



UNIVERSIDADE DO SUL DE SANTA CATARINA

ADRIELE TORRES SILVEIRA

**PLANO DE NEGÓCIOS:
LANCHONETE PARÔ PIRO**

URUGUAIANA
2018

ADRIELE TORRES SILVEIRA

**PLANO DE NEGÓCIOS:
LANCHONETE PARÔ PIRO**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Administração, da Universidade do Sul de Santa Catarina, como requisito parcial a obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Bernardino José da Silva

URUGUAIANA
2018

AGRADECIMENTOS

Agradeço à professora Fabiana Witt (TCCI), e ao professor orientador Bernardino José da Silva (TCCII), por me auxiliarem na elaboração deste trabalho. Agradeço também a todos os outros professores da Unisul que me acompanharam e orientaram durante todo o curso.

E um agradecimento especial a minha família que me apoiou em todos os momentos desta árdua jornada.

RESUMO

O presente plano de negócios tem como objetivo verificar a viabilidade econômica para a implementação de uma lanchonete especializada no fornecimento de cachorro quente na cidade de Uruguaiana, localizada na fronteira oeste do estado do Rio Grande do Sul. Para determinar a referida viabilidade do empreendimento, após definição dos produtos e serviços a serem oferecidos, foram analisados o público alvo do negócio, ou seja os potenciais clientes da região onde o empreendimento irá se instalar, os fornecedores, a necessidade de recursos para implantação, etc., para dessa forma estruturar o plano estratégico, o plano de marketing, o plano de operações, o plano financeiro, bem como definir as tecnologias e equipamentos a serem utilizados, e finalizando essas investigações com uma análise econômica, uma análise de sensibilidade e uma avaliação social do empreendimento. E ao observar os indicadores obtidos na avaliação do plano de negócio, chegou-se à conclusão que a implementação do empreendimento mostrou-se viável, pois em todos os cenários projetados o Valor presente líquido (VPL) foi positivo, assim como a Taxa interna de retorno (TIR), que mesmo no cenário pessimista se manteve acima da Taxa mínima de atratividade (TMA), que fora definida com base na Selic em 6,5% ao ano. Também analisando o prazo de retorno do investimento (payback), os resultados foram igualmente animadores, ao se observar o retorno no cenário mais provável em cinco meses e meio, o que se revelou um excelente resultado.

Palavras-chave: Lanchonete. Viabilidade Econômica. Empreendimento.

LISTA DE FIGURAS

| | |
|---|----|
| Figura 1 – Modelo das Cinco Forças | 20 |
| Figura 2 – Etapas do Plano de Operações: | 29 |
| Figura 3 – Passo a passo para o preparo do molho 1 | 70 |
| Figura 4 – Passo a passo para o preparo do molho 2 | 70 |
| Figura 5 – Passo a passo para o preparo do molho 3 | 71 |
| Figura 6 – Fluxograma de operações da empresa Parô Piro | 72 |
| Figura 7 – Organograma da empresa Parô Piro | 73 |
| Figura 8 – Local de instalação do empreendimento 1 | 75 |
| Figura 9 – Local de instalação do empreendimento 2 | 76 |
| Figura 10 – Layout interno da loja | 76 |

LISTA DE QUADROS

| | |
|---|----|
| Quadro 1 – Análise do macroambiente com base no modelo STEP..... | 45 |
| Quadro 2 – Intensidade da força..... | 46 |
| Quadro 3 – Força 1 (Possibilidade de entrada de novos concorrentes) | 46 |
| Quadro 4 – Força 2 (Rivalidade entre empresas existentes no setor) | 47 |
| Quadro 5 – Força 3 (Ameaça de produtos substitutos) | 48 |
| Quadro 6 – Força 4 (Possibilidade de entrada de novos concorrentes) | 48 |
| Quadro 7 – Força 5 (Poder de negociação dos fornecedores) | 49 |
| Quadro 8 – Análise interna do futuro empreendimento | 50 |
| Quadro 9 – Análise SWOT do futuro empreendimento | 54 |
| Quadro 10 – Fornecedores de bens de capital componentes da estrutura física | 58 |
| Quadro 11 – Fornecedores de matéria prima para a produção e mercadorias para revenda | 60 |
| Quadro 12 – Análise detalhada dos concorrentes | 61 |
| Quadro 13 – Plano de ações de marketing | 65 |
| Quadro 14 – Área física do empreendimento | 66 |
| Quadro 15 – Máquinas e equipamentos | 67 |
| Quadro 16 – Móveis e utensílios | 68 |
| Quadro 17 – Pessoal necessário ao desenvolvimento das atividades da empresa | 73 |
| Quadro 18 – Investimento inicial | 77 |
| Quadro 19 – Demonstração da participação no capital social | 77 |
| Quadro 20 – Projeção das receitas no cenário pessimista | 78 |
| Quadro 21 – Projeção das receitas no cenário mais provável | 78 |
| Quadro 22 – Projeção das receitas no cenário otimista | 79 |
| Quadro 23 – Cálculo do custo unitário do produto | 79 |
| Quadro 24 – Cálculo do custo das mercadorias para revenda | 80 |
| Quadro 25 – Custos mensais no cenário pessimista | 80 |
| Quadro 26 – Custos mensais no cenário mais provável | 81 |
| Quadro 27 – Custos mensais no cenário otimista | 82 |
| Quadro 28 – Custos anuais nos cenários pessimista, mais provável e otimista | 82 |
| Quadro 29 – Custos mensais fixos e variáveis no cenário pessimista | 83 |
| Quadro 30 – Custos mensais fixos e variáveis no cenário mais provável | 84 |
| Quadro 31 – Custos mensais fixos e variáveis no cenário otimista | 85 |
| Quadro 32 – Projeção do fluxo de caixa para o 1º semestre do futuro empreendimento..... | 86 |
| Quadro 33 – Projeção do fluxo de caixa para o 2º semestre do futuro empreendimento..... | 87 |

| | |
|---|----|
| Quadro 34 – Demonstrativo do resultado do exercício | 88 |
| Quadro 35 – Fluxo de caixa projetado para cinco anos | 92 |
| Quadro 36 – Perspectiva de crescimento projetada para cinco anos | 94 |
| Quadro 37 – Fluxo de caixa projetado para cinco anos no cenário pessimista | 95 |
| Quadro 38 – Fluxo de caixa projetado para cinco anos no cenário mais provável | 96 |
| Quadro 39 – Fluxo de caixa projetado para cinco anos no cenário otimista | 97 |
| Quadro 40 – Análise de indicadores em diferentes cenários | 98 |

Sumário

| | |
|---|-----------|
| 1. INTRODUÇÃO | 11 |
| 2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA..... | 16 |
| 2.1 PLANO DE NEGÓCIOS | 16 |
| 2.1.1 Descrição do negócio | 18 |
| 2.1.2 Plano estratégico..... | 19 |
| 2.1.2.1 Análise do Macroambiente..... | 19 |
| 2.1.2.2 Análise do setor, por meio do modelo das forças competitivas de Porter..... | 19 |
| 2.1.2.3 Análise interna das diferentes áreas da empresa. | 21 |
| 2.1.2.4 Matriz SWOT | 21 |
| 2.1.2.5 Objetivos estratégicos..... | 22 |
| 2.1.2.6 Posicionamento estratégico | 22 |
| 2.1.3 Plano de Marketing..... | 23 |
| 2.1.3.1 Produtos e/ou Serviços | 24 |
| 2.1.3.2 Mercado Consumidor | 25 |
| 2.1.3.3 Fornecedores..... | 25 |
| 2.1.3.4 Concorrência..... | 26 |
| 2.1.3.5 Segmentação do Mercado..... | 26 |
| 2.1.3.6 Objetivos de Marketing | 27 |
| 2.1.3.7 Estratégias de Marketing | 27 |
| 2.1.3.8 Plano de Ações de Marketing..... | 28 |
| 2.1.4 Plano de Operações | 28 |
| 2.1.5 Plano Financeiro..... | 29 |
| 2.1.5.1 Investimento Inicial | 30 |
| 2.1.5.2 Formas de Financiamento..... | 31 |
| 2.1.5.3 Receitas..... | 32 |
| 2.1.5.3.1 Construção de Cenários | 33 |
| 2.1.5.4 Custos | 35 |
| 2.1.5.5 Projeção do Fluxo de Caixa..... | 36 |
| 2.1.5.6 Projeção do Demonstrativo de Resultados (DRE) | 36 |
| 2.1.6 Avaliação do Plano de Negócios..... | 37 |
| 2.1.6.1 Avaliação Econômica | 37 |
| 2.1.6.2 Ponto de Equilíbrio..... | 38 |
| 2.1.6.3 Taxa de Lucratividade | 38 |

| | |
|--|----|
| 2.1.6.4 Taxa de Retorno do Investimento..... | 39 |
| 2.1.6.5 Prazo de Retorno do Investimento (Payback) | 39 |
| 2.1.6.6 Taxa Interna de Retorno (TIR) | 40 |
| 2.1.6.7 Valor Presente Líquido (VPL)..... | 41 |
| 2.1.6.8 Análise de Sensibilidade..... | 43 |
| 2.1.6.9 Avaliação Social | 43 |
| 3. DESCRIÇÃO DO NEGÓCIO | 43 |
| 4. PLANO ESTRATÉGICO | 44 |
| 4.1 ANÁLISE DO MACROAMBIENTE | 44 |
| 4.2 ANÁLISE DO SETOR..... | 46 |
| 4.3 ANÁLISE INTERNA..... | 50 |
| 4.4 ANÁLISE SWOT | 54 |
| 4.5 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS..... | 55 |
| 4.6 POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO..... | 55 |
| 5. PLANO DE MARKETING | 55 |
| 5.1 PRODUTOS E/OU SERVIÇOS..... | 55 |
| 5.2 MERCADO CONSUMIDOR..... | 57 |
| 5.3 FORNECEDORES | 58 |
| 5.4 CONCORÊNCIA..... | 61 |
| 5.5 SEGMENTAÇÃO DO MERCADO | 62 |
| 5.6 OBJETIVOS DE MARKETING | 63 |
| 5.7 ESTRATÉGIAS DE MARKETING | 64 |
| 5.8 PLANO DE AÇÕES DE MARKETING | 65 |
| 6. PLANO DE OPERAÇÕES..... | 66 |
| 6.1 Tamanho | 66 |
| 6.2 Capacidade Instalada | 67 |
| 6.3 Controle de Qualidade..... | 67 |
| 6.4 Gestão de Estoques | 67 |
| 6.5 Tecnologia e Operação | 67 |
| 7. PLANO FINANCEIRO | 77 |
| 7.1 Investimento inicial..... | 77 |
| 7.2 Formas de Financiamento..... | 77 |
| 7.3 Receitas | 78 |
| 7.4 Custos | 79 |
| 7.5 Projeção do fluxo de caixa..... | 86 |

