

CENTRO UNIVERSITÁRIO UNIVATES
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS

PLANO DE NEGÓCIOS: INDÚSTRIA DE ALFAJORES

Douglas Ezequiel Böhmer

Lajeado, julho de 2014

Douglas Ezequiel Böhmer

PLANO DE NEGÓCIOS: INDÚSTRIA DE ALFAJORES

Monografia apresentada na disciplina de Trabalho de Conclusão de Curso, do Curso de Administração de Empresas, do Centro Universitário Univates, como parte da exigência para a obtenção do título de Bacharel em Administração.

Professor: Antonio Carlos Diel

Lajeado, julho de 2014

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, gostaria de agradecer a Deus pela força e coragem durante esta caminhada. À minha família pelo apoio e compreensão durante todo período acadêmico, não medindo esforços para que chegasse até esta etapa. Aos amigos que estiveram e estão próximos de mim, fazendo esta vida valer cada vez mais a pena.

Ao Centro Universitário Univates e a todos os professores que contribuíram para o meu aprendizado no decorrer da graduação, em especial, ao professor Antonio Carlos Diel, pela orientação deste trabalho de conclusão do curso de administração de empresas.

RESUMO

Esta monografia tem como temática a construção de um plano de negócios de uma indústria de alfajores. Com o aumento de renda da população e a sofisticação do consumo através do crescimento do mercado de doces, os alfajores tem um futuro promissor. Para aproveitar esta oportunidade de negócio, é necessário conhecer todas as variáveis intrínsecas ao empreendimento. Assuntos de marketing, finanças, operações e recursos humanos são abordados no trabalho com uma visão sistêmica. Este assunto tem sua importância, pois auxilia o futuro empreendedor na implantação e planejamento do negócio, além disso, inspira novos estudantes a empreender. Através de pesquisas exploratórias, de naturezas qualitativas e quantitativas, adotando como procedimentos técnicos um estudo de caso, pesquisas bibliográficas e documentais, o pesquisador levantou informações a cerca do negócio proposto. Os planos negócios visam reduzir riscos do empreendimento, encontrar alternativas para problemas e a evitar erros. É um instrumento dinâmico que auxilia na construção e gestão de negócios. Através da pesquisa, conclui-se que a implantação de uma indústria de alfajores é pouco viável, pois em um cenário realista, o valor presente líquido (VPL) ficou R\$ 9.236,25 e a taxa interna de retorno (TIR) ficou próxima ao custo de capital. Em um cenário otimista, a qual há incremento de 20% sobre o faturamento realista, o negócio é altamente viável, tendo indicadores de viabilidade muito bons. No ramo de alfajores, existem poucos concorrentes diretos, entretanto, há muitos concorrentes indiretos que possuem muito poder mercadológico e financeiro.

Palavras-chave: Plano de negócios. Planejamento. Estratégias. Alfajores.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Comparação entre compradores organizacionais e consumidores.....	19
Quadro 2 - Vinculação das técnicas de ARH com o amb. interno e externo da organização.....	22

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - O preço e a transação.....	26
Figura 2 - Arranjo físico	59

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Plano de Investimentos ALFAJORES XXX	61
Tabela 2 - Previsão do fluxo de caixa para 2015	63
Tabela 3 - Apuração dos custos fixos	65
Tabela 4 - Custos com pessoal	66
Tabela 5 - Custos variáveis	66
Tabela 6 - Custos matéria-prima	67
Tabela 7 - Custos com depreciação	67
Tabela 8 - Faturamento por unidades vendidas e preços praticados	69
Tabela 9 - Faturamento em valor monetário	70
Tabela 10 - Demonstrativo de resultados 2015	71
Tabela 11 - Demonstrativo de resultados anual resumo	73
Tabela 12 - Resumos financeiros anuais	75
Tabela 13 - Resumos financeiros anuais - cenário otimista	77
Tabela 14 - Resumos financeiros anuais – cenário pessimista	79
Tabela 15 - Comparação dos cenários.....	80

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Análise do fluxo de caixa mensal - Cenário realista	64
Gráfico 2 - Análise dos resultados anual – Cenário realista	75
Gráfico 3 - Análise dos resultados anual – Cenário otimista	77
Gráfico 4 - Análise do fluxo de caixa mensal - cenário otimista	78
Gráfico 5 - Análise dos resultados anual – Cenário pessimista.....	79
Gráfico 6 - Análise do fluxo de caixa mensal - cenário pessimista.....	80

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
1.1 Delimitação do Problema.....	12
1.2 Delimitação do estudo	13
1.3 Objetivos	13
1.3.1 Objetivo geral.....	13
1.3.2 Objetivos específicos.....	13
1.4 Justificativa.....	14
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	16
2.1 Plano de Negócios	16
2.1.1 Definição do negócio e propósito da organização.....	17
2.1.2 Descrição dos produtos e serviços	18
2.1.3 Análise do mercado	18
2.1.3.1 Mercado Alvo	19
2.1.3.2 Concorrência	20
2.1.3.3 Localização e ambiente	21
2.2 Gestão de Pessoas.....	21
2.3 Plano de Marketing.....	23
2.3.1 Produto.....	24
2.3.2 Preço	25
2.3.3 Praça.....	27
2.3.4 Promoção.....	28
2.3.5 Análise SWOT	30
2.4 Plano Operacional	30
2.4.1 Ciclo Operacional.....	30
2.4.2 Política de Crédito	30
2.4.3 Produção.....	31
2.5 Estrutura e Capitalização.....	32
2.5.1 Capital de Giro	32
2.6 Plano Financeiro.....	33
2.6.1 Custos fixos e variáveis.....	33
2.6.2 Balanço Patrimonial e Demonstrativo de Resultados.....	33
2.6.3 Ponto de Equilíbrio.....	34
2.6.4 Fluxo de Caixa	35
2.6.5 Prazo de Retorno (<i>Payback</i>).....	35

2.6.6 VPL (Valor Presente Líquido)	36
2.6.7 Taxa Interna de Retorno (TIR)	36
3 MÉTODO.....	37
3.1 Tipo de pesquisa	37
3.1.1 Definição da pesquisa quanto aos objetivos	38
3.1.2 Definição da pesquisa quanto à natureza da abordagem.....	39
3.1.3 Definição da pesquisa quanto aos procedimentos técnicos.....	40
3.2 Unidades de análise	42
3.3 Plano de coleta de dados	43
3.4 Plano de análise dos dados	44
3.5 Limitações do método	45
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS.....	47
4.1 Sumário Executivo	47
4.1.1 Apresentação da empresa.....	47
4.1.2 Setor de atividade.....	48
4.1.3 Forma jurídica.....	48
4.1.4 Enquadramento tributário	48
4.1.5 Capital Social.....	48
4.1.6 Fonte dos recursos	49
4.1.7 Análise de viabilidade	49
4.2 Análise de mercado.....	49
4.2.1 Estudo dos clientes.....	50
4.2.2 Estudo dos concorrentes	50
4.2.2.1 Concorrentes diretos	50
4.2.2.2 Concorrentes Indiretos	52
4.2.3 Estudo dos fornecedores	52
4.2.3.1 Fornecedores de equipamentos	52
4.2.3.2 Fornecedores de insumos	53
4.3 Plano de marketing	54
4.3.1 Descrição dos principais produtos e serviços	54
4.3.2 Preço	55
4.3.3 Estratégias promocionais.....	55
4.3.4 Estratégias de comercialização	55
4.3.5 Localização do negócio	56
4.3.6 Análise matriz SWOT	56
4.3.6.1 Pontos Fortes	56
4.3.6.2 Pontos Fracos.....	57
4.3.6.3 Oportunidades	57
4.3.6.4 Ameaças.....	58
4.4 Plano Operacional	58
4.4.1 <i>Layout</i>	58
4.4.2 Capacidade produtiva	59
4.4.3 Processos operacionais	59
4.4.4 Necessidade de pessoal	60
4.5 Plano Financeiro.....	61
4.5.1 Estimativas de investimentos	61
4.5.2 Estimativas de capital de giro	62
4.5.3 Investimentos total.....	64
4.5.4 Apuração dos custos fixos.....	65

4.5.5 Estimativas dos custos com mão de obra	66
4.5.6 Apuração dos custos variáveis	66
4.5.7 Estimativas dos custos com depreciação	67
4.5.8 Estimativa do faturamento mensal	68
4.5.9 Demonstrativo de Resultados	70
4.5.10 Indicadores de viabilidade.....	74
4.5.10.1 Ponto de equilíbrio	74
4.5.10.2 Valor presente líquido (VPL).....	76
4.5.10.3 Taxa interna de retorno (TIR).....	76
4.5.10.4 <i>Payback</i> descontado	76
4.6 Análise de Cenários	76
4.6.1 Cenário Otimista.....	76
4.6.2 Cenário Pessimista	78
4.6.3 Análise Integrada.....	80
5 CONCLUSÃO	82
REFERÊNCIAS.....	84
ANEXOS	87

1 INTRODUÇÃO

Anos atrás, jovens sonhavam em ter carteira assinada, 13º salário, férias e estabilidade. Hoje o sonho das novas gerações é empreender, ter seu próprio negócio. Em uma pesquisa feita pela Fundação Getúlio Vargas (FGV) com jovens de 18 a 32 anos no encontro “*Like The Future*”, em São Paulo, 75% disseram que pretendem estar empreendendo daqui dez anos, 21% pretendem seguir carreira executiva e os outros 4% pretendem seguir carreira pública ou empresa familiar (4º PESQUISA LIDE..., 2013).

Ocorre que muitos jovens estão despreparados para colocarem suas ideias em prática. Guardam a 7 chaves, pois acreditam que suas ideias são únicas. Grande engano, produtos únicos não existem e concorrentes com certeza existirão. É importante que os empreendedores testem seu conceito de negócio junto a clientes em potencial, amigos e empreendedores experientes (DORNELAS, 2012).

Segundo estudos realizados pelo Sebrae em julho de 2013, 24% das empresas fecham as portas nos dois primeiros anos. Dados que podem ser melhorados, caso haja planejamento do empreendedor antes de abrir o negócio (SOBREVIVÊNCIA das..., 2013).

O termo empreendedorismo nasceu na França e significa aquele que assume riscos e começa algo novo. Há vários conceitos para a palavra, entretanto, todos os pesquisadores concordam que os empreendedores possuem iniciativa para criar novos negócios, têm paixão pelo que fazem, utilizam os recursos disponíveis de forma criativa, transformam o ambiente socioeconômico e assumem riscos (DORNELAS, 2012).

Acreditava-se que o empreendedorismo era inato, que as pessoas nasciam com características empreendedoras e estavam predestinadas ao sucesso nos negócios. Hoje, acredita-se que o processo empreendedor pode ser ensinado e entendido por qualquer pessoa e o êxito é decorrente de fatores internos e externos ao negócio, do perfil do empreendedor e de como ele lida com as adversidades do dia a dia (DORNELAS, 2012).

Não tendo afeição a riscos, o pesquisador pretende empreender nos próximos anos e não quer fazer parte das estatísticas de mortalidade das empresas. Por isto, através deste trabalho de Plano de Negócios, objetiva analisar a viabilidade de uma Indústria de Alfajores.

O plano de negócios é um instrumento indispensável para a criação de uma empresa. Ele indica caminhos, estratégias, recursos e estruturas necessárias para que o negócio seja bem sucedido. Todas as empresas deveriam ter seu plano permanentemente atualizado, pois o mercado é dinâmico (DOLABELA, 2002).

Este trabalho abordará todas as variáveis inerentes ao negócio. Contemplando o mercado, operações, investimentos e marketing com o objetivo de tornar a ideia uma oportunidade.

1.1 Delimitação do Problema

Nos últimos anos é notável o aumento de renda da população brasileira e, conseqüentemente, alterações nos perfis de compras. Cada vez mais, os consumidores das classes A, B e C estão dispostos a adquirir produtos de qualidade e personalizados. Em um estudo elaborado pela Nielsen em 2011, verificou-se um movimento de sofisticação do consumo em 47 de 85 categorias pesquisadas. Além disso, enquanto a venda de produtos básicos no mesmo ano cresceu 5,2%, o consumo de produtos de maior valor teve um aumento de 13% (CARRINHO cheio..., 2012).

Observa-se a sofisticação do consumo no estado do Rio Grande do Sul, através do número de turistas que viajam para países vizinhos como Uruguai e Argentina, em busca de produtos de qualidade a preços mais acessíveis. Dentre os

produtos trazidos, os alfajores são compra obrigatória, devido a sua qualidade e preços justos. No Rio Grande do Sul, há dificuldade de encontrar alfajores nos pontos de venda de supermercados, conveniências e lojas especializadas. Quando se encontra, a qualidade não é a esperada pelos consumidores ou o valor monetário é muito elevado.

Neste contexto, o problema da pesquisa é o seguinte: A implantação de uma indústria de alfajores é viável economicamente, mercadologicamente e operacionalmente?

1.2 Delimitação do estudo

A delimitação do estudo abrange a área de plano de negócios focada em Indústria de Alfajores. Através de uma pesquisa, realizada no 1º semestre de 2014, em algumas cidades do Vale do Taquari, Rio Pardo, Sinop e Serra, pretende-se conhecer as variáveis intrínsecas ao negócio.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo geral

Elaborar um plano de negócios para uma indústria de alfajores.

1.3.2 Objetivos específicos

- a) Identificar o potencial de mercado para este tipo de produto.
- b) Analisar a concorrência;
- c) Identificar possíveis fornecedores;
- d) Verificar a mão de obra necessária para todas as operações do empreendimento;
- e) Estimar receitas e despesas;
- f) Apurar os investimentos necessários;
- g) Analisar os retornos sobre os investimentos.

1.4 Justificativa

Antes de entrar na faculdade de Administração de Empresas, o pesquisador já imaginava abrir um negócio no futuro. O sonho de empreender, de transformar ideias em oportunidades são grandes motivações para a realização deste trabalho. Fazer o que se gosta e acredita, seguindo seus valores e seus métodos de trabalho, é gratificante. Além disso, ter mais controle sobre o destino, assumir riscos e fugir da monotonia também motivaram a fazer este plano de negócios.

A possibilidade de criar empregos, de agregar valor e ajudar no desenvolvimento do Vale do Taquari também destaca a importância do trabalho. Os empreendedores ao se relacionarem com todos os *stakeholders* – clientes, fornecedores, comunidades, concorrentes - possuem uma função social muito importante, pois geram e distribuem riquezas.

Através de disciplinas, palestras, seminários, visitas técnicas e livros, a Univates sempre incentivou seus alunos a se tornarem empreendedores. Demonstrando, assim, que prepara seus alunos a correr riscos calculados através de um amplo conhecimento lecionado no curso de graduação.

O trabalho oportuniza para outros acadêmicos compreender o método de pesquisa utilizado na elaboração de um plano de negócios. Tornando possível, basear-se em uma forma de abordar o problema. Além disso, a pesquisa estimula os acadêmicos a se tornarem empreendedores, sendo conivente com os objetivos da Univates.

Para empreender, não basta apenas vontade. É necessário que haja planejamento de recursos humanos, marketing, finanças e operações. Através do trabalho, será possível analisar a concorrência, identificar fornecedores, apurar os investimentos e avaliar a viabilidade do empreendimento. Além disso, o plano de negócio ajudará o futuro empreendedor a evitar erros na prática e optar pelos melhores caminhos.

O trabalho oportuniza aprofundar os conhecimentos sobre empreendedorismo, plano de negócios e o segmento de alfajores. O plano ajuda a

buscar alternativas, melhorar o entendimento do negócio, obter uma abordagem criativa e inovadora e demanda disciplina e motivação do empreendedor.

Através das empresas, as pessoas inovam em produtos e serviços, modelos de negócios, processos e posicionamento. Assim, melhoram o mundo, criando e satisfazendo as necessidades e desejos dos consumidores.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Plano de Negócios

Quando construímos uma casa queremos que dê tudo certo, ou seja, que o orçamento não exceda, que fique pronta dentro do prazo acordado e que não haja problemas em sua estrutura. Para que isto ocorra, é preciso haver um planejamento dos passos que devem ser feitos até a conclusão. O mesmo ocorre ao criar uma empresa, por isto é imprescindível que haja planejamento antes de sua abertura e durante as operações (ROSA, 2007).

O plano de negócios orienta na busca de informações sobre seus produtos e serviços, clientes, concorrentes, matérias-primas, fornecedores, pontos fortes e fracos de seu negócio. Também ajuda a minimizar o risco de falência e aumenta o grau de viabilidade (ROSA, 2007).

Para Dornelas (2011), o plano de negócios tem por objetivo definir e delinear as estratégias de uma empresa no seu estágio inicial ou não. Através deste documento, o empreendedor faz todo o planejamento do negócio. Antes de elaborar o plano, é importante que se conheça os objetivos e aonde se quer chegar. .

Este plano não deve ser apenas imaginado, deve ser um documento a qual descreva os objetivos do negócio e quais passos serão dados para que haja sucesso no empreendimento. Ao invés de errar no mercado, é melhor errar no papel e buscar soluções e alternativas para os problemas (ROSA, 2007).

É importante frisar que os planos de negócios devem ser dinâmicos e sempre estarão sujeitos a correções. Ele não deve ser um instrumento rígido e que deva ser seguido a risca, pois o mundo está em constantes mudanças e alguns aspectos podem fugir do planejado (ROSA, 2007).

Através da elaboração do plano de negócios, é possível detectar vulnerabilidades, ameaças, oportunidades e forças. Muitas vezes, para viabilizar o empreendimento, o negócio não irá operar como o empreendedor havia imaginado e sonhado (BERNARDI, 2007).

É importante que o plano de negócios seja utilizado após a constituição do negócio, este documento não deve ficar engavetado. Precisa ser revisto e atualizado constantemente, pois o mercado, os custos, os processos e demais aspectos podem mudar (DORNELAS, 2011).

2.1.1 Definição do negócio e propósito da organização

Ao definir o negócio, o futuro empreendedor passará uma visão geral e preliminar do negócio. Abordará os propósitos da empresa, os produtos e serviços oferecidos, forma de operação, localização, cobertura, vantagens competitivas, mercado e clientes (BERNARDI, 2007).

É preciso deixar claro os objetivos e o que pretende com a criação do negócio. Mostrar porque essa empresa pode ser bem-sucedida, comentar sobre a oportunidade vislumbrada e a visão do negócio. Além disso, é necessário apresentar, de forma sucinta, a estrutura legal da empresa, composição societária e localização do empreendimento (DORNELAS, 2011).

Para Ceconello e Ajzental (2008), de uma forma sucinta, a definição deve abordar o modelo de negócio, os propósitos, as estratégias genéricas e mercadológicas, a cadeia de valor, a estrutura legal e de capital.

Alguns autores acreditam que nesse momento já devem ser definidos a visão, missão e valores do negócio. Já outros autores, acreditam que após o plano estar finalizado deve-se definir estes aspectos, pois se terá um maior conhecimento do negócio e suas variáveis (CECCONELLO; AJZENTAL, 2008; DORNELAS, 2011).

2.1.2 Descrição dos produtos e serviços

Segundo Kotler e Armstrong (1998), os produtos são bens tangíveis e intangíveis que possam ser oferecidos a um mercado para atenção, aquisição, uso ou consumo, satisfazendo as necessidades e desejos dos consumidores.

É necessário descrever quais são os benefícios, diferenciais, apelos e utilidades dos produtos e serviços oferecidos a determinado público-alvo. Em planos de negócios, é mais importante descrever quais necessidades e desejos serão atingidos do que as características próprias dos produtos e serviços (DORNELAS, 2011).

Para Kotler e Armstrong (1998), os produtos devem ser pensados analisando três níveis:

- Produtos básicos: são os benefícios ou soluções que o consumidor busca ao comprar determinados produtos e serviços.
- Produtos reais: são criados a partir dos produtos básicos. Podem possuir cinco particularidades: nível de qualidade, características, design, marca e embalagem.
- Produtos ampliados: são criados a partir dos produtos básicos e reais. Oferecem serviços e benefícios adicionais ao consumidor.

Através dos produtos e serviços, as empresas devem encantar os clientes para se diferenciar da concorrência, pois apenas satisfazer as necessidades e desejos não é mais suficiente. Após identificar os benefícios que os produtos básicos devem oferecer, os empreendedores devem focar nos produtos reais e ampliados visando a diferenciação (KOTLER; ARMSTRONG, 1998).

2.1.3 Análise do mercado

O mercado são todos os compradores reais e potenciais de um produto ou serviço. O tamanho do mercado depende do número de compradores interessados em determinada oferta. Muitas vezes a demanda pelo produto é enorme, entretanto, a oferta também é grande. Tornando o mercado saturado, com margens baixas ou

ainda entraves de entrada. Vai depender do mercado alvo que sua empresa está atingindo, dos concorrentes e localização (KOTLER; ARMSTRONG, 1998).

O mercado é um grupo heterogêneo, cabe as empresas segmentar os consumidores de forma homogênea e menor, a fim de atender as necessidades e desejos destes grupos. Os consumidores podem ser agrupados por fatores geográficos (países, regiões, cidades), fatores demográficos (sexo, idade, renda, educação), fatores psicográficos (classe sociais, estilos de vida) e fatores comportamentais (ocasiões de compra, benefícios procurados). Cabe a empresa definir qual a melhor forma de segmentar o mercado para conhecer seus clientes e potenciais clientes (KOTLER; ARMSTRONG, 1998).

2.1.3.1 Mercado Alvo

O futuro empreendedor deve conhecer quem são seus potenciais clientes e qual nicho e demanda do mercado a empresa irá suprir. Para isto, é necessário conhecer os perfis dos consumidores, o que eles estão comprando, o por que estão comprando, quais fatores influenciam na compra, quando, como e com que periodicidade compram. Conhecer as necessidades e desejos do mercado alvo é imprescindível para o sucesso do negócio (DORNELAS, 2011).

Segundo Churchill e Peter (2011), há os compradores organizacionais e os consumidores finais. O quadro abaixo faz uma distinção entre estes dois mercados:

Quadro 1 - Comparação entre compradores organizacionais e consumidores

Característica	Compradores Organizacionais	Consumidores
Número de compradores no mercado	Poucos	Muitos
Tamanho das compras	Grande	Pequeno
Crítérios de decisão	Primariamente racionais	Racionais e emocionais
Interdependência entre comprador e vendedor	Forte	Fraca
Número de pessoas envolvidas nas decisões de compra	Muitas	Poucas

Fonte: Churchill e Peter (2011)

As empresas devem analisar se é interessante atuar em um ou mais segmentos de determinado setor. Ao atuarem em vários segmentos, devem ter claro que as formas de trabalho e de atingir os clientes serão distintas (KOTLER; ARMSTRONG, 1998).

2.1.3.2 Concorrência

Além de conhecer o mercado alvo, é necessário conhecer os concorrentes que estão atendendo a demanda vislumbrada. Saber de que forma seus produtos serão comparados aos demais, conhecer a organização e estrutura dos concorrentes, percentual de mercado que eles detêm e possíveis entrantes no mercado são fatores de suma importância (DORNELAS, 2011).

A empresa precisa constantemente comparar os seus produtos, preços, canais de distribuição e promoções com itens ofertados pelos concorrentes visando identificar vantagens e desvantagens competitivas. Além disso, conhecer as estratégias mercadológicas, tecnologia de produção e os padrões de reação dos concorrentes são importantes para a empresa não ser surpreendida (KOTLER; ARMSTRONG, 1998; CECCONELLO; AJZENTAL, 2008).

Segundo o consultor do Sebrae-SP, José Carmo Vieira de Oliveira, ao analisar a concorrência, o empreendedor precisa distinguir seus concorrentes em três grupos:

- Concorrentes diretos principais: aqueles que vendem a mesma linha de produtos para o mesmo público alvo, nos mesmos tipos de PDV e mesmas faixas de preços;
- Concorrentes diretos secundários: aqueles que vendem linhas de produtos semelhantes, entretanto, podem atuar em PDV diferentes e seus preços e qualidades podem ser superiores ou inferiores;
- Concorrentes indiretos: aqueles que oferecem outras soluções para os problemas ou necessidades dos consumidores. Exemplo: biscoitos podem ser concorrentes indiretos de alfajores.

Ao comparar o desempenho da empresa com os concorrentes é necessário conhecer os seus maiores concorrentes, os produtos e serviços que oferecem e quais são seus pontos fortes e fracos (WESTWOOD, 2008).

2.1.3.3 Localização e ambiente

A localização da empresa está relacionada aos produtos e serviços oferecidos e ao mercado que se pretende atingir. Para a definição do ponto de instalação da unidade física é necessário analisar diversos fatores, tais como: o que será produzido, proximidade com fornecedores e mercado, custos de implantação e incentivos oferecidos por órgãos governamentais (CAMPONAR; IKEDA, 2006).

Ao definir o ponto de instalação da unidade física do empreendimento, deve-se levar em conta fatores ligados a operacionalização da empresa, tais como: disponibilidade de mão de obra, proximidade de fornecedores e clientes, energia elétrica e internet. Por isto, a empresa não deve apenas considerar os custos financeiros (BIAGIO; BATOCCHIO, 2005).

2.2 Gestão de Pessoas

Os recursos humanos concentram-se na análise da organização e seus objetivos, estrutura de cargos e salários, responsabilidades e níveis de comando. Além disso, diagnostica, recruta e seleciona recursos humanos de curto e longo prazo, elabora treinamentos e avaliações com os colaboradores e implanta políticas e programas de incentivos (CARVALHO; NASCIMENTO, 2011).

A estrutura e as políticas de recursos humanos dependem de vários fatores intrínsecos a empresa, como: cultura e estrutura organizacional, características do contexto ambiental, o negócio da organização, a tecnologia utilizada, os processos internos e outras variáveis (CHIAVENATO, 2009).

Segundo Chiavenato (2009), a administração de recursos humanos possui aspectos internos e externos da organização. O quadro 2 demonstra técnicas utilizadas nos dois ambientes:

Quadro 2 - Vinculação das técnicas de ARH com o amb. interno e externo da organização

Técnicas utilizadas no ambiente externo	Técnicas utilizadas no ambiente interno
Pesquisa de mercado de recursos humanos	Análise e descrição de cargos
Recrutamento e seleção	Avaliação de cargos
Pesquisa de salários e benefícios	Treinamento
Relação com sindicatos	Avaliação de desempenho
Relação com entidades de formação profissional	Plano de carreira
	Plano de benefícios sociais
Legislação trabalhista etc.	Política salarial
	Higiene e segurança etc.

Fonte: Chiavenato (2009)

O capital humano pode valer mais ou menos para empresa, depende dos talentos e competências que possuem para agregar valor a organização e torna-la mais competitiva. Quanto maior a influência no destino e nas ações da organização, maior será o valor desse capital humano. Além disso, há variáveis externas a organização, como a oferta e a demanda da mão de obra que também afetaram no valor do capital humano (CHIAVENATO, 2009).

Para Dornelas (2011), ao fazer o plano de negócios, o empreendedor precisa conhecer quais as competências, experiências, responsabilidades e habilidades seus colaboradores precisaram ter. Também é necessário que se faça uma previsão dos recursos humanos necessário para o andamento das operações e crie políticas de recrutamento e seleção. É importante conhecer as áreas chaves do negócio as quais jamais se pode negligenciar com o capital humano.

A área de gestão de pessoas deve estar alinhada com a estratégia organizacional da empresa. É necessário que os objetivos, valores e visões sejam traduzidos para os recursos humanos. Os planos táticos da empresa, dentre elas os recursos humanos, devem estar coesos com os planos estratégicos da organização (CHIAVENATO, 2010).

O recrutamento e seleção são de suma importância para a operacionalização do negócio. É no recrutamento que é feito a divulgação da vaga para atrair os candidatos potencialmente qualificados. Em segundo momento, são realizadas as

seleções dos candidatos com a finalidade de escolher os mais qualificados (CARVALHO, 2007).

Segundo Pearson (2010), há duas formas de recompensar os funcionários:

- **Recompensas não materiais:** são os programas de reconhecimento, o bom ambiente de trabalho e programas de treinamento e desenvolvimento pessoal.
- **Recompensas materiais:** se dividem em remuneração fixa, variável e benefícios. Cabe a empresa definir uma política de recompensas fixas, conforme as funções exercidas.

2.3 Plano de Marketing

O plano de marketing demonstra como a empresa atuará nas quatro dimensões marketing: produto, preço, distribuição e comunicação. Por isto, é importante que o empreendedor conheça o seu mercado e os perfis de seus clientes (FERREIRA; REIS; SERRA, 2010).

Segundo Cecconello e Ajzental (2008), o plano necessita de pesquisas de mercado e de comunicação e deve ser específico por produto, mercado e região. Além disso, servirá de base para a alocação de recursos necessários na área de marketing.

Já para Cobra (2010), o plano visa identificar as melhores oportunidades para a empresa. Traçando estratégias para entrar, obter e permanecer nas posições mercadológicas desejadas. É importante que todos os colaboradores, desde o presidente até os funcionários da produção, sejam envolvidos neste processo. Tornando o plano dinâmico e atualizado constantemente.

O composto de marketing, também conhecido como 4P's, pode ser definido como:

Combinação de variáveis estratégicas controláveis pela organização, basicamente os 4P's, orientada para a criação de valor para o comprador (cliente ou consumidor) e o atingimento dos objetivos da organização ofertante (CROCCO et al. apud CECCONELLO; AJZENTAL, 2008, p. 163).

Os 4Ps são interagentes e interdependentes. Conforme os produtos e serviços que a empresa oferecer, os preços poderão ser elevados ou não, a comunicação deverá estar de acordo com o público alvo e os canais de distribuição podem mudar. Tudo depende da estratégia de posicionamento dos produtos e serviços e o público alvo que se quer atingir (FERREIRA; REIS; SERRA, 2010).

2.3.1 Produto

O produto pode ser uma oferta tangível e intangível. Ele é oferecido a um mercado para satisfazer as necessidades ou desejos dos consumidores (KOTLER; KELLER, 2006).

Segundo Cobra (1997), os produtos precisam ser pensados levando em consideração alguns aspectos:

- **Qualidade e padronização:** em termos de acabamentos, desempenhos e características.
- **Modelos e tamanhos:** precisam atender as necessidades dos clientes.
- **Configuração:** a apresentação física, embalagem, marca e serviços devem estar configurados para atingir determinado público-alvo.

Já Kotler e Armstrong (1998), afirmam que através dos atributos dos produtos que os benefícios são comunicados e oferecidos. Dentre os atributos, destaca-se:

- **Qualidade:** é a capacidade de o produto desempenhar suas funções. Os empreendedores precisam definir o nível de qualidade que será ofertado, pois será determinante para que haja demanda. O nível de qualidade deve estar de acordo com a necessidade do público alvo.
- **Características do produto:** para se diferenciar dos concorrentes, é necessário que os produtos tenham dispositivos, detalhes e características que o diferenciam dos concorrentes. Caso contrário, a empresa será apenas mais uma e poderá encontrar dificuldades.
- **Design do produto:** além da aparência, o design pensa na utilidade, facilidade, simplicidade, segurança, custo de sua utilização e economia de

sua produção. É uma ferramenta muito útil para a diferenciação e o posicionamento dos produtos e serviços.

Os produtos podem ter uma ênfase nas características físicas ou nos serviços. Tudo depende do público alvo que o empreendedor quer atingir e ao ramo de atividade. Ao comprar alimentos nos supermercados, a ênfase é nos produtos, entretanto, ao alimentar-se em um restaurante, os serviços já ganham um valor maior. Já as transportadoras, cabeleireiros e as universidades possuem ênfase nos serviços e não enfatizam bens físicos (FERREIRA; REIS; SERRA, 2010).

2.3.2 Preço

O montante que os consumidores precisam para adquirir produtos e serviços é chamado de preço, é o elo entre compradores e vendedores. Ele quantifica o valor que os consumidores atribuem a determinado bem (FERREIRA; REIS; SERRA, 2010).

Os preços são determinados através de negociações entre compradores e vendedores. Ao pagar a mensalidade à instituição de ensino, viajar de avião, pegar empréstimos, contratar funcionários será pago um preço composto pelos produtos e serviços agregados (KOTLER; KELLER, 2006).

Segundo Ferreira, Reis e Serra (2010), as transações comerciais se realizam quando os preços que os consumidores estão dispostos a pagar são superiores aos valores percebidos. Se os preços dispostos a pagar forem inferiores aos valores percebidos, não haverá transação. Conforme ilustra a figura 1:

Figura 1 - O preço e a transação



Fonte: Ferreira, Reis e Serra (2010).

Conforme o posicionamento que a empresa quer dar para seus produtos, os preços podem ser elevados ou baixos. Os fatores emocionais influenciam nos valores percebidos pelos clientes nos produtos e serviços. Por isto, existem roupas de R\$ 1,99 a R\$ 10.000,00, águas minerais que custam centavos até centenas de reais. Neste processo, há fatores motivacionais para as compras, tais como: ostentação, prestígio, status e autoestima. Também, a maioria dos consumidores relaciona diretamente qualidade com preços (FERREIRA; REIS; SERRA, 2010).

Além dos valores percebidos pelos clientes, os preços são altamente influenciados pelos custos e concorrentes. É necessário que a empresa otimize processos e tenha uma gestão de redução de custos, assim, terá mais flexibilidade para definir os preços. Além disso, o número de concorrentes e a agressividade dos mesmos impactam na definição dos preços (CECCONELLO; AJZENTAL, 2008).

É importante que a empresa estabeleça uma política de preços, visando atingir o seu público alvo. Segundo Kotler e Armstrong (1998), para produtos novos que não são inovadores tecnologicamente e protegidos por patente, há quatro estratégias básicas de preços:

- **Estratégia de preços Premium:** preços elevados e qualidade elevada. Exemplo: relógios Rolex.
- **Estratégia de economia:** preços baixos e qualidade modesta ou baixa. Exemplo: relógios Technos
- **Estratégia baseada no valor:** preços baixos e qualidade elevada. É uma forma de atacar os concorrentes que utilizam a estratégia de preços *premium*.
- **Estratégia de preço exorbitante:** preços elevados e qualidade baixa. A longo prazo os consumidores se sentirão enganados e deixarão de comprar os produtos.

Além destas estratégias para produtos novos no mercado, no andamento das operações, a empresa poderá fixar os preços por área geográfica, por promoções e abatimentos, por linhas de produtos e por quantidades compradas. Cabe ao empreendedor definir quais estratégias utilizara para que seus objetivos de faturamento, lucratividade e número de pontos de venda sejam atingidos (KOTLER; ARMSTRONG, 1998).

2.3.3 Praça

São os canais de distribuição, lojas, logística de seus produtos e serviços. A “praça” deve estar de acordo com os clientes que a empresa quer atingir (KOTLER; KELLER, 2006).

Ao definir os pontos de vendas para os produtos e serviços, o empreendedor precisa considerar alguns aspectos dos canais de distribuição, como: tipos de pontos de vendas, transportes utilizados e necessidade de armazenagem (COBRA, 1997).

Os empreendedores precisam definir quais canais de distribuição irão utilizar. Podem, por exemplo, optarem por vender diretamente para os consumidores finais, recorrer a varejistas ou ainda distribuidores. Quanto mais intermediários o canal tiver, mais altos serão os preços para os consumidores finais, pois todos serão remunerados pelos papéis desempenhados (FERREIRA; REIS; SERRA, 2010).

Através dos canais de distribuição, as empresas podem ter maior ou menor contato com os clientes. Os circuitos diretos são aqueles que ligam o produtor ao consumidor, sem intermediários. Beneficia a troca de informações, preços mais baixos para os consumidores finais e conhecimentos sobre as necessidades do mercado e as ofertas dos concorrentes. Entretanto, os circuitos diretos demandam atenção e podem aumentar os custos de distribuição e gestão logística. Já nos circuitos indiretos, há intermediários entre o produtor e o consumidor o que pode dificultar a troca de informações com clientes e as percepções do mercado, entretanto, com menos custos logísticos é possível atender uma maior área geográfica (FERREIRA; REIS; SERRA, 2010).

Dependo das características dos consumidores finais, as empresas devem determinar em quantos e quais os locais que seus produtos e serviços serão oferecidos. Segundo Ceconello e Ajzenal (2008), há três estratégias quanto à extensão:

- **Distribuição exclusiva:** limitado número de pontos de vendas. Exige um elevado grau de controle sobre as atividades destes distribuidores. Através desta estratégia pretende-se construir uma imagem de elevada qualidade, ótimos níveis de serviços e pós-vendas.
- **Distribuição intensiva:** grande número de pontos de vendas. Pretende-se estar acessível ao maior número de potenciais clientes. Produtos com posicionamento *premium* e conferem status não devem utilizar esta estratégia.
- **Distribuição seletiva:** está entre a distribuição exclusiva e a intensiva em termos de número de pontos de vendas. Ocorre quando o produtor seleciona alguns pontos de vendas mais apropriados de acordo com as estratégias da empresa.

2.3.4 Promoção

A promoção é a forma com que a empresa promove seus produtos e serviços para atingir determinados clientes. Utiliza-se da publicidade, propaganda, promoções, ações de vendas para haja resultados (KOTLER; KELLER, 2006).

Segundo Cecconello e Ajzental (2008), as estratégias promocionais abrangem o planejamento, implementação e controle de comunicações com os clientes. Para que as empresa consigam atingir o seu público-alvo é necessário trabalhar o composto de marketing que é formado pela propaganda, publicidade, venda pessoal, promoção de vendas, merchandising, marketing direto, atendimento ao cliente, marketing digital, assessoria de imprensa e embalagem.

Nas estratégias de comunicação, as empresas precisam enfatizar os benefícios e ideias, mais do que as características técnicas e funcionais dos produtos e serviços. É comum afirmar que os clientes não compram produtos e, sim, benefícios. Por exemplo: ao comprar um carro para família, os clientes estão comprando viagens confortáveis, segurança, status e imagem (FERREIRA; REIS; SERRA, 2010).

Segundo Ferreira, Reis e Serra (2010), ao comunicar seus produtos e serviços para potenciais clientes, o anúncio deve despertar:

- **Atenção:** a propaganda, anúncio, *flyer*, *banner* precisa ser visto;
- **Interesse:** através de sua ação, deve-se despertar o interesse do público-alvo.
- **Desejo:** depois do desejo, os potenciais clientes devem querer os produtos e serviços.
- **Ação:** levar os consumidores a compra.

As estratégias promocionais devem transmitir aos consumidores a mesma mensagem da identidade da marca. Por isto, é importante que as empresas conheçam seus clientes, qual a sua faixa de renda, seus gostos, costumes, lugares que frequentam e escolaridade (CECCONELLO; AJZENTAL, 2008).

Para evitar gastos desnecessários, é importante que os empreendedores analisem quais mídias darão resultados melhores a custos mais baixos. Com a ascensão da internet, mídias tradicionais como televisão, rádio, jornais e outdoors estão perdendo espaço devido aos custos elevados (FERREIRA; REIS; SERRA, 2010).

2.3.5 Análise SWOT

A análise SWOT monitora o ambiente externo e interno das organizações. Através das quatro variáveis: pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças, as empresas conseguem ter uma visão sistêmica do cenário a qual estão inseridas. A análise ajuda a diagnosticar a situação atual da empresa e a prever tendências e oportunidades do mercado (KOTLER; KELLER, 2006).

Os pontos fortes e pontos fracos monitoram o ambiente interno, já as oportunidades e as ameaças se referem ao ambiente externo da organização. Cabe aos gestores serem criteriosos e informados para a análise retratar a situação realista (KOTLER; KELLER, 2006).

2.4 Plano Operacional

O plano operacional trata de todos os processos, desde o início das operações, processamento e acabamento dos produtos e serviços. O planejamento operacional e seu acompanhamento serão determinantes nos resultados da empresa (MAGALHÃES; SAMPAIO, 2008).

2.4.1 Ciclo Operacional

O ciclo operacional é o período que a empresa leva desde a compra da matéria prima até o recebimento das vendas de seus produtos. Assim, quanto maior for esse ciclo, mais demorada será a entrada de recursos, e maior será a necessidade de encontrar maneiras para manter o giro da empresa. Ou seja, a empresa deve possuir um nível satisfatório de capital de giro para sustentar esse ciclo. Por isto, é importante acompanhar o ciclo operacional e sempre visar a sua redução (MATIAS, 2007).

2.4.2 Política de Crédito

O crédito é de extrema importância ao bem estar das finanças de uma empresa, sendo responsável por grande parte de recursos aplicados no ativo

circulante, além de servir como base para a alavancagem das vendas. Ele está associado à troca de bens oferecidos no presente, por uma promessa de recebimento no futuro das compensações financeiras relativas aos fornecimentos realizados.

Conforme Matias (2007), a origem do crédito pode ser analisada sob o enfoque de trocas comerciais as quais uma parte vendedora entregará produtos e serviços e a outra parte compradora fará os pedidos e pagará em uma data acordada entre as partes.

2.4.3 Produção

A capacidade de produção de uma empresa está relacionada aos equipamentos utilizados, ao arranjo físico, ao rendimento dos funcionários, a planta industrial e diversos outros fatores controláveis e não controláveis. Por isto, é necessário que se faça um planejamento da produção conforme o ramo da atividade exigir (LÉLIS, 2012).

O *layout* ou arranjo físico do empreendimento é de suma importância para que haja otimização da produção, diminuição dos desperdícios e retrabalhos, organização dos estoques e melhoria nas comunicações internas (ROSA, 2007).

Ao iniciar um empreendimento, os empreendedores devem estimar a capacidade produtiva da empresa com base nos equipamentos e pessoal disponíveis. Além disso, as projeções de vendas devem estar de acordo com a capacidade produtiva visando diminuir a ociosidade e desperdício. É importante verificar se os produtos não são sazonais, variando bastante a demanda (ROSA, 2007).

Independente do ramo de atuação deve-se conhecer todos os processos operacionais da empresa. Identificando quais são os trabalhos realizados, quem são os responsáveis e os matérias e equipamentos utilizados em cada subsistema. Através deste registro é possível descobrir gargalos e melhorar processos (ROSA, 2007).

A proximidade com fornecedores também é importante para que se reduzam os custos de transportes das matérias-primas, necessidades de estoques e aumentem a agilidade das entregas. Além disso, quando surgem demandas eventuais ou problemas, tornam-se mais fáceis e rápidas as soluções (KRAJEWSKY; RITZMAN; MALHOTRA, 2009).

Ao falar de produção, a automação de processos pode trazer diversos benefícios, dentre eles: padronização dos produtos, redução de custos e maior participação no mercado. Entretanto, em alguns processos devido ao custo elevado dos equipamentos ou demanda baixa pode não ser vantagem automatizar. Ainda há processos que necessitam de pessoas para que ele ocorra (KRAJEWSKY; RITZMAN; MALHOTRA, 2009).

2.5 Estrutura e Capitalização

A estrutura de uma empresa refere-se à relação entre capital de terceiros e o próprio, e o objetivo, portanto, é identificar a estrutura de capital que minimize o custo total da empresa.

Matias (2007, p. 117) esclarece que:

Antes de iniciar o estudo de estrutura de capital, deve-se ter em mente o que representa para uma empresa ser alavancada, isto é, ter a participação de capital de terceiros na sua estrutura de capital e quais os reflexos isso pode trazer em termos de retorno aos seus investimentos.

2.5.1 Capital de Giro

Conforme Matias (2007), a gestão do capital de giro é uma das áreas financeiras mais importantes, complexas e abrangentes de uma organização. Ela diz respeito aos elementos de giro, que correspondem aos recursos correntes de curto prazo da empresa, tais como o ativo e passivo circulante.

Assim, o objetivo gira em torno da capacidade da firma de saldar seus compromissos de curto prazo, e aborda as compras de matérias primas, pagamento de fornecedores, concessão de crédito, pagamento de salários, e outras operações fundamentais da empresa.

2.6 Plano Financeiro

O planejamento financeiro através de orçamentos, fluxos de caixa, demonstrativos, balanços, índices de desempenho ajudará a empresa no alcance de seus objetivos. É importante que haja um monitoramento constante deste plano, caso contrário não será eficiente e eficaz para a empresa (GITMAN, 2010).

2.6.1 Custos fixos e variáveis

Segundo Santos (2001) os gastos que independem da quantidade produzida ou vendida, ou seja, que não sofrem alterações com o aumento ou redução nessa quantidade são denominados de custos fixos.

Há determinados gastos que estão diretamente relacionados com o volume de produção ou nível de operação como, por exemplo, os gastos com matéria-prima e impostos. Estes são denominados de custos variáveis e flutuam em relação à quantidade total produzida (SANTOS, 2001).

2.6.2 Balanço Patrimonial e Demonstrativo de Resultados

Para Hoji (2004), o balanço patrimonial é uma demonstração estática da empresa em determinado momento, normalmente coincide com o encerramento do ano civil. O balanço é dividido em duas partes: os ativos, que representam os recursos aplicados em bens e direitos; os passivos, que representam as fontes de recursos fornecidos por terceiros e acionais.

Os ativos e passivos são divididos em circulantes e não circulantes. Os circulantes se caracterizam pelo curto prazo, ou seja, são direitos ou obrigações que devem ser convertidos em caixa ou pagamentos no prazo máximo de um ano. Já as contas não circulantes são de longo prazo, muitas vezes com durações indeterminadas ou superiores a um ano (GITMAN, 2010).

A demonstração de resultados apresenta o fluxo de receitas e despesas que resulta em aumento ou redução do patrimônio entre duas datas. Ele deve ser

apresentado de forma dedutiva, começando por receita operacional bruta até lucros ou prejuízos líquidos (HOJI, 2004).

Através dos demonstrativos de resultados, os empreendedores terão um resumo financeiro dos resultados operacionais da empresa e poderão analisar quais valores devem ser melhorados. É possível verificar a representatividade dos custos das mercadorias vendidas, das áreas administrativas e de outras variáveis não controláveis, como os impostos. O demonstrativo deve ser utilizado na gestão da empresa, não deve ficar “engavetado”. É importante estabelecer um comparativo com os demonstrativos de resultados passados (GITMAN, 2010).

2.6.3 Ponto de Equilíbrio

Conforme Santos (2001) o volume de vendas onde ocorre a igualdade entre as receitas e os custos totais pode ser definido como o ponto de equilíbrio econômico da empresa. No ponto de equilíbrio econômico o lucro líquido deve ser igual a zero.

Ou seja, o ponto de equilíbrio expressa o mínimo de faturamento que uma empresa necessita a fim de cobrir a totalidade de seus custos. A figura abaixo demonstra fórmula para identificação do ponto de equilíbrio econômico:

$$\text{Quantidade} = \frac{\text{Custo Fixo Total}}{(\text{Preço de venda} - \text{Custo variável})}$$

Santos (2001) considera que para empresas que tenham uma carteira com vários produtos ou serviços, o ponto de equilíbrio precisa ser calculado em termos de volume de vendas. Para este é necessário a definição da margem de contribuição através da fórmula abaixo:

$$\text{Margem de Contribuição} = \frac{\text{Preço de venda} - \text{custo variável}}{\text{Preço de venda}}$$

Uma vez identificada a margem de contribuição pode-se chegar ao ponto de equilíbrio em volume de vendas conforme a fórmula que segue:

$$\text{Vendas} = \frac{\text{Custo Fixo Total}}{\text{Margem de Contribuição}}$$

2.6.4 Fluxo de Caixa

Segundo Matias (2007, p. 12), “É um instrumento que apura o resultado entre o fluxo de entradas e o de saídas de moeda corrente em determinado período de tempo”.

O fluxo de caixa é um conjunto de ingressos e desembolsos de valores ao longo do tempo. É uma representação da situação financeira da empresa, levando-se em consideração as fontes de recursos e todas as aplicações de ativos. Através desta ferramenta, as empresas conseguem ter uma programação financeira e estimar as entradas e saídas de caixa durante determinado período (ZDANOWICZ, 2004).

Também pode ser considerado como o conjunto de procedimentos que permitem avaliar as decisões a respeito da administração dos recursos financeiros de uma empresa. É através do fluxo que o gestor financeiro pode administrar o grau de liquidez da empresa, administrando o crescimento e tomando as decisões mais cabíveis para determinadas situações.

2.6.5 Prazo de Retorno (*Payback*)

Segundo Gitman (2010), o *payback* é o tempo necessário para que a empresa recupere o investimento inicial. Sua análise é muito subjetiva, os empreendedores devem determinar o período máximo aceitável de *payback* para aceitar ou rejeitar os projetos.

O *Payback* Descontado é semelhante ao *Payback* regular, com exceção de que os fluxos de caixa esperados são descontados pelo custo de capital do projeto.

Ou seja, é o período de tempo necessário para recuperar o investimento, considerando-se o valor do dinheiro no tempo (ASSAF NETO; LIMA, 2010).

2.6.6 VPL (Valor Presente Líquido)

Para se calcular o VPL, que é a mais recomendada técnica de análise, devem se trazer todos os fluxos incrementais líquidos para o valor presente, somá-los e deduzir o valor que será investido. O VPL leva em conta o valor do dinheiro no tempo, portanto, todas as entradas e saídas de caixa são tratadas no tempo presente (ASSAF NETO; LIMA, 2010).

Ao trazer os fluxos de caixa para o valor presente, é necessário ter uma taxa especificada. Esta taxa – muitas vezes chamada de taxa de desconto, retorno requerido, custo de capital ou custo de oportunidade – consiste no retorno mínimo que o projeto precisa proporcionar para manter o valor de mercado da empresa (GITMAN, 2010).

2.6.7 Taxa Interna de Retorno (TIR)

A TIR é considerada uma medida de rentabilidade de um projeto de investimento, expressa através de uma taxa de juros, normalmente anual. Pode ser definida também como a taxa de desconto que iguala o valor presente de fluxos de entrada de caixa com o investimento associado ao projeto (ASSAF NETO; LIMA, 2010).

Quando a TIR for maior do que o custo de capital, o projeto pode ser aceito. Entretanto, se a TIR for menor do que o custo de capital, o projeto deve ser rejeitado. Utilizando estes critérios, a empresa, pelo menos, receberá o retorno requerido (GITMAN, 2010).

3 MÉTODO

Este capítulo tem o propósito de detalhar a metodologia utilizada para coletar os dados com o intuito de alcançar os objetivos propostos. Também, aborda os procedimentos técnicos e as etapas de tratamento dos dados.

As pesquisas científicas possuem dois objetivos: produzir conhecimentos e solucionar problemas práticos. Elas possuem três características básicas: sistemáticas, pois exige disciplina e os fatos não são deixados à causalidade; empíricas, pois os dados são coletados e analisados; críticas, pois os dados são avaliados e melhorados (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2006).

Nas organizações e no meio, visualiza-se uma variedade de problemas e oportunidades. Através das pesquisas científicas, utilizando métodos e técnicas, é possível explorar e analisar estes problemas e oportunidades de uma forma mais imparcial e assertiva (ROESCH, 2005).

3.1 Tipo de pesquisa

As dúvidas, problemas e oportunidades são fatos geradores de pesquisas científicas. Nesta seção são abordados os tipos de pesquisa quanto aos objetivos, natureza da abordagem e aos procedimentos técnicos.

3.1.1 Definição da pesquisa quanto aos objetivos

A pesquisa teve caráter exploratório, pois objetivava proporcionar maior compreensão sobre o mercado de alfajores, plano de negócios e suas variáveis: marketing, finanças, recursos humanos e produção. O pesquisador pretendia adquirir um maior conhecimento sobre os temas, para, no final, criar possíveis cenários.

Os estudos exploratórios são como realizar uma viagem a um lugar pouco conhecido. Ao chegar ao destino, não conhecemos os pontos turísticos, onde se alimentar bem, costumes das pessoas e localização de aeroportos e rodoviárias. Por isto, é necessário explorar: pesquisar na Internet, pedir informações para moradores, taxistas, recepcionistas do hotel e motoristas de ônibus. Assim, a chance de conhecer os pontos turísticos mais interessantes, se alimentar bem com preços acessíveis, poupar em deslocamento são grandes. As pesquisas científicas possuem a mesma lógica, é necessário que se tenha uma visão sistêmica do problema e que se consulte nas fontes mais adequadas (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2006).

As pesquisas exploratórias são flexíveis, versáteis e orientadas por um método. Elas visam a compreensão dos problemas pelo pesquisador, entretanto, conforme as ideias e dados surgem, a pesquisa pode mudar de rumo. O comprometimento, a curiosidade e criatividade são características que o pesquisador deve desenvolver para que os resultados sejam mais assertivos (MALHOTRA, 2001).

Para que o pesquisador atingisse os objetivos do estudo, foi necessário pesquisar em dados secundários, como: Sebrae, Abicab (Associação Brasileira da Indústria de Chocolates, Cacau, Amendoim, Balas e derivados), CIC (Câmara de Indústria e Comércio), CDL (Câmara de Dirigentes Lojistas), periódicos e *websites* especializados no segmento e bancos. Através destas fontes de informações, foi possível obter conhecimento sobre o tamanho do mercado, processo produtivo, tendências, fontes de financiamentos, investimentos necessários, exigências legais e informações tributárias.

3.1.2 Definição da pesquisa quanto à natureza da abordagem

Quanto à natureza da abordagem da pesquisa, foi necessário apurar dados qualitativos e quantitativos. A utilização de ambos os modelos potencializou a resolução dos problemas, pois empregam procedimentos e utilidades distintas, tornando-os complementares no estudo. Em seguida serão abordados ambos os métodos para facilitar a compreensão (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2006).

a) Pesquisa Qualitativa

A pesquisa qualitativa é utilizada para gerar hipóteses e identificar variáveis intrínsecas ao problema. Geralmente são utilizadas técnicas, como grupos de foco e entrevistas de profundidade. É uma abordagem não estatística e não estruturada, necessitando de pequenas amostras (MALHOTRA, 2001).

Segundo Sampieri, Collado e Lucio (2006, p. 33), “A pesquisa qualitativa dá profundidade aos dados, a dispersão, a riqueza interpretativa, a contextualização do ambiente, os detalhes e as experiências únicas”. Ou seja, através desta metodologia é possível criar interpretações mais ricas a cerca dos dados coletados, além de serem pesquisas flexíveis.

Esta pesquisa é qualitativa, pois foi necessário o levantamento de dados secundários para apurar os equipamentos necessários, analisar os concorrentes, fornecedores, potenciais clientes e necessidade de recursos humanos. Para isto, foram realizadas entrevistas de profundidade, não estruturadas com os *stakeholders* descritos. Através de ligações telefônicas, e-mails, visitas, o pesquisador pretendia conhecer as variáveis intrínsecas ao negócio obtendo uma compreensão inicial sobre os problemas.

Neste tipo de pesquisa, os dados qualitativos são de suma importância, pois em um plano de negócios, há fatores que não podem ser estáticos e necessitam de uma visão sistêmica, por exemplo: ao optar por equipamentos importados ou nacionais, deve-se analisar os custos, capacidade produtiva e alguns fatores de difícil análise estática, como qualidade dos equipamentos, facilidade em conseguir peças e flexibilidade das máquinas. Da mesma forma, ao conversar com potenciais

clientes, é necessário conhecer suas necessidades, o que pode não ocorrer se a pesquisa for “engessada” e estruturada.

b) Pesquisa Quantitativa

As pesquisas quantitativas utilizam a medição e quantificação dos dados para relatar fatos que deem informações específicas da realidade ou sirvam para projeções futuras. Além disso, os estudos quantitativos delimitam as informações, intencionalmente (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2006).

A investigação quantitativa nos oferece possibilidade de generalizar os resultados de maneira mais ampla, concede-nos controle sobre os fenômenos e um ponto de vista de contagem e magnitude em relação a eles. Assim, oferece uma grande possibilidade de réplica e um enfoque sobre pontos específicos de tais fenômenos, além de facilitar a comparação entre estudos similares (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2006, p. 15).

O estudo possui um caráter quantitativo, pois foi necessário apurar dados relativos ao tamanho do mercado, expectativas de faturamento, investimentos, capacidade produtiva, custos fixos e variáveis dentre outros valores. Possibilitando, assim, obter informações precisas sobre o retorno do investimento e a viabilidade do negócio.

Não basta saber produzir, conhecer os equipamentos necessários, ter a mão de obra disponível, se não mensurar e quantificar os investimentos, os custos da mão de obra, o tamanho do mercado, a margem de contribuição, o *payback*, a necessidade de capital de giro etc. Além de fundamentar a pesquisa, as informações quantitativas dão credibilidade ao plano de negócio.

3.1.3 Definição da pesquisa quanto aos procedimentos técnicos

Quanto aos procedimentos técnicos utilizados para realizar a pesquisa, o pesquisador utilizou a pesquisa bibliográfica, documental, o estudo de caso e as entrevistas semi-estruturadas, para atingir os objetivos propostos e solucionar o problema. Em seguida, estes procedimentos serão abordados detalhadamente.

a) Pesquisa bibliográfica

Para Vergara (2004), as pesquisas bibliográficas são estudos desenvolvidos com base em matérias já publicados, tais como: livros, revistas, jornais, internet. Além disso, são matérias acessíveis ao público em geral.

Através de trabalhos realizados por outros pesquisadores, é possível adquirir e aprofundar conhecimentos a cerca do problema e objetivos propostos de forma rápida e econômica (MATTAR, 2001).

b) Pesquisa documental

A pesquisa documental são registros, regulamentos, circulares, ofícios, filmes, fotográficas, diários de origem privada ou pública. Além disso, caracteriza-se por ser uma pesquisa de fontes primárias (MARCONI; LAKATOS, 2010).

Na pesquisa documental, os documentos utilizados ainda não receberam um tratamento analítico, é necessário que o pesquisador manipule os dados de acordo com os objetivos e problema da pesquisa (GIL, 1999).

c) Estudo de caso

O estudo de caso é o “estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira a permitir o seu conhecimento amplo e detalhado, tarefa praticamente impossível mediante os outros tipos de delineamento considerados” (GIL, 1999, p. 72). Além disso, possibilita estudar um fenômeno dentro de seu contexto.

O estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo em profundidade e em seu contexto de vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente evidentes (YIN, 2010, p. 39).

Segundo Yin (2010), os dados coletados nos estudos de caso provêm de várias fontes, entretanto, há seis principais: documentação, registros em arquivo, entrevistas, observação direta, observação participante e artefatos físicos. Cada fonte possui suas particularidades, vantagens e desvantagens. Como os estudos de caso possuem mais variáveis de interesse do que pontos de dados, é interessante que o pesquisador utilize múltiplas fontes de dados para em um segundo momento convergir as informações.

Os estudos de casos dependem do empenho do pesquisador, por isto, é desejável que o mesmo tenha algumas habilidades, como: saber formular boas perguntas, ser um bom ouvinte, ser adaptável e flexível, ter uma noção clara dos assuntos em estudo e ser imparcial. Assim, tende a aumentar a qualidade das pesquisas (YIN, 2010).

Para que as pesquisas sejam válidas, é necessário que haja um encadeamento de evidências, ou seja, devem ocorrer ligações explícitas entre os objetivos, as questões formuladas, os dados coletados e as conclusões a que se chegou (YIN, 2010).

3.2 Unidades de análise

Após saber quais metodologias e técnicas de pesquisa serão utilizadas, é preciso determinar quem e o que serão as unidades de análise, como: pessoas, organizações, jornais, revistas etc. Conforme o problema de estudo, os objetivos propostos e os tipos de pesquisa utilizados que se definirá a população da pesquisa (SAMPLERI; COLLADO; LUCIO, 2006).

A unidade de análise deste trabalho é uma indústria de alfajores do Vale do Taquari com o foco nas classes A, B, C e que atende distribuidores de alimentos da região dos Vales e sul do estado. Através de produtos de qualidade e preços atraentes, a empresa busca o diferencial competitivo. Além disso, utilizando datas comemorativas, pretende criar produtos personalizados, para incrementar as vendas e diminuir a sazonalidade dos alfajores. Os produtos são encontrados, principalmente, em conveniências, mercados, padarias e demais comércios alimentícios. Através de exposições diferenciadas, a empresa pretende atingir consumidores que tenham vontade de degustar alfajores, seja pela lembrança dos produtos estrangeiros ou por, simplesmente, optar por um doce diferente e pouco encontrado.

Como este trabalho é um plano de negócios e envolve as áreas de marketing, recursos humanos, finanças e produção de um futuro empreendimento, o pesquisador coletou dados em diversos meios relacionados a indústria e setor de doces e alfajores, tais como: concorrentes, fornecedores, potenciais clientes, Abicab

(Associação Brasileira da Indústria de Chocolates, Cacau, Amendoim, Balas e derivados), SEBRAE, CIC (Câmara de Indústria e Comércio), CDL (Câmara de Dirigentes Lojistas), *websites*, revistas, e profissionais especializados nesta área produtiva.

3.3 Plano de coleta de dados

Segundo Marconi e Lakatos (2010), a coleta de dados é a fase da pesquisa na qual as técnicas e métodos são aplicados objetivando encontrar respostas para o problema identificado.

Tendo em vista os objetivos específicos da pesquisa, as informações foram adquiridas através das pesquisas bibliografias, análise de documentos, entrevistas e observações dos *stakeholders* ligados a indústria e setor de alfajores.

Para identificar o potencial de mercado dos alfajores, foi necessário realizar entrevistas qualitativas com os potenciais clientes. Além disso, foram levantadas informações a cerca do número de comércios aos quais se pretende inserir os produtos. Estes dados foram pesquisados na CIC (Câmara de Indústria e Comércio) e CDL (Câmara de Dirigentes Lojistas) de cidades mais expressivas do Vale do Taquari, Vale do Rio Pardo e Vale dos Sinos, ou seja, as principais localizações onde se pretende vender. Também foram levantados dados sobre o consumo de doces no Rio Grande do Sul no site da Abicab (Associação Brasileira da Indústria de Chocolates, Cacau, Amendoim, Balas e derivados).

Ao analisar a concorrência, o pesquisador utilizou a observação não estruturada a qual monitorará os aspectos importantes e que dão vantagens competitivas ao empreendimento analisado. Este tipo de observação é flexível, não sendo rígida. Além disso, o pesquisador atuou de forma disfarçada, muitas vezes, como clientes (MALHOTRA, 2001).

Ao identificar possíveis fornecedores, foram realizadas entrevistas qualitativas não estruturadas em profundidade. Este tipo de entrevista se fundamenta em assuntos gerais e o pesquisador tem toda flexibilidade para aborda-los. Além disso, o entrevistado responde fatos, opiniões e *insights* sobre determinado assunto,

também, poderá sugerir outras pessoas para serem entrevistadas ou fatos a serem observados, tendo um papel de “informante”. As entrevistas foram realizadas com fornecedores de equipamentos e matérias-primas, objetivando obter informações referentes a custos, capacidade produtiva, qualidade, assistência técnica, serviços, proximidade dentre outros aspectos (YIN, 2010; SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2006).

Os recursos humanos necessários para o andamento das operações foram levantados através de pesquisas bibliográficas em revistas especializadas e materiais do SEBRAE. Como a empresa terá um porte pequeno algumas funções serão concentradas em apenas uma pessoa.

Para apurar os investimentos necessários, foram realizadas entrevistas qualitativas não estruturadas em profundidade com fornecedores e especialistas na área produtiva de doces. Além disso, foi realizado levantamentos bibliográficos em matérias do SEBRAE, Abicab (Associação Brasileira da Indústria de Chocolates, Cacau, Amendoim, Balas e derivados), *websites* e revistas especializadas.

Depois de apurado o potencial de mercado, identificado os fornecedores, as necessidades de recursos humanos, equipamentos e investimentos. Foi analisado a viabilidade do negócio, através de cálculos financeiros de *payback*, TIR e VPL. Em todos os momentos da pesquisa foram levantadas informações quantitativas referentes ao número de concorrentes, capacidade produtiva, custo de mão de obra, investimento e outras variáveis mensuráveis e quantificáveis.

3.4 Plano de análise dos dados

Nos estudos qualitativos, a análise dos dados não é rígida, condicionando a diversas interpretações. Conforme os resultados vão sendo analisados, o estudo poderá sofrer alterações e modificações. Como geram grandes volumes de dados, é importante que o pesquisador esteja com o material organizado e não descarte informações importantes (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2006).

Ao analisar os dados qualitativos, o pesquisador objetivava compreender o contexto dos dados, interpretar e avaliar categoria e padrões e gerar hipóteses a

cerca do problema. Primeiramente, o pesquisador analisou todos os dados de uma forma isolada, em um segundo momento, teve uma visão sistêmica sobre os dados apurados. Informações referentes a fornecedores, processo de produção, marketing, clientes foram analisadas visando atingir o objetivo geral de criar uma indústria de alfajores (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2006).

Nos dados qualitativos foi utilizado a técnica de análise de conteúdo para as entrevistas, observações e levantamentos bibliográficos. Esta técnica visa separar e filtrar palavras, frases e parágrafos em diferentes categorias de conteúdo. Existem programas de computadores que auxiliam na identificação de palavras-chaves e separação de conteúdo, entretanto, não substituem o trabalho do pesquisador de interpretar, conceituar e analisar determinados textos ou entrevistas. Através da aplicação dos procedimentos da análise do conteúdo, foi possível quantificar alguns dados qualitativos (ROESCH, 2012).

Segundo Yin (2010), os dados quantitativos estão relacionados a uma análise integrada de um estudo mais amplo. Ou seja, os levantamentos de informações de capacidade produtiva, investimentos, custos e outras variáveis são necessários para o pesquisador atingir os objetivos propostos.

3.5 Limitações do método

Conforme Gil (1999), todas as metodologias de pesquisa apresentam limitações. Os estudos exploratórios são subjetivos, podendo resultar em hipóteses favoráveis ou desfavoráveis, dependendo das fontes de pesquisa utilizadas e o comprometimento do pesquisador.

Os dados apurados e processados por fontes secundárias podem ter sido manipulados de forma errada e utilizados em contextos diferentes. Por isto, ao utilizar as pesquisas bibliográficas, o pesquisador precisa verificar as condições aos quais os dados foram coletados para descobrir incoerência ou cenários diferentes.

Os estudos de caso podem dificultar a generalização dos dados obtidos. Se as unidades de análise forem anormais em relação a outras populações, gerará informações equivocadas.

Além disso, a influência do pesquisador sobre os dados documentais poderá gerar resultados favoráveis ou desfavoráveis aos interesses da pesquisa. É de suma importância que haja imparcialidade no levantamento das informações, visualizando aspectos positivos e negativos.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Com base nos referencias teóricos e nas definições dos métodos de pesquisas, elaborou-se o plano de negócios para uma indústria de alfajores a qual, teoricamente, iniciará suas atividades em 2015. As informações coletadas e criadas sobre essa indústria foram divididas em seis partes: sumário executivo, análise de mercado, plano de marketing, plano operacional, plano financeiro e análise de cenários.

Os planos de negócios não devem ser estáticos, por isso, conforme surgem ideias e observam-se alterações nos mercados, devem-se rever os processos, formas de atuação, investimentos e viabilidade do negócio. No decorrer do trabalho, é possível verificar de que forma a empresa atuará.

4.1 Sumário Executivo

O sumário executivo é um resumo do negócio, contendo os pontos mais importantes do empreendimento.

4.1.1 Apresentação da empresa

Muitos brasileiros são fãs dos alfajores uruguaiois e argentinos. É de praxe, pessoas trazerem de uma viagem ou encomendarem o produto com conhecidos que visitaram os dois países latino-americanos, pois não encontram no estado do Rio Grande do Sul produtos com qualidade similar a preços acessíveis. Pensando nisso, surgiu a ideia de um plano de negócios de uma indústria de alfajores.

Primeiramente, a indústria será artesanal e com alguns processos terceirizados, visando reduzir custos, investimentos e exposição aos riscos intrínsecos ao negócio.

A empresa será instalada no município de Teutônia, no Vale do Taquari. Além de os investidores morarem na cidade e a região ser próspera, fica perto de grandes centros econômicos do estado como a grande Porto Alegre e a Serra, mercados que não são explorados inicialmente, mas que possuem grande potencial para o futuro.

4.1.2 Setor de atividade

O empreendimento será uma indústria de alfajores, enquadrada no ramo alimentício. Inicialmente, a maioria dos processos será manual, entretanto, pretende-se automatizar gradualmente.

A comercialização será realizada através de distribuidores que atendem pontos de vendas do Vale do Taquari, Vale do Rio Pardo, Vale dos Sinos e sul do Estado, abrangendo uma população superior a 3,1 milhões de pessoas.

4.1.3 Forma jurídica

A empresa será constituída sob a forma de sociedade limitada, tendo dois sócios da mesma família, ambos com 50% do empreendimento.

4.1.4 Enquadramento tributário

A empresa será enquadrada no Simples Nacional a qual possui uma única tributação que abrange diversos tributos. No anexo 1, segue tabela com as classes do Simples Nacional, conforme o faturamento da empresa.

4.1.5 Capital Social

O capital social será de R\$ 168.999,00.

4.1.6 Fonte dos recursos

Os recursos serão de capital próprio dos dois sócios, ambos investiram 50%, totalizando 100% do capital próprio. Inicialmente, pensou-se em buscar linhas de crédito junto à instituições financeiras, entretanto, para empresas novas, as taxas não são atrativas, não sendo vantagem pegar emprestado.

Além disso, o maior investimento são os equipamentos industriais e os fornecedores destes maquinários não possuem convênios com bancos que fornecem linhas de crédito subsidiadas ou mais atrativas.

4.1.7 Análise de viabilidade

Para que o empreendimento fosse atrativo, considerou-se um custo de capital de 12% ao ano. Com base neste valor, nos faturamentos, depreciações, custos fixos e variáveis, o projeto mostrou-se pouco viável. Em um cenário realista, a taxa interna de retorno é 13,68%, o valor presente líquido é R\$ 9.236,25 e o *payback* descontado é aproximadamente 4 anos e 10 meses. Deve-se considerar que nestes números estão inseridos os valores residuais de equipamentos e demais imobilizados. Já em um cenário otimista, a qual há um incremento de 20% no faturamento, o projeto mostrou-se mais atrativo, tendo uma taxa interna de retorno de 41,90%, um valor presente líquido de R\$ 181.153,76 e um *payback* descontado de aproximadamente 2 anos e 11 meses. No cenário pessimista, a qual o faturamento diminui 20%, o empreendimento é totalmente inviável, tendo números negativos nas análises de viabilidade.

4.2 Análise de mercado

Ao propor um empreendimento, é indispensável que se faça uma análise de mercado. Verificando, assim, os consumidores, os concorrentes diretos e indiretos e os fornecedores. Com isso, o empreendedor terá um maior conhecimento sobre a área de atuação e as variáveis deste mercado específico.

4.2.1 Estudo dos clientes

A empresa atuará no mercado B2B (*business-to-business*), ou seja, comercializará seus produtos para outras empresas, mais especificamente, para distribuidores de produtos alimentícios que atuam no Vale do Taquari, Vale do Rio Pardo, Vale dos Sinos e sul do estado, abrangendo uma população superior a 3,1 milhão de habitantes.

Inicialmente, venderá para dois distribuidores: um atenderá a região do Vale do Taquari, Vale do Rio Pardo e sul do estado e outro atenderá o Vale dos Sinos.

O distribuidor, parceiro de negócios, que atenderá a região do Vale do Taquari, Vale do Rio Pardo e sul do estado, abrangendo 101 municípios, comercializa produtos para mais de 5800 pontos de venda e atende uma população de 1,8 milhão de habitantes. Com base nestes dados, em históricos de vendas de produtos substitutos, margens de contribuição dos distribuidores e conversa com os gestores é que se dimensionou o mercado e se estipulou os preços dos alfajores.

Há um grande mercado consumidor, cabe a empresa atingir de forma eficiente e eficaz os consumidores finais. Fará isto, tendo produtos diferenciados, embalagens atrativas, promoções e visitas nos pontos de vendas.

4.2.2 Estudo dos concorrentes

Os concorrentes da empresa se dividem em dois grupos: os diretos, que atendem os mesmos consumidores com os mesmos tipos de produtos, e os indiretos, que atendem os mesmos consumidores com outros tipos de produtos que não sejam alfajores.

4.2.2.1 Concorrentes diretos

Dentro do grupo de concorrentes diretos, há sete empresas. Entretanto, nenhum atua de forma efetiva no Vale do Taquari e Vale do Rio Pardo, e deixa a desejar na distribuição em outras regiões.

No anexo 2, quadro 3 - Análise dos concorrentes diretos, verifica-se que as duas empresas localizadas na serra gaúcha focam suas vendas nos turistas da região, deixando a desejar em vendas para outros varejos e se restringindo a região serrana.

Já a concorrente Triboa atua de forma intensiva na região da grande Porto Alegre, Vale dos Sinos e Litoral, nas demais regiões possui restritos pontos de vendas. Entre as demais concorrentes de alfajores, a empresa possui os produtos mais baratos, entretanto, possui qualidade inferior.

No Vale do Taquari, através de sua franquia, a Cacau Show vende alfajores em sua loja localizada no município de Lajeado. Entretanto, não revende para outros comércios alimentícios, se restringindo a seu estabelecimento e não sendo a principal linha de produtos da empresa.

Os alfajores Punta Ballena, compra habitual nas viagens para o Uruguai, são importados por uma distribuidora de capital do estado e sua distribuição é restrita a grande Porto Alegre. Além disso, é o produto mais caro entre os concorrentes.

A empresa El Aguila, de Santa Maria, fabrica excelente alfajores e seu preço é atrativo. Entretanto, sua distribuição está restrita a região central do estado do Rio Grande do Sul. O proprietário possui outro negócio no ramo de vídeo locadora, para o pesquisador, há falta de foco do empreendedor, não se dedicando integralmente a indústria de alfajores. Devido a encomendas, encontram-se os produtos em pontos de vendas restritos em outras regiões do estado.

Na quadro, constam os preços praticados nas vendas para mercados, conveniências, padarias e outros comércios alimentícios. Por isso, alguns preços são de distribuidores, como é caso da própria empresa, que vende os alfajores por um preço unitário de R\$ 1,40 para os distribuidores, e os mesmos acrescentam a margem de 30,91%, revendendo por R\$ 1,83 a unidade.

Há concorrentes com produtos bons e preços acessíveis, entretanto, não atuam de forma extensiva, ou seja, não visam colocar seus produtos no maior número de pontos de vendas possível e não atendem algumas regiões do estado.

Também, verifica-se falta de foco por parte de algumas empresas que possuem outras linhas de produtos e não dão atenção especial para os alfajores.

4.2.2.2 Concorrentes Indiretos

Como os alfajores serão comercializados em comércios varejistas alimentícios, concorrerá indiretamente com chocolates e biscoitos doces. Por isto, os preços devem ser competitivos com estes produtos substitutos.

Devido existirem muitos concorrentes no mercado de chocolates e biscoitos os preços destes produtos são muitos semelhantes. Por isto, para o consumidor escolher os alfajores em detrimento a estes produtos substitutos, é necessário que os preços não sejam um empecilhos.

4.2.3 Estudo dos fornecedores

Pesquisar e conhecer fornecedores de equipamentos e insumos é de suma importância para que o empreendimento tenha sucesso. Através das ofertas do mercado e das necessidades da empresa, é possível identificar as melhores alternativas. Nunca esquecendo que é imprescindível manter-se atualizado quanto as novidades do setor.

4.2.3.1 Fornecedores de equipamentos

No início, muitos processos produtivos serão artesanais e manuais visando a redução do investimento inicial e a diminuição da exposição aos riscos intrínsecos ao negócio. Por isto, os equipamentos e mobiliários iniciais serão poucos, conforme lista abaixo:

- Mesa industrial;
- Fogão industrial;
- Balança eletrônica;
- Espátulas;
- Tijelas;

- Cobrideira de doces;
- Derretedeira de chocolate;
- Mesa de escritório;
- Computador;
- Impressora;
- Celular;
- Telefone fixo;
- Geladeira de grande porte;
- “Esqueletos” com prateleiras para acondicionar os produtos pré-acabados.

Os principais fornecedores são: a G máquinas, que fornece os equipamentos de automação dos processos industriais, a Balmak, que fornece as balanças de precisão e a Cimapi, que fornece os utensílios de padaria.

4.2.3.2 Fornecedores de insumos

Os insumos para fabricação dos alfajores serão fornecidos por empresas do Rio Grande do Sul. Os alfajores possuem três variáveis importantes para que tenham qualidade: a massa, o doce de leite e a cobertura de chocolate. Por isto, a empresa optará por fornecedores que possuem credibilidade no mercado devido a qualidade dos produtos fabricados.

A massa do alfajor, para evitar investimentos em fornos industriais e maior demanda por mão de obra, será comprada pronta. Virá em caixas de 8kg e na forma circular dos alfajores. A empresa Mosmann Alimentos fornecerá essas massas prontas, sendo desnecessário qualquer tipo de tratamento pela empresa.

O doce de leite, devido a qualidade e proximidade, será comprado na Cooperativa Languiru que está localizada em Teutônia. Virá em potes de 5kg, sendo necessário que a empresa faça o fracionamento.

As coberturas de chocolate serão da marca Sicao, fabricado pela empresa Barry Callebaut, referência mundial no ramo de chocolates industriais. Os chocolates serão comprados através do distribuidor do estado do Rio Grande do Sul.

As embalagens de cada alfajor serão de papel chumbo por fora e um papel manteiga por dentro, fechados com um adesivo da marca a qual contém o logo e informações impostas por lei. Estas embalagens serão adquiridas em uma gráfica da cidade.

As caixas para colocar as 12 unidades de alfajores serão confeccionadas por uma gráfica localizada na cidade também.

4.3 Plano de marketing

O plano de marketing ajuda o empreendedor a traçar estratégias para entrar, obter e permanecer na posição mercadológica desejada. É nele que se defini as linhas de produtos, os preços, as estratégias promocionais e de comercialização. Além disso, a análise SWOT, a qual descreve os pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças, possibilita uma visão sistêmica do negócio.

4.3.1 Descrição dos principais produtos e serviços

Inicialmente, a empresa comercializará dois tipos de alfajores: recheio de doce de leite com cobertura de chocolate preto e recheio do doce de leite com cobertura de chocolate branco. A tradição dos alfajores uruguaios se concentra nestes dois sabores. Por isso, a empresa iniciará suas atividades oferecendo estas duas opções.

Ambos alfajores serão de 50 gramas por unidade, podendo ser uma sobremesa depois das refeições, um lanche da manhã ou a tarde. Ou seja, poderá ser saboreado a qualquer momento, sendo de fácil armazenamento e praticidade.

A embalagem dos produtos será artesanal por dois motivos: dará um toque “especial” para os produtos, agregando-lhes valor e não será necessário equipamentos automatizado para embalar.

Em um segundo momento, a organização pretende inovar oferecendo alfajores de frutas, com teor zero de açúcar, café e outros sabores. Obviamente, serão introduzidos no mercado aos poucos, conforme a aceitação dos clientes.

4.3.2 Preço

Os alfajores possuem muitos concorrentes, principalmente, indiretos. Por isso, para haver demanda os preços devem estar de acordo com a concorrência.

Os chocolates e biscoitos doces são substitutos para os alfajores, devido a seus preços serem relativamente baixos. Como estes produtos estarão disputando espaços nas gôndolas de lojas de conveniência, mercados, restaurantes, a política de preços dos alfajores será semelhante. Para os intermediários (distribuidores), o preço praticado será em torno de R\$ 1,40. Com base nesse valor, o preço para os consumidores finais ficará em torno de R\$ 2,50, podendo concorrer com outros produtos substitutos e sendo mais barato que a maioria dos concorrentes.

4.3.3 Estratégias promocionais

Para promover os produtos e a empresa, as embalagens serão atraentes e os produtos estarão nos pontos de vendas em caixas de 12 alfajores. Esses displays serão de grande destaque, dando um toque de produtos finos e artesanais. Além disso, a embalagem de cada unidade será brilhosa, objetivando atrair os olhares dos consumidores, demonstrando, assim, a qualidade dos alfajores.

Em épocas comemorativas como Natal, Páscoa, dias dos namorados, dia das crianças, serão criadas campanhas de vendas para aumentar a demanda e a visibilidade da marca. A exemplo disto pode-se sortear produtos, inserir mensagens dentro das embalagens parabenizando pela data comemorativa, agregar outros produtos aos alfajores, montando “kits” etc.

Também serão utilizadas as redes sociais *Facebook*, *Instagram*, *Twitter* para interagir com o mercado consumidor. Além disso, a empresa contará com um site a qual ajudará a divulgar a empresa.

4.3.4 Estratégias de comercialização

Como a empresa é nova e necessita conquistar novos clientes, rapidamente, para diminuir o capital de giro inicial necessário, comercializará através de

distribuidores ou representantes comerciais que já possuem uma carteira de clientes.

Caso os clientes contatem a empresa diretamente, direcionaremos as vendas para os distribuidores e representantes da região, para não criar concorrência entre canais de vendas.

Periodicamente, pessoas da empresa irão visitar os clientes juntamente com os distribuidores e representantes visando sanar dúvidas, escutar sugestões e trazer ideias para a organização.

4.3.5 Localização do negócio

O negócio estará localizado na cidade de Teutônia, Rio Grande do Sul. A cidade está localizada estrategicamente no Vale do Taquari a qual possui um grande potencial de mercado, além disso, está perto da região metropolitana de Porto Alegre, da serra gaúcha e de outras regiões desenvolvidas economicamente e socialmente.

4.3.6 Análise matriz SWOT

A análise SWOT ajuda as empresas a terem uma visão do todo, pois verifica-se aspectos internos da organização (os pontos fortes e os pontos fracos) e aspectos externos da organização (oportunidades e ameaças).

4.3.6.1 Pontos Fortes

A empresa contará com preços atraentes em comparação aos concorrentes. Se todos os produtos da concorrência fossem de 50 gramas, teriam um preço médio de R\$ 2,02 para os comerciantes. Já o preço da empresa é R\$ 1,83, em torno de 10% mais barato. Além disso, como já informado, as embalagens serão diferenciadas para atrair os consumidores.

Nos pontos de vendas, os alfajores serão armazenados em caixas de 12 unidades, sendo atraentes, com imagens ilustrativas dos produtos, objetivando deixar os consumidores com “água na boca”.

A qualidade dos produtos, em comparação com a alguns concorrentes, ficará no mesmo nível, ou seja, serão produtos de qualidade para os preços praticados. Obviamente, a qualidade poderia ser melhorada, utilizando doce de leite uruguaio, chocolates belgas entre outros ingredientes, entretanto, os custos aumentariam e a demanda se concentraria no topo da classe A, dificuldade a comercialização, devido essa classe social estar dispersa no interior do estado e concentrada na capital gaúcha, sendo necessário alterar as estratégias de comercialização e acarretaria aumentos nos custos logísticos.

4.3.6.2 Pontos Fracos

Ser uma empresa nova no mercado pode ser positivo, entretanto, no setor alimentício, a tradição da marca e os consumidores já terem experimentado produtos da linha, pesa muito nas escolhas para satisfazer as suas necessidades e desejos. Por isso, acredita-se que ser uma marca nova no mercado é um ponto fraco.

Nos estágios iniciais da empresa os custos fixos são muito representativos em relação ao faturamento, pesando bastante nos primeiros meses a qual o faturamento está baixo e em ascensão.

4.3.6.3 Oportunidades

Os alfajores são produtos pouco encontrados nas gôndolas de mercados, lojas de conveniências ou balcões de restaurantes e bares. Por isso, acredita-se que há uma demanda reprimida que não têm acesso a oferta destes produtos.

Os concorrentes diretos, com exceção da Cacau Show, não exploram datas comemorativas como Natal, Páscoa, dia dos namorados, dia das crianças, dias das mães etc. Acredita-se que através das mídias sociais e de campanhas promocionais é possível aumentar as vendas nestes períodos, diminuindo a sazonalidade dos alfajores.

Também, em um segundo momento, após as vendas dos alfajores já estarem boas e as operações estarem andando normalmente, vislumbra-se a possibilidade de fabricar alfajores de sorvete.

4.3.6.4 Ameaças

Os concorrentes indiretos são a maior ameaça da empresa, pois muitos são de grande porte e multinacionais. Tendo produtos a preços baixos, com ampla distribuição, investimentos milionários na área de marketing e propaganda.

Além disso, os concorrentes indiretos podem criar linha de alfajores e, provavelmente, a custos mais baixos devido a automação e poder de barganha.

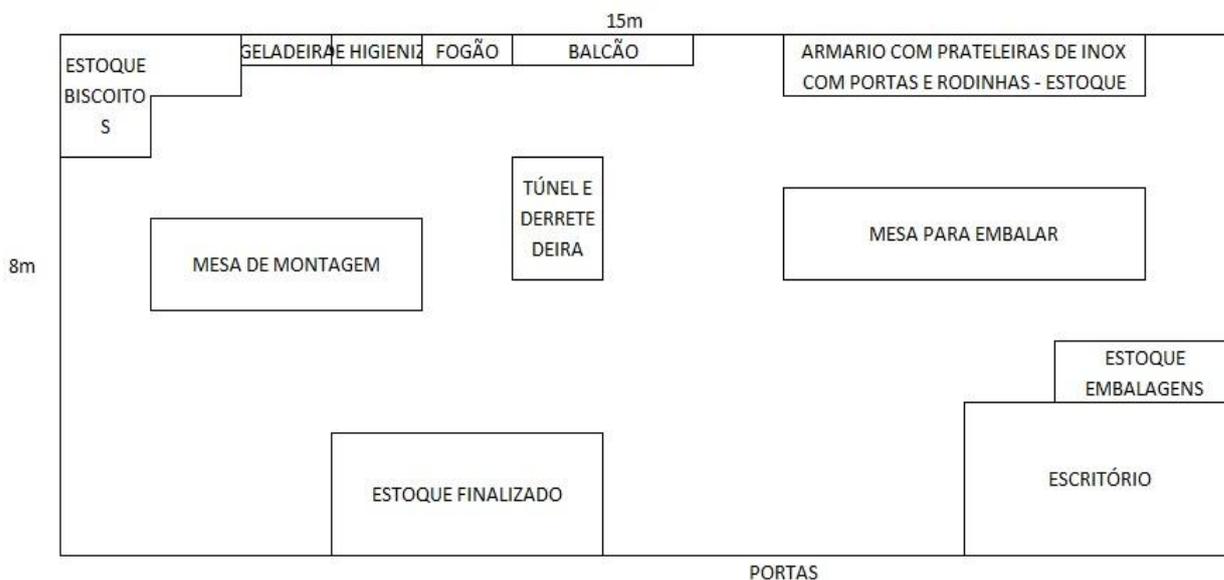
4.4 Plano Operacional

O plano operacional é importante para que se pense todos os processos e de que forma eles podem ser realizados de forma mais eficiente e eficaz. Também, ajuda a evitar erros que podem comprometer seriamente a empresa.

4.4.1 *Layout*

O arranjo físico será distribuído em uma sala de aproximadamente 115 metros quadrados. Os processos serão distribuídos da seguinte forma:

Figura 2 - Arranjo físico



Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados coletados

Os equipamentos, as matérias-primas, e as ferramentas de trabalho estão dispostos para agilizar processos, melhorar a comunicação entre os setores, diminuir os desperdícios e, conseqüentemente, reduzir custos de produção.

4.4.2 Capacidade produtiva

Com base em visita realizada em uma indústria de alfajores, semelhante, localizada em Gramado, na serra gaúcha, e conversa com o proprietário, a capacidade produtiva ficará em torno de 20 mil unidades por mês. Isso com três funcionários na área produtiva.

Caso se automatize os processos de montagem e embalagem dos alfajores, é possível aumentar a produção significativamente não necessitando de mais funcionários.

4.4.3 Processos operacionais

Como já informado, será uma linha de montagem. Após todos os insumos chegarem na indústria, a produção poderá iniciar. A industrialização ocorrerá em três grandes processos, na ordem citada:

1) Montagem dos alfajores: primeiramente, coloca-se os biscoitos sobre a mesa. Depois, utilizando o dosificador, injeta-se o doce de leite sobre os biscoitos e em seguida coloca-se outro biscoito sobre o doce de leite. É um processo rápido que, futuramente, ainda pode ser agilizado, através de equipamentos de montagem e dosificação automatizados.

2) Colocação da cobertura de chocolate: Será o único processo, parcialmente automatizado, visando manter um padrão e não perder a qualidade. Após o chocolate ser derretido na derretedeira de chocolate a qual possui controle de temperatura digital e timer programável, será despejado, automaticamente, na cobrideira de doces, processo a qual os biscoitos com doce de leite são cobertos pelo chocolate. As únicas tarefas que serão manuais são a inserção dos biscoitos com doce de leite na cobrideira e a retirada dos mesmos, sendo acomodados nas prateleiras de inox.

3) Embalagens dos alfajores: Após a cobertura de chocolate ficar dura, determinado funcionário pegará as prateleiras de inox para próximo de si e embalará os alfajores, manualmente, um a um. Após possuir grande quantidade de produtos acabados, serão colocados em caixas de 12 unidades.

As atividades burocráticas, de compras de insumos, de relacionamento com distribuidores e clientes finais, de controles internos e acompanhamento das vendas e produção ficarão sob a responsabilidade do proprietário.

4.4.4 Necessidade de pessoal

Inicialmente, a empresa contará com três funcionários na área produtiva, cada um responsável por um processo: montagem, colocação da cobertura de chocolate e embalagens dos alfajores. Estes funcionários não necessitarão de conhecimentos técnicos, o que torna a mão de obra mais barata e fácil de encontrar.

Além disso, o proprietário ficará responsável pela compra dos insumos, processos burocráticos, acompanhamento da produção e das vendas, relacionamento com fornecedores e clientes finais.

Para 2016, visando atender o aumento da demanda, está projetada a contratação de um auxiliar de produção, que ajudará nos três processos principais,

conforme houver necessidade. Além disso, a empresa está projetando a contratação de um auxiliar de escritório para o ano de 2017.

4.5 Plano Financeiro

O plano financeiro é necessário para apurar os investimentos, as necessidades de capital de giro e a viabilidade do negócio. Além disso, ajuda o empreendedor a prever cenários otimistas e pessimistas e verificar os pesos das contas nos demonstrativos de resultados. Por isso, é inviável projetar um empreendimento, sem esta etapa.

4.5.1 Estimativas de investimentos

Os investimentos iniciais serão, basicamente, no sistema produtivo a qual demanda por equipamentos e utensílios para o funcionamento das operações, conforme a tabela que segue:

Tabela 1 - Plano de Investimentos ALFAJORES XXX

Objetos do Investimento	Qtde.	Preço unit. (líquido)	Preço total (líquido)	Data do investimento	Prazo de depreciação
Mesa industrial Inox	02	610,0	1.220	15/12/2014	10 Anos
Fogão Industrial	01	799,0	799	15/12/2014	10 Anos
Balança eletrônica	01	1.389,0	1.389	15/12/2014	10 Anos
Dosadeira	01	250,0	250	15/12/2014	10 Anos
Espatulas/tijelas/acessórios	01	600	600	15/12/2014	10 Anos
Cobrideira de doces	01	18.000	18.000	15/12/2014	10 Anos
Derreteadeira de chocolate	01	9.500	9.500	15/12/2014	10 Anos
Esqueleto (prateleiras)	02	1.455	2.910	15/12/2014	10 Anos
Geladeira	01	1.456	1.456	15/12/2014	10 Anos
Prateleiras para esqueleto	32	150	4.800	15/12/2014	10 Anos
Mesa de escritório	01	496	496	15/12/2014	10 Anos
Computador	01	1.500	1.500	15/12/2014	5 Anos
Impressora	01	500	500	15/12/2014	5 Anos
Celular	01	600	600	15/12/2014	5 Anos
Telefone fixo	01	79	79	15/12/2014	5 Anos
Veículo de carga	01	25.000	25.000	15/12/2014	5 Anos
Dosificadora automática de alfajores	01	24.900	24.900	01/04/2016	10 Anos
Túnel de resfriamento	01	25.000	25.000	01/04/2016	10 Anos
Total			118.999		

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados coletados

Na tabela, observa-se que inicialmente os empreendedores investiram R\$ 69.099,00, entretanto, visando o aumento da oferta e otimização de alguns processos, após 1 ano e 4 meses de operações, a empresa investirá mais R\$ 49.900,00, totalizando R\$ 118.999,00.

4.5.2 Estimativas de capital de giro

Através da análise dos fluxos de caixa, observando investimentos, custos fixos e variáveis, prazos de recebimentos e pagamentos, pode-se concluir que a empresa demandará aproximadamente R\$ 50.000,00 de capital de giro no primeiro ano e meio. Nos períodos seguintes, o fluxo de caixa sempre estará positivo, podendo em alguns momentos, ser realizadas retiradas de capital. Segue previsão de fluxo de caixa para 2015 na tabela 2:

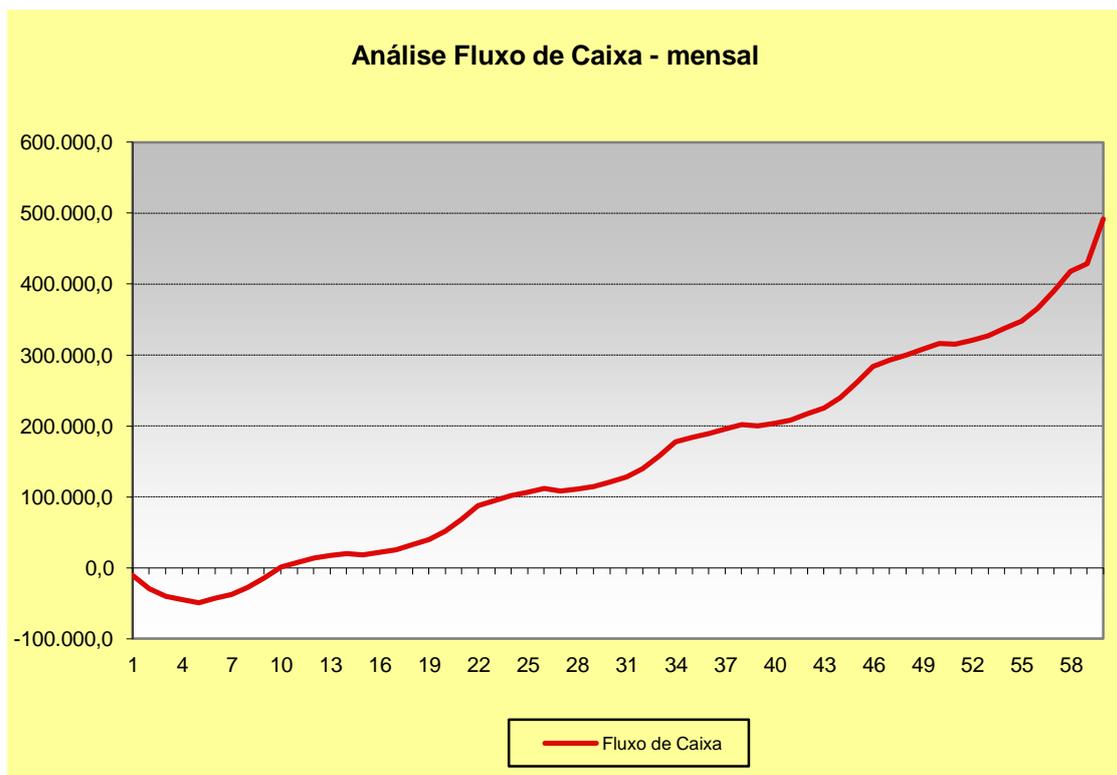
Tabela 2 - Previsão do fluxo de caixa para 2015

Fluxo de Caixa ALFAJORES XXX 2015												
	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
Faturamento	11.200	19.600	25.200	35.000	37.380	42.140	44.660	42.140	36.820	34.160	30.800	29.400
Recebimento das Vendas	0	0	11.200	19.600	25.200	35.000	37.380	42.140	44.660	42.140	36.820	34.160
Demais Recebimentos												
Total Recebimentos	0	0	11.200	19.600	25.200	35.000	37.380	42.140	44.660	42.140	36.820	34.160
Pgtos. Custos Fixos	10.993	10.993	10.993	10.993	10.993	10.993	10.993	10.993	10.993	10.993	14.519	14.519
Pgtos. C. Variáveis (-Mat.Prima)		1.719	3.009	3.868	5.373	5.738	6.468	6.855	6.468	5.652	5.244	4.728
Pgto. de Matéria-Prima	0	4.560	7.979	10.259	14.249	15.217	17.155	18.181	17.155	14.989	13.907	12.539
I.R. + Contr. Social		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Investimentos												
Retirada de Capital												
Amortizações												
Demais desembolsos												
Total Pagamentos	10.993	17.272	21.981	25.120	30.614	31.948	34.617	36.030	34.617	31.634	33.669	31.785
Saldo do mês (Recbtos. - Pgtos.)	-10.993	-17.272	-10.781	-5.520	-5.414	3.052	2.763	6.110	10.043	10.506	3.151	2.375
Saldo acumulado	-10.993	-28.265	-39.046	-44.566	-49.981	-46.929	-44.166	-38.055	-28.012	-17.507	-14.356	-11.981
Linha de crédito												
Disponível	-10.993	-28.265	-39.046	-44.566	-49.981	-46.929	-44.166	-38.055	-28.012	-17.507	-14.356	-11.981

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados coletados

Através do gráfico abaixo, pode-se verificar o crescimento do saldo disponível no fluxo de caixa, sendo negativo apenas no primeiro ano e meio de operações:

Gráfico 1 - Análise do fluxo de caixa mensal - Cenário realista



Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados coletados

4.5.3 Investimentos total

Com base nas estimativas de investimento em imobilizado e no capital de giro demandado pela empresa, o investimento total será de aproximadamente R\$ 168.999,00.

Inicialmente, pensou-se em linhas de crédito para o capital inicial, entretanto, como a empresa fornecedora de equipamentos não possui parceria com BNDES a qual possui juros baixos, não é vantagem financiar. Buscou-se outros fornecedores de equipamentos, entretanto, seus preços eram mais elevados, não compensando. Então, será utilizado capital próprio.

4.5.4 Apuração dos custos fixos

Segue tabela com apuração dos custos fixos mensais, simulando aumentos de 4% ao ano:

Tabela 3 - Apuração dos custos fixos

Custos fixos	4%				
	2015	2016	2017	2018	2019
Custos com prédio	1.000	1.040	1.082	1.125	1.170
Telecomunicações	320	333	346	360	374
Custos com veículos e viagens	500	520	541	562	585
Pró-labore	2.000	2.080	2.163	2.250	2.340
Custos com Marketing	1.000	1.040	1.082	1.125	1.170
Água	150	156	162	169	175
Luz	300	312	324	337	351
Contador	600	624	649	675	702
Demais custos fixos	300	312	324	337	351
Total	6.170	6.417	6.673	6.940	7.218

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados coletados

Os custos de aluguel, pró-labore e marketing são os mais representativos, entretanto, são contas difíceis de diminuir, pois a primeira é reajustada anualmente, a segunda é para sobrevivência do empreendedor e a terceira não deve diminuir, pois pode refletir em incrementos no faturamento.

É importante ressaltar que economias com telefone, água, luz, combustível podem ajudar significativamente nos resultados mensais. Por isso, o controle destes custos fixos são importantes.

4.5.5 Estimativas dos custos com mão de obra

Segue estimativas de custos com mão de obra para os próximos 5 anos:

Tabela 4 - Custos com pessoal

Custos com Pessoal (R\$)					
Posição/Cargo	2015	2016	2017	2018	2019
Responsável pela montagem dos alfajores - Prod.	21.643	23.158	24.779	26.514	28.370
Responsável pela cobrideira e derretedeira - Prod.	21.643	23.158	24.779	26.514	28.370
Responsável pelas embalagens - Prod.	21.643	23.158	24.779	26.514	28.370
Auxiliar de produção		21.643	23.158	24.779	26.514
Auxiliar de escritório			23.808	25.474	27.257
Total	64.930	91.118	121.304	129.795	138.881

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados coletados

Observa-se aumento nos custos com recursos humanos, devido o aumento das vendas. Também, é importante salientar que os gastos com décimo terceiro estão nos demonstrativos de resultados e fluxos de caixa de novembro e dezembro, não distorcendo as contas mensais.

4.5.6 Apuração dos custos variáveis

Os custos variáveis intrínsecos ao negócio são as matérias primas e os impostos sobre as vendas, conforme segue tabela:

Tabela 5 - Custos variáveis

Custos variáveis					
% sobre as vendas	2015	2016	2017	2018	2019
Matéria-Prima	40,71%	40,63%	40,67%	40,81%	40,82%
Impostos sobre as vendas	15,35%	15,35%	16,05%	16,05%	16,11%
Total	56,06%	55,98%	56,72%	56,86%	56,93%

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados coletados

Estes custos estão em porcentagem sobre os valores de vendas dos alfajores. Observa-se aumentos nos impostos, devido a mudança de classe no SIMPLES, consequência de incrementos no faturamento.

Para apurar os custos da matéria-prima, levantou-se informações junto a fornecedores e concorrentes, chegando nos seguintes custos de produção:

Tabela 6 - Custos matéria-prima

Custos Matéria-Prima			
Insumos	Valor	%	
Biscoito (17,78g)	R\$ 0,13	22,04%	
Doce de leite (13,22g)	R\$ 0,09	15,36%	
Cobertura de chocolate (19g)	R\$ 0,24	42,42%	
Embalagem do produto (15cmx15cm)	R\$ 0,06	10,30%	
Adesivo c/ informações do produto (3cmx3cm)	R\$ 0,03	5,23%	
Display (Caixa de 12 unidades)	R\$ 0,02	2,91%	
Caixa papelão (30 displays)	R\$ 0,01	1,74%	
Total	R\$ 0,57	100,00%	

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados coletados

Observa-se que a cobertura de chocolate representa 42,42% dos custos de matéria-prima, sendo o insumo mais representativo. Por isso, é importante que se dê uma atenção especial na compra deste produto.

4.5.7 Estimativas dos custos com depreciação

Segue custos com depreciação:

Tabela 7 - Custos com depreciação

Depreciação (R\$)				
2015	2016	2017	2018	2019
9.678	14.668	14.668	14.668	14.668

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados coletados

Observa-se um grande aumento nas depreciações de 2015 para 2016. Isto ocorre devido a aquisição de duas máquinas: uma dosificadora automática de alfajores e o túnel de resfriamento

4.5.8 Estimativa do faturamento mensal

Como já informado, a empresa atuará no mercado através de distribuidores, visando ganhar mercado rapidamente e não ter custos elevados com a comercialização dos produtos. Inicialmente, a indústria pretende começar com dois distribuidores: um para região do Vale do Taquari, Vale do Rio Pardo e Sul do estado e outro para o Vale dos Sinos.

O faturamento foi estimado em informações coletadas junto ao distribuidor que atenderá a região do Vale do Taquari, Vale do Rio Pardo e sul do Estado. Atualmente, esta empresa distribui produtos em mais de 5800 pontos de vendas, em 101 municípios, atingindo mais 1,8 milhão de pessoas.

Como havia um faturamento estimado com vendas para o distribuidor dos Vales do Taquari, Rio Pardo e sul do estado. Foi simulado um faturamento para região do Vale dos Sinos, realizando uma proporção com o número de habitantes. Como a outra região possui mais 1,8 milhão de pessoas e a população do Vale dos Sinos é 1,3 milhão, as vendas seriam aproximadamente 70%.

Segue abaixo faturamento por unidades vendidas por mês e o preço praticado nos 5 anos iniciais:

Tabela 8 - Faturamento por unidades vendidas e preços praticados

ALFAJORES		% Aumento vendas			
		15% (exceção Jan/Fev/Mar)	7%	7%	7%
Unidades/Mês	2015	2016	2017	2018	2019
Janeiro	8.000	19.780	21.165	22.646	24.231
Fevereiro	14.000	23.690	25.348	27.123	29.021
Março	18.000	25.645	27.440	29.361	31.416
Abril	25.000	28.750	30.763	32.916	35.220
Maio	26.700	30.705	32.854	35.154	37.615
Junho	30.100	34.615	37.038	39.631	42.405
Julho	31.900	36.685	39.253	42.001	44.941
Agosto	30.100	34.615	37.038	39.631	42.405
Setembro	26.300	30.245	32.362	34.628	37.051
Outubro	24.400	28.060	30.024	32.126	34.375
Novembro	22.000	25.300	27.071	28.966	30.994
Dezembro	21.000	24.150	25.841	27.649	29.585
Preço de Venda (em R\$)	1,4000	1,4800	1,5600	1,6400	1,7300

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados coletados

Observa-se que as vendas são maiores nos meses de inverno, pois em estações mais quentes, os consumidores preferem produtos mais refrescantes. Caso as vendas caíam acentuadamente nos períodos de calor, a empresa pretende criar promoções e ações diferenciadas nos pontos de vendas.

Para o segundo ano, imaginou-se um crescimento de 15% em relação ao ano anterior em unidades vendidas, aproximadamente o dobro da inflação, com exceção dos meses de janeiro, fevereiro e março, que possuem crescimento maior, devido a empresa ter iniciado as atividades no ano anterior. Para os demais anos, imagina-se um crescimento conservador de 7%, pouco superior a inflação dos últimos anos.

Com base no IPCA (índice nacional de preços ao consumidor amplo), dos últimos 5 anos, a inflação média anual foi de 5,6%. Por isso, os preços por unidade aumentaram 5,5% ao ano, devido o possível aumento de preços dos insumos.

Em relação ao faturamento em valor monetário, a empresa obteve os seguintes valores:

Tabela 9 - Faturamento em valor monetário

ALFAJORES					
Faturamento	2015	2016	2017	2018	2019
Janeiro	11.200	29.274	33.017	37.140	41.920
Fevereiro	19.600	35.061	39.543	44.481	50.207
Março	25.200	37.955	42.807	48.152	54.350
Abril	35.000	42.550	47.990	53.982	60.931
Maio	37.380	45.443	51.253	57.653	65.074
Junho	42.140	51.230	57.779	64.994	73.360
Julho	44.660	54.294	61.235	68.881	77.747
Agosto	42.140	51.230	57.779	64.994	73.360
Setembro	36.820	44.763	50.485	56.789	64.099
Outubro	34.160	41.529	46.838	52.686	59.468
Novembro	30.800	37.444	42.231	47.504	53.619
Dezembro	29.400	35.742	40.311	45.345	51.182
Total	388.500	506.515	571.267	642.602	725.318
Crescimento bruto		30,38%	12,78%	12,49%	12,87%

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados coletados

Não considerando a inflação e o aumento de preços dos insumos e custos fixos, observa-se um crescimento bruto de aproximadamente 30% no segundo ano de operações e 12% nos anos seguintes. Obviamente, que o crescimento real será inferior, mas caso não ocorra nenhuma mudança drástica na política monetária, fiscal e econômica do país, os números serão bons.

4.5.9 Demonstrativo de Resultados

Os demonstrativos de resultados são um uma síntese da situação financeira da empresa. Segue demonstrativo de 2015, ano de início da empresa e, por isso, demanda atenção especial:

Tabela 10 - Demonstrativo de resultados 2015

D.R.E. ALFAJORES XXX 2015													
	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	Soma
Vendas	11.200	19.600	25.200	35.000	37.380	42.140	44.660	42.140	36.820	34.160	30.800	29.400	388.500
Total Receitas	11.200	19.600	25.200	35.000	37.380	42.140	44.660	42.140	36.820	34.160	30.800	29.400	388.500
Matéria-Prima	4.560	7.979	10.259	14.249	15.217	17.155	18.181	17.155	14.989	13.907	12.539	11.969	158.158
Impostos sobre as vendas	1.719	3.009	3.868	5.373	5.738	6.468	6.855	6.468	5.652	5.244	4.728	4.513	59.635
Total Custos Variáveis	6.279	10.988	14.127	19.621	20.955	23.624	25.036	23.624	20.641	19.150	17.266	16.482	217.793
Custos com Pessoal	4.823	4.823	4.823	4.823	4.823	4.823	4.823	4.823	4.823	4.823	8.349	8.349	64.930
Custos com prédio	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	12.000
Telecomunicações	320	320	320	320	320	320	320	320	320	320	320	320	3.840
Custos com veículos e viagens	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	6.000
Pró-labore	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	24.000
Custos com Marketing	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	12.000
Água	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	1.800
Luz	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	3.600
Contador	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	7.200
Demais custos fixos	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	3.600
Custos Fixos correntes	10.993	14.519	14.519	138.970									
Depreciação novos investimentos	806	806	806	806	806	806	806	806	806	806	806	806	9.678
Total Custos Fixos	11.800	15.325	15.325	148.647									
Resultado	-6.878	-3.187	-727	3.579	4.625	6.717	7.824	6.717	4.379	3.210	-1.792	-2.407	22.060
I.R. + Contr. Social**													0
Lucro após impostos	-6.878	-3.187	-727	3.579	4.625	6.717	7.824	6.717	4.379	3.210	-1.792	-2.407	22.060

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados coletados

Como já previsto, observa-se que nos meses com temperaturas mais elevadas os resultados são negativos ou menores. Por isso, é importante que a empresa se programe para os meses de maiores vendas.

Analisando os custos fixos, conclui-se que os gastos com pessoal são a conta mais representativa. Por isso, devido a sazonalidade do produto, é indicado que se crie bancos de horas para os funcionários, dando folgas nos períodos de diminuição das vendas e compensando nos períodos de aumento da demanda, obviamente, dentro da lei.

Também, é importante salientar a lucratividade, que é lucro após impostos em relação ao faturamento anual, representa 5,68%, o que é muito bom para o primeiro ano de operação.

O faturamento do mês do julho é o maior de todo ano, sendo muito superior ao mês de janeiro a qual se inicio as atividades e é o pior resultado do período. Por isso, é importante que a empresa se prepare para aquisição de insumos e não seja surpreendida pelo mercado.

Para ter um prognóstico dos resultados dos 5 primeiros anos e analisar sua viabilidade, na página seguinte constam demonstrativos de resultados com análise vertical de 2015 e análise horizontal dos demais anos.

Tabela 11 - Demonstrativo de resultados anual resumo

DRE Resumo anual									
	2015	AV	2016	AH	2017	AH	2018	AH	2019
Vendas	388.500	100%	506.515	130%	571.267	113%	642.602	112%	725.318
Outras receitas									53.418
Total Receitas	388.500	100%	506.515	130%	571.267	113%	642.602	112%	778.736
Matéria-Prima	158.158	41%	205.797	130%	232.334	113%	262.246	113%	296.075
Impostos sobre as vendas	59.635	15%	77.750	130%	91.688	118%	103.138	112%	116.849
Total Custos Variáveis	217.793	56%	283.547	130%	324.023	114%	365.384	113%	412.923
Custos com Pessoal	64.930	17%	91.118	140%	121.304	133%	129.795	107%	138.881
Custos com prédio	12.000	3%	12.480	104%	12.979	104%	13.498	104%	14.038
Telecomunicações	3.840	1%	3.994	104%	4.153	104%	4.319	104%	4.492
Custos com veículos e viagens	6.000	2%	6.240	104%	6.490	104%	6.749	104%	7.019
Pró-labore	24.000	6%	24.960	104%	25.958	104%	26.997	104%	28.077
Custos com Marketing	12.000	3%	12.480	104%	12.979	104%	13.498	104%	14.038
Água	1.800	0%	1.872	104%	1.947	104%	2.025	104%	2.106
Luz	3.600	1%	3.744	104%	3.894	104%	4.050	104%	4.211
Contador	7.200	2%	7.488	104%	7.788	104%	8.099	104%	8.423
Demais custos fixos	3.600	1%	3.744	104%	3.894	104%	4.050	104%	4.211
Custos Fixos correntes	138.970	36%	168.119	121%	201.385	120%	213.080	106%	225.497
Depreciação novos investimentos	9.678	2%	14.668	152%	14.668	100%	14.668	100%	11.900
Total Custos Fixos	148.647	38%	182.787	123%	216.053	118%	227.748	105%	237.397
Resultado	22.060	6%	40.181	182%	31.191	78%	49.471	159%	128.416
Lucro após impostos	22.060	6%	40.181	182%	31.191	78%	49.471	159%	128.416

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados coletados

Observando a análise horizontal (AH), podemos verificar o impacto da contratação de novos funcionários nos resultados da empresa em 2016 e 2017 em relação ao período anterior. Nota-se que o faturamento aumentou 30,00% de 2015 para 2016, entretanto, os gastos com pessoal aumentaram 40%. Já de 2016 para 2017, o faturamento aumentou aproximadamente 13% e os gastos com pessoal aumentaram 33%, afetando a lucratividade. Por isso, é importante que a empresa tenha atenção especial com os gastos com pessoal, não esquecendo que os mesmos devem refletir em retornos financeiros para empresa.

Além disso, na análise vertical (AV), verifica-se que no primeiro ano de atividade, os custos fixos representam 38% do faturamento, valor elevado e que deve ser menos representativo com o aumento do faturamento nos anos seguintes.

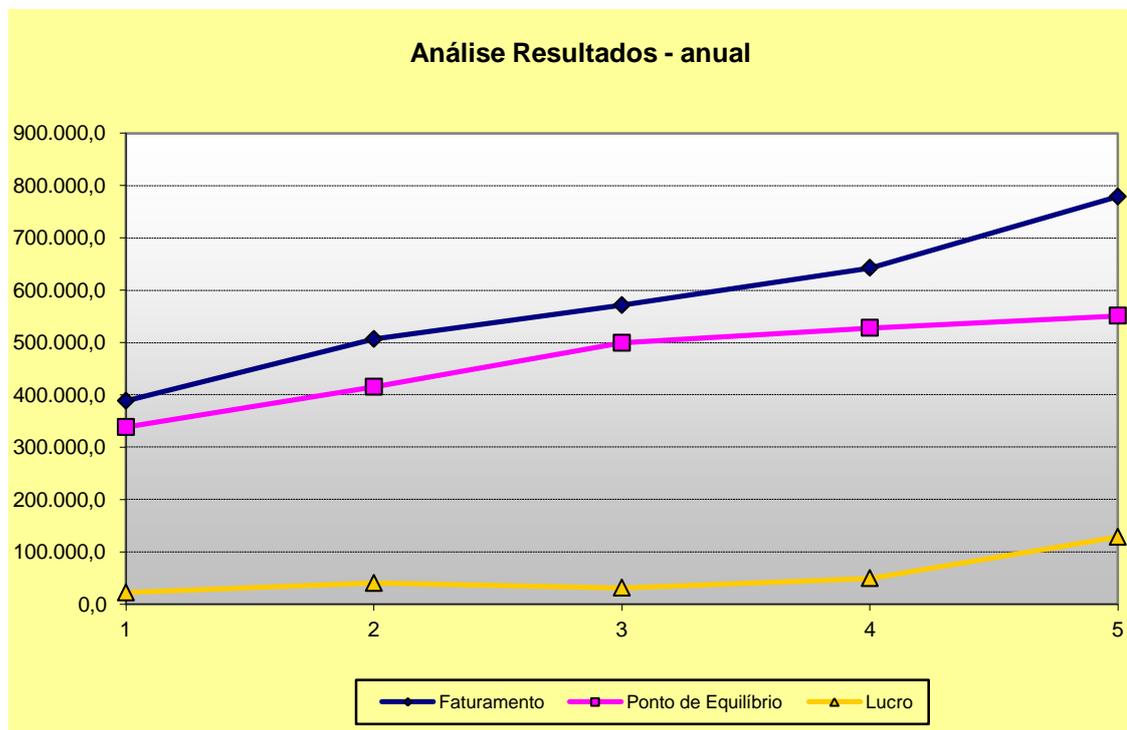
Também verificar-se R\$ 53.418,00 na conta “outras receitas” em 2019 referentes ao valor residual dos equipamentos, veículos e demais imobilizados. Aumentando, significativamente, o lucro no final das operações deste período e melhorando índices de retorno sobre o investimento e o fluxo de caixa.

4.5.10 Indicadores de viabilidade

4.5.10.1 Ponto de equilíbrio

Observando o gráfico 2, a qual analisa o faturamento, ponto de equilíbrio e lucro, conclui-se que a medida que o faturamento aumenta, o ponto de equilíbrio também sobe. Entretanto, verifica-se, novamente, o impacto das contratações de funcionários em 2016 (2) e 2017 (3), o que não ocorre nos anos seguintes, distanciando o faturamento do ponto de equilíbrio.

Gráfico 2 - Análise dos resultados anual – Cenário realista



Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados coletados

Abaixo segue resumo financeiro, dentre as informações, o ponto de equilíbrio em valor monetário. Também, conta o valor residual no faturamento de 2019:

Tabela 12 - Resumos financeiros anuais

	2015	2016	2017	2018	2019
Faturamento	388.500,0	506.515,2	571.267,0	642.602,1	778.736,0
Custos Variáveis	217.793,1	283.547,2	324.022,6	365.383,6	412.923,3
Margem Contribuição	170.706,9	222.968,0	247.244,4	277.218,6	312.394,3
Custos Fixos	148.647,4	182.787,3	216.053,1	227.747,6	237.396,7
Pró-labore	24.000,0	24.960,0	25.958,4	26.996,7	28.076,6
Amortização	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Ponto de Equilíbrio	338.296,3	415.236,9	499.198,4	527.926,8	551.188,2
Lucro	22.059,5	40.180,7	31.191,3	49.471,0	128.415,5
Fluxo de Caixa	-11.981,1	33.408,2	72.767,5	129.517,7	261.236,2

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados coletados

4.5.10.2 Valor presente líquido (VPL)

Considerando um custo de capital de 12% ao ano, valor superior ao retorno de investimentos em renda fixa, a empresa obteria um valor presente líquido de R\$ 9.236,25. Tornando o projeto viável, pois fornece o retorno desejado.

4.5.10.3 Taxa interna de retorno (TIR)

A taxa interna de retorno do empreendimento ficou em 13,68%, ou seja, esta taxa dá um valor presente líquido (VPL) igual a zero. Como o custo de capital é 12% ao ano e a TIR é superior, considera-se o empreendimento viável.

4.5.10.4 *Payback* descontado

Utilizando o cálculo de *payback* descontado, a qual os fluxos de caixa esperados são descontados pelo custo de oportunidade, o empreendedor terá retorno em aproximadamente 4 anos e 10 meses.

É importante frisar que nos cálculo de valor presente líquido, taxa interna de retorno e *payback* descontado foi considerado um valor de R\$ 53.418,00 referente o residual dos equipamentos e demais imobilizados. Caso não houvesse esta entrada de caixa, os índices seriam menores, tornando, assim, o empreendimento pouco atrativo.

4.6 Análise de Cenários

Todas as informações financeiras fornecidas até o presente momento, foram construídas em um cenário realista. Para se ter outras visões do negócio, em seguida será construído dois cenários: otimista e pessimista.

4.6.1 Cenário Otimista

No cenário otimista, aumentou-se o faturamento em 20% em todos os períodos. Segue tabela com as informações financeiras, a qual, também, estão

inseridos os valores residuais de equipamentos e imobilizado no valor de R\$ 53.418,00 no ano de 2019:

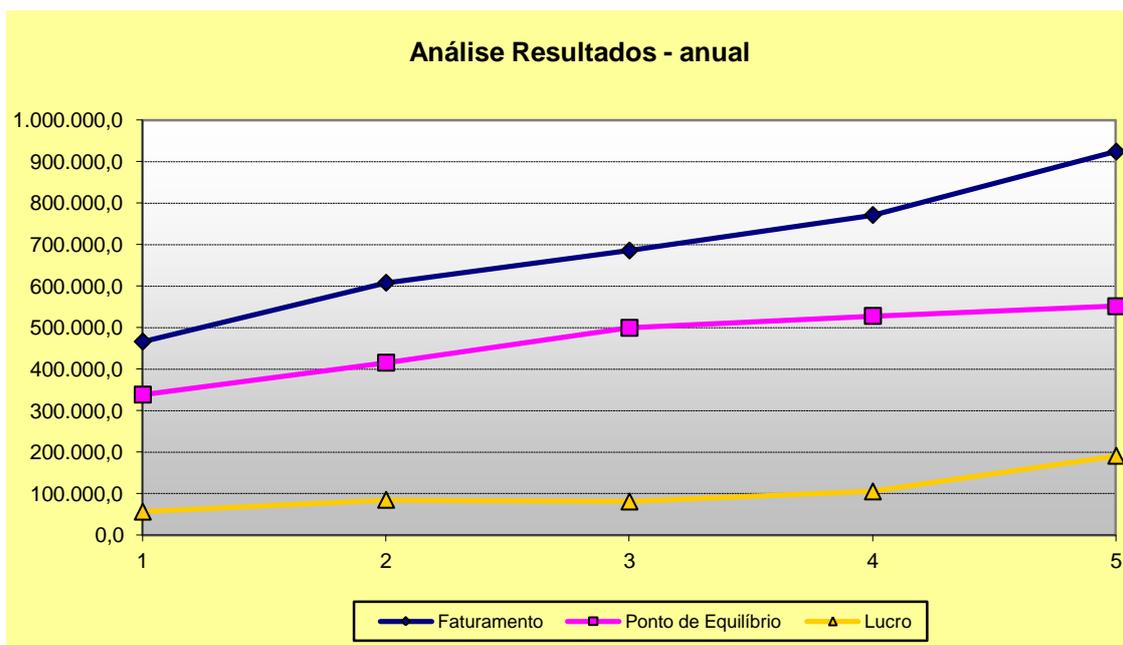
Tabela 13 - Resumos financeiros anuais - cenário otimista

	2015	2016	2017	2018	2019
Faturamento	466.200,0	607.818,2	685.520,4	771.122,6	923.799,1
Custos Variáveis	261.351,7	340.256,7	388.827,2	438.460,3	495.508,0
Margem Contribuição	204.848,3	267.561,6	296.693,2	332.662,3	374.873,1
Custos Fixos	148.647,4	182.787,3	216.053,1	227.747,6	237.396,7
Pró-labore	24.000,0	24.960,0	25.958,4	26.996,7	28.076,6
Amortização	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Ponto de Equilíbrio	338.296,3	415.236,9	499.198,4	527.926,8	551.188,2
Lucro	56.200,9	84.774,3	80.640,1	104.914,7	190.894,4
Fluxo de Caixa	13.416,6	101.507,6	189.015,8	299.732,0	492.210,1

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados coletados

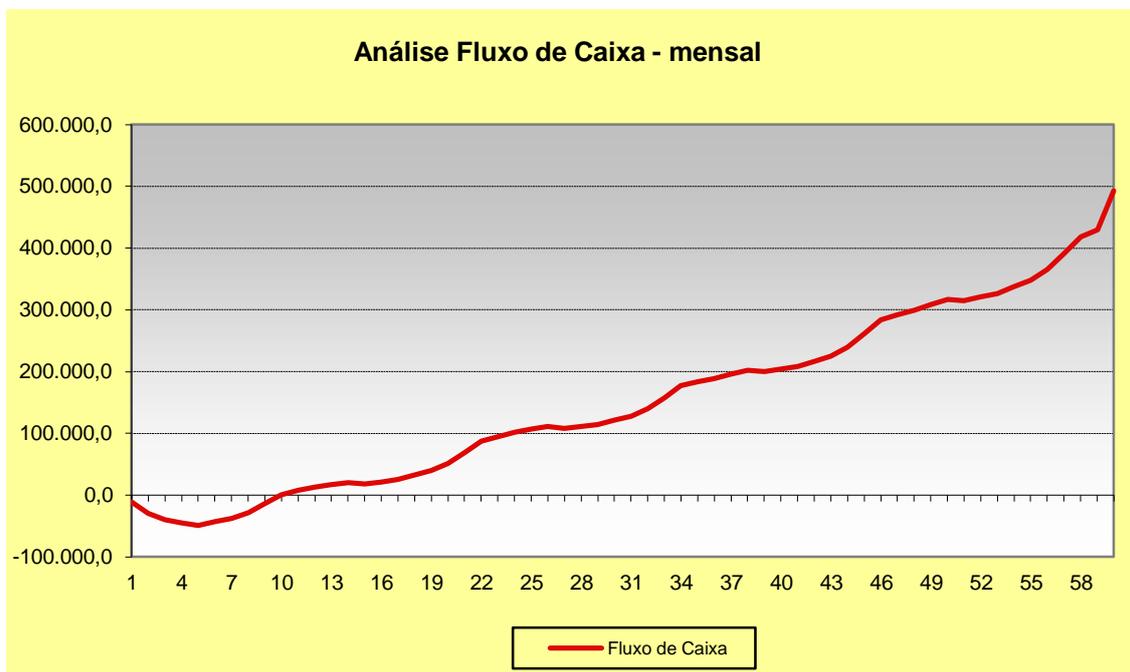
Com este incremento no faturamento, observa-se melhoras significativas nos lucros e fluxos de caixa. É importante frisar, que os custos fixos e o ponto de equilíbrio se mantiveram constantes, aumentando a lucratividade do empreendimento, conforme gráficos:

Gráfico 3 - Análise dos resultados anual – Cenário otimista



Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados coletados

Gráfico 4 - Análise do fluxo de caixa mensal - cenário otimista



Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados coletados

Utilizando 12% para o custo de capital, como nos cálculos anterior, conclui-se que neste cenário o negócio é atrativo. O valor presente líquido (VPL) passou para R\$ 181.153,76 e a taxa interna de retorno (TIR) para 41,90%, número muito bons.

Através do cálculo do *payback* descontado, o empreendedor conseguir ter retorno sobre investimento em, aproximadamente, 2 anos e 11 meses de operação. Prazo satisfatório para seu ramo de atuação.

4.6.2 Cenário Pessimista

No cenário pessimista, diminui-se 20% do faturamento em relação ao cenário realista e mantêm-se os custos fixos. Segue tabela com as informações financeiras a qual também estão inseridos os valores residuais de equipamentos e imobilizado no valor de R\$ 53.418,00 no ano de 2019:

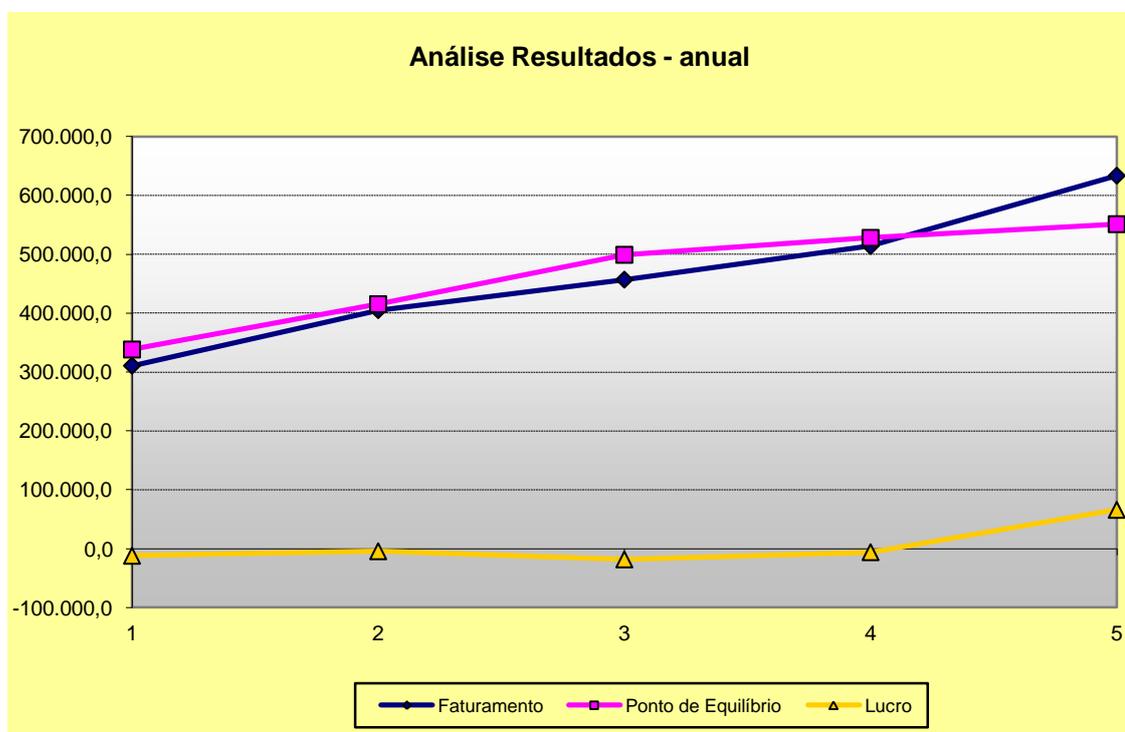
Tabela 14 - Resumos financeiros anuais – cenário pessimista

	2015	2016	2017	2018	2019
Faturamento	310.800,0	405.212,2	457.013,6	514.081,7	633.672,1
Custos Variáveis	174.234,5	226.837,8	259.218,1	292.306,9	330.338,6
Margem Contribuição	136.565,5	178.374,4	197.795,5	221.774,9	249.915,4
Custos Fixos	148.647,4	182.787,3	216.053,1	227.747,6	237.396,7
Pró-labore	24.000,0	24.960,0	25.958,4	26.996,7	28.076,6
Amortização	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Ponto de Equilíbrio	338.296,3	415.236,9	499.198,4	527.926,8	551.188,2
Lucro	-12.081,9	-4.412,9	-18.257,6	-5.972,8	65.936,7
Fluxo de Caixa	-37.378,8	-34.691,3	-43.480,9	-40.696,7	30.262,4

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados coletados

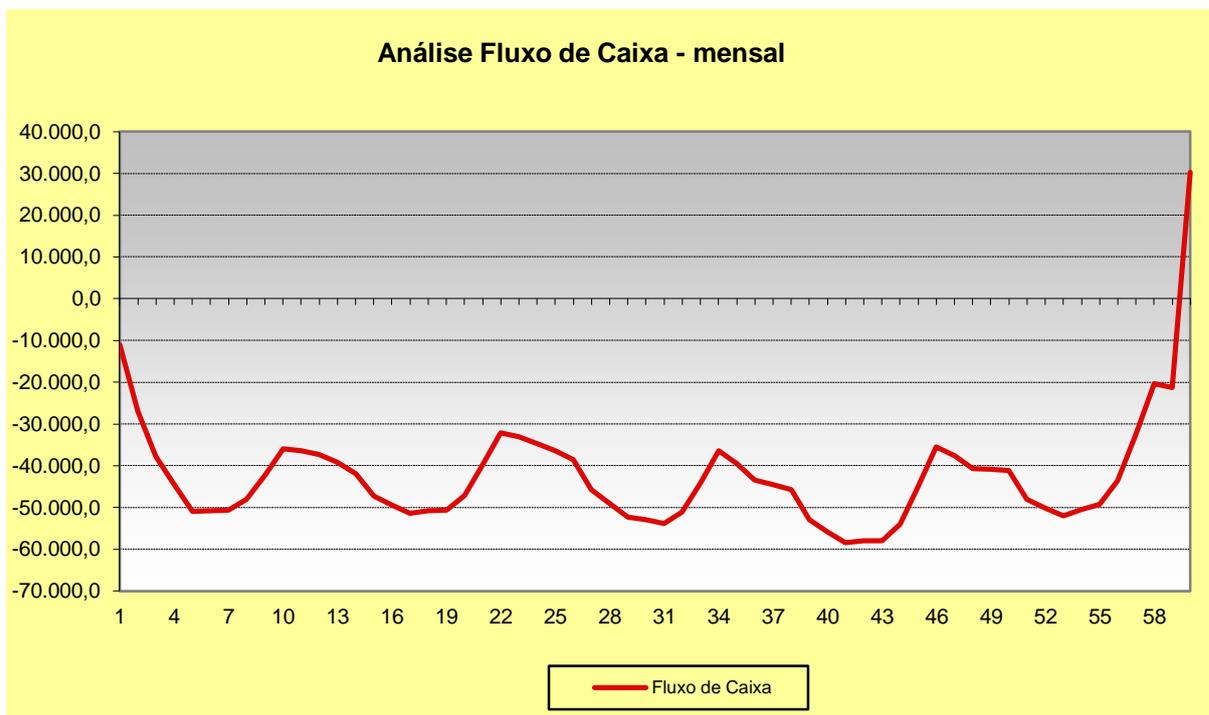
Com a diminuição no faturamento, a situação da empresa seria crítica. A empresa daria prejuízo nos quatro primeiros anos e o fluxo de caixa estaria negativo nos cinco períodos, conforme gráficos:

Gráfico 5 - Análise dos resultados anual – Cenário pessimista



Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados coletados

Gráfico 6 - Análise do fluxo de caixa mensal - cenário pessimista



Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados coletados

Utilizando 12% para o custo de capital, como nos cálculos anterior, conclui-se que neste cenário o negócio é inviável. O valor presente líquido (VPL) é R\$ - 162.681,26 e a taxa interna de retorno (TIR) é negativa, pois o projeto não é rentável.

4.6.3 Análise Integrada

No presente trabalho, criou-se três cenários , conforme tabela abaixo:

Tabela 15 - Comparação dos cenários

Cenários	VPL	TIR	Payback Descontado
Realista	R\$ 9.236,25	13,68%	4 anos e 10 meses
Otimista	R\$ 181.153,76	41,90%	2 anos e 11 meses.
Pessimista	-R\$ 162.861,26	-	-

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados coletados

Observa-se que apenas no cenário otimista os números do valor presente líquido (VPL), da taxa interna de retorno (TIR) e do payback descontado são realmente bons. No cenário realista, o negócio possui retornos pouco superiores aos custos de capital e no cenário pessimista o negócio é totalmente inviável.

5 CONCLUSÃO

Os planos de negócios auxiliam os empreendedores no planejamento e execução das estratégias, operações e tarefas intrínsecas ao negócio. Além disso, através do levantamento dos dados, é possível formular cenários que a empresa pode encontrar no mercado. Vale frisar que a elaboração e execução de planos de negócios não são sinônimo de sucesso no empreendimento, entretanto, aumentam as chances da empresa se tornar bem sucedida.

Através deste trabalho, o pesquisador objetivava elaborar um plano de negócios para uma indústria de alfajores, identificando o potencial de mercado, analisando a concorrência, fornecedores, mão de obra necessária, equipamentos, investimentos e retornos sobre os mesmos.

Após cinco meses de pesquisas junto a fornecedores, concorrentes, consumidores, Univates, Sebrae e entidades do ramo de doces, conclui-se que a implantação de uma indústria de alfajores, no município de Teutônia, em um cenário realista, possui retorno sobre o investimento. Para que o negócio fosse atrativo, considerou-se um custo de capital de 12% ao ano. Com base nesse valor e informações apuradas, a taxa interna de retorno é 13,68%, o valor presente líquido é R\$ 9.236,25 e o *payback* descontado é 4 anos e 10 meses. Índices aceitáveis, mas pouco atrativos, pois os valores residuais dos equipamentos e demais imobilizados foram considerados nos cálculos.

Acredita-se que há uma demanda reprimida que gostaria de saborear deliciosos alfajores nas regiões dos Vales do Taquari, Vale do Rio Pardo, Vale dos

Sinos e sul do estado, entretanto, os produtos possuem preços baixos e, por isso, dependem de muitas vendas para obter um faturamento desejado.

Em um cenário otimista, simulando um incremento de 20% sobre o faturamento, o empreendimento se torna atrativo. Tendo uma taxa interna de retorno de 41,90% e um valor presente líquido de R\$ 181.153,76. Além disso, nesse cenário a empresa teria um *payback* descontado de 2 anos e 11 meses, tempo de retorno satisfatório.

Já em um cenário pessimista, simulando uma diminuição de 20% no faturamento realista, o empreendimento se tornaria totalmente inviável. Tendo um valor presente líquido de R\$ - 162.681,26 e um taxa interna de retorno negativa, pois o negócio não é rentável.

O negócio teria poucos concorrentes diretos e muitos não estaria trabalhando na região da empresa, sendo algo positivo, entretanto, há muitos concorrentes indiretos que investem milhões em equipamentos, automatizando processos e diminuindo seus custos fixos, conseguindo vender produtos de qualidade a preços baixos.

O projeto demonstrou-se pouco atrativo, mas acima dos custos de capital. Sabe-se que na prática surgem imprevistos e empecilhos não programados, por isso, no papel os números devem ser bons. Cabe aos investidores e pesquisador terem uma visão sistêmica para buscarem alternativas e vislumbrarem outras oportunidades no mercado.

REFERÊNCIAS

- 4º PESQUISA LIDE – FGV: Perfil Lide do Futuro. **Lidefuturo**. São Paulo, 2013.
Disponível em:
<<http://www.lidefuturo.com.br/uploads/informativos/LIDE%20futuro27082013Result.pdf>>. Acesso em: 16 set. 2013.
- ASSAF NETO, Alexandre; LIMA, Fabiano Guasti. **Fundamentos de administração financeira**. São Paulo: Atlas, 2010.
- BERNARDI, Luiz Antonio. **Manual de plano de negócios**: fundamentos, processos e estruturação. São Paulo: Atlas, 2007.
- BIAGIO, Luiz Arnaldo; BATOCCHIO, Antonio. **Plano de Negócios**: estratégia para micro e pequenas empresas. São Paulo: Manole Ltda., 2005.
- CAMPOMAR, Marcos C.; IKEDA, Ana A. **O Planejamento de Marketing e a Confecção de Planos**: dos conceitos a um novo modelo. São Paulo: Saraiva, 2006.
- CARRINHO cheio e com produtos mais sofisticados. **Estadão**. São Paulo, 2012.
Disponível em: <<http://www.estadao.com.br/noticias/impresso,carrinho-cheio-e-com-produtos-mais-sofisticados--,872687,0.htm>>. Acesso em: 20 set. 2013.
- CARVALHO, Antonio Vieira de. **Funções básicas do sistema de RH: atrair, escolher e preparar**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2007.
- CARVALHO, Antonio Vieira de; NASCIMENTO, Luiz Paulo do. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Cengage Learning, 2011.
- CECCONELLO, Antonio Renato; AJZENTAL, Alberto. **A construção do plano de negócio**: percurso metodológico para: caracterização da oportunidade, estruturação do projeto conceptual, compreensão do contexto, definição do negócio, desenvolvimento da estratégia, dimensionamento das operações, projeção de resultados, análise de viabilidade. São Paulo: Saraiva, 2008.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3ª Edição. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

_____. **Administração de recursos humanos**: fundamentos básicos. 7. ed. rev. atual. São Paulo: Manole, 2009.

CHURCHILL JR., Gilbert A.; PETER, J. Paul. **Marketing**: criando valor para os clientes. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

COBRA, Marcos. **Administração de Marketing**. São Paulo: Editora Atlas S.A, 2010.

_____. **Marketing básico**: uma abordagem brasileira. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

DOLABELA, Fernando. **Empreendedorismo**: a viagem do sonho: como se preparar para ser um empreendedor. Brasília (DF): AED, 2002.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo**: transformando idéias em negócios. 4. ed. rev. atual. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

_____. **Planos de negócios**: seu guia definitivo. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

FERREIRA, Manuel Portugal; REIS, Nuno; SERRA, Fernando Ribeiro. **Marketing para empreendedores e pequenas empresas**. São Paulo: Atlas, 2010.

GAZZONI, Marina. Brasileiro substitui itens básicos por sofisticados. **Estadão**. Disponível em: <<http://blogs.estadao.com.br/jt-seu-bolso/brasileiro-substitui-itens-basicos-por-sofisticados/>>. Acesso em: 13 mai. 2013.

GIL, Antônio C. **Métodos e Técnicas em Pesquisa Social**. São Paulo: Atlas, 1999.

GITMAN, Lawrence J. **Princípios de administração financeira**. 12. ed. São Paulo: Pearson, 2010.

HOJI, Masakazu. **Administração financeira: uma abordagem prática**. São Paulo: Atlas, 2004

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de marketing**. 7. ed. Rio de Janeiro: LTC, [1998].

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing**: a bíblia do marketing. 12. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2006.

LÉLIS, Eliacy Cavalcanti. **Administração da produção**. São Paulo: Pearson Education do Brasil Ltda., 2012.

MAGALHÃES, Marcos Felipe; SAMPAIO, Rafael. **Planejamento de Marketing**. São Paulo: Pearson Education, 2008.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de marketing**: uma orientação aplicada. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MATIAS, Alberto Borges. **Finanças corporativas de longo prazo: criação de valor com sustentabilidade financeira**. São Paulo: Atlas, 2007.

MATTAR, Fauze N.. **Pesquisa em marketing**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

OLIVEIRA, José C. V. Como posso identificar meus concorrentes com eficiência. **Revista Pequenas Empresas Grandes Negócios**. Disponível em: <<http://revistapegn.globo.com/Revista/Common/0,,EMI219840-17161,00-COMO+POSSO+IDENTIFICAR+MEUS+CONCORRENTES+COM+EFICIENCIA.htm>>. Acesso em: 17 set. 2013.

PEARSON, Education do Brasil. **Administração de RH**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2010.

RITZMAN, Larry P.; KRAJEWSKI, Lee J.; MALHOTRA, Manoj K. **Administração de produção e operações**. 8. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso. São Paulo: Atlas, 2012.

_____. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

ROSA, Cláudio Afrânio. **Como elaborar um plano de negócio**. Brasília: SEBRAE, 2007.

SAMPIERI, Roberto Hernández; COLLADO, Carlos Fernández; LUCIO, Pilar Baptista. **Metodologia de pesquisa**. 3. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2006.

SANTOS, Edno Oliveira dos. **Administração financeira de pequena e média empresa**. São Paulo: Atlas, 2001.

SOBREVIVÊNCIA das Empresas no Brasil. **Sebrae**. Disponível em: <[http://bis.sebrae.com.br/GestorRepositorio/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/93772f4f62b0716c573d3a9ed5a6a3aa/\\$File/4456.pdf](http://bis.sebrae.com.br/GestorRepositorio/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/93772f4f62b0716c573d3a9ed5a6a3aa/$File/4456.pdf)>. Acesso em: 16 set. 2013.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

WESTWOOD, John. BELHASSOF, Claudia Mello. **O Plano de Marketing**. São Paulo: Makron Books do Brasil Editora Ltda, 2008.

YIN, Robert K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

ZDANOWICZ, José Eduardo. **Fluxo de caixa**: uma decisão de planejamento e controle financeiro. 10. ed. Porto Alegre: Sagra Luzzatto, 2004.

ANEXOS

ANEXO A - Tabela com as alíquotas vigentes a partir de 2012

Receita Bruta em 12 meses (em R\$)	Alíquota	IRPJ	CSLL	Cofins	PIS/Pasep	CPP	ICMS	IPi
Até 180.000,00	4,50%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	2,75%	1,25%	0,50%
De 180.000,01 a 360.000,00	5,97%	0,00%	0,00%	0,86%	0,00%	2,75%	1,86%	0,50%
De 360.000,01 a 540.000,00	7,34%	0,27%	0,31%	0,95%	0,23%	2,75%	2,33%	0,50%
De 540.000,01 a 720.000,00	8,04%	0,35%	0,35%	1,04%	0,25%	2,99%	2,56%	0,50%
De 720.000,01 a 900.000,00	8,10%	0,35%	0,35%	1,05%	0,25%	3,02%	2,58%	0,50%
De 900.000,01 a 1.080.000,00	8,78%	0,38%	0,38%	1,15%	0,27%	3,28%	2,82%	0,50%
De 1.080.000,01 a 1.260.000,00	8,86%	0,39%	0,39%	1,16%	0,28%	3,30%	2,84%	0,50%
De 1.260.000,01 a 1.440.000,00	8,95%	0,39%	0,39%	1,17%	0,28%	3,35%	2,87%	0,50%
De 1.440.000,01 a 1.620.000,00	9,53%	0,42%	0,42%	1,25%	0,30%	3,57%	3,07%	0,50%
De 1.620.000,01 a 1.800.000,00	9,62%	0,42%	0,42%	1,26%	0,30%	3,62%	3,10%	0,50%
De 1.800.000,01 a 1.980.000,00	10,45%	0,46%	0,46%	1,38%	0,33%	3,94%	3,38%	0,50%
De 1.980.000,01 a 2.160.000,00	10,54%	0,46%	0,46%	1,39%	0,33%	3,99%	3,41%	0,50%
De 2.160.000,01 a 2.340.000,00	10,63%	0,47%	0,47%	1,40%	0,33%	4,01%	3,45%	0,50%
De 2.340.000,01 a 2.520.000,00	10,73%	0,47%	0,47%	1,42%	0,34%	4,05%	3,48%	0,50%
De 2.520.000,01 a 2.700.000,00	10,82%	0,48%	0,48%	1,43%	0,34%	4,08%	3,51%	0,50%
De 2.700.000,01 a 2.880.000,00	11,73%	0,52%	0,52%	1,56%	0,37%	4,44%	3,82%	0,50%
De 2.880.000,01 a 3.060.000,00	11,82%	0,52%	0,52%	1,57%	0,37%	4,49%	3,85%	0,50%
De 3.060.000,01 a 3.240.000,00	11,92%	0,53%	0,53%	1,58%	0,38%	4,52%	3,88%	0,50%
De 3.240.000,01 a 3.420.000,00	12,01%	0,53%	0,53%	1,60%	0,38%	4,56%	3,91%	0,50%
De 3.420.000,01 a 3.600.000,00	12,11%	0,54%	0,54%	1,60%	0,38%	4,60%	3,95%	0,50%

(Redação dada pela Lei Complementar nº 139, de 10 de novembro de 2011)

Anexo B - Análise dos concorrentes diretos

Concorrentes	Localização da empresa	Qualidade	Sabores	Quantidade (gramas)	Preços (unitário)	Embalagens	Prazo de Validade	Serviços	Prazo de pagamento	Região principal de atendimento	Observações
Triboa	Gravatai - RS	Média	Recheio de doce de leite com cobertura de chocolate preto ou branco.	40g ou 80g	R\$ 0,89 / R\$ 1,60	Não satisfatória. Flowpack.	45 dias	Para vendas maiores, oferecem expositores.	Boleto para 30 dias.	Grande Porto Alegre	A empresa, também, atua na fabricação de outros produtos como amendoins, paçoca, pé de moléque, mandolates e doce de leites. Entretanto, os alfajores são o foco.
Cacaushow	Lajeado - RS	Muito boa	Recheio de doce de leite com cobertura de chocolate preto.	40g	R\$ 1,72	Muito satisfatória. Flowpack.	60 dias	-	A vista	Lajeado	Venda apenas na loja do franqueado
Dulcamaro	Erechim - RS	Média	Recheio de doce de leite com cobertura de chocolate preto ou branco.	40g	R\$ 2,40	Satisfatória. Flowpack	60 dias	-		Alto Uruguai	O ramo principal da empresa são a fabricação de chocolates, sendo os alfajores algo a mais na linha de produtos.
Mukli Alfajores	Nova Petrópolis - RS	Muito boa	Recheio de doce de leite com cobertura de chocolate preto ou branco. Recheio de café, figo, marmelo com cobertura de chocolate preto.	50g	R\$ 2,00	Muito satisfatória. Artesanal.	60 dias	Oferecem expositores e personalização dos produtos para vendas corporativas.	Primeira compra à vista, segunda boleto para 15 dias.	Serra gaúcha	Atuam na serra e no vale dos sinos. Entretanto, as vendas se concentram nas lojas próprias de Gramado e Nova Petrópolis. Segundo informações do proprietário, 80% das vendas são para turistas. São produtos artesanais e com doce de leite importado do Uruguai.

Alfajores de Gramado	Gramado - RS	Boa	Recheio de doce de leite com cobertura de chocolate preto ou branco. Entretanto, na loja própria localizada em Gramado, vende sabores de frutas conforme a estação do ano.	45g	R\$ 1,90	Não satisfatória. Artesanal	45 dias	-		Serra gaúcha	Segundo informações do proprietário, a loja física fica aberta durante todo o ano, entretanto, as vendas para outros estabelecimentos são suspensas no verão, devido a sazonalidade das vendas e perda da qualidade dos produtos quando expostos a altas temperaturas.
Alfajores importados do Uruguai - Punta Ballena	Porto Alegre -RS	Muito boa	Recheio de doce de leite com cobertura de chocolate preto ou branco.	60g	R\$ 3,25	Satisfatória. Flowpack	60 dias	-	A vista ou boleto para 15 dias.	Grande Porto Alegre	
Alfajores El Aguila	Santa Maria - RS	Muito boa	Recheio de doce de leite com cobertura de chocolate preto ou branco.	60g	1,24	Satisfatória. Flowpack	60 dias	-		Região Central do RS	Para superar a sazonalidade do produto, no verão a empresa fabrica alfajores de sorvete.
Alfajores desta empresa	Teutônia - RS	Boa	Recheio de doce de leite com cobertura de chocolate preto ou branco.	50g	R\$ 1,83	Muito satisfatória. Artesanal	60 dias	Oferece expositores para locais de grande demanda.	A vista e boleto para 30 e 60 dias.	Vale do Taquari, Vale dos Sinos, Vale do Rio Pardo e sul do RS.	A empresa atuará, inicialmente, apenas no ramo de alfajores.

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados coletados