormente, a análise dos mesmos seja feita.

3.2. População e amostra

De acordo com Kauark, Manhães e Medeiros (2010), população são “todos os indivíduos do campo de interesse da pesquisa, ou seja, o fenômeno observado”. Ainda de acordo com os autores, amostra é “a parte da população que é tomada como objeto de investigação da pesquisa”.

A pesquisa relacionada a clientela foi realizada com uma amostra dos clientes da empresa em questão. Já a análise da concorrência será realizada através de observações nas próprias empresas concorrentes.

3.3. Método de coleta de dados

No presente trabalho, foram utilizadas duas técnicas para a coleta de dados. São elas: questionário e observação.

3.3.1. Questionário

Segundo Vergara (2012), “questionário é um método de coletar dados no campo, de interagir com o campo composto por uma série ordenada de questões a respeito de variáveis e situações que o pesquisador deseja investigar”.

“Questionários são úteis quando se quer fazer levantamentos (survey) e quando o pesquisador tem clareza sobre a adequação desse método de coleta para obter os dados de que necessita” (VERGARA, 2012).

No presente trabalho, foram aplicados questionários fechados com cinco perguntas, onde deveria ser marcada apenas uma das respostas. Os questionários foram realizados com 31 clientes da empresa em questão, aproveitando os momentos em que os mesmos iam buscar alguma encomenda.

3.3.2. Observação

Segundo Lakatos e Marconi (2010) a observação “utiliza os sentidos na obtenção de determinados aspectos da realidade. Não consiste apenas em ver e ouvir, mas também em examinar fatos ou fenômenos que se deseja estudar”.

As autoras continuam a abordagem descrevendo os tipos de observação existentes. Abaixo, seguem as que serão utilizadas no presente trabalho:

- Observação não participante: não existe participação do pesquisador, evitando, assim, que haja interferência do mesmo. Esse tipo de observação foi utilizada quando foi necessário perceber algumas questões referentes aos concorrentes sem que os mesmos descobrissem que estavam sendo observados.

- Observação na vida real: toda observação referente aos concorrentes foi realizada dentro do próprio estabelecimento. A escolha do local onde a empresa será implantada também foi feita através das observações na vida real.
- Observação estruturada: é uma observação direcionada. O pesquisador já vai a campo sabendo o que pretende observar. Esse tipo de observação foi utilizada nos dias em que foram necessários buscar informações para preencher o quadro com análise dos concorrentes.

3.4. Método de análise de dados

Como o objetivo da pesquisa em questão é testar a viabilidade de implantação da doceria, a etapa de análise de dados é muito importante. No plano de marketing existiu a necessidade de coletar todas as respostas fornecidas pelos clientes, agrupando-as e, posteriormente, analisando-as de maneira quantitativa. Quanto à análise da concorrência, foi realizado um quadro estruturado, servindo como efeito de comparação entre as empresas em questão.

Toda a análise financeira presente neste trabalho foi realizada de forma quantitativa através do uso de conhecimentos teóricos, que estão descritos no referencial do mesmo. Foram utilizadas desde planilhas, passando por projeções de custos, até indicadores financeiros que permitem saber se a implantação da doceria é viável ou não.

4. PLANO DE NEGÓCIO

O presente capítulo apresenta um plano de negócio, fundamentado no que foi apresentado anteriormente no referencial teórico. O plano será elaborado a fim de testar a viabilidade de implantação de uma doceria, através de uma análise de mercado e financeira.

4.1. Sumário executivo

O plano de negócio apresentado tem como objetivo testar a viabilidade da implantação de uma doceria em João Pessoa – PB, através dos planos de marketing e financeiro. O ramo foi escolhido pois um dos sócios possui experiência na área dos doces, já tendo um dado reconhecimento nas redes sociais por parte dos clientes.

A empresa irá seguir o setor de mercado dos doces, sendo escolhido como local de implantação o bairro do Bessa, diante da conclusão dos sócios referente à escassez de organizações que sejam referências nesse tipo de mercado na área em questão.

No plano de marketing, houve a preocupação de analisar inicialmente o mercado em que a empresa está inserido, realizando, posteriormente, uma análise do ambiente, dos clientes, fornecedores e concorrentes.

Já o plano financeiro foi projetado em três cenários: pessimista, ideal e otimista. Em todos eles, a empresa demonstrou resultados positivos, mesmo no pior cenário, o qual, apesar de resultar em números baixos, apontou que mesmo em momentos de demanda muito reduzida a doceria conseguirá manter-se até que tudo volte ao normal.

4.2. A empresa

4.2.1. Histórico da empresa

A empresa DOCES DA ANA surgiu diante da necessidade da engenheira civil Ana Elisabeth de Oliveira Queiroz manter uma renda extra. Foi criada em setembro de 2015, quando a empresária mudou-se de Recife-PE para João Pessoa-PB. Inicialmente, o pensamento era seguir carreira profissional em engenharia civil, sua formação, mas a falta de ofertas de empregos fixos e a necessidade de complementar a renda fizeram com que fosse necessária a busca por outras áreas. Nos doces Ana encontrou sua renda, e a partir de 2015

começou a trabalhar de maneira informal, em sua própria casa, com encomendas de doces, para pagar suas contas pessoais.

Figura 2 - Atual logotipo da empresa



Fonte: Pesquisa atual (2016).

Em menos de um ano, a empreendedora percebeu que o público estava aceitando muito bem seus produtos, o que a fez notar uma chance de crescimento. Porém, por realizar todo trabalho manual em casa, percebeu que não conseguiria executar tudo sozinha, e que o que já produziria não lhe daria bons ganhos futuros. Por falta de dinheiro para um investimento sozinha, fez-se necessário a procura por um sócio e, juntos, chegaram a conclusão que um plano de negócio seria a maneira mais segura e viável de planejar o futuro da empresa.

A futura empresa será localizada no bairro do Bessa, em João Pessoa – PB, em um prédio alugado, e será constituído por dois sócios com 50% de capital social de cada, uma atendente, e uma auxiliar de cozinha. O carro chefe da empresa serão os doces em geral (cupcake, tortas, bolos e etc), mas também serão ofertados salgados e bebidas.

4.2.2. Estrutura Legal

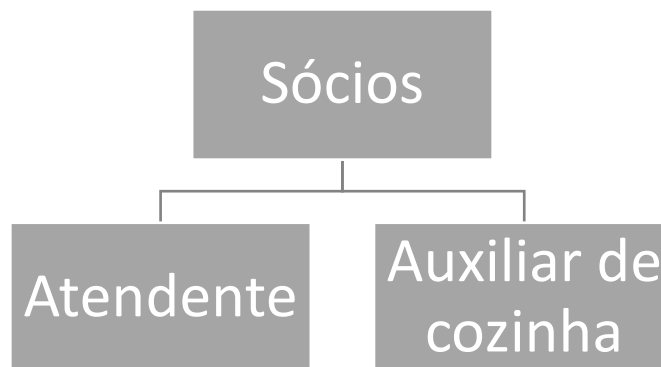
A empresa funciona atualmente de maneira informal, no bairro do Cabo Branco, em João Pessoa – PB, na residência da empresária. O plano é tornar a empresa formal, registrada na junta comercial, sendo enquadrada como uma organização de pequeno porte. Apesar de a empresa já possuir um nome (Doces da Ana), em conversa com a empreendedora, foi-se acordado em realizar-se reuniões para, no momento do registro formal da empresa, ser criado um nome mais impactante.

4.2.3. Estrutura funcional e responsabilidades

A empresa será formada por dois sócios proprietários: o sócio é graduado em Administração pela Universidade Federal da Paraíba (UFPB); a sócia é graduada em Engenharia Civil pela Universidade de Pernambuco (UPE). Eles contarão com a ajuda de dois colaboradores.

As funções serão distribuídas de acordo com as qualificações de cada um: o Sócio 1 ficará responsável pela administrativa e atendimento ao cliente; a sócia 2, fundadora da empresa, diante da sua experiência com doces e conhecimento do mercado, ficará responsável pelo marketing, compras e linha de produção. Os colaboradores exercerão funções distintas: um será contratado para realizar atendimento às mesas; o outro irá auxiliar na fabricação dos doces.

Figura 3 - Estrutura funcional



Fonte: Pesquisa atual

4.2.4. Missão

Oferecer produtos a um preço justo que tragam satisfação ao cliente.

4.2.5. Visão

Ser referência na comercialização de doces na Zona Leste de João Pessoa – PB, mais especificamente nos bairros do Bessa, Aeroclub e Jardim Oceania.

4.3.Plano de Marketing

4.3.1. Análise de mercado

Atualmente o mercado alimentício vem crescendo na capital Paraibana, principalmente a partir do momento em que a moda dos *food trucks* invadiu a cidade. Várias empresas foram criadas a partir daí (docerias, hamburguerias, pastelarias, etc.), espalhadas por toda a região metropolitana. Diante desse aumento, surgiu a ideia de criarem praças para reunir grande parte desses empreendimentos em apenas um lugar.

Inicialmente, a ideia seria a criação de um empresa que trabalhasse exclusivamente com *delivery* e *food trucks*, mas após reflexões entre os empresários, chegou-se à conclusão de que a melhor opção seria buscar a formalidade em um local fixo, que possa ser caracterizado de maneira livre, buscando uma identidade própria para a organização.

Diante de observações em diversas ocasiões, constatou-se que a zona Leste, mais especificamente os bairros do Bessa, Jardim Oceania e Aeroclube, são áreas com escassez desse tipo de empreendimento, onde os habitantes precisam dirigir-se a um bairro mais distante, também da zona Leste (bairro de Manaíra), o qual abrange grande parte das docerias renomadas de João Pessoa – PB.

4.3.2. Clientes

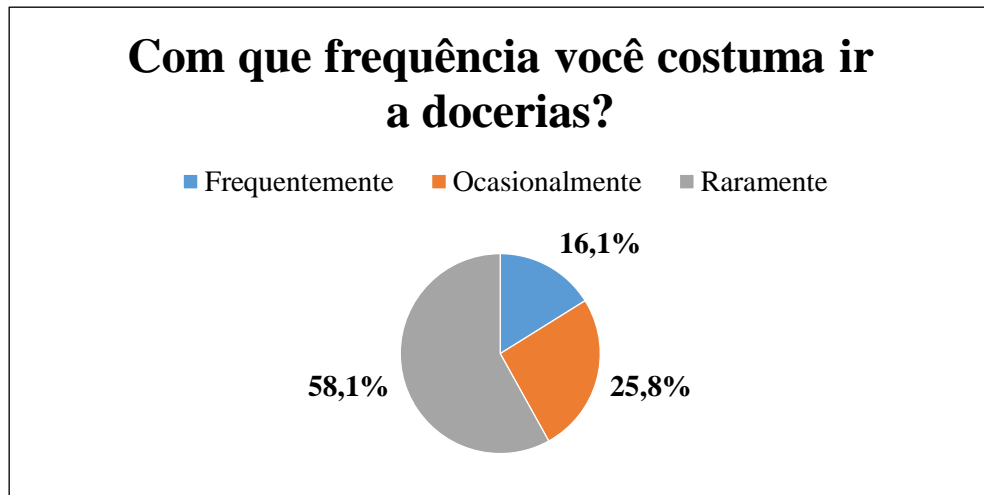
De acordo com dados do IBGE (2010), a população total de João Pessoa – PB, é de 723.515 habitantes. Desses, 38.028 habitam os bairros do Bessa, Aeroclube e Jardim Oceania. Com este plano de negócio, a empresa busca fixar na mente dos habitantes dessa área, que a empresa DOCES DA ANA pode suprir todas as suas necessidades, criando um ambiente aconchegante para todas as idades, sem a necessidade que os mesmos se desloquem até áreas mais distantes.

4.3.2.1. Questionário

A fim de entender melhor o comportamento e as necessidades dos clientes da empresa, foi feita uma pesquisa com 31 atuais clientes da “Doces da Ana”. Cada um respondeu cinco perguntas (ANEXO A) e os resultados da pesquisa são mostrados a seguir:

Os números da primeira resposta mostram que a maioria dos atuais clientes do Doces da Ana são mulheres (80,6%). Com essa informação, espera-se que mais mulheres frequentem o estabelecimento quando este for aberto.

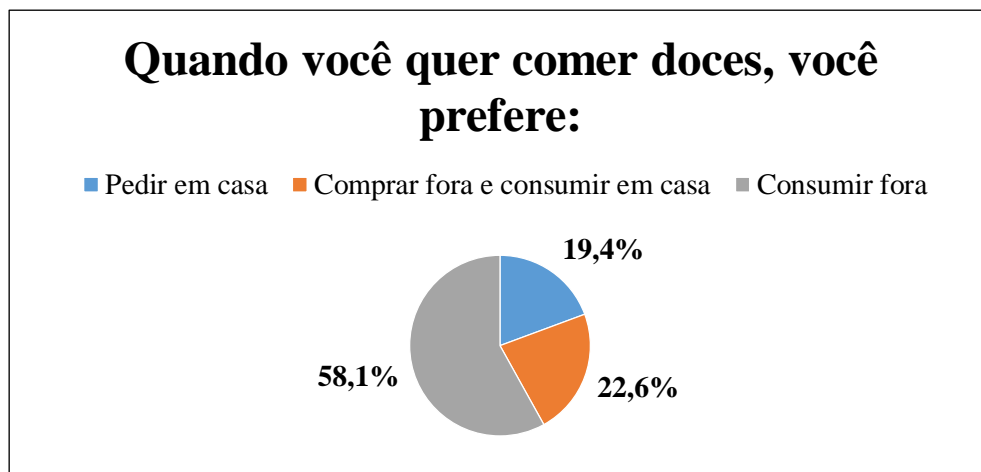
Gráfico 1 - Pergunta 2



Fonte: Pesquisa atual (2016)

O Gráfico 1 mostra que, apesar de serem clientes do Doces da Ana, a maioria das pessoas (58,1%) costuma frequentar docerias raramente. Cinco delas afirmaram ir frequentemente a docerias, das quais 100% eram mulheres; dentre as oito pessoas que afirmaram frequentar ocasionalmente, sete eram mulheres e apenas um homem; por fim, 83,3% dos homens afirmaram ir raramente a docerias, e 52% das mulheres fizeram a mesma afirmação.

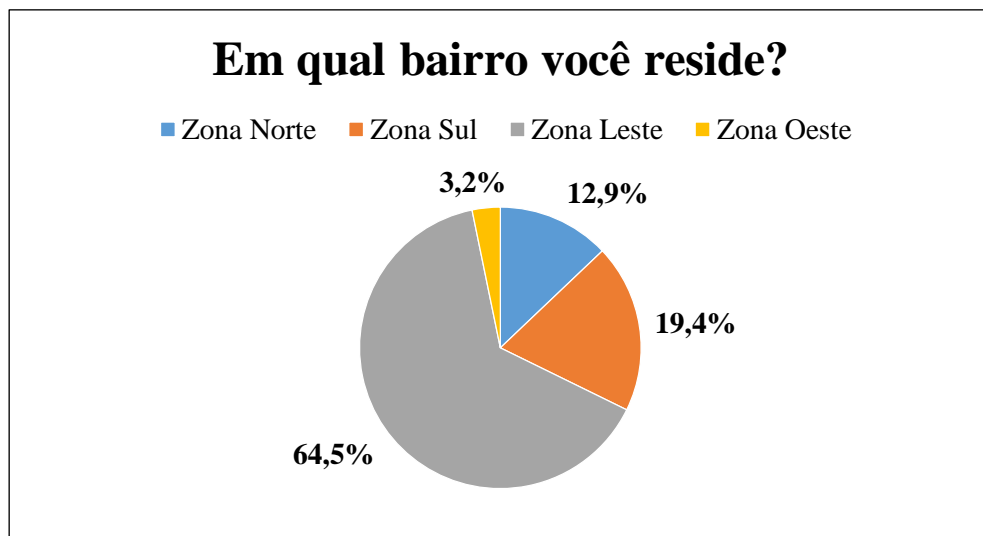
Gráfico 2 - Pergunta 3



Fonte: Pesquisa atual (2016)

No Gráfico 2, pode-se perceber que 41,9% dos participantes preferem consumir os doces em suas residências. Isso reforça a ideia de que o local não precisa ter grandes acomodações, já que cerca de metade dos clientes preferem consumir os produtos em casa. Em contrapartida, percebe-se que o empreendimento necessitará de um atendimento ágil, para que possa atender a demanda dos clientes no local e daqueles que irão fazer pedidos “para viagem”.

Gráfico 3 - Pergunta 4



Fonte: Pesquisa atual (2016)

A partir do Gráfico 3, nota-se que a maioria dos atuais clientes residem na Zona Leste da cidade. Isso pode ser explicado pelo fato de que, atualmente, a futura sócia do empreendimento também reside na Zona Leste. Uma informação adicional advinda da terceira pergunta do questionário é: dentre as 20 pessoas que afirmaram residir na Zona Leste, 7 residem no bairro no Bessa ou arredores (Jardim Oceania e Aeroclube), o que representa quase um quarto (22,6%) do total de entrevistados.

De acordo com a pergunta 4, notou-se que a maioria dos participantes afirmaram ter uma doceria próxima a suas respectivas residências. Dentre os da Zona Leste, 80% afirmaram que existe uma doceria próxima a sua casa. Seis dentre os sete participantes que residem no bairro do Bessa ou arredores afirmaram que existe uma doceria perto de sua casa.

Na quinta questão, chegou-se a conclusão que a maioria dos clientes leva sim em consideração a proximidade de sua casa com o local a ser frequentado. Dentre os que não residem no bairro do Bessa e proximidades, 41,7% não considera a proximidade uma

influência na hora de escolher uma doceria para frequentar. Já dentre os que residem no bairro do Bessa ou arredores, 57,1% consideram que a proximidade influencia na escolha.

4.3.3. Concorrentes

Apesar de trabalhar com doces mais elaborados, a empresa enfrenta diversos tipos de concorrência, englobando:

- **Padarias:** hoje, as padarias oferecem todos os tipos de produtos, desde os de limpeza, passando por alimentos de trigo, até doces. Por esse motivo, é analisado como concorrente. Porém, tem-se em mente que a empresa DOCES DA ANA oferece doces mais finos e mais trabalhados do que os que normalmente são comercializados em panificadoras;
- **Lojas de conveniências (posto de gasolina):** estão espalhadas por toda a cidade e a grande maioria costuma oferecer produtos doces, que geralmente são das mesmas empresas. Dois exemplos são os *brownies* e as palhas italianas. Tais produtos são facilmente encontrados nesses locais, e algumas empresas produtoras dominam fatia do mercado, vendendo seus produtos em quase todas as conveniências;
- **Supermercados:** atualmente os supermercados tentam comercializar de tudo um pouco. Encontram-se diversas modalidades, desde a comercialização de produtos em uma cafeteria na parte interna do supermercado até a venda de pneus. Não é regra, mas alguns dos supermercados mais sofisticados oferecem produtos diversos na cafeteria, e até mesmo no próprio supermercado, desde tortas, salgados, até doces finos.

4.3.3.1. Análise da concorrência

Foi feita uma pesquisa a fim de identificar o que os concorrentes oferecem a seus clientes e fazer uma comparação com o que será oferecido pela empresa em questão. O resultado é mostrado no Quadro 2.

Quadro 2 - Análise da concorrência

	Preço	Condições de pagamento	Serviços e Produtos	Horário de funcionamento
Doces da Ana	Acessível	A vista Cartão de débito Cartão de crédito	Doces em geral; Personalizados; Salgados; Bebidas	Terça a domingo 15:00 às 22:00
Concorrente 1	Acima do mercado	A vista Cartão de débito Cartão de crédito	Café da manhã; Doces temáticos; Bebidas	Terça a domingo 13:00 às 17:00 Café da manhã – sábado e domingo 08:00 às 12:00
Concorrente 2	Preço de mercado	A vista	Doces; Salgados; Bebidas	Terça a domingo 16:00 às 22:00

Fonte: Pesquisa atual (2016)

4.3.4. Fornecedores

Como existem matérias-primas que, por serem perecíveis, não podem ser armazenadas em grande quantidade, a empresa buscará fornecedores que contem com entregas pontuais, preferencialmente a preços competitivos.

4.3.5. Análise SWOT

Quadro 3 – Análise SWOT

FORÇAS	FRAQUEZAS
Preços competitivos Localização estratégica Produtos customizáveis Relação com o cliente	Serviço de entrega Ambiente pequeno
OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
Atrair clientes que buscam uma vida saudável, adicionando ao cardápio produtos	Aumento dos produtos derivados do leite Muitos produtos substitutos

com excelente índice nutricional	Concorrência com mercado informal
----------------------------------	-----------------------------------

Fonte: Pesquisa atual (2016)

Na análise SWOT, pôde-se perceber que a empresa possui forças necessárias para se inserir no mercado que propõe-se, unindo, principalmente, preços competitivos a produtos customizáveis, que são os que possuem mais saída desde a fundação da empresa no mercado informal.

Nas fraquezas, apesar de o estudo com clientes mostrar que não é necessário um ambiente físico grande, o espaço pequeno foi apontado como um problema, principalmente pela área de produção, onde em dias de grande movimentação poderá restringir o trabalho dos colaboradores. O serviço de entrega também foi apontado, já que a empresa não oferecerá serviço *delivery* inicialmente.

As oportunidades foram ligadas diretamente à melhora de qualidade de vida das pessoas, que buscam a cada dia produtos mais saudáveis, o que aponta que a empresa pode buscar essa fatia de mercado.

Por fim, as ameaças, onde a doceria concorrerá com o mercado atual que pratica: o informal. Além disso, também são apontados o aumento do preço de derivados do leite e a questão de doces serem facilmente substituíveis para consumo.

4.4. Estratégias de Marketing

4.4.1. Produto/Preço

Os produtos devem conquistar o cliente não apenas no sabor, mas também na aparência. Doces não se tratam apenas de utilizar a melhor matéria-prima, ou recurso tecnológico para serem produzidos, envolve toda a delicadeza e experiência de quem está produzindo. Na parte mais visível do produto deve ser utilizada matéria-prima de excelente qualidade, para que conjuntamente com todo o cuidado na hora da fabricação, chame atenção dos clientes, e passe uma imagem de alta qualidade. Já em áreas menos visíveis do produto, faz-se necessário o uso de matéria-prima com custo menor, para que seja possível ofertar produtos a um preço justo.

4.4.2. Pesquisa/Desenvolvimento

É de suma importância que novas receitas sejam agregadas com o passar do tempo. Para isso, quem está na produção deve buscar constantemente cursos para a aprendizagem dessas receitas. Escutar o cliente também é muito importante, pesquisas devem ser feitas para buscar filtrar o que os clientes mais gostam, o que pode ser adicionado, ou retirado do cardápio.

4.4.3. Distribuição

Serão realizadas inicialmente entregas apenas para festas, não existindo delivery em caso de clientes com pequenos pedidos. Será cobrada uma taxa pela entrega, dependendo da distância, e quantidade de produtos.

4.4.4. Relação com o cliente

Por oferecer serviço de personalização em produtos relacionados ao carro-chefe da empresa que são os doces, deve existir uma relação mais profunda com certos clientes. Não basta apenas conhecer o sabor que certo cliente prefere, mas também entender o que foi pedido no que diz respeito a personalização, principalmente naqueles pedidos onde não são enviadas fotos como referência.

4.4.5. Promoção e Publicidade

Quase toda publicidade da empresa será realizada pela internet. Inicialmente criaremos uma promoção em alguma rede social, para chamar a atenção do público sobre a abertura da doceria, oferecendo desconto a quem mostrar a foto postada. Nos bairros da região Leste que a empresa busca se consolidar, serão distribuídos panfletos com imagens reais dos produtos, para chamar a atenção dos clientes.

4.5. Plano financeiro

O presente capítulo discorre sobre o planejamento financeiro deste Plano de Negócios, analisando todas as ações financeiras que envolvem a empresa em questão.

4.5.1. Investimento Inicial

Para dar início a um empreendimento, faz-se necessário um investimento inicial. O total desse investimento é formado pela soma dos investimentos fixos, capital de giro e investimentos pré-operacionais.

O quadro abaixo descreve o investimento fixo necessário para o início do negócio, ou seja, os bens que devem ser adquiridos para que a empresa comece a funcionar de maneira apropriada. Grande parte dos valores no Quadro 4 abaixo foram pesquisados por meio de lojas virtuais na internet. Os valores relacionados diretamente à fabricação ou comercialização dos doces foram preenchidos pela sócia, baseado em sua experiência na área.

Quadro 4– Discriminação do investimento inicial

MÁQUINAS E EQUIPAMENTOS			
Discriminação	Quantidade	Valor Unitário	Subtotal
Ar condicionado	1	R\$1.100,00	R\$1.100,00
Balança	1	R\$50,00	R\$50,00
Batedeira	2	R\$300,00	R\$600,00
Cafeteira	1	R\$400,00	R\$400,00
Fogão	1	R\$1.400,00	R\$1.400,00
Freezer	1	R\$1.100,00	R\$1.100,00
Geladeira	1	R\$1.500,00	R\$1.500,00
Grill	1	R\$250,00	R\$250,00
Impressora fiscal	1	R\$1.400,00	R\$1.400,00
Leitor de cartão	1	R\$550,00	R\$550,00
Liquidificador	2	R\$90,00	R\$180,00
Microondas	1	R\$300,00	R\$300,00
Notebook	1	R\$1.500,00	R\$1.500,00
Telefone	1	R\$70,00	R\$70,00
		TOTAL	R\$10.400,00
MÓVEIS E UTENSÍLIOS			
Discriminação	Quantidade	Valor Unitário	Subtotal
Balcão seco	1	R\$1.000,00	R\$1.000,00
Bandeja inox	4	R\$60,00	R\$240,00
Bowl de plástico	4	R\$14,00	R\$56,00
Conjunto de mesas e cadeiras	6	R\$400,00	R\$2.400,00
Conjunto de panelas	2	R\$250,00	R\$500,00
Conjunto de talheres	4	R\$100,00	R\$400,00
Conjunto de utensílios de cozinha	1	R\$200,00	R\$200,00
Expositor de produtos	6	R\$70,00	R\$420,00
Formas de cupcake	60	R\$1,50	R\$90,00

Formas de torta	10	R\$10,00	R\$100,00
Lixeira	3	R\$55,00	R\$165,00
Louça (conjunto de pratos, copos, xícaras e pires)	6	R\$150,00	R\$900,00
Materiais descartáveis	1	R\$50,00	R\$50,00
Nicho de parede	6	R\$50,00	R\$300,00
Pano de prato	10	R\$2,40	R\$24,00
Porta guardanapo	8	R\$15,00	R\$120,00
Toalha de plástico	2	R\$18,00	R\$36,00
Uniforme	6	R\$20,00	R\$120,00
		TOTAL	R\$ 7.121,00
TOTAL DOS INVESTIMENTOS FIXOS			R\$ 17.521,00

Fonte: Pesquisa atual (2016)

Como mostra o quadro acima, é estimado um investimento fixo de R\$17.521,00 para implantação da estrutura física da doceria, dos quais: R\$10.400,00 são para máquinas e equipamentos e R\$7.121,00 para móveis e utensílios.

Os investimentos pré-operacionais são gastos realizados antes da inauguração da empresa. É estimado um total de R\$ 6.000,00, que se dividem em despesas de legalização, pintura do local, publicidade e reformas, como mostra o Quadro 5.

Quadro 5 - Investimentos pré-operacionais

DISCRIMINAÇÃO	VALOR
Despesas de legalização	R\$2.000,00
Pintura do local	R\$600,00
Publicidade	R\$900,00
Reformas	R\$2.500,00
TOTAL	R\$6.000,00

Fonte: Pesquisa atual (2016)

O investimento total para por a empresa em funcionamento é formado por investimentos fixos, capital de giro e investimentos pré-operacionais, os quais são explicitados no Quadro 6.

Quadro 6 - Investimento total

INVESTIMENTO TOTAL	VALOR	%
Investimento (movéis e equipamentos)	R\$17.521,00	39,56%
Capital de giro	R\$20.769,00	46,89%
Investimentos pré-operacionais	R\$6.000,00	13,55%
TOTAL	R\$ 44.290,00	100%

Fonte: Pesquisa atual (2016)

Todo investimento será realizado com dinheiro próprio dos sócios, sem a necessidade de empréstimos. O investimento de ambos está exposto no Quadro 7.

Quadro 7 - Investimento dos sócios

FONTE DO RECURSO	VALOR	%
Capital Sócio	R\$22.145,00	50,00%
Capital Sócia	R\$22.145,00	50,00%
TOTAL	R\$ 44.290,00	100%

Fonte: Pesquisa atual (2016)

4.5.2.Custo com mão-de-obra direta

Dando continuidade ao plano financeiro, após os cálculos dos custos para implantação da estrutura física, é necessário que seja feito o cálculo do custo de fabricação dos produtos, onde serão somados os custos com a mão-de-obra direta e os custos com a matéria-prima.

A sócia terá ajuda de uma auxiliar de cozinha para a confecção dos produtos. Para o cálculo da mão-de-obra direta, considera-se que a empresa estará em funcionamento de terça-feira a domingo (na segunda-feira todos os funcionários estarão de folga). Portanto, dos 30 dias do mês, 5 não entram no cálculo, restando 25 dias. Considerando que serão trabalhadas 7,33 horas por dia, tem-se um total de 183,25 horas/mês por funcionário, dando um total de 366,50 horas/mês.

No Quadro 8, pode-se observar o plano de salários e encargos dos funcionários que darão suporte aos sócios.

Quadro 8 - Plano de salário e encargos

DISCRIMINAÇÃO	ATENDENTE	AUXILIAR DE COZINHA
Salário base	R\$880,00	R\$880,00
Encargos sociais	R\$400,00	R\$400,00
Custo total (mensal)	R\$1.280,00	R\$1.280,00

Fonte: Pesquisa atual (2016)

A partir dos dados apresentados acima, no Quadro 9 tem-se explicitado o custo por minuto de produção.

Quadro 9 – Custo com mão-de-obra direta

CUSTOS COM MÃO-DE-OBRA DIRETA	
Sócia	R\$1.200,00
Auxiliar de cozinha	R\$1.280,00
Custo total	R\$ 2.480,00
Custo/hora de produção	R\$6,77
Custo por minuto	R\$0,11

Fonte: Pesquisa atual (2016)

4.5.3.Custos dos produtos

Tendo em mãos os custos com a mão-de-obra direta, pode-se calcular os custos dos produtos, dispostos nos Quadros 10, 11 e 12.

Quadro 10 - Custo unitário dos cupcakes

SABOR	CUSTO DA MASSA	CUSTO DO RECHEIO	CUSTO DA FORMA	CUSTO M.P	M.O.D	CUSTO TOTAL (UNIDADE)
Brigadeiro branco	R\$0,24	R\$0,79	R\$0,09	R\$1,12	R\$0,25	R\$1,37
Brigadeiro	R\$0,36	R\$0,85	R\$0,09	R\$1,30	R\$0,25	R\$1,55
Bem casado	R\$0,24	R\$0,84	R\$0,09	R\$1,17	R\$0,25	R\$1,42
Côco	R\$0,24	R\$0,91	R\$0,09	R\$1,24	R\$0,25	R\$1,49
Oreo	R\$0,24	R\$0,88	R\$0,09	R\$1,21	R\$0,25	R\$1,46
Meio amargo	R\$0,36	R\$1,10	R\$0,09	R\$1,55	R\$0,25	R\$1,80
Laka	R\$0,24	R\$1,23	R\$0,09	R\$1,56	R\$0,25	R\$1,81
Leite ninho	R\$0,24	R\$0,91	R\$0,09	R\$1,24	R\$0,25	R\$1,49

Nutella	R\$0,36	R\$1,50	R\$0,09	R\$1,95	R\$0,25	R\$2,20
Ninho com Nutella	R\$0,24	R\$1,24	R\$0,09	R\$1,57	R\$0,25	R\$1,82
MMs	R\$0,36	R\$1,20	R\$0,09	R\$1,65	R\$0,25	R\$1,90
Kit kat	R\$0,36	R\$1,30	R\$0,09	R\$1,75	R\$0,25	R\$2,00

Fonte: Pesquisa atual (2016)

Quadro 11 - Custo unitário dos brigadeiros

SABOR	CUSTO DO DOCE	CUSTO DAS FORMINHAS	CUSTO M.P	M.O.D	CUSTO TOTAL POR UNIDADE
Brigadeiro branco	R\$0,25	R\$0,08	R\$0,33	R\$0,07	R\$0,40
Brigadeiro	R\$0,27	R\$0,08	R\$0,35	R\$0,07	R\$0,42
Bem casado	R\$0,26	R\$0,08	R\$0,34	R\$0,07	R\$0,41
Sensação	R\$0,27	R\$0,08	R\$0,35	R\$0,07	R\$0,42
Côco	R\$0,25	R\$0,08	R\$0,33	R\$0,07	R\$0,40
Amendoim	R\$0,26	R\$0,08	R\$0,34	R\$0,07	R\$0,41
Oreo	R\$0,24	R\$0,08	R\$0,32	R\$0,07	R\$0,39
Meio amargo	R\$0,30	R\$0,08	R\$0,38	R\$0,07	R\$0,45
Laka	R\$0,33	R\$0,08	R\$0,41	R\$0,07	R\$0,48
Leite ninho	R\$0,26	R\$0,08	R\$0,34	R\$0,07	R\$0,41
Nutella	R\$0,39	R\$0,08	R\$0,47	R\$0,07	R\$0,54
Ninho com Nutella	R\$0,31	R\$0,08	R\$0,39	R\$0,07	R\$0,46
MMs	R\$0,37	R\$0,08	R\$0,45	R\$0,07	R\$0,52
Kit kat	R\$0,34	R\$0,08	R\$0,42	R\$0,07	R\$0,49

Fonte: Pesquisa atual (2016)

Quadro 12 - Custo unitário das tortas (12 fatias)

SABOR	CUSTO DA MASSA	CUSTO DO RECHEIO	CUSTO MP	M.O.D	CUSTO TOTAL	CUSTO TOTAL (FATIA ÚNICA)
Brigadeiro	R\$5,70	R\$15,04	R\$20,74	R\$3,30	R\$24,04	R\$2,00
Kit Kat	R\$5,70	R\$23,04	R\$28,74	R\$3,30	R\$32,04	R\$2,67
Bem casado	R\$3,87	R\$14,00	R\$17,87	R\$3,30	R\$21,17	R\$1,76
Ninho com morango	R\$3,87	R\$21,80	R\$25,67	R\$3,30	R\$28,97	R\$2,41
Brigadeiro com morango	R\$5,70	R\$20,90	R\$26,60	R\$3,30	R\$29,90	R\$2,49

Fonte: Pesquisa atual

Os cálculos realizados nos quadros 10 e 11 referem-se a soma de todos os custos referentes ao custo total direto de cada unidade do produto em questão. Esse valor será formado pela soma do custo da matéria-prima (no caso dos brigadeiros, tal custo se dá pela soma do custo do doce ao custo da forminhas; quantos aos cupcakes, esse custo é obtido através da soma dos custos da massa, recheio e forminha) somados ao custo de mão-de-obra direta, onde foi utilizado o custo por minuto encontrado no Quadro 9, multiplicado pela quantidade de minutos que leva para a produção do mesmo.

Inicialmente, a doceria irá vender salgados adquiridos congelados de outras empresas, de forma a agregar algumas opções a mais no cardápio.

Quadro 13– Custo direto dos salgados

SALGADO	QTD.	VALOR UNITÁRIO	VALOR TOTAL
Coxinha	20	R\$1,75	R\$35,00
Pastel	20	R\$1,75	R\$35,00
Empada	20	R\$1,75	R\$35,00

Fonte: Pesquisa atual

Como a empresa não produzirá os salgados, os custos totais diretos são iguais aos que os produtos serão adquiridos com o respectivo fornecedor.

4.5.4. Depreciação dos ativos fixos

A depreciação dos ativos fixos foi apurada conforme o Quadro 14. O valor residual do bem é aquele obtido após este ter sido totalmente depreciado. Portanto, o cálculo da depreciação é feito retirando-se esse valor, e aplicando uma taxa de 10% durante os meses.

Quadro 14 - Depreciação

ATIVOS FIXOS	VALOR DO BEM	VALOR RESIDUAL	VALOR A DEPRECIAR	TAXA DE DEPRECIÇÃO/ MESES	DEPRECIÇÃO MENSAL
Máquinas e Equipamentos	R\$10.400,00	R\$1.040,00	R\$9.360,00	10% (60 MESES)	R\$156,00

Móveis e Utensílios	R\$7.121,00	R\$712,10	R\$6.408,90	10% (120 MESES)	R\$53,40
				TOTAL DA DEPRECIÇÃO	R\$209,40

Fonte: Pesquisa atual

No quadro acima, calculou-se o total da depreciação que será paga por mês referente aos ativos fixos, que será posteriormente utilizada no cálculo do custo fixo operacional.

4.5.5. Custos fixos operacionais

O Quadro 15 aborda todos os custos fixos operacionais (independente do faturamento da doceria, os mesmos serão pagos) que a empresa terá ao longo do mês. A partir deste valor, será possível calcular quanto irá incidir sobre o produto produzido por minuto de produção.

Quadro 15 - Custo fixo operacional

DESCRIÇÃO	VALOR	%
Aluguel	R\$1.100,00	14,32%
Água	R\$100,00	1,30%
Depreciação (mensal)	R\$209,40	2,73%
Energia	R\$200,00	2,60%
Pró-Labore	R\$2.400,00	31,24%
INSS sobre Pró-labore	R\$264,00	3,43%
Telefone	R\$50,00	0,65%
Manutenção	R\$70,00	0,91%
Salário base (atendente)	R\$1.760,00	22,91%
Encargos sociais (atendente)	R\$800,00	10,41%
Material de Limpeza	R\$130,00	1,69%
Internet	R\$100,00	1,30%
Equipamento de segurança (mensal)	R\$100,00	1,30%
Outros gastos	R\$400,00	5,21%
TOTAL	R\$7.683,40	100%

Custo/minuto	R\$0,35	-
---------------------	----------------	----------

Fonte: Pesquisa atual

Diante da soma de todos os custos fixos operacionais obtem-se um total total de R\$7.683,40, o qual foi dividido pelo número total de horas que ambas as funcionárias conseguem produzir mensalmente (366,50 horas/mês). Dessa forma, pode-se obter o custo por hora e, posteriormente, transformá-lo em custo por minuto. Esse valor (R\$0,35), corresponde ao custo/minuto que o produto irá absorver indiretamente e que, juntamente ao custo direto (calculado nos quadros 10,11,12 e 13), formará o custo total de fabricação do produto.

4.5.6.Custos totais de fabricação

O método escolhido para calcular os custos totais da fabricação dos produtos foi o de custeio integral, onde todos os custos diretos ou indiretos, fixos ou variáveis, são absorvidos e distribuídos por todos os produtos fabricados. Os Quadros 16, 17 e 18 detalham tais valores.

Quadro 16 - Custo total: custeio integral (cupcake)

DISCRIMINAÇÃO	CUSTOS COM M.P	CUSTOS COM M.O.D	C.I.F	CUSTO TOTAL
Brigadeiro branco	R\$1,12	R\$0,25	R\$0,79	R\$2,53
Brigadeiro	R\$1,30	R\$0,25	R\$0,79	R\$2,71
Bem casado	R\$1,17	R\$0,25	R\$0,79	R\$2,58
Côco	R\$1,24	R\$0,25	R\$0,79	R\$2,65
Oreo	R\$1,21	R\$0,25	R\$0,79	R\$2,62
Meio amargo	R\$1,55	R\$0,25	R\$0,79	R\$2,96
Laka	R\$1,56	R\$0,25	R\$0,79	R\$2,97
Leite ninho	R\$1,24	R\$0,25	R\$0,79	R\$2,65
Nutella	R\$1,95	R\$0,25	R\$0,79	R\$3,36
Ninho com Nutella	R\$1,57	R\$0,25	R\$0,79	R\$2,98
MMs	R\$1,65	R\$0,25	R\$0,79	R\$3,06
Kit kat	R\$1,75	R\$0,25	R\$0,79	R\$3,16

Fonte: Pesquisa atual

Quadro 17– Custo total: custeio integral (brigadeiros)

DISCRIMINAÇÃO	CUSTOS COM M.P	CUSTOS COM M.O.D	C.I.F	CUSTO TOTAL
Brigadeiro branco	R\$0,33	R\$0,07	R\$0,21	R\$0,61
Brigadeiro	R\$0,35	R\$0,07	R\$0,21	R\$0,63
Bem casado	R\$0,34	R\$0,07	R\$0,21	R\$0,62
Sensação	R\$0,35	R\$0,07	R\$0,21	R\$0,63
Côco	R\$0,33	R\$0,07	R\$0,21	R\$0,61
Amendoim	R\$0,34	R\$0,07	R\$0,21	R\$0,62
Oreo	R\$0,32	R\$0,07	R\$0,21	R\$0,60
Meio amargo	R\$0,38	R\$0,07	R\$0,21	R\$0,66
Laka	R\$0,41	R\$0,07	R\$0,21	R\$0,69
Leite ninho	R\$0,34	R\$0,07	R\$0,21	R\$0,62
Nutella	R\$0,47	R\$0,07	R\$0,21	R\$0,75
Ninho com Nutella	R\$0,39	R\$0,07	R\$0,21	R\$0,67
MMs	R\$0,45	R\$0,07	R\$0,21	R\$0,73
Kit kat	R\$0,42	R\$0,07	R\$0,21	R\$0,70

Fonte: Pesquisa atual

Nos quadros 17 e 18 pode-se observar os custos totais de fabricação com cupcakes e brigadeiros, realizados de forma unitária. Foram somados os custos diretos (custo da matéria-prima mais o de mão-de-obra direta) ao C.I.F, que é o Custo Indireto de Fabricação (encontrado diante da multiplicação de R\$0,35 custo/minuto – Quadro 15 – pela quantidade de minutos necessários para fabricação de cada produto) obtendo-se, dessa forma, o custo total de fabricação de cada produto.

Quadro 18 - Custo total: custeio integral (tortas e salgados)

DISCRIMINAÇÃO	CUSTOS COM M.P.	CUSTOS COM M.O.D	C.I.F	CUSTO TOTAL	CUSTO TOTAL (FATIA/ UNIDADE)
Brigadeiro	R\$20,74	R\$3,30	R\$10,50	R\$34,54	R\$2,88
Kit Kat	R\$28,74	R\$3,30	R\$10,50	R\$42,54	R\$3,54

Bem casado	R\$17,87	R\$3,30	R\$10,50	R\$31,67	R\$2,64
Ninho com morango	R\$25,67	R\$3,30	R\$10,50	R\$39,47	R\$3,29
Brigadeiro com morango	R\$26,60	R\$3,30	R\$10,50	R\$40,40	R\$3,37
Coxinha	R\$35,00	-	-	-	-
Pastel	R\$35,00	-	-	-	-
Empada	R\$35,00	-	-	-	-

Fonte: Pesquisa atual

O quadro 18 mostra todos os custos envolvidos na produção de tortas e salgados. No que se refere às tortas, é possível observar que o custo é obtido da mesma maneira dos quadros anteriores. A única diferença é que calcula-se o valor total da torta e, em seguida, o valor de cada fatia (forma que a torta será comercializada). Os custos com salgados, como já especificado anteriormente, são iguais aos adquiridos com o respectivo fornecedor.

4.5.7. Estimativa de vendas

Os Quadros 19 ao 33 retratam as estimativas de vendas em três cenários: otimista, ideal e pessimista. Tais quadros foram divididos por produtos: cupcakes (Quadros 19 ao 21), brigadeiros (Quadros 22 ao 24), tortas (Quadros 25 ao 27), salgados (Quadros 28 ao 30) e, por fim, bebidas (Quadros 31 ao 33).

Quadro 19 - Estimativa de vendas de cupcakes: cenário otimista (1.000 unidades/mês)

PRODUTO	ESTIMATIVA DE VENDAS	C.M.V	C.M.V TOTAL	PREÇO DE VENDA	VENDA BRUTA	VENDA LÍQUIDA
Brigadeiro branco	50	R\$2,53	R\$126,50	R\$6,00	R\$300,00	R\$173,50
Brigadeiro	90	R\$2,71	R\$243,90	R\$6,00	R\$540,00	R\$296,10
Bem casado	70	R\$2,58	R\$180,60	R\$6,00	R\$420,00	R\$239,40
Côco	30	R\$2,65	R\$79,50	R\$6,00	R\$180,00	R\$100,50
Oreo	90	R\$2,62	R\$235,80	R\$6,00	R\$540,00	R\$304,20
Meio amargo	90	R\$2,96	R\$266,40	R\$6,00	R\$540,00	R\$273,60
Laka	70	R\$2,97	R\$207,90	R\$6,00	R\$420,00	R\$212,10

Leite ninho	80	R\$2,65	R\$212,00	R\$6,00	R\$480,00	R\$268,00
Nutella	140	R\$3,36	R\$470,40	R\$6,50	R\$910,00	R\$439,60
Ninho com Nutella	120	R\$2,98	R\$357,60	R\$6,00	R\$720,00	R\$362,40
MMs	90	R\$3,06	R\$275,40	R\$6,50	R\$585,00	R\$309,60
Kit kat	80	R\$3,16	R\$252,80	R\$6,50	R\$520,00	R\$267,20
TOTAL	1.000	R\$34,23	R\$2.908,80	-	R\$6.155,00	R\$3.246,20

Fonte: Pesquisa atual

O quadro 19 demonstra todas as estimativas de vendas do cenário otimista no que diz respeito aos cupcakes. Por ter sido elaborado com alto índice de vendas, nas projeções posteriores sempre será o cenário que obterá os melhores resultados em vendas brutas e líquidas.

Para obtenção dos valores de vendas bruta e líquida, foi estimada a quantidade de cada produto que seria vendida neste cenário. Em seguida, multiplicou-se esses valores pelos dados encontrados nos Quadros 16, 17 e 18 (custo total de produção, também chamados de C.M.V), encontrando, dessa forma, o C.M.V total (Custo da Mercadoria Vendida Total). Posteriormente, a fim de encontrar a estimativa de venda bruta, designou-se o preço que a empresa pretende comercializar o produto e multiplicou-se pela estimativa de venda. Por fim, foi feito o confronto entre o C.M.V total e a venda bruta para obter o resultado da venda líquida, que será utilizada em análises posteriores.

Quadro 20 – Estimativa de vendas de cupcakes: cenário ideal (750 unidades/mês)

PRODUTO	ESTIMA-TIVA DE VENDAS	C.M.V	C.M.V TOTAL	PREÇO DE VENDA	VENDA BRUTA	VENDA LÍQUIDA
Brigadeiro branco	30	R\$2,53	R\$75,90	R\$6,00	R\$180,00	R\$104,10
Brigadeiro	60	R\$2,71	R\$162,60	R\$6,00	R\$360,00	R\$197,40
Bem casado	50	R\$2,58	R\$129,00	R\$6,00	R\$300,00	R\$171,00
Côco	15	R\$2,65	R\$39,75	R\$6,00	R\$90,00	R\$50,25
Oreo	70	R\$2,62	R\$183,40	R\$6,00	R\$420,00	R\$236,60
Meio amargo	70	R\$2,96	R\$207,20	R\$6,00	R\$420,00	R\$212,80
Laka	50	R\$2,97	R\$148,50	R\$6,00	R\$300,00	R\$151,50

Leite ninho	60	R\$2,65	R\$159,00	R\$6,00	R\$360,00	R\$201,00
Nutella	100	R\$3,36	R\$336,00	R\$6,50	R\$650,00	R\$314,00
Ninho com Nutella	95	R\$2,98	R\$283,10	R\$6,00	R\$570,00	R\$286,90
MMs	80	R\$3,06	R\$244,80	R\$6,50	R\$520,00	R\$275,20
Kit kat	70	R\$3,16	R\$221,20	R\$6,50	R\$455,00	R\$233,80
TOTAL	750	R\$34,23	R\$2.190,45	-	R\$4.625,00	R\$2.434,55

Fonte: Pesquisa atual

Dando continuidade às estimativas, o Quadro 20 demonstra a estimativa de vendas de cupcakes no cenário ideal, ou seja, o quanto a empresa espera vender para conseguir resultados satisfatórios. Os resultados foram obtidos da mesma maneira do quadro anterior.

Quadro 21 – Estimativa de vendas de cupcakes: cenário pessimista (500 unidades/mês)

PRODUTO	ESTIMA-TIVA DE VENDAS	C.M.V	C.M.V TOTAL	PREÇO DE VENDA	VENDA BRUTA	VENDA LÍQUIDA
Brigadeiro branco	25	R\$2,53	R\$63,25	R\$6,00	R\$150,00	R\$86,75
Brigadeiro	50	R\$2,71	R\$135,50	R\$6,00	R\$300,00	R\$164,50
Bem casado	40	R\$2,58	R\$103,20	R\$6,00	R\$240,00	R\$136,80
Côco	15	R\$2,65	R\$39,75	R\$6,00	R\$90,00	R\$50,25
Oreo	40	R\$2,62	R\$104,80	R\$6,00	R\$240,00	R\$135,20
Meio amargo	35	R\$2,96	R\$103,60	R\$6,00	R\$210,00	R\$106,40
Laka	30	R\$2,97	R\$89,10	R\$6,00	R\$180,00	R\$90,90
Leite ninho	40	R\$2,65	R\$106,00	R\$6,00	R\$240,00	R\$134,00
Nutella	60	R\$3,36	R\$201,60	R\$6,50	R\$390,00	R\$188,40
Ninho com Nutella	65	R\$2,98	R\$193,70	R\$6,00	R\$390,00	R\$196,30
MMs	60	R\$3,06	R\$183,60	R\$6,50	R\$390,00	R\$206,40
Kit kat	40	R\$3,16	R\$126,40	R\$6,50	R\$260,00	R\$133,60
TOTAL	500	R\$34,23	R\$1.450,50	-	R\$3.080,00	R\$1.629,50

Fonte: Pesquisa atual

O quadro 21 encerra as estimativas de venda para os cupcakes com o cenário pessimista. Este cenário, dentre os três apresentados, será sempre o que obterá menores resultados.

Quadro 22 - Estimativa de vendas de brigadeiros: cenário otimista (8.750 unidades/mês)

PRODUTO	ESTIMA-TIVA DE VENDAS	C.M.V	C.M.V TOTAL	PREÇO DE VENDA	VENDA BRUTA	VENDA LÍQUIDA
Brigadeiro branco	810	R\$0,61	R\$494,10	R\$1,50	R\$1.215,00	R\$720,90
Brigadeiro	912	R\$0,63	R\$574,56	R\$1,50	R\$1.368,00	R\$793,44
Bem casado	610	R\$0,62	R\$378,20	R\$1,50	R\$915,00	R\$536,80
Sensação	362	R\$0,63	R\$228,06	R\$1,50	R\$543,00	R\$314,94
Côco	410	R\$0,61	R\$250,10	R\$1,50	R\$615,00	R\$364,90
Amendoim	410	R\$0,62	R\$254,20	R\$1,50	R\$615,00	R\$360,80
Oreo	712	R\$0,60	R\$427,20	R\$1,50	R\$1.068,00	R\$640,80
Meio amargo	510	R\$0,66	R\$336,60	R\$1,50	R\$765,00	R\$428,40
Laka	510	R\$0,69	R\$351,90	R\$1,50	R\$765,00	R\$413,10
Leite ninho	513	R\$0,62	R\$318,60	R\$1,50	R\$769,50	R\$450,90
Nutella	761	R\$0,75	R\$570,75	R\$1,50	R\$1.141,50	R\$570,75
Ninho com Nutella	810	R\$0,67	R\$542,70	R\$1,50	R\$1.215,00	R\$672,30
MMs	710	R\$0,73	R\$518,30	R\$1,50	R\$1.065,00	R\$546,70
Kit kat	710	R\$0,70	R\$497,00	R\$1,50	R\$1.065,00	R\$569,00
TOTAL	8.750	-	R\$5.742,27	-	R\$13.125,00	R\$7.382,73

Fonte: Pesquisa atual

Quadro 23 - Estimativa de vendas de brigadeiros: cenário ideal (7.500 unidades/mês)

PRODUTO	ESTIMA-TIVA DE VENDAS	C.M.V	C.M.V TOTAL	PREÇO DE VENDA	VENDA BRUTA	VENDA LÍQUIDA
Brigadeiro branco	700	R\$0,61	R\$427,00	R\$1,50	R\$1.050,00	R\$623,00
Brigadeiro	900	R\$0,63	R\$567,00	R\$1,50	R\$1.350,00	R\$783,00
Bem casado	600	R\$0,62	R\$372,00	R\$1,50	R\$900,00	R\$528,00

Sensação	250	R\$0,63	R\$157,50	R\$1,50	R\$375,00	R\$217,50
Côco	300	R\$0,61	R\$183,00	R\$1,50	R\$450,00	R\$267,00
Amendoim	300	R\$0,62	R\$186,00	R\$1,50	R\$450,00	R\$264,00
Oreo	600	R\$0,60	R\$360,00	R\$1,50	R\$900,00	R\$540,00
Meio amargo	400	R\$0,66	R\$264,00	R\$1,50	R\$600,00	R\$336,00
Laka	400	R\$0,69	R\$276,00	R\$1,50	R\$600,00	R\$324,00
Leite ninho	500	R\$0,62	R\$310,00	R\$1,50	R\$750,00	R\$440,00
Nutella	650	R\$0,75	R\$487,50	R\$1,50	R\$975,00	R\$487,50
Ninho com Nutella	700	R\$0,67	R\$469,00	R\$1,50	R\$1.050,00	R\$581,00
MMs	600	R\$0,73	R\$438,00	R\$1,50	R\$900,00	R\$462,00
Kit kat	600	R\$0,70	R\$420,00	R\$1,50	R\$900,00	R\$480,00
TOTAL	7.500	-	R\$4.917,00	-	R\$11.250,00	R\$6.333,00

Fonte: Pesquisa atual

Quadro 24 - Estimativa de vendas de brigadeiros: cenário pessimista (5.000 unidades/mês)

PRODUTO	ESTIMA-TIVA DE VENDAS	C.M.V	C.M.V TOTAL	PREÇO DE VENDA	VENDA BRUTA	VENDA LÍQUIDA
Brigadeiro branco	260	R\$0,61	R\$158,60	R\$1,50	R\$390,00	R\$231,40
Brigadeiro	600	R\$0,63	R\$378,00	R\$1,50	R\$900,00	R\$522,00
Bem casado	450	R\$0,62	R\$279,00	R\$1,50	R\$675,00	R\$396,00
Sensação	150	R\$0,63	R\$94,50	R\$1,50	R\$225,00	R\$130,50
Côco	100	R\$0,61	R\$61,00	R\$1,50	R\$150,00	R\$89,00
Amendoim	200	R\$0,62	R\$124,00	R\$1,50	R\$300,00	R\$176,00
Oreo	400	R\$0,60	R\$240,00	R\$1,50	R\$600,00	R\$360,00
Meio amargo	200	R\$0,66	R\$132,00	R\$1,50	R\$300,00	R\$168,00
Laka	200	R\$0,69	R\$138,00	R\$1,50	R\$300,00	R\$162,00
Leite ninho	400	R\$0,62	R\$248,00	R\$1,50	R\$600,00	R\$352,00
Nutella	660	R\$0,75	R\$495,00	R\$1,50	R\$990,00	R\$495,00
Ninho com Nutella	560	R\$0,67	R\$375,20	R\$1,50	R\$840,00	R\$464,80
MMs	420	R\$0,73	R\$306,60	R\$1,50	R\$630,00	R\$323,40
Kit kat	400	R\$0,70	R\$280,00	R\$1,50	R\$600,00	R\$320,00

TOTAL	5.000,00	-	R\$3.309,90	-	R\$7.500,00	R\$4.190,10
--------------	-----------------	----------	--------------------	----------	--------------------	--------------------

Fonte: Pesquisa atual

Os Quadros 22, 23 e 24 demonstram todos os cálculos necessários para encontrar a venda líquida dos brigadeiros nos três cenários propostos pela pesquisa. Por tratar-se de um produto muito procurado, as estimativas foram bem mais altas do que as demais, refletindo o grande retorno esperado pela empresa no que diz respeito a esse tipo de doce.

Quadro 25 - Estimativa de vendas de tortas: cenário otimista (100 unidades/mês)

PRODU-TO	ESTIMA-TIVA DE VENDAS	C.M.V	C.M.V TOTAL	PREÇO DE VENDA	VENDA BRUTA	VENDA LÍQUIDA
Brigadeiro	35	R\$34,54	R\$1.208,90	R\$80,00	R\$2.800,00	R\$1.591,10
Kit Kat	15	R\$42,54	R\$638,10	R\$85,00	R\$1.275,00	R\$636,90
Bem casado	10	R\$31,67	R\$316,70	R\$80,00	R\$800,00	R\$483,30
Ninho com morango	15	R\$39,47	R\$592,05	R\$80,00	R\$1.200,00	R\$607,95
Brigadeiro com morango	25	R\$40,40	R\$1.010,00	R\$85,00	R\$2.125,00	R\$1.115,00
TOTAL	100	R\$188,62	R\$3.765,75	-	R\$8.200,00	R\$4.434,25

Fonte: Pesquisa atual

Quadro 26 - Estimativa de vendas de tortas: cenário ideal (75 unidades/mês)

PRODU-TO	ESTIMA-TIVA DE VENDAS	C.M.V	C.M.V TOTAL	PREÇO DE VENDA	VENDA BRUTA	VENDA LÍQUIDA
Brigadeiro	18	R\$34,54	R\$621,72	R\$80,00	R\$1.440,00	R\$818,28
Kit Kat	15	R\$42,54	R\$638,10	R\$85,00	R\$1.275,00	R\$636,90
Bem casado	10	R\$31,67	R\$316,70	R\$80,00	R\$800,00	R\$483,30
Ninho com morango	12	R\$39,47	R\$473,64	R\$80,00	R\$960,00	R\$486,36
Brigadeiro com morango	20	R\$40,40	R\$808,00	R\$85,00	R\$1.700,00	R\$892,00
TOTAL	75	R\$188,62	R\$2.858,16	-	R\$6.175,00	R\$3.316,84

Fonte: Pesquisa atual

Quadro 27 - Estimativa de vendas de tortas: cenário pessimista (50 unidades/mês)

PRODUTO	ESTIMATIVA DE VENDAS	C.M.V	C.M.V TOTAL	PREÇO DE VENDA	VENDA BRUTA	VENDA LÍQUIDA
Brigadeiro	18	R\$34,54	R\$621,72	R\$80,00	R\$1.440,00	R\$818,28
Kit Kat	8	R\$42,54	R\$340,32	R\$85,00	R\$680,00	R\$339,68
Bem casado	6	R\$31,67	R\$190,02	R\$80,00	R\$480,00	R\$289,98
Ninho com morango	6	R\$39,47	R\$236,82	R\$80,00	R\$480,00	R\$243,18
Brigadeiro com morango	12	R\$40,40	R\$484,80	R\$85,00	R\$1.020,00	R\$535,20
TOTAL	50	R\$188,62	R\$1.873,68	-	R\$4.100,00	R\$2.226,32

Fonte: Pesquisa atual

Nos Quadros 25, 26 e 27 são demonstradas as estimativas de vendas com relação às tortas. A empresa venderá fatias de torta em seu ambiente físico, porém foram utilizados valores referentes ao preço da torta completa a fim de simplificar os cálculos.

Quadro 28 - Estimativa de vendas de salgados: cenário otimista (700 unidades/mês)

PRODUTO	ESTIMATIVA DE VENDAS	C.M.V	C.M.V TOTAL	PREÇO DE VENDA	VENDA BRUTA	VENDA LÍQUIDA
Coxinha	300	R\$1,75	R\$525,00	R\$3,50	R\$1.050,00	R\$525,00
Pastel	200	R\$1,75	R\$350,00	R\$3,50	R\$700,00	R\$350,00
Empada	200	R\$1,75	R\$350,00	R\$3,50	R\$700,00	R\$350,00
TOTAL	700		R\$1.225,00		R\$2.450,00	R\$1.225,00

Fonte: Pesquisa atual

Quadro 29 - Estimativa de vendas de salgados: cenário ideal (400 unidades/mês)

PRODUTO	ESTIMATIVA DE VENDAS	C.M.V	C.M.V TOTAL	PREÇO DE VENDA	VENDA BRUTA	VENDA LÍQUIDA
Coxinha	200	R\$1,75	R\$350,00	R\$3,50	R\$700,00	R\$350,00
Pastel	100	R\$1,75	R\$175,00	R\$3,50	R\$350,00	R\$175,00

Empada	100	R\$1,75	R\$175,00	R\$3,50	R\$350,00	R\$175,00
TOTAL	400	-	R\$700,00	-	R\$1.400,00	R\$700,00

Fonte: Pesquisa atual

Quadro 30 - Estimativa de vendas de salgados: cenário pessimista (250 unidades/mês)

PRODUTO	ESTIMA-TIVA DE VENDAS	C.M.V	C.M.V TOTAL	PREÇO DE VENDA	VENDA BRUTA	VENDA LÍQUIDA
Coxinha	150	R\$1,75	R\$262,50	R\$3,50	R\$525,00	R\$262,50
Pastel	50	R\$1,75	R\$87,50	R\$3,50	R\$175,00	R\$87,50
Empada	50	R\$1,75	R\$87,50	R\$3,50	R\$175,00	R\$87,50
TOTAL	250	-	R\$437,50	-	R\$875,00	R\$437,50

Fonte: Pesquisa atual

Os Quadros 28, 29 e 30 abordam a estimativa de vendas dos salgados nos três cenários (pessimista, ideal e otimista). Aqui, como o C.M.V não foi calculado anteriormente (já que não haverá produção dessa modalidade), será utilizado o valor de aquisição do produto congelado junto ao fornecedor.

Quadro 31 - Estimativa de vendas de bebidas: cenário otimista (820 unidades/mês)

PRODUTO	ESTIMA-TIVA DE VENDAS	UNI-DADE	C.M.V	C.M.V TOTAL	PREÇO DE VENDA	VENDA BRUTA	VENDA LÍQUIDA
Água	300	500mL	R\$1,10	R\$330,00	R\$3,00	R\$900,00	R\$570,00
Suco	150	1 polpa	R\$1,00	R\$150,00	R\$4,50	R\$675,00	R\$525,00
Refrigerante	300	Lata	R\$1,80	R\$540,00	R\$4,50	R\$1.350,00	R\$810,00
Café	70	Cápsula	R\$1,70	R\$119,00	R\$4,00	R\$280,00	R\$161,00
TOTAL	820	-	-	R\$1.139,00	-	R\$3.205,00	R\$2.066,00

Fonte: Pesquisa atual

Quadro 32 - Estimativa de vendas de bebidas: cenário ideal (500 unidades/mês)

PRODUTO	ESTIMA-TIVA DE VENDAS	UNI-DADE	C.M.V	C.M.V TOTAL	PREÇO DE VENDA	VENDA BRUTA	VENDA LÍQUIDA
Água	170	500 mL	R\$1,10	R\$187,00	R\$3,00	R\$510,00	R\$323,00
Suco	100	1 polpa	R\$1,00	R\$100,00	R\$4,50	R\$450,00	R\$350,00
Refrigerante	190	Lata	R\$1,80	R\$342,00	R\$4,50	R\$855,00	R\$513,00
Café	40	Cápsula	R\$1,70	R\$68,00	R\$4,00	R\$160,00	R\$92,00
TOTAL	500	-	-	R\$697,00	-	R\$1.975,00	R\$1.278,00

Fonte: Pesquisa atual

Quadro 33 - Estimativa de vendas de bebidas: cenário pessimista (360 unidades/mês)

PRODUTO	ESTIMA-TIVA DE VENDAS	UNI-DADE	C.M.V	C.M.V TOTAL	PREÇO DE VENDA	VENDA BRUTA	VENDA LÍQUIDA
Água	130	500 mL	R\$1,10	R\$143,00	R\$3,00	R\$390,00	R\$247,00
Suco	60	1 polpa	R\$1,00	R\$60,00	R\$4,50	R\$270,00	R\$210,00
Refrigerante	150	Lata	R\$1,80	R\$270,00	R\$4,50	R\$675,00	R\$405,00
Café	20	Cápsula	R\$1,70	R\$34,00	R\$4,00	R\$80,00	R\$46,00
TOTAL	360			R\$507,00		R\$1.415,00	R\$908,00

Fonte: Pesquisa atual

Para composição dos Quadros 31, 32 e 33 também não foi necessário calcular o C.M.V. Os valores utilizados nesta coluna são os de aquisição junto aos fornecedores.

4.5.8. Projeção de resultados

Também conhecida como demonstração do resultado do exercício (DRE) tem como objetivo detalhar como o resultado líquido foi formado, através da confrontação entre receitas, custos e despesas.

No Quadro 34, observa-se a projeção de resultados para os cenários pessimista, ideal e otimista.

Quadro 34 - Projeção de resultados

CENÁRIOS DESCRIÇÃO	PESSIMISTA		IDEAL		OTIMISTA	
	Valor	%	Valor	%	Valor	%
RECEITA BRUTA	R\$16.970,00	100%	R\$25.425,00	100%	R\$33.135,00	100%
Vendas: à vista	R\$10.182,00	60%	R\$15.255,00	60%	R\$19.881,00	60%
Vendas: cartão 30 dias	R\$6.788,00	40%	R\$10.170,00	40%	R\$13.254,00	40%
DEDUÇÕES	R\$1.148,87	6,77%	R\$1.721,30	6,77%	R\$2.243,24	6,77%
Simples: 5,97%	R\$1.013,11	5,97%	R\$1.517,90	5,97%	R\$1.978,16	5,97%
Adm.Cartão: 2%	R\$135,76	0,80%	R\$203,40	0,80%	R\$265,08	0,80%
RECEITA OPERACIONAL LÍQUIDA	R\$15.821,13	93,23%	R\$23.703,70	93,23%	R\$30.891,76	93,23%
Custo total (CMV)	R\$7.578,58	44,65%	R\$11.362,61	44,69%	R\$14.780,82	44,61%
LUCRO BRUTO	R\$8.242,55	48,57%	R\$12.341,09	48,54%	R\$16.110,94	48,62%
DESPEAS OPERACIONAS	R\$7.683,40	100%	R\$7.683,40	100%	R\$7.683,40	100%
RESULTADO OPERACIONAL LUCRO/PREJUÍZO	R\$559,15	7,28%	R\$4.657,69	60,62%	R\$8.427,54	109,7%

Fonte: Pesquisa atual

No quadro acima foi realizada uma demonstração de resultados, onde existiu a confrontação entre receita bruta, custo total de fabricação e despesas operacionais.

Em um primeiro momento, foram diminuídas da receita bruta as deduções (cartão de crédito e imposto simples nacional) de forma a encontrar a receita operacional líquida. Desta, subtrai-se, ainda, o custo total (CMV), encontrando, dessa forma, o lucro bruto. Por fim, foi feita a confrontação entre lucro bruto e despesas operacionais, a fim de finalmente saber se a empresa obteve lucro ou prejuízo.

FIXAS							
SALDO LÍQUIDO MÊS	R\$ 20.769,00	R\$8.540,15	R\$9.099,30	R\$9.658,45	R\$10.217,60	R\$10.776,75	R\$11.335,90

Fonte: Pesquisa atual

No fluxo de caixa do cenário pessimista, a empresa fez um investimento inicial de R\$20.769,00, tendo entradas de apenas R\$10.182,00, referente ao valor recebido a vista. O resto da receita virá apenas no mês subsequente. A empresa teve também saídas no valor de R\$22.410,85, as quais, no segundo mês, foram reduzidas para R\$16.410,85, pois os investimentos pré-operacionais são pagos apenas no primeiro mês. Em fevereiro, as entradas aumentaram para R\$16.970,00 e mantiveram-se constantes durante os meses seguintes. Por fim, percebe-se que o saldo fica positivo todos os meses, explicado pelo fato de a empresa possuir um investimento inicial satisfatório.

Quadro 36 - Fluxo de caixa para cenário ideal (projeção: 6 meses)

DISCRIMI- NAÇÃO	JANEIRO	FEVEREIRO	MARÇO	ABRIL	MAIO	JUNHO
Saldo inicial	R\$20.769,00	R\$9.256,69	R\$13.914,38	R\$18.572,07	R\$23.229,76	R\$27.887,45
ENTRADAS	R\$15.255,00	R\$25.425,00	R\$25.425,00	R\$25.425,00	R\$25.425,00	R\$25.425,00
Receita da venda à vista	R\$15.255,00	R\$15.255,00	R\$15.255,00	R\$15.255,00	R\$15.255,00	R\$15.255,00
Receita da venda à prazo	-	R\$10.170,00	R\$10.170,00	R\$10.170,00	R\$10.170,00	R\$10.170,00
SAÍDAS	R\$26.767,31	R\$20.767,31	R\$20.767,31	R\$20.767,31	R\$20.767,31	R\$20.767,31
CUSTOS VARIÁVEIS	R\$13.083,91	R\$13.083,91	R\$13.083,91	R\$13.083,91	R\$13.083,91	R\$13.083,91
CMV	R\$11.362,61	R\$11.362,61	R\$11.362,61	R\$11.362,61	R\$11.362,61	R\$11.362,61
Simplex: 5,97%	R\$1.517,90	R\$1.517,90	R\$1.517,90	R\$1.517,90	R\$1.517,90	R\$1.517,90
Adm cartão: 2%	R\$203,40	R\$203,40	R\$203,40	R\$203,40	R\$203,40	R\$203,40
DESPESAS PRÉ- OPERACIO NAIS	R\$6.000,00	-	-	-	-	-
Despesas de	R\$2.000,00	-	-	-	-	-

Adm cartão: 2%		R\$265,08	R\$265,08	R\$265,08	R\$265,08	R\$265,08	R\$265,08
DESPESAS PRÉ- OPERACIO NAIS		R\$6.000,00	-	-	-	-	-
Despesas de legalização		R\$2.000,00	-	-	-	-	-
Publicidade		R\$900,00	-	-	-	-	-
Reformas		R\$ 2.500,00	-	-	-	-	-
Pintura		R\$ 600,00	-	-	-	-	-
Investimento inicial	R\$ 20.769,00		-	-	-	-	-
DESPESAS FIXAS		R\$7.683,40	R\$7.683,40	R\$7.683,40	R\$7.683,40	R\$7.683,40	R\$7.683,40
SALDO LÍQUIDO MÊS	R\$ 20.769,00	R\$9.942,54	R\$18.370,08	R\$26.797,62	R\$35.225,16	R\$43.652,70	R\$52.110,24

Fonte: Pesquisa atual

Nofluxo de caixa do cenário otimista, a empresa fez um investimento inicial de R\$20.769,00, tendo entradas de R\$19.881,00, referente ao valor recebido a vista. O restante da receita virá apenas no mês subsequente. A empresa também teve saídas no valor de R\$30.707,46, as quais baixaram no segundo mês para R\$24.707,46, pois os investimentos pré-operacionais são pagos apenas no primeiro mês. Em fevereiro, as entradas aumentaram para R\$33.135,00 e mantiveram-se constantes durante os meses seguintes. Por fim, percebe-se que a empresa teria um saldo negativo nos dois primeiros meses se não fosse realizado o investimento inicial.

4.5.10. Ponto de equilíbrio

O ponto de equilíbrio é atingido quando a organização possui lucro zero, ou seja, quando as receitas igualam-se com as despesas.

Para realizar o cálculo, é preciso retornar a projeção de resultados (Quadro 34) e realizar a divisão entre o custo fixo e a porcentagem da margem de contribuição, e em seguida multiplicar o resultado obtido por 100.

Abaixo, nos Quadros 38, 39 e 40, foram realizados cálculos referentes aos três cenários (pessimista, ideal e otimista).

Quadro 38– Ponto de equilíbrio para cenário pessimista

PONTO DE EQUILÍBRIO	
$\frac{\text{CF}}{\text{Margem de contribuição(\%)}} \times 100 = \frac{\text{R\$7.683,40}}{48,57\%} \times 100 = \text{R\$15.819,23}$	

Fonte: Pesquisa atual

Quadro 39 – Ponto de equilíbrio para cenário ideal

PONTO DE EQUILÍBRIO	
$\frac{\text{CF}}{\text{Margem de contribuição(\%)}} \times 100 = \frac{\text{R\$7.683,40}}{48,54\%} \times 100 = \text{R\$15.829,10}$	

Fonte: Pesquisa atual

Quadro 40 – Ponto de equilíbrio para cenário otimista

PONTO DE EQUILÍBRIO	
$\frac{\text{CF}}{\text{Margem de contribuição(\%)}} \times 100 = \frac{\text{R\$7.683,40}}{48,62\%} \times 100 = \text{R\$15.802,96}$	

Fonte: Pesquisa atual

Percebe-se que, nos três cenários, os resultados, que representam o quanto a empresa precisa vender para chegar ao lucro zero, são muito parecidos (todos entre R\$15.800,00 e R\$15.830,00). Isso é possível pelo fato de o custo fixo ser sempre o mesmo, independente do cenário, e da margem de contribuição ter sido quase idêntica nas três situações.

4.5.11. Análise de investimento

Nos Quadros 41, 42 e 43 estão dispostas, respectivamente, as lucratividades para os cenários pessimista, ideal e otimista.

O resultado da lucratividade é quanto a empresa realmente recebeu diante das vendas, tirando todos os custos envolvidos.

Novamente a empresa obteve resultados satisfatórios no cenário ideal e otimista, porém, quanto ao pessimista, a porcentagem de lucratividade foi baixíssima, mas servirá de incentivo para que a organização jamais procure está em tal situação.

Quadro 41 - Lucratividade para cenário pessimista

LUCRATIVIDADE (%)	
$\frac{\text{Lucro líquido}}{\text{Receita total}} \times 100 = \frac{\text{R\$559,15}}{\text{R\$16.970,00}} \times 100 = 3,30\%$	

Fonte: Pesquisa atual

Quadro 42 - Lucratividade para cenário ideal

LUCRATIVIDADE (%)	
$\frac{\text{Lucro líquido}}{\text{Receita total}} \times 100 = \frac{\text{R\$4.657,69}}{\text{R\$25.425,00}} \times 100 = 18,32\%$	

Fonte: Pesquisa atual

Quadro 43 - Lucratividade para cenário otimista

LUCRATIVIDADE (%)	
$\frac{\text{Lucro líquido}}{\text{Receita total}} \times 100 = \frac{\text{R\$8.427,54}}{\text{R\$33.135,00}} \times 100 = 25,43\%$	

Fonte: Pesquisa atual

Nos Quadros 44, 45 e 46 pode-se observar, respectivamente, as rentabilidades para os cenários pessimista, ideal e otimista. Seus resultados demonstrarão quanto representa o lucro líquido mensal relacionado ao investimento inicial, ou seja, o quanto, em porcentagem, a quantia investida pelos sócios irá render por mês,.

Quadro 44 - Rentabilidade para cenário pessimista

RENTABILIDADE (%)	
$\frac{\text{Lucro líquido}}{\text{Investimento total}} \times 100 = \frac{\text{R\$559,15}}{\text{R\$44.290,00}} \times 100 = 1,26\%$	

Fonte: Pesquisa atual

No cenário pessimista, o lucro mensal será de 1,26% relacionado ao investimento realizado, ou seja, os sócios irão recuperar, por mês, 1,26% do que foi investido.

Quadro 45 - Rentabilidade para cenário ideal

RENTABILIDADE (%)	
$\frac{\text{Lucro líquido}}{\text{Investimento total}} \times 100 =$	$\frac{\text{R\$4.657,69}}{\text{R\$44.290,00}} \times 100 = 10,52\%$

Fonte: Pesquisa atual

No cenário ideal, o lucro mensal será de 10,52% relacionado ao investimento realizado, ou seja, os sócios irão recuperar, por mês, 10,52% do que foi investido.

Quadro 46 - Rentabilidade para cenário otimista

RENTABILIDADE (%)	
$\frac{\text{Lucro líquido}}{\text{Investimento total}} \times 100 =$	$\frac{\text{R\$8.427,54}}{\text{R\$44.290,00}} \times 100 = 19,03\%$

Fonte: Pesquisa atual

No cenário otimista, o lucro mensal será de 19,03% relacionado ao investimento realizado, ou seja, os sócios irão recuperar, por mês, 19,03% do que foi investido.

Nos Quadros 47, 48 e 49 estão descritas, respectivamente, as estimativas de *payback* para os cenários pessimista, ideal e otimista. Seu cálculo determina qual é o tempo para recuperação do investimento inicial.

Quadro 47 - Estimativa de *payback* para cenário pessimista

ESTIMATIVA DE PAYBACK	
$\frac{\text{Investimento total}}{\text{Lucro líquido}} \times 100 =$	$\frac{\text{R\$44.290,00}}{\text{R\$559,15}} \times 100 = 79,21 \text{ meses}$

Fonte: Pesquisa atual

No cenário pessimista, a empresa demoraria mais de 6 anos e meio para dar retorno sobre o investimento realizado inicialmente pelos sócios, o que pode ser considerado um tempo muito elevado. A organização deve fazer o possível para evitar lucro tão baixo.

Quadro 48 - Estimativa de *payback* para cenário ideal

ESTIMATIVA DE PAYBACK	
$\frac{\text{Investimento total}}{\text{Lucro líquido}} \times 100 =$	$\frac{\text{R\$44.290,00}}{\text{R\$4.657,69}} \times 100 = 9,51 \text{ meses}$

Fonte: Pesquisa atual

No cenário ideal a empresa demoraria cerca de 9 meses e meio para dar retorno sobre o investimento realizado inicialmente pelos sócios. Esse tempo é considerado satisfatório. Caso essa estimativa seja atingida, a empresa estará no caminho correto.

Quadro 49 - Estimativa de *payback* para cenário otimista

ESTIMATIVA DE PAYBACK	
$\frac{\text{Investimento total}}{\text{Lucro líquido}} \times 100 =$	$\frac{\text{R\$44.290,00}}{\text{R\$8.427,54}} \times 100 = 5,26 \text{ meses}$

Fonte: Pesquisa atual

No cenário otimista a empresa demoraria pouco mais de 5 meses para dar retorno sobre o investimento realizado inicialmente pelos sócios. Pode-se considerar esse prazo um tempo excepcional, obviamente sendo o mais atraente para os sócios entre os três cenários.

4.6. Análise Geral dos Resultados

A presente pesquisa obteve resultados em duas etapas. Primeiramente no plano de marketing, através da análise de clientes, onde chegou-se a conclusão que o ambiente físico da empresa não necessita possuir dimensões tão grandes, levando em conta que os gráficos mostram que os clientes se dividem no que diz respeito a consumir ou não produtos em docerias. Dando continuidade ao plano de marketing, na análise da concorrência, pôde-se perceber que existem concorrentes próximo ao local de implantação da doceria que apresentam características opostas, surgindo a oportunidade da empresa Doces da Ana inserir-se entre ambas, e utilizar estratégias para conseguir uma fatia do mercado.

A análise financeira teve início com o cálculo necessário para o investimento inicial, chegando ao valor de R\$44.290,00, onde ficou resolvido que cada sócio investiria 50% do total desse valor. Logo em seguida foram realizados cálculos que levaram a soma dos custos totais dos produtos, servindo de base para as estimativas de vendas. Todas as análises

posteriores foram realizadas em três cenários (pessimista, ideal, e otimista). Na demonstração de resultados, notou-se que em todos os cenários a empresa manteve o saldo positivo. No fluxo de caixa, chegou-se a conclusão que o capital de giro investido pelos sócios foi o suficiente para manter a empresa com saldo positivo nos primeiros meses, enquanto as entradas e saídas não se mantiverem constantes. No ponto de equilíbrio, os resultados mostraram que a empresa precisa faturar em média R\$15.815,00 para não ter nem lucro, nem prejuízo.

Por fim foram realizadas as análises de investimento (lucratividade, rentabilidade, payback). Em todas elas o cenário pessimista foi o que obteve piores resultados. No entanto isso já era esperado, levando em conta que a estimativa de vendas nesse cenário foi realizada propositalmente de maneira extremamente baixa, para entender de que maneira a empresa reagirá em meses que as vendas caírem.

5. Considerações Finais

A presente pesquisa abordou uma estrutura de plano de negócio voltada para testar a viabilidade de implantação de uma doceria na cidade de João Pessoa - PB. Abaixo, seguem todas as conclusões referentes ao trabalho em questão.

5.1. Alcance dos objetivos

- I. Revisar a bibliografia referente ao Plano de Negócios
- II. Descrever todas as etapas de um Plano de Negócios

O presente trabalho teve como objetivo principal testar a viabilidade de implantação de uma doceria na cidade de João Pessoa – PB. Para tanto, foi necessária a estruturação de um plano de negócio que, por tratar-se de um documento altamente flexível, demandou da intuição e aprofundamento sobre o assunto por parte do pesquisador para listar as etapas necessárias, a fim de obter um teste eficiente para abertura da empresa. Nesse contexto, foram atingidos os dois primeiros objetivos específicos da pesquisa.

- III. Elaborar os plano de Marketing e Financeiro

O plano inicia-se descrevendo toda a história da empresa, desde a sua fundação, até sua missão, visão e o objetivo da mesma, caso torne-se formal. Buscando atingir o terceiro objetivo específico, foi-se elaborado os planos de marketing e financeiro.

No plano de marketing, foi realizada uma pesquisa com atuais clientes da empresa, sendo constatado que aproximadamente 81% dos clientes são do sexo feminino (público mais rigoroso no que diz respeito à personalização dos produtos), o que indica que deve existir uma sensibilidade grande por parte dos colaboradores envolvidos na produção para entender o que está sendo pedido. Também foi constatado que cerca de 59% dos entrevistados raramente frequentam docerias. Porém, em contrapartida, cerca de 42% prefere consumir os doces fora do ambiente da empresa. Isso aponta para o fato de que a doceria não necessita de um amplo espaço para consumação, mas sim um atendimento eficiente para que os clientes possam consumir os produtos onde bem entenderem.

Através da análise da concorrência foi feita uma comparação entre a organização em questão e os dois principais concorrentes escolhidos numa observação por parte do autor,

tendo como destaque o fato de uma delas fechar três horas antes, oferecer produtos temáticos, porém a preços elevados, e a outra não oferecer personalização, praticar preços dentro da média de mercado, porém sem disponibilizar o pagamento em cartão.

Quanto ao plano financeiro, inicialmente, foram agrupados todos os custos necessários para a empresa entrar em funcionamento, sendo especificado quanto seria investido em bens, capital de giro e despesas pré-operacionais. Em seguida, fez-se necessário o detalhamento de todos os custos que envolvem a produção para, posteriormente, realizar a soma de todos os custos através do custeio integral. Com todas essas informações detalhadas, foi possível realizar projeções (fluxo de caixa, projeção de resultados, estimativa de vendas) em três cenários: pessimista, ideal e otimista, os quais serviram de base para o cálculo do ponto de equilíbrio e da análise de investimento.

Na projeção de resultados feita para um mês, em todos os cenários, os números são positivos, demonstrando que, apesar de ser um valor bem reduzido, a empresa terá lucro mesmo no cenário pessimista. Porém, no fluxo de caixa, é possível observar a importância do capital de giro. Sem ele, mesmo com todos os resultados positivos demonstrados na projeção anterior, todos os cenários apontariam saldo negativo no primeiro mês, em decorrência da decisão da empresa em receber cartão de crédito para 30 dias e dos gastos pré-operacionais.

IV. Analisar a viabilidade de abertura da doceria

A fim de atender o último objetivo específico do presente trabalho, foi realizado o teste de viabilidade econômica e financeira através do ponto de equilíbrio e da análise de investimento.

No ponto de equilíbrio foi constatado que, para não ter lucro nem prejuízo, a empresa necessita vender: R\$15.819,23 no cenário pessimista; R\$15.829,10 no cenário ideal; e R\$15.802,96 no otimista.

Já na análise de investimento foi constatado que, apesar dos ótimos resultados nos cenários ideal e otimista, o pessimista apontou que o investimento demoraria muito para trazer o retorno esperado aos sócios, tendo também uma taxa de rentabilidade e lucratividade baixíssima. Porém, é necessário deixar claro que as vendas foram estimadas excessivamente abaixo do que realmente é esperado de forma proposital, para que os sócios possam estar preparados se a situação eventualmente ocorrer.

Diante da análise desses resultados, pode-se concluir que o empreendimento mostra-se viável, pois mesmo em situações onde a demanda seja baixíssima, a empresa conseguirá manter-se, ainda que com retorno baixo, até as vendas voltarem ao esperado.

5.2. Limitações do trabalho

As limitações do trabalho foram relacionadas ao tempo disponibilizado para a execução do mesmo. Por tratar-se de um documento altamente complexo, necessita de um aprofundamento maior por parte do pesquisador, tanto na análise do plano de marketing, para entender melhor o mercado, quanto no plano financeiro, para agrupar informações necessárias às estimativas referentes ao plano.

5.3. Trabalhos futuros

Algumas seções do plano foram preenchidas com informações um tanto vagas. Para trabalhos futuros, onde exista mais tempo para a realização da pesquisa, é interessante agrupar o maior número de informações específicas, como por exemplo: localização exata da futura empresa, lista de possíveis fornecedores e uma descrição detalhada dos valores referentes às matérias-primas em uma pesquisa atualizada.

Referências

- BOAS, Bruno Villas. **Metade das empresas fecha as portas no Brasil após quatro anos, diz IBGE**. Folha de S. Paulo, Rio de Janeiro, 04 set. 2015. Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/mercado/2015/09/1677729-metade-das-empresas-fecha-as-portas-no-brasil-apos-quatro-anos-diz-ibge.shtml>>. Acesso em: 29 mar. 2016.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Vamos abrir um novo negócio?** São Paulo: Makron Books, 1995.
- DORNELAS, José Carlos Assis. **Artigos de PN Como fazer – Sumário Executivo**. Fev, 2014. Disponível em: <<http://www.josedornelas.com.br/wp-content/uploads/2014/02/Artigos-de-PN-Como-Fazer-Sum%C3%A1rio-Executivo.pdf>>. Acesso em: 16 mai. 2016.
- _____. **Empreendedorismo: transformando ideias em negócios**. 2ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2001.
- FERNANDES, Regina. **O que é Demonstração do Resultado de Exercício da sua empresa (DRE)?** CAPITAL SOCIAL, 27 jul. 2015. Disponível em: <<http://capitalsocial.cnt.br/demonstracao-do-resultado-de-exercicio/>>. Acesso em: 31 mar. 2016.
- GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- HISRICH, Robert D., PETERS, Michael P., SHEPERD, Dean A. **Empreendedorismo**. 9ª edição. AMGH, 01/2014. VitalSource Bookshelf Online.
- LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 7ª ed. Atlas, 2010.
- LUNELLI, Reinaldo Luiz. **Principais métodos de custeio**. Portal de Contabilidade. Disponível em: <<http://www.portaldecontabilidade.com.br/tematicas/metodosdecusteio.htm>>. Acesso em: 31 out. 2016.
- MARTINS, Arícia. **Valor: Fechamento de empresas é o maior maior em dez anos**. PPS, 21 jan. 2016. Disponível em: <<http://www.pps.org.br/2016/01/21/valor-fechamento-de-empresas-e-o-maior-em-dez-anos/>>. Acesso em: 31 mar. 2016.
- MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à Administração**. 8ª ed. São Paulo: Atlas, 2011.
- PAULA, Gilles B. de. **Método de Custeio por Absorção x Método de Custeio Variável: Qual o melhor? Guia completo + Planilha Gratuita**. TREASY, 28 ago. 2016. Disponível em: <<https://www.treasy.com.br/blog/metodo-de-custeio-por-absorcao-x-metodo-de-custeio-variavel>>. Acesso em: 31 out. 2016.
- PORTAL DE CONTABILIDADE. **Custeio por absorção contábil**. Disponível em: <<http://www.portaldecontabilidade.com.br/tematicas/custeiorabsorcao.htm>>. Acesso em: 31 out. 2016.
- SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Como elaborar um plano de negócio**. Brasília, 2007. Disponível em: <http://www.saberdosabor.com.br/senac_plano.pdf>. Acesso em: 31 out. 2016.
- _____. **Como elaborar um plano de negócios**. Brasília, 2013. Disponível em: <[http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/5f6dba19baaf17a98b4763d4327fb6c/\\$File/2021.pdf](http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/5f6dba19baaf17a98b4763d4327fb6c/$File/2021.pdf)>. Acesso em: 31 out. 2016.

_____. **Sobrevivência das empresas no Brasil.** GEOR – Gestão Estratégica Orientada para Resultados, Brasília, 2013. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Sobrevivencia_das_empresas_no_Brasil=2013.pdf>. Acesso em: 29 abr. 2016.

_____. **Taxa de Sobrevivência das Empresas no Brasil.** Out. 2011. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Sobrevivencia_das_empresas_no_Brasil_2011.pdf>. Acesso em: 29 abr. 2016.

SIFE CEFET – RJ. **Apostila plano de marketing.** Disponível em: <<http://sites.cefet-rj.br/timesife/apostila%20plano%20de%20marketingmkt001.v1.2.pdf>>. Acesso em: 16 mai. 2016.

SITE CONTÁBIL. **Depreciação – Qual taxa utilizar?** Disponível em: <<http://www.sitecontabil.com.br/noticias/artigo.php?id=1207>>. Acesso em: 25 out. 2016.

SOCONTABILIDADE. **Capital de giro.** Disponível em: <<http://www.socontabilidade.com.br/conteudo/patrimonio3.php>>. Acesso em: 31 out. 2016.

VALE, Gláucia Maria Vasconcellos; CORRÊA, Victor Silva; REIS, Renato Francisco dos. **Motivações para o Empreendedorismo: Necessidade Versus Oportunidade?** RAC, Rio de Janeiro, v.18, n. 3, art. 4, pp. 311-327, maio/jun. 2014. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rac/v18n3/v18n3a05.pdf>>. Acesso em: 30 mar. 2016.

VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de coleta de dados no campo**, 2^a ed. Atlas, 2012.

ZUINI, Priscila. **Como calcular a lucratividade?** EXAME, 7 mai. 2012. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/pme/como-calculer-a-lucratividade/>>. Acesso em: 31 out. 2016.

_____. **Como calcular a rentabilidade da sua empresa?** EXAME, 21 mai. 2012. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/pme/como-calculer-a-rentabilidade-da-sua-empresa/>>. Acesso em: 31 out. 2016.

APÊNDICE A**QUESTIONÁRIO**

SEXO: Masculino () Feminino ()

1. Com que frequência você costuma ir a docerias?

- a) Frequentemente
- b) Ocasionalmente
- c) Raramente

2. Quando você quer comer doces, você prefere:

- a) Pedir em casa
- b) Comprar fora e consumir em casa
- c) Consumir fora

3. Em que bairro você reside?

R.

4. Existe alguma doceria próxima à sua residência?

- a) Sim
- b) Não

5. A proximidade com sua residência influi na hora de frequentar uma doceria?

- a) Sim
- b) Não