| | | |
|-------|--|-----|
| 7.6 | Projeção do demonstrativo de resultado (DRE) | 88 |
| 8. | AVALIAÇÃO DO PLANO DE NEGÓCIOS | 88 |
| 8.1 | Avaliação econômica..... | 88 |
| 8.1.1 | Ponto de Equilíbrio..... | 88 |
| 8.1.2 | Taxa de Lucratividade..... | 90 |
| 8.1.3 | Taxa de Retorno do Investimento | 90 |
| 8.1.4 | Prazo de Retorno do Investimento (Payback) | 91 |
| 8.1.5 | Taxa Interna de Retorno (TIR)..... | 91 |
| 8.1.6 | Valor Presente Líquido (VPL) | 93 |
| 8.1.7 | Análise de Sensibilidade | 94 |
| 8.2 | Avaliação Social | 98 |
| 9. | CONCLUSÃO | 99 |
| | REFERÊNCIAS. | 100 |

1. INTRODUÇÃO

O presente plano de negócio tem como objetivo verificar a viabilidade econômica para a implementação de uma lanchonete especializada no fornecimento de cachorro quente na cidade de Uruguaiana, localizada na fronteira oeste do estado do Rio Grande do Sul.

A empresa será denominada Parô Piro Ltda, atuante no ramo de produtos alimentícios, tendo como especialidade o fornecimento de cachorro-quente ao consumidor.

A decisão de desenvolver este empreendimento se justifica face ao perceptível crescimento do ramo de pequenos negócios de Fast-Food na cidade de Uruguaiana (RS), e também no Brasil todo, e principalmente pelo fato que próximo ao local escolhido para a instalação do futuro empreendimento situa-se uma escola técnica que atende a um público de aproximadamente 800 (oitocentos) alunos por dia, em sua maioria adolescentes, outro fator preponderante a localização do terminal municipal de ônibus, a aproximadamente 67 (sessenta e sete) metros da futura sede do negócio.

Conforme a Rocha (2018),

Com ou sem crise, os brasileiros mantêm o costume de se alimentar fora de suas residências. A vida corrida nas grandes cidades torna o tempo escasso para a produção de refeições de qualidade. E é aí que os fast-foods entram em cena. Oferecendo agilidade na hora do atendimento, aliada a uma refeição que sustentará o cliente, as franquias de sanduíches fazem parte desse importante segmento do mercado. E se ele é bom para os consumidores que não possuem tempo vago, pode ser melhor ainda para empreendedores que desejam investir no próprio negócio.

Isso por que, segundo Instituto Foodservice Brasil (IFB), as redes de fast-food chegam a atender cerca de 80 milhões de pessoas todos os meses no País. Só em 2016, ano em que a recessão econômica ainda causava fortes reflexos no bolso do consumidor, o setor movimentou mais de R\$ 178 bilhões. (ABF 03/2018).

Segundo Martins (2018), em um, um “levantamento divulgado pela EAE Business School, aponta que o Brasil é o país com maior consumo de fast-food na América Latina. De acordo com a pesquisa, em 2014, o valor gasto por brasileiro com este tipo de alimentação chegava a R\$ 265 reais por ano. Até 2019, a previsão é desse valor aumentar em 30%”.

Martins (2018), ainda comenta:

Outro dado que corrobora com a expectativa positiva em relação ao setor diz respeito às franquias de fast-food. Nos últimos quatro anos, o setor apresentou taxas de crescimento em torno de 12% de acordo com a Associação Brasileira de Franchising (ABF). A previsão é de que o crescimento se mantenha em 12% em 2018 e com tendência de aumento.

Nos dias de hoje, o tempo é cada vez mais escasso, para quem está atuando no mercado de trabalho e ainda estudando, tornando impraticável o velho hábito de ir para casa almoçar ou fazer algum tipo de refeição nos intervalos de tempo entre os turnos de trabalho, ou entre o final do expediente e o início das aulas em escolas e universidades. Essa decisão de implementar um negócio no ramo de Fast-Food, visa atender essa demanda crescente, pois conforme escreve Martins (2018),

Ainda segundo a ABF, o setor de alimentação é responsável por 36% das 50 maiores redes de franquias do Brasil e o motivo é simples: a demanda é crescente, mesmo em tempos de recessão, as pessoas não deixam de se alimentar. É costume do brasileiro nos finais de semana confraternizar com amigos e família em torno da mesa.

Investir no setor de alimentação é seguro mesmo diante de um mercado extremamente competitivo, principalmente, se o investimento for realizado no modelo de franquias. Neste modelo, o investidor já assume uma marca consolidada no mercado, com uma gama de produtos já comprovados, recebe treinamento e know-how de como conduzir o negócio, e acima de tudo, é beneficiado pelo fundo de marketing cooperado.

Eu acredito que o Brasil é um país cheio de oportunidades para quem quer empreender, com um potencial de crescimento gigantesco – são mais de 200 milhões de consumidores. É o momento para investir: quem conseguir implantar seus projetos durante a crise e se posicionar bem, certamente dominará o mercado tão logo a economia voltar a crescer.

Segundo informa Henrique (2018),

O relatório do Sistema de Inteligência Setorial do Sebrae aponta tendências e riscos que empreendedores devem conhecer para ampliar serviços aos consumidores. O setor de alimentação fora do lar se manteve em crescimento mesmo durante o período em que a crise econômica afetou o comportamento de consumo de grande parte dos brasileiros. Segundo a Associação Brasileira das Indústrias da Alimentação (ABIA), o faturamento deste mercado cresceu cerca de 85% entre 2010 e 2016. O setor de alimentação fora do lar (food service) representa 2,7% do Produto Interno Bruto nacional e movimentou, em 2016, R\$ 184 bilhões. O tíquete médio de consumo naquele ano foi de R\$ 13,40, um acréscimo de 8% frente a 2015.

Ainda segundo Henrique (2018), “Para apresentar a micro e pequenos empresários dicas e oportunidades de novos negócios em um mercado que segue aquecido, o Sistema de Inteligência Setorial (SIS) do Sebrae/SC destaca em seu *relatório de inteligência tendências e tecnologias voltadas à área de food service*. O segmento compreende toda a cadeia de produção e distribuição de alimentos, bebidas, insumos, equipamentos e serviços que atendem estabelecimentos que preparam e fornecem refeições realizadas principalmente fora do lar. Mais da metade da população brasileira (56%) consome longe de casa e tem a principal faixa etária entre 18 e 49 anos. De acordo com o IBGE, estes gastos representam 25% da renda total dos brasileiros.

Entre os principais fatores que estimulam o crescimento está a expansão demográfica em regiões urbanizadas, o aumento do número de casais sem filhos o que resulta em mais gastos com lazer e experiências gastronômicas, e a crescente participação das mulheres no mercado de trabalho, o que estimula o aumento de refeições feitas fora de casa. Segundo a pesquisa Brasil Food Trends 2020, “a preferência é pelos restaurantes por quilo (27%), seguido pelas lanchonetes e redes de fast food (19%), restaurantes à la carte (18%), padaria (18%) e bares (11%)”.

Este mercado está em franca expansão no Brasil, conforme o Instituto Foodservice Brasil (IFB), as redes de fast-food chegam a atender cerca de 80 milhões de pessoas todos os meses no País. Só em 2016, ano em que a recessão econômica ainda causava fortes reflexos no bolso do consumidor, o setor movimentou mais de R\$ 178 bilhões.

Mais da metade da população brasileira (56%) consome longe de casa e tem a principal faixa etária entre 18 e 49 anos. De acordo com o IBGE, estes gastos representam 25% da renda total dos brasileiros.

A metodologia utilizada no presente trabalho conforme a aplicabilidade da pesquisa será pesquisa aplicada, pois trata-se de uma pesquisa com fins práticos, com aplicação imediata dos resultados. Sendo um dos pontos primordiais para a criação do novo empreendimento.

Quanto à natureza, esta pesquisa é qualitativa, a pesquisa qualitativa não se preocupa com representatividade numérica, mas, sim, com o aprofundamento da compreensão de um grupo social, de uma organização, etc. Os pesquisadores que adotam a abordagem qualitativa opõem-se ao pressuposto que defende um modelo único de pesquisa para todas as ciências, já que as ciências sociais têm sua especificidade, o que pressupõe uma metodologia própria. Assim, os pesquisadores qualitativos recusam o modelo positivista aplicado ao estudo da vida social, uma vez que o pesquisador não pode fazer julgamentos nem permitir que seus preconceitos e crenças contaminem a pesquisa. (Goldenberg, 1997, p. 34).

Segundo Oliveira, (1997, p. 117)

As pesquisas que se utilizam da abordagem qualitativa possuem a facilidade de poder descrever a complexidade de um a determinada hipótese ou problema, analisar a interação de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos experimentados por grupos sociais, apresentar contribuições no processo de mudança, criação ou formação de opiniões de determinado grupo e permitir, em maior grau de profundidade, a interpretação das particularidades dos comportamentos ou atitudes dos indivíduos.

Na pesquisa qualitativa, o cientista é ao mesmo tempo o sujeito e o objeto de suas pesquisas. O desenvolvimento da pesquisa é imprevisível. O conhecimento do pesquisador é parcial e limitado. O objetivo da amostra é de produzir informações aprofundadas e ilustrativas: seja ela pequena ou grande, o que importa é que ela seja capaz de produzir novas informações (Deslauriers, 1991, p. 58).

Strauss e Corbin (1998, p.10-11) conceituam pesquisa qualitativa como:

...qualquer tipo de pesquisa que produz descobertas não obtidas por procedimentos estatísticos ou outros meios de quantificação. Pode se referir à pesquisa sobre a vida das pessoas, experiências vividas, comportamentos, emoções, sentimentos, assim como funcionamento organizacional, fenômenos culturais e interações entre as nações (...) e a parte principal da análise é interpretativa.

Segundo Silva & Menezes (2000, p. 20),

a pesquisa qualitativa considera que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, isto é, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzido em números. A interpretação dos fenômenos e atribuição de significados são básicos no processo qualitativo. Não requer o uso de métodos e técnicas estatísticas. O ambiente natural é a fonte direta para coleta de dados e o pesquisador é o instrumento-chave. O processo e seu significado são os focos principais de abordagem.

Quanto à forma será uma pesquisa exploratória. Pesquisa na qual nos permitirá explorar e nos familiarizar com a ideia da implementação de nosso empreendimento.

Conforme Gil (2008, p.27),

Pesquisas exploratórias são desenvolvidas com o objetivo de proporcionar visão geral, de tipo aproximativo, acerca de determinado fato. Este tipo de pesquisa é realizado especialmente quando o tema escolhido é pouco explorado e torna-se difícil sobre ele formular hipóteses precisas e operacionalizáveis. Muitas vezes as pesquisas exploratórias constituem a primeira etapa de uma investigação mais ampla. Quando o tema escolhido é bastante genérico, tornam-se necessários seu esclarecimento e delimitação, o que exige revisão da literatura, discussão com especialistas e outros procedimentos. O produto final deste processo passa a ser um problema mais esclarecido, passível de investigação mediante procedimentos mais sistematizados.

Quanto aos procedimentos de coleta de dados serão através de pesquisa bibliográfica por intermédio de consultas a materiais já publicados e disponibilizados em diversos meios e também um estudo de caso com coleta de dados através de entrevistas informais, não estruturadas com empresários e possíveis colaboradores.

Para Lakatos e Marconi (2001, p. 183), a pesquisa bibliográfica,

[...] abrange toda bibliografia já tornada pública em relação ao tema estudado, desde publicações avulsas, boletins, jornais, revistas, livros, pesquisas, monografias, teses, materiais cartográficos, etc.[...] e sua finalidade é colocar o pesquisador em contato direto com tudo o que foi escrito, dito ou filmado sobre determinado assunto [...].

“Em suma, todo trabalho científico, toda pesquisa, deve ter o apoio e o embasamento na pesquisa bibliográfica, para que não se desperdice tempo com um problema que já foi solucionado e possa chegar a conclusões inovadoras.” (Lakatos e Marconi, 2001).

Conforme disciplina Vergara (2000), a pesquisa bibliográfica é desenvolvida a partir de material já elaborado, constituído, principalmente, de livros e artigos científicos e é importante para o levantamento de informações básicas sobre os aspectos direta e indiretamente ligados à nossa temática. A principal vantagem da pesquisa bibliográfica reside no fato de fornecer ao investigador um instrumental analítico para qualquer outro tipo de pesquisa, mas também pode esgotar-se em si mesma.

No que concerne a estudo de caso, afirma Yin (2001), o estudo de caso é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo dos fatos objetos de investigação, permitindo um amplo e pormenorizado conhecimento da realidade e dos fenômenos pesquisados.

Um estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro do seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos (YIN, 2001 p. 33).

Para Triviños (1987), o estudo de caso é uma categoria de pesquisa cujo objeto é uma unidade que se analisa profundamente. Nesse sentido, Schramn, *apud* Yin (2001, p. 31), complementa afirmando que essa estratégia, “[...] tenta esclarecer uma decisão ou um conjunto de decisões: o motivo pelo qual foram tomadas, como foram implementadas e com quais resultados”.

Yin (2001, p. 28) considera o estudo de caso como uma estratégia de pesquisa que possui uma vantagem específica quando: “faz-se uma questão tipo ‘como’ ou ‘por que’ sobre um conjunto contemporâneo de acontecimentos sobre o qual o pesquisador tem pouco ou nenhum controle”.

A investigação de estudo de caso enfrenta uma situação tecnicamente única em que haverá muito mais variáveis de interesse do que pontos dados, e, como resultado, baseia-se em várias fontes de evidências, com os dados precisando convergir em um formato de triângulo, e, como outro resultado, beneficia-se do desenvolvimento prévio de proposições teóricas para conduzir a coleta e a análise de dados. (YIN, 2001 p. 33-34).

A pesquisa de estudo de caso é frequentemente encarada, segundo Yin (2001), como uma forma menos desejável de investigação do que levantamentos ou experimentos devido a, por exemplo, fornecer pouca base para generalização científica, ao que contra argumenta o autor: os estudos de caso são, sim, generalizáveis a proposições teóricas (generalização analítica), embora não a populações ou universos (generalização estatística).

O ponto forte dos estudos de caso, segundo Hartley (1994) *apud* Roesch (1999, p. 197), “[...]reside em sua capacidade de explorar processos sociais à medida que eles se desenrolam nas organizações”, permitindo uma análise processual, contextual e longitudinal das várias ações e significados que se manifestam e são construídas dentro delas.

Sobre as entrevistas semiestruturadas, discorre Triviños (1987, p. 146),

Podemos entender por entrevista semiestruturada, em geral, aquela que parte de certos questionamentos básicos, apoiados em teorias e hipóteses, que interessam à pesquisa, e que, em seguida, oferecem amplo campo de interrogativas, fruto de novas hipóteses que vão surgindo à medida que se recebem as respostas do informante. Desta maneira, o informante, seguindo espontaneamente a linha de seu pensamento e de suas experiências dentro do foco principal colocado pelo investigador, começa a participar na elaboração do conteúdo da pesquisa

2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Este capítulo se destina a apresentação de conceitos de vários autores, com o propósito de fundamentar o tema escolhido para este estudo, embasando teoricamente os conhecimentos para a realização da atividade prática.

2.1 PLANO DE NEGÓCIOS

O Plano de Negócios, também chamado de *Business Plan*, é a formalização de uma ideia, é planejar o futuro de um novo empreendimento ou a expansão de um já existente. É uma ferramenta administrativa que serve de apoio ao empreendedor, e serve para identificar melhor os clientes, o mercado, as estratégias, reduzir os riscos e assim aumentar a probabilidade de sucesso do negócio.

Essa ferramenta é de suma importância para proteger o capital do futuro empreendedor, para que não seja mal investido em um negócio cuja ideia inicialmente parecia boa, mas se mostra na prática totalmente inviável gerando como consequência a perda de capital, muitas

vezes obtido após anos de economias, para evitar esse enorme risco é que vários autores orientam a criação de um plano de negócios.

Conforme Clemente; Fernandes, (2002), *apud* Gohr (2008, p.43), “Todo plano de negócios é um planejamento, no sentido mais amplo, pois, de uma maneira geral, o plano de negócios se refere a um tema específico, requer quantidades definidas de recursos e de tempo para ser desenvolvido e estabelece resultados quantificáveis”.

Dornelas (2008, p. 84) relata que “o Plano de Negócios é um documento usado para descrever um empreendimento e o modelo de negócios que sustenta a empresa”.

Para Rosa (2013, p. 15),

Um plano de negócios é um documento que descreve por escrito os objetivos de um negócio e quais os passos devem ser dados para que esses objetivos sejam alcançados diminuindo os riscos e as incertezas. Um plano de negócio permite restringir seus erros no papel, ao invés de cometê-los no mercado.

De acordo com Filion & Dolabela Plano de Negócios é:

Antes de tudo, o processo de validação de uma ideia, que o empreendedor realiza através do planejamento detalhado da empresa. Ao prepará-lo, terá elementos para decidir se deve ou não abrir a empresa que imaginou (...). A rigor, qualquer atividade empresarial, por mais simples que seja, deveria se fundamentar em um Plano de Negócio, (Filion & Dolabela, 2000, p. 164).

Lacruz acrescenta que:

Planejar detalhadamente significa antever nos mínimos detalhes o resultado futuro de ações que se pretendem tomar acerca de um empreendimento, objetivando indicar sua viabilidade ou inviabilidade. Qualquer planejamento tem como propósito a previsão de um evento, visando a simular seu futuro, para, daí poder verificar (previamente) se está de acordo com o objetivo desejado e se há caminhos e meios adequados para alcançá-lo, (Lacruz, 2008, p. 3).

Conforme nos ensina Dornelas através da elaboração de um Plano de Negócios é possível:

- Entender e estabelecer diretrizes para o seu negócio;
- Gerenciar de forma mais eficaz a empresa e tomar decisões acertadas;
- Monitorar o dia-a-dia da empresa e tomar ações corretivas quando necessário;
- Conseguir financiamentos e recursos junto a bancos, governo, Sebrae, investidores, capitalistas de risco, etc;
- Identificar oportunidades e transformá-las em diferencial competitivo para a empresa;
- Estabelecer uma comunicação interna eficaz na empresa e convencer o público externo (fornecedores, parceiros, clientes, bancos, investidores, associações, etc.), (Dornelas, 2008, p. 85).

Filion & Dolabela, dentro do mesmo raciocínio entendem que:

Ao fazer o Plano de Negócios, o empreendedor irá diminuir ou eliminar esforços desnecessários, investimentos improdutivos, gastos sem sentido. Mais: aumentará dramaticamente sua chance de permanecer no mercado,

criando riqueza, gerando empregos, introduzindo inovações (...). Se é verdade que um Plano de Negócios não basta para garantir o sucesso empresarial (algo impossível na atividade empreendedora), ele se constitui em instrumento de minimização de riscos, orientando o empreendedor para não cometer erros evitáveis e chamando sua atenção para os pontos vitais, (Filion & Dolabela, 2000, p.14).

Lacruz (2008, p. 9) diz que: “o Plano de Negócios serve para tornar sonhos em realidade de maneira racional e objetiva, a fim de diminuir riscos e incertezas inerentes às ambições que se tem”.

De acordo com Dolabela (2006, p. 77) “o principal usuário do Plano de Negócios é o próprio empreendedor, pois ele é uma ferramenta que o faz mergulhar profundamente na análise de seu negócio, diminuindo sua taxa de risco e subsidiando suas decisões.”

Gohr (2008, p.56) ensina:

Um Plano de Negócios é importante porque permite ao empreendedor realizar uma autoavaliação durante o seu processo de desenvolvimento. O plano possibilita ao empreendedor trazer objetividade à ideia e o faz refletir sobre várias questões, tais como: a ideia vai funcionar? Quem é o cliente? O produto satisfaz as necessidades do mercado? Enfim, o Plano de Negócios permite que sejam verificados quais são os obstáculos existentes, antes da abertura do empreendimento. Ao finalizar o Plano de Negócios, pode-se então concluir que há muitos obstáculos e que estes não podem ser derrubados ou evitados. Dessa forma, o empreendimento pode ser encerrado quando ainda está no papel.

Dornelas (2008, p.111) diz: “um bom plano de negócios deve mostrar claramente a competência da equipe, o potencial do mercado-alvo e uma ideia realmente inovadora, culminando em um negócio economicamente viável, com projeções financeiras realistas”.

2.1.1 Descrição do negócio

Nesta seção do plano de negócios é apresentado o perfil da empresa, ou seja, a estrutura de funcionamento legal e operacional do empreendimento.

Para Dornelas (2008, p. 116), “esta é a seção do plano na qual é apresentado um breve resumo da organização da empresa, sua história, qual o seu propósito, a natureza dos serviços ou produtos oferecidos, qual é o seu modelo de negócios e os seus diferenciais.”

A descrição da estrutura legal, diz respeito a sua constituição jurídica, o porte da empresa, o enquadramento fiscal, sua localização e composição de capital.

Dentro da caracterização da empresa, tem-se a Visão e Missão da empresa.

Segundo Salim *et all* (2005, p. 43) “VISÃO é uma direção estratégica. É onde queremos chegar no futuro. A visão é que determina o destino de uma organização. É um sonho de longo prazo, que é essencialmente um sonho que nunca será atingido.”

Para o mesmo autor MISSÃO da empresa é a função que ela vai exercer junto ao mercado, provendo-lhe de produtos e/ou serviços. Onde deve deixar claro qual é o negócio da empresa, a estratégia para atingir suas metas e objetivos.

2.1.2 Plano estratégico

Conforme Gohr (2008 p. 78), o plano estratégico, “é uma etapa importante na confecção do plano de negócios, pois permite ao empreendedor ter uma visão mais ampla de seus contextos de atuação, o que possibilita identificar os potenciais riscos e oportunidades associados ao empreendimento”.

Para Salim et al (2005), na fase estratégica do negócio devem estar os resultados de análise das diversas informações obtidas sobre o mercado, os serviços e os produtos oferecidos, as necessidades e preferências do cliente.

Nesta seção são definidos os rumos da empresa, sua missão, visão, sua situação atual, as potencialidades e ameaças externas, suas forças e fraquezas, suas metas e objetivos de negócio. Esta seção é na verdade a base para o desenvolvimento e implantação das demais ações descritas no plano (Dornelas, 2008).

2.1.2.1 Análise do Macroambiente

De acordo com Casado (2015 p.1),

No marketing, o macroambiente é constituído pelas influências do ambiente social e que afetam o ambiente interno das empresas, forças demográficas, econômicas, naturais, tecnológicas, políticas e culturais.

As organizações e seus públicos internos e externos operam em um macroambiente de forças e tendências que dão forma a oportunidades e impõem ameaças. Essas forças são fatores não controláveis que a empresa precisa monitorar e aos quais precisa reagir.

Para Farias; Duschitz; Carvalho (2015 p. 72) apud Casado (2015 p. 1),

Fazem parte do macroambiente os aspectos políticos e legais, os fatos econômicos, as mudanças sociais e as novidades tecnológicas. Esses aspectos são dados exógenos, que podem ser percebidos e usados pela empresa, mas não podem ser diretamente alterados. Além disso, a mudança, muitas vezes arbitrarias, nestas instâncias tem impactos permanentes.

2.1.2.2 Análise do setor, por meio do modelo das forças competitivas de Porter

O modelo de análise Estrutura de Cinco Forças foi publicado por Michael Porter em 1979 na Harvard Business Review. É um modelo diagnóstico extremamente útil para auxiliar as estratégias das organizações, que busca identificar as Cinco Ameaças mais comuns em que as empresas enfrentam em seus ambientes competitivos e as condições sob as quais estas ameaças têm maior ou menor probabilidade de estarem presentes. Para uma empresa que busca vantagem competitiva, uma ameaça ambiental é qualquer prenúncio que busca reduzir seu desempenho.

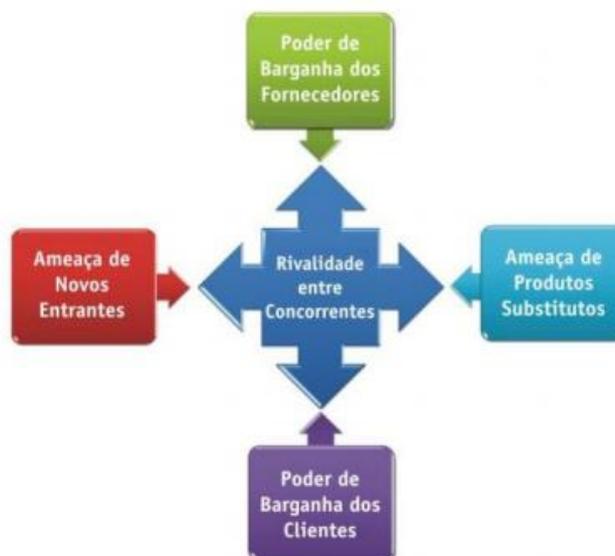
Porter (1986, p.24) ensina:

As cinco forças competitivas, entrada, ameaça de substituição, poder de negociação dos compradores, poder de negociação dos fornecedores e rivalidade entre os atuais concorrentes – refletem fato de que a concorrência em uma indústria não está limitada aos participantes estabelecidos. Clientes, fornecedores, substitutos e os entrantes potenciais são todos “concorrentes” para as empresas na indústria, podendo ter maior ou menor importância, dependendo das circunstâncias particulares. Concorrência neste sentido mais amplo poderia ser definida como rivalidade ampliada. (PORTER, 1986, p.24).

Zacarelli 2000, p. 79 complementa:

A ferramenta para diagnosticar a qualidade de um negócio foi criada por Porter com a denominação de análise estrutural da indústria. Ele identificou os fatores cuja atuação em conjunto determina a média da lucratividade das empresas no negócio. São eles: Barreiras de entrada, barreiras de saída, rivalidade, produtos/serviços substituto, poder de negociação sobre os clientes e poder de negociação sobre os fornecedores. (ZACARELLI, 2000, p.79).

Figura 1 - Modelo das Cinco Forças



Fonte: www.wikipedia.org

2.1.2.3 *Análise interna das diferentes áreas da empresa.*

A análise interna da empresa, tem como objetivo, demonstrar os pontos fortes e fracos, que a empresa possui e analisar seus concorrentes diretos e indiretos. O ambiente interno a ser estudado retine todos os componentes que integram a cultura organizacional, são os fatores que compõem o ambiente de trabalho, as regras seguidas, toda a padronização e a hierarquização da empresa. Com referência à análise interna, Oliveira considera que:

“Tem por finalidade colocar em evidência as deficiências e qualidades da empresa que está sendo analisada, ou seja, os pontos fortes e fracos da empresa deverão ser determinados diante da sua atual posição produto mercado” (OLIVEIRA, 1991, p. 89).

Segundo Chiavenato (1997, p. 799) ambiente é: "tudo aquilo que envolve externamente uma organização (ou sistema)".

O ambiente interno é o lugar onde as forças e fraquezas (pontos fortes e fracos) da organização podem ser listadas. É a partir desse ambiente que a empresa pode estabelecer diferenciais competitivo para superar concorrentes e ganhar novos clientes. Para Certo e Peter (2010, p. 34), o ambiente interno é:

“aquele que está dentro da organização e que normalmente tem implicação imediata e específica em sua administração... são os componentes que estão mais facilmente perceptíveis e controláveis”.

Angeloni e Mussi (2008, p. 92), definem ambiente interno como sendo aquele que “aborda os aspectos administrativos, as áreas de marketing, finanças, pessoas, produção e operação”.

2.1.2.4 *Matriz SWOT*

A análise é um instrumento muito útil na organização do planejamento estratégico (...) A função primordial da análise SWOT é possibilitar a escolha de uma estratégia adequada para que se alcancem determinados objetivos a partir de uma avaliação crítica dos ambientes interno e externo. (Serra; S. Torres; e P. Torres, 2004, p.86).

O objetivo da análise é possibilitar que a empresa se posicione para tirar vantagens de determinadas oportunidades do ambiente e evitar ou minimizar as ameaças ambientais. Com isso a empresa tenta enfatizar seus pontos fortes e moderar o impacto de seus pontos fracos. (Wright; Kroll; Parnell, 2000, p.86).

Segundo Almeida, (2003, p.18),.

A análise do ambiente é geralmente a etapa mais importante do planejamento estratégico, pois é quando as organizações são levadas a alcançar a eficácia pela descoberta de oportunidades e ameaças.

A análise interna visa identificar os principais pontos fortes e fracos da empresa para nortear o processo de planejamento, pois, é a partir dessa análise que as empresas conhecerão quais são os recursos com que se pode contar e também os pontos vulneráveis no momento de se estabelecerem as estratégias empresariais.

De acordo com Chiavenato (1993, p.361),

a análise interna trata-se de uma análise organizacional, ou seja, de uma análise das condições internas para permitir uma avaliação dos principais pontos fortes e fracos que a empresa possui.

Com o desenvolvimento da análise da Matriz SWOT, surgiram novas utilizações para ela. Como destacado por Matos, J., Matos, R. e Almeida (2007, p.163), pode-se direcionar a estratégia da organização para características como a sobrevivência, manutenção, crescimento e o desenvolvimento da organização.

2.1.2.5 Objetivos estratégicos

Os objetivos estratégicos são todos os resultados que a organização pretende atingir. Assim como definido por Serra et al (2015), os objetivos estratégicos são a conversão da visão e missão em alvos específicos de desempenho, fixando os marcos de desempenho desejados e focando a empresa nos resultados.

Para Rezende (2008, p. 48), por sua vez, os objetivos estratégicos “também podem ser definidos como as grandes metas a serem atingidas pela organização. Estão relacionados com os resultados que a organização pretende atingir em determinado prazo para consolidar seu negócio ou atividade”.

2.1.2.6 Posicionamento estratégico

A diferenciação, a segunda estratégia genérica segundo Porter (1986) consiste em “diferenciar o produto ou o serviço oferecido pela empresa, criando algo que seja considerado único, no âmbito de toda a indústria”. Quando utiliza o termo indústria, refere-se ao conjunto de empresas de determinado setor da economia.

Os métodos para obter a diferenciação são vários, sendo alguns deles: projeto ou imagem da marca, tecnologia, peculiaridades, serviços sob encomenda ou rede de fornecedores.

A diferenciação, se alcançada, é uma estratégia viável para se obter retornos acima da média em um setor, pois ela cria uma posição de defesa para evitar as cinco forças competitivas, mas de forma diferente que na liderança de custos (PORTER, 1986).

A diferenciação pode proporcionar isolamento contra os concorrentes devido à lealdade dos consumidores com relação à marca, como também à menor sensibilidade a preço. A lealdade resultante dos consumidores já serve também como uma barreira à entrada de novos entrantes.

2.1.3 Plano de Marketing

Kotler e Keller (2006, p. 4) afirmam que marketing é uma função organizacional e um conjunto de processos que envolvem a criação, a comunicação e a entrega de valor para os clientes, bem como, a administração do relacionamento com eles, de modo que beneficie a organização e seu público.

Ainda de acordo com Kotler e Armstrong (2005, p. 3), “Marketing é um processo administrativo e social pelo qual indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e desejam, por meio da criação, oferta e troca de produtos e valor com os outros”.

Kotler (2000) organiza o conceito de marketing segundo sua função social e gerencial. É interessante observar o marketing sobre essas diferentes visões.

No âmbito social Kotler (2000, p. 30) define o marketing como “um processo social por meio do qual pessoas e grupos de pessoas obtêm aquilo de que necessitam e o que desejam com a criação, oferta e livre negociação de produtos e serviços de valor com outros”.

No âmbito gerencial a American Marketing Association (apud KOTLER, 2000, p. 30) define a administração de marketing como “o processo de planejar e executar a concepção, a determinação do preço (pricing), a promoção e a distribuição de ideias, bens e serviços para criar trocas que satisfaçam metas individuais e organizacionais”.

Las Casas (2011), que define o Marketing como sendo,

A área do conhecimento que engloba todas as atividades concernentes às atividades de troca, orientadas para a satisfação dos desejos e necessidades dos consumidores visando alcançar determinados objetivos de empresas ou indivíduos e considerando sempre o ambiente de atuação e o impacto que essas relações causam no bem estar da sociedade. Las Casas (2011, p. 10).

E segundo Peter Drucker (apud Kotler; Keller, 2006) dizem que:

Pode-se considerar que sempre haverá a necessidade de vender. Mas o objetivo do marketing é tornar supérfluo o esforço de venda. O objetivo do marketing é conhecer, entender o cliente tão bem que o produto ou serviço seja adequado a ele e se venda sozinho. Idealmente, o marketing deveria resultar em um cliente disposto a comprar. A única coisa necessária então seria tornar o produto ou serviço disponível. Peter Drucker (apud Kotler; Keller, 2006, p.4).

Lacruz (2008, p. 23) diz que “o plano de marketing é o elo entre a empresa e o cliente, sua função é mostrar a forma como a empresa pretende vender seus produtos e serviços e conquistar mercados.”

Segundo Gohr (2008),

O desenvolvimento do plano de marketing é importante, pois, por meio deste, documentam-se e descrevem-se todas as informações relacionadas aos detalhes do marketing. Essas informações farão parte do processo de decisão durante, principalmente, o primeiro ano de atuação da empresa no mercado. Para o segundo e o terceiro ano, é interessante fazer uma reavaliação dos atuais objetivos e estratégias de marketing da empresa. Veja no quadro a seguir o que o planejamento de marketing pode e não pode fazer pelo futuro empreendimento. Gohr (2008, p. 117).

Gohr (2008, p.118), ainda ensina: “O plano de marketing é uma declaração por escrito dos objetivos e estratégias de marketing a serem seguidas pelo futuro empreendimento”.

Para Rosa (2013), no plano de marketing,

Você deve descrever os principais itens que serão fabricados, vendidos ou os serviços que serão prestados. Informe quais as linhas de produtos, especificando detalhes como tamanho, modelo, cor, sabores, embalagem, apresentação, rótulo, marca, etc. Se necessário, fotografe os produtos e coloque as fotos como documentação de apoio ao final do seu plano de negócio. Rosa (2013 p. 47),

Westood (1996), apud Gohr (2008) também afirma que:

O plano de marketing é um documento que formula um plano para comercializar bens e serviços. Assim, o plano de marketing não é um documento que deva ser deixado de lado quando o futuro empreendimento estiver em operação, pois você deverá consultá-lo frequentemente para as suas ações e decisões futuras. O plano de marketing também lhe possibilita verificar a viabilidade mercadológica do futuro empreendimento, sendo esta uma etapa importante na análise de viabilidade do Plano de Negócios. Westood (1996), apud Gohr (2008 p. 118)

2.1.3.1 Produtos e/ou Serviços

Para Kotler (2000, p. 416) “um produto é algo que pode ser oferecido a um mercado para satisfazer uma necessidade ou desejo”.

Produto, segundo Kotler; Armstrong, (2005), como parte do composto de marketing, pode ser definido como:

[...] algo que pode ser oferecido a um mercado para apreciação, aquisição, uso ou consumo e para satisfazer um desejo ou uma necessidade, [...], incluem bens físicos, serviços, eventos, pessoas, lugares, organizações, idéias ou um misto de todas essas entidades (Kotler; Armstrong, 2005, p. 204).

Para Las Casas (2011, p. 255), “... produto é o objeto principal de comercialização. Ele é desenvolvido para satisfazer o desejo ou a necessidade de determinado grupo de consumidores”.

Conforme Gohr (2008, p.124),

Para definir o produto do futuro empreendimento, é necessário conhecer a diferença entre os bens e os serviços; identificar os potenciais substitutos e complementares; analisar o ciclo de vida do produto; e, por fim, identificar o produto.

2.1.3.2 Mercado Consumidor

Gohr (2008, p.127) ensina:

Para definir o mercado consumidor do futuro empreendimento, é necessário conhecer a demanda do(s) produto(s) em questão; analisar historicamente o consumo do(s) produto(s); analisar as elasticidades; e, por fim, identificar o mercado consumidor.

Sobre a análise do mercado consumidor discorre Rosa (2013, p.34),

Esta é uma das etapas mais importantes da elaboração do seu plano. Afinal, sem clientes não há negócios. Os clientes não compram apenas produtos, mas soluções para algo que precisam ou desejam. Você pode identificar essas soluções se conhecê-los melhor.

Dornelas (2008, p. 135) descreve que “identificar o que os consumidores estão comprando pode servir de base para promover melhorias e adaptações em seus produtos e serviços, para que fiquem adequados às necessidades desses consumidores.”

2.1.3.3 Fornecedores

Conforme Rosa (2013, p. 42), o mercado fornecedor

Compreende todas as pessoas e empresas que irão fornecer as matérias-primas e equipamentos utilizados para a fabricação ou venda de bens e serviços. Inicie o estudo dos fornecedores levantando quem serão seus fornecedores de equipamentos, ferramentas, móveis, utensílios, matérias-primas, embalagens, mercadorias e serviços.

Para Gohr (2008, p.135),

Os fornecedores do futuro empreendimento podem ser divididos em: a. fornecedores dos insumos necessários para o funcionamento do empreendimento; b. fornecedores dos bens de capital para a abertura do futuro empreendimento.

Gohr (2008, p.135), complementa:

Para selecionar os fornecedores, você deve levar em consideração alguns critérios para a análise e seleção deles, tais como: custo, qualidade do produto, pontualidade na entrega, capacidade de inovação, flexibilidade, produtividade, instalações, localização, capacitação gerencial e financeira, prazos de pagamento, formas de pagamento, etc.

2.1.3.4 Concorrência

Concorrentes são as empresas que atuam no mesmo segmento de mercado, no mesmo ramo de atividade e que buscam atender o mesmo público alvo do futuro empreendimento.

Rosa (2013, p.38) orienta:

Você pode aprender lições importantes observando a atuação da concorrência. Procure identificar quem são seus principais concorrentes. A partir daí, visite os e examine suas boas práticas e deficiências.

Lembre-se de que concorrentes são aquelas empresas que atuam no mesmo ramo de atividade que você e que buscam satisfazer as necessidades dos seus clientes.

De acordo com Gohr (2008, p. kk),

Conhecer a concorrência é de fundamental importância para qualquer empreendedor que deseje competir e vencer no mercado. Um dos aspectos relevantes na análise da concorrência é o conhecimento do nível da atual oferta do produto em questão. A análise da oferta lhe permite fazer as projeções de demanda para o futuro empreendimento.

Dolabela (2006, p.145) afirma que respondendo as seguintes questões é possível fazer uma análise dos concorrentes:

Quais são os maiores concorrentes?
 Que produtos e serviços eles oferecem?
 Quais os seus pontos fortes e fracos?
 Que tipo de produto seria concorrente do seu produto?
 Esses produtos atendem a toda a demanda?
 Qual o grau de satisfação do cliente?
 Qual o grau de fidelidade dos clientes às empresas já estabelecidas?
 Qual seria a reação dos concorrentes à entrada da empresa no mercado?

2.1.3.5 Segmentação do Mercado

Conforme ensina Gohr (2008, p. 141), “Segmentação de mercado é o processo de divisão de um mercado em pequenos grupos, de forma a conseguir consumidores com as mesmas características”.

Para Kotler (2000, p. 278) “um segmento de mercado consiste em um grande grupo que é identificado a partir de suas preferências, poder de compra, localização geográfica, atitudes de compra e hábitos de compra similares”.

Para desenvolver o marketing, é necessário ter um direcionamento, um destino certo para as mensagens e ações a serem elaboradas.

Segundo Weinsteins, (1995), apud Dias, (2006), segmentação de mercado:

[...] é o processo de dividir mercados em grupos de consumidores potenciais com necessidades e/ou características semelhantes e que provavelmente terão comportamentos de compra semelhantes (Weinsteins,1995apudDias, 2006, p. 18).

Agrupar os consumidores por classes semelhantes facilita a comunicação, a empresa passa a ter um maior conhecimento de seu público e mantém os esforços de marketing mais focados e alinhados, além de facilitar a quantificação do mercado, possibilitando um maior conhecimento da abrangência e do *share* da empresa (Dias, 2006).

2.1.3.6 *Objetivos de Marketing*

O processo de marketing surge como instrumento central no direcionamento e coordenação do planejamento estratégico (Kotler, 2000, p.86).

Nesse sentido é pertinente reafirmar que o plano de marketing é um complemento do planejamento estratégico e está diretamente relacionado com os objetivos que a empresa deseja atingir em um determinado espaço de tempo. Portanto, qualquer direção estratégica começa com a definição de qual o caminho a seguir para que haja a formulação das táticas e implementação das mesmas (Públio, 2008).

Gohr (2008, p. 153) ensina:

Para a definição dos objetivos de marketing, é de fundamental importância que você conheça a situação da empresa perante os seus contextos (externo e interno).

Ainda complementa Gohr (2008, p. 153), “Os objetivos de marketing são objetivos táticos, isto é, relacionado às operações da empresa”.

2.1.3.7 *Estratégias de Marketing*

O Marketing mix ou Composto de marketing é formado por um conjunto de variáveis controláveis que influenciam a maneira com que os consumidores respondem ao mercado. Na concepção de Kotler (2000), o mix de marketing “descreve o conjunto de ferramentas à

disposição da gerência para influenciar as vendas”. A fórmula tradicional é conhecida como 4 P’s: produto, preço, ponto e promoção (product, price, place, promotion).

Para Dornelas (2008, p. 138), “as estratégias de marketing são os meios e métodos que a empresa deverá utilizar para atingir seus objetivos. Essas estratégias geralmente se referem ao composto de marketing, ou os 4Ps (quatro pés): produto, preço, praça e propaganda.”

O autor ainda comenta que a projeção de vendas está diretamente relacionada à estratégia de marketing estabelecida.

Conforme explica Gerber (1992) apud Gohr (2008, p.155):

As estratégias de marketing começam, terminam, vivem e morrem com o cliente. Portanto, na elaboração das mesmas, é indispensável que você se esqueça de seus sonhos, suas visões, seus interesses, enfim tudo que você quer tudo, menos seu cliente!

Quando se trata de marketing, é irrelevante o que você quer. Só importa o interesse do cliente! E aquilo que o cliente deseja pode ser muito diferente daquilo que você pensa que ele deseja.

2.1.3.8 Plano de Ações de Marketing

De acordo com Gohr (2008, p. 170),

Para você efetuar a implementação do plano de marketing do futuro empreendimento, é necessário definir as ações necessárias para a execução do plano. Para ser(em) viabilizado(s), o(s) objetivo(s) do plano de marketing deve(m) ter uma ou mais estratégias, e cada estratégia deve possuir um conjunto de ações.

Ainda complementa Gohr (2008, p. 173),

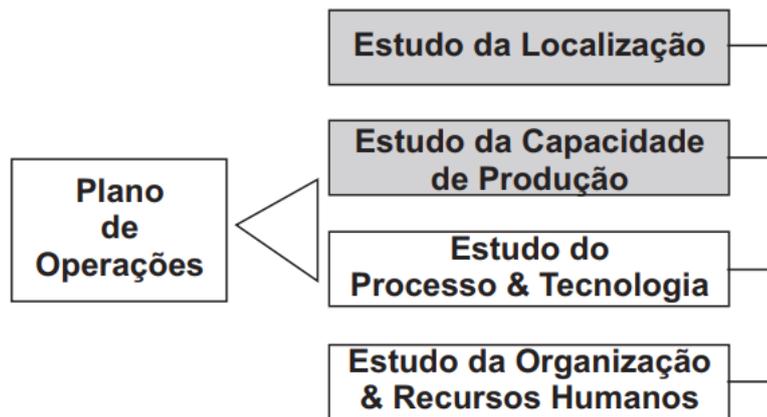
(...) em novos negócios, na maioria das vezes, o empreendedor é o responsável pelas ações de marketing. Essas ações devem estar relacionadas às estratégias de produto, preço, promoção e distribuição previamente estabelecidas;

2.1.4 Plano de Operações

O plano de operações atua especificamente com operações internas e equipamento necessário para produzir produto ou serviço.

Conforme (GOHR, 2008 p. 16), “O Plano de Operações pode ser dividido em várias sub etapas, conforme você pode observar na figura a seguir”:

Figura 2 – Etapas do Plano de Operações:



Fonte: Gohr (2008 p. 16).

De acordo com Rosa (2013, p. 58), a elaboração do plano de operações:

É o momento de registrar como a empresa irá funcionar. Você deve pensar em como serão feitas as várias atividades, descrevendo, etapa por etapa, como será a fabricação dos produtos, a venda de mercadorias, a prestação dos serviços e, até mesmo, as rotinas administrativas.

Identifique que trabalhos serão realizados, quem serão os responsáveis, assim como os materiais e equipamentos necessários.

Para isso, você mesmo poderá elaborar um roteiro com essas informações. Veja, a seguir, o exemplo de um dos processos de uma indústria de artigos do vestuário. Em seguida, faça o mesmo para as diversas atividades da sua empresa.

2.1.5 Plano Financeiro

O plano financeiro, é uma das etapas mais importantes do plano de negócios, e também uma das mais difíceis, pois compreende todas as despesas, investimentos e receitas projetados para iniciar o empreendimento.

Gohr (2008, p. 70), define que “para muitos empreendedores o plano financeiro é a etapa mais difícil do plano de negócios, o que não é verdade. O que leva os empreendedores a pensarem desta forma é o receio de lidar com números”.

Gohr (2008, p. 71) complementa que:

No plano financeiro, você deve refletir em números tudo o que será feito para a operação da empresa, por exemplo: os gastos com pesquisa de mercado, os gastos efetuados com marketing, os gastos para a implantação do futuro negócio os gastos para a operação do empreendimento, etc. Enfim, no plano financeiro, você deve juntar todos os gastos que serão efetuados pelo novo negócio.

Gitman (2002, p. 434), afirma que o planejamento financeiro “mapeia os caminhos para guiar, coordenar e controlar as ações de uma empresa para atingir seus objetivos”.

Segundo Groppelli e Kikbakht (1998, p. 364) o planejamento financeiro, “é o processo de estimar a quantia necessária de financiamento para continuar as operações de uma companhia e de decidir quando e como a necessidade de fundos seria financiada”.

Buarque (1984), define que:

O objetivo do estudo de um projeto de viabilidade é determinar se o resultado que ele produz compensa a soma dos esforços e recursos despendidos na atividade produtiva, definida fisicamente pela etapa de engenharia. (Buarque, 1984, in Gohr, 2008, p. 71).

Para Filion e Dolabela (2000):

A parte financeira do Plano de Negócios é um conjunto de informações, controles e planilhas de cálculos que, sistematizadas em diferentes documentos contábeis, compõem as previsões referentes à operação e servem como ferramentas gerenciais para o planejamento financeiro da empresa. (Filion e Dolabela, 2000 p. 172).

De acordo com Dornelas (2008),

A seção de finanças deve apresentar em números todas as ações planejadas para a empresa e as comprovações, por meio de projeções futuras (quanto necessita de capital, quando e com que propósito) de sucesso do negócio. Deve conter demonstrativo de fluxo de caixa com horizonte de, pelo menos, três anos; balanço patrimonial; análise do ponto de equilíbrio; necessidade de investimento; demonstrativos de resultados; análise de indicadores financeiro do negócio, como faturamento previsto, margem prevista, prazo de retorno sobre o investimento inicial (payback), taxa interna de retorno (TIR) etc. (Dornelas, 2008, p. 88 e 89).

O universo financeiro do plano de negócios deve refletir em números tudo o que foi projetado nas outras partes do plano, depois gerar os principais demonstrativos projetados que devem ser apresentados em um Plano de Negócios como: Balanço Patrimonial, Demonstrativo de Resultado e Demonstrativo de Fluxo de Caixa.

Zdanowidz (1998 p. 22), observa que a administração financeira, “centraliza-se na captação dos recursos necessários e na distribuição eficiente dos mesmos, para que a empresa possa operar de acordo com os objetivos e metas a que se propõe a sua cúpula diretiva”.

Nessa mesma linha, Gitman (1997, p. 22), discorre que o “processo de planejamento financeiro inicia-se com planos financeiros em longo prazo, ou estratégicos, que por sua vez direcionam a formulação de planos e orçamentos em curto prazo”.

2.1.5.1 Investimento Inicial

O investimento inicial do empreendimento tem por objetivo definir os valores necessários para viabilizar a estruturação do negócio, visando estipular os valores a serem

investidos, tais como gastos pré-operacionais, investimentos em móveis e utensílios, máquinas e equipamentos, valor em espécie destinado ao caixa inicial e ainda um valor destinado ao custeio de gastos eventuais que possam ocorrer de forma inesperada na fase de implantação do empreendimento.

Rosa (2013, p. 61) afirma que:

Nessa etapa, você irá determinar o total de recursos a ser investido para que a empresa comece a funcionar. O investimento total é formado pelos:

- Investimentos fixos;
- Capital de Giro;
- Investimentos pré-operacionais.

Dolabela (2006) nos fala que o investimento inicial pode ser dividido em três partes a saber:

- Despesas Pré Operacionais, que são gastos efetuados antes da empresa entrar em operação. Exemplos gastos com o registro da marca, honorários com publicidade para desenvolver a marca, registro da empresa.
- Investimentos Fixos são os gastos com aquisição e instalação de máquinas e equipamentos, obras e reformas, móveis e utensílios, veículos, *etc.* Constituem o patrimônio da empresa e podem ser vendidos e convertidos em dinheiro.
- Capital de Giro Inicial são os gastos operacionais necessários para iniciar as atividades da empresa, serão posteriormente cobertos pelas receitas, refere-se a aluguel do imóvel, compra do estoque inicial, materiais de limpeza, *etc.*

2.1.5.2 Formas de Financiamento

Rosa (2013, p. 75), adverte que no momento de pensar a forma de financiamento do futuro empreendimento é necessário observar as seguintes questões:

Pense em como e onde irá buscar os recursos para iniciar ou ampliar o negócio. Você dispõe do capital necessário para isso (recursos próprios) ou será necessário recorrer a bancos (recursos de terceiros), por exemplo?

- Ao fazer uso de financiamento, procure saber quais são as linhas de crédito para pequenas empresas. Peça ao gerente do banco escolhido orientações sobre o que pode ser financiado, até quanto, a taxa de juros, a carência e o prazo de pagamento, a documentação e as garantias exigidas.
- Verifique se você está apto a atender essas condições e se a empresa irá gerar resultados que possibilitem a quitação do financiamento. Caso contrário, busque alternativas, mesmo que, para isso, tenha que adiar o projeto ou iniciar um empreendimento menor.

Conforme Gohr (2008, p. 89),

De uma forma geral, as empresas possuem as seguintes opções de captação de recursos: economia pessoal, família ou amigos; anjos investidores; fornecedores, parceiros, clientes ou funcionários; e, capitalistas de risco.

2.1.5.3 *Receitas*

Conforme Marques (2009, p. 48), “As receitas representam os valores, provenientes das operações de uma empresa, que ela recebe ou tem a previsão de receber, por exemplo:

- Receitas de serviços;
- Receita de aluguel;
- Receita de vendas;
- Receitas financeiras etc.

Uma receita sempre resulta no aumento do Patrimônio Líquido; portanto o aumento do Ativo compensado pelo aumento do Passivo ou pela diminuição do Ativo não é receita, como por exemplo a compra de matéria prima.”

Conforme se pôde perceber, as definições de receita são, em sua maioria, associadas a procedimentos contábeis, regras de determinação do instante em que uma receita deve ser registrada e qual o seu montante. Dificilmente se vê uma definição da natureza jurídica de receita. Neste sentido, Iudícibus (2004), define receita da seguinte forma:

Entende-se por receita a entrada de elementos para o ativo, sob forma de dinheiro ou direitos a receber, correspondentes, normalmente, à venda de mercadorias, de produtos ou à prestação de serviços. Uma receita também pode derivar de juros sobre depósitos bancários ou títulos e de outros ganhos eventuais. O autor ainda complementa, classificando a definição citada como mista e abrangente, pois além de citar a parte operacional, não deixa de fora os ganhos eventuais e as receitas não operacionais (Iudícibus, 2004, p. 164).

No que se refere à conceituação de receita, Iudícibus (2004, p. 167) a define como “valor monetário, em determinado período, da produção de bens e serviços da entidade, em sentido lato, para o mercado, no mesmo período, validado, mediata ou imediatamente, pelo mercado [...]”.

Ainda segundo Iudícibus (2004, p. 166), “a receita operacional somente deveria englobar a parcela proveniente do produto principal ou serviços, não a receita extraordinária derivante da venda de sucatas ou derivante da venda de subprodutos, considerada como redução de custo dos produtos vendidos. Dessa forma, somente os produtos e serviços que constituem

a finalidade fundamental da empresa deveriam ser incluídos nesta categoria de recita operacional”.

Gohr (2008, p. 71) ensina que: “Calcular as receitas do futuro negócio é fundamental para o desenvolvimento do plano financeiro, pois estas correspondem aos fluxos de recursos financeiros (monetários) que o empreendimento recebe”.

Para Rosa (2013 p. 76), “Esta talvez seja uma das tarefas mais difíceis para quem ainda não iniciou as atividades”.

Uma forma de estimar o quanto a empresa irá faturar por mês é multiplicar a quantidade de produtos a serem oferecidos pelo seu preço de venda, que deve ser baseado em informações de mercado. Para isso, considere:

- o preço praticado pelos concorrentes diretos; e
- o quanto seus potenciais clientes estão dispostos a pagar.

O autor ainda ensina que:

- As previsões de vendas devem ser baseadas na avaliação do potencial do seu mercado e em sua capacidade produtiva.
- Faça suas estimativas de faturamento para um período de, pelo menos, 12 meses. Seja cauteloso ao projetar as receitas e verifique se há sazonalidade no seu ramo, isto é, se existem épocas em que as vendas aumentam ou diminuem, como no Natal ou férias escolares.
- Ao estimar as vendas, foi considerado o preço de mercado. Porém, existem outros meios para se precificar um produto, como por exemplo, fixar uma margem de ganho sobre o custo do produto. Rosa (2013 p. 76).

2.1.5.3.1 Construção de Cenários

De acordo com Ribas (2007, p. 4), os cenários podem ser estabelecidos “como uma descrição aproximada das situações futuras possíveis para um fenômeno, que estão de alguma maneira condicionadas à ocorrência ou mudança de estado de algumas variáveis importantes que melhor explicam este fenômeno no presente”.

Na concepção de Coral (2009, p. 108), “um cenário é a construção de uma situação futura e dos acontecimentos que a definem a partir do quadro atual”. Para Ribeiro (2006), a formulação de um planejamento por meio de cenários vai além das tradicionais metodologias de planejamento, uma vez que integra toda a gama de incertezas na construção do futuro. Nesse sentido, a grande dificuldade desse exercício de construir cenários é justamente o fato de que a empresa não sabe o que vai acontecer no futuro de que as interpretações dos gestores podem ser múltiplas e diferenciadas a esse respeito. Blois e Souza (2008) indicam que a técnica de analisar cenários, além de apresentar possíveis projeções de futuros, também pode ajudar a identificar ações que a organização deve tomar para criar o futuro desejado. Ribas (2007, p. 2)

corroborar esses autores ao contextualizar que as alternativas resultantes da construção de cenários devem dar subsídios ao planejamento contingenciado, visando “minimizar os impactos indesejados e otimizar o uso dos recursos escassos”.

De acordo com Ribas (2007, p. 4), os cenários podem ser estabelecidos “como uma descrição aproximada das situações futuras possíveis para um fenômeno, que estão de alguma maneira condicionadas à ocorrência ou mudança de estado de algumas variáveis importantes que melhor explicam este fenômeno no presente”.

Assim, entende-se que o método de elaboração de cenários ajuda a traçar as diretrizes adequadas para o planejamento estratégico da empresa, reduzindo as chances de insucesso ou fracasso do empreendimento.

Conforme orienta Rosa (2013, p. 96),

Após a finalização do seu plano de negócio, simule valores e situações diversas para a empresa. Prepare cenários onde o negócio obtenha resultados pessimistas (queda nas vendas e/ou aumento dos custos) ou otimistas (crescimento do faturamento e diminuição das despesas). A partir daí, pense em ações para evitar e prevenir-se frente às adversidades ou então para potencializar situações favoráveis. Faça quantas simulações julgar necessário e tenha sempre alternativas (plano B).

A partir da construção dos cenários, o empreendedor tem acesso aos possíveis resultados da empresa em três cenários distintos e poderá estabelecer ações futuras e elaborar estratégias para se defender de situações difíceis, e impulsionar o faturamento ainda mais em situações exitosas.

O cenário ideal é o esperado, e de acordo com as previsões do plano de negócios, sem que aconteça nenhum evento extraordinário na empresa.

O cenário otimista ocorre quando se tem aumento da demanda ou quando a repercussão da divulgação é maior que o esperado.

O cenário pessimista deve ser analisado com muito cuidado, devendo se observar os diversos fatores que podem influenciar negativamente o empreendimento, tais como o aumento do preço dos insumos, que, conseqüentemente, diminuem o lucro, queda nas vendas, que pode acontecer por diversos fatores, como, por exemplo, uma crise econômica ou um marketing de promoção que não tenha atingido à finalidade esperada.

Diante do que foi exposto, deverão ser observadas possíveis quedas de vendas, aumento de custos, crescimento do faturamento e diminuição dos custos, bem como um planejamento para estar preparado para as adversidades e progredir ainda mais com as situações favoráveis.

2.1.5.4 Custos

Segundo Dolabela (2006, p. 217) “a palavra custos em contabilidade é utilizada exclusivamente para designar valores monetários gastos com a produção. Os custos podem ser classificados em custos fixos e custos variáveis”.

Seguindo o mesmo autor custos fixos são os valores monetários pagos pelos recursos utilizados para manter o funcionamento do negócio. São aqueles que não mantêm proporcionalidade direta com a quantidade produzida. Exemplos: aluguel, condomínio, água, luz, telefone, salários da diretoria, *etc.*

Custos variáveis são os valores monetários pagos para obter e utilizar recursos aplicados para produzir os produtos ou serviços. Eles mantêm proporcionalidade direta com a quantidade produzida. Exemplos: matéria-prima para a produção, embalagens, comissões sobre vendas, *etc.*

No entendimento de Bertó e Beulke (2006):

A característica das empresas industriais é a transformação de matéria-prima mais componentes diretos agregados, em produtos acabados. Integram tal composição, além das próprias matérias-primas, parcelas de componentes diretos (parafusos, rebites, motores *etc.*) e até acondicionamentos (estojos, caixas *etc.*) conforme a peculiaridade de cada empresa. Ao lado dos materiais diretos, pode haver eventualmente a agregação de serviços de terceiros diretos e certamente a ocorrência dos custos operacionais próprios (operações de transformação dos materiais em produtos), (Bertó e Beulke, 2006, p. 39).

Conforme Bruni e Famá (2004, p.240), “a identificação e a distinção dos gastos conforme sua variabilidade em variáveis e fixos torna-se muito mais importante do que a mera separação entre custos e despesas, por exemplo.”

Para Martins (2003),

A divisão em Fixos e Variáveis também tem outra característica importante: considerando a relação entre período e volume de atividade, não se está comparando um período com outro. Esse fato é de extrema importância na prática para não se confundir Custo Fixo com custo recorrente (repetitivo). Por exemplo, se a empresa adota um sistema de depreciação com base em quotas decrescentes e com isso atribui para cada ano um valor diferente desse custo, continua tendo na depreciação um Custo Fixo, mesmo que a cada período ele seja de montante diferente. Também, se o aluguel é reajustado mensalmente em função de qualquer índice e nunca é igual em dois períodos subsequentes, não deixa de ser um Custo Fixo, já que em cada período seu valor é definido e independe do volume produzido (Martins, 2003, p.33).

Bornia (2002, p. 40) conceitua despesa como “é o valor dos insumos consumidos com o funcionamento da empresa e não identificados com a fabricação, são geralmente divididas em administrativas, comercial e financeira”.

2.1.5.5 *Projeção do Fluxo de Caixa*

O Fluxo de Caixa é um mapa, onde estão projetadas as entradas e as saídas de recursos financeiros da empresa, e a função deste mapa é informar o gestor da situação da movimentação diária destes recursos, assim permitindo verificar se haverá recursos suficientes para cumprir com suas obrigações dentro dos prazos estabelecidos.

De acordo com Dolabela (2006, p. 222) “a ferramenta adequada para um bom controle financeiro de curto prazo denomina-se fluxo de caixa”.

Para Lacruz (2008, p. 107) “as entradas e saídas de caixa ocorrem em um ciclo dinâmico. Esse ciclo constitui o tempo necessário para que os desembolsos (com aquisição de matérias-primas, pagamento de pessoal, pagamento de aluguéis, *etc.*) gerem receita de vendas.”

Conforme Bazzi (2015, p. 12) o fluxo de caixa,

busca sintetizar, de forma ordenada [...] todas as movimentações que envolvam os recursos financeiros, seja na forma de entradas, seja na forma de saídas [...]”. Ainda segundo o autor “além do enfoque diretamente contábil, [...] tem um caráter gerencial, permitindo que os gestores da empresa tenham um melhor entendimento da visão dos recursos que transitam pela empresa [...].

Para Nascimento (2014 apud Bazzi, 2015, p.13),

os objetivos do Fluxo de Caixa são: Avaliação das alternativas de investimentos; Avaliação e controle das decisões financeiras que são tomadas pela empresa; Certificação de que as sobras de caixa estão sendo aplicadas corretamente; Avaliação da geração do fluxo de caixa positivo; Verificação das diferenças entre o lucro da empresa e seus recebimentos e pagamentos; Medição da geração de caixa das atividades operacionais, de investimento e de financiamento da empresa ao longo do período contábil.

A Demonstração do Fluxo de Caixa segundo Matarazzo (2010, p.33): “[...] mostra as fontes e aplicações verificadas durante o exercício e que resultam afinal na variação do saldo de caixa”.

2.1.5.6 *Projeção do Demonstrativo de Resultados (DRE)*

Conforme ensina Rosa (2013, p. 89), “Após reunir as informações sobre as estimativas de faturamento e os custos totais (fixos e variáveis), é possível prever o resultado da empresa, verificando se ela possivelmente irá operar com lucro ou prejuízo”.

Segundo Iudícibus (2010), “a Demonstração do Resultado do Exercício é um resumo ordenado das receitas e despesas, sendo apresentada de forma dedutiva, apresentando os aumentos e as reduções causadas no Patrimônio Líquido através das operações da empresa em um determinado período de tempo. Assim, a partir das receitas subtraem-se as despesas para que se possa assim indicar o resultado, lucro ou prejuízo”.

Para Matarazzo (2010, p.30): “Para a Demonstração do Resultado não importa se uma receita ou despesa tem reflexos em dinheiro, basta apenas que afete o Patrimônio Líquido.”

2.1.6 Avaliação do Plano de Negócios

2.1.6.1 Avaliação Econômica

Conforme ensina Gohr (2008):

Geralmente, a TMA utilizada em micro e pequenas empresas é a taxa de remuneração da poupança, a taxa de juros **SELIC**, ou qualquer outra taxa segura de remuneração de investimentos no mercado. (Gohr 2008, p. 110).

Conforme Wernke (2008, p. 146) “a TMA é a taxa mínima de retorno que o investidor pretende conseguir como rendimento ao realizar algum investimento.”

A TMA permite escolher entre alternativas de investimento de diferentes tamanhos, pois um projeto de investimento deve considerar o fato de se estar perdendo a oportunidade de obter retornos pela aplicação do mesmo capital em outros projetos.

Segundo Dornelas (2008):

A seção de finanças deve apresentar em números todas as ações planejadas para a empresa e as comprovações, por meio de projeções futuras (quanto necessita de capital, quando e com que propósito) de sucesso do negócio. Deve conter demonstrativo de fluxo de caixa com horizonte de pelo menos três anos; balanço patrimonial; análise do ponto de equilíbrio; necessidade de investimento; demonstrativos de resultados; análise de indicadores financeiros do negócio, como faturamento previsto, margem prevista, prazo de retorno sobre o investimento inicial (*payback*), taxa interna de retorno (TIR) etc, (Dornelas, 2008, p. 88 e 89).

A parte financeira deverá refletir sobre todo o plano, incluindo ganhos, despesas gerais, com marketing, com pessoal, custos fixos e variáveis, além de projeções e indicadores, de forma que os objetivos e as metas descritas no plano, desenhem os dados financeiros por meio dos demonstrativos.

2.1.6.2 Ponto de Equilíbrio

Na concepção de Silva e Lins (2010, p. 212) “o ponto de equilíbrio é obtido quando determinada quantidade é vendida de modo a permitir a obtenção de uma receita suficiente para cobrir todos os custos e despesas de modo que o resultado seja igual a zero.”

Gohr (2008) ensina que:

O ponto de equilíbrio, ou *break-even point* em inglês, é o ponto em que o lucro do empreendimento é igual a zero. Assim, pode se conceituar esse ponto da seguinte maneira:

- O nível de vendas no qual a receita iguala a soma dos custos fixos mais os custos variáveis, sendo o lucro igual a zero.
- Ou ainda, é a quantidade mínima a ser produzida e vendida, em certo período, para que possam ser cobertos todos os custos do projeto. Nesse ponto, todos os custos são cobertos, mas não há lucro. (Gohr, 2008, p. 104).

Para Rosa (2013, p. 90), “O ponto de equilíbrio representa o quanto sua empresa precisa faturar para pagar todos os seus custos em um determinado período”.

Diz ainda o mesmo autor:

O ponto de equilíbrio também pode ser calculado em unidades vendidas. Entretanto, para as empresas que trabalham com uma grande variedade de produtos ou serviços, é recomendável calcular o ponto de equilíbrio em faturamento. (Rosa, 2013 p. 91).

Buarque, 1984, in Gohr, (2008, p. 104) explica, “O ponto de equilíbrio é o indicador mais utilizado em projetos, pois é bastante abrangente”.

Para Leone (2000):

O ponto de equilíbrio é uma consequência direta do comportamento dos custos diante do volume da atividade. Eis o conceito mais simples do ponto de equilíbrio: é o ponto da atividade da empresa no qual não há lucro nem prejuízo, isto é, o ponto em que a receita é igual ao custo total. Além do ponto de equilíbrio, a empresa obterá lucros, aquém do ponto de equilíbrio, a empresa terá prejuízos (Leone, 2000, p. 377).

2.1.6.3 Taxa de Lucratividade

Rosa (2013), define taxa de lucratividade como:

É um indicador que mede o lucro líquido em relação às vendas. É um dos principais indicadores econômicos, pois está relacionado à competitividade. Se sua empresa possui uma boa lucratividade, ela apresentará maior capacidade de competir, isso porque poderá investir mais em divulgação, na diversificação

dos produtos e serviços, na aquisição de novos equipamentos, etc. (Rosa 2013, p. 92).

Para Morante (2009, p.43), “a lucratividade tem o objetivo de indicar o percentual de lucratividade final, em relação às vendas totais. Seu resultado para efeito de análise financeira será considerado, quanto maior, melhor para a segurança do credor.”

Gohr (2008) explica o seguinte:

Da mesma forma que a taxa de retorno do investimento, a taxa de lucratividade é uma técnica de análise de investimento bastante simples. Para calculá-la, você deve conhecer a receita total do futuro empreendimento e o lucro líquido. Essas informações são fornecidas pelo plano financeiro. Tendo essas informações, basta aplicá-las na seguinte fórmula: (Gohr 2008, p. 108).

2.1.6.4 Taxa de Retorno do Investimento

Sobre a taxa de retorno do investimento Gohr (2008) ensina:

Também chamada de ROI (*return on investment*, em inglês), como o próprio nome diz, esta é a taxa de retorno do investimento. Esta técnica de análise de investimentos é muito simples de ser calculada, pois basta inverter a fórmula utilizada no *payback*. A única diferença é que, por se tratar de uma taxa, deve-se multiplicar o resultado por 100. (Gohr 2008, p. 107).

De acordo com Rosa (2013), a taxa retorno do investimento:

É um indicador de atratividade dos negócios, pois mede o retorno do capital investido aos sócios. É obtido sob a forma de percentual por unidade de tempo (mês ou ano). É calculada por meio da divisão do lucro líquido pelo investimento total. A rentabilidade deve ser comparada com índices praticados no mercado financeiro. (Rosa 2013, p. 93).

Gohr (2008, p.108) ainda complementa: “Em termos, na avaliação econômica, quanto maior a taxa de retorno do investimento de um projeto, maior a sua viabilidade econômica”.

2.1.6.5 Prazo de Retorno do Investimento (*Payback*)

O prazo de retorno do investimento é o tempo necessário para que os sócios ou investidores tenham o retorno do capital investido no negócio.

Segundo Souza (2003),

O retorno representa o ganho total ou prejuízo observado pelos proprietários de determinado investimento, durante certo período de tempo [...]. O retorno de determinado investimento estará diretamente correlacionado os riscos. Dessa forma, quanto maior o risco, maior será o retorno esperado, (Souza, 2003, p.158).

De acordo com Lacruz (2008), a técnica de *payback* mede o tempo necessário para a recuperação do capital inicialmente investido, utiliza-se do fluxo de caixa. Um projeto de investimento é mais atraente quanto menor for o tempo para recuperar o investimento inicial, pois terá mais liquidez e menor risco.

Para Rosa (2013, p. 94), “Assim como a rentabilidade, também é um indicador de atratividade. Indica o tempo necessário para que o empreendedor recupere o que investiu”.

Gohr (2008, p.106) explica *payback* como: “Um indicador que fornece uma ideia aproximada do tempo despendido, para que os recursos aplicados no empreendimento retornem à empresa”.

A mesma autora ainda afirma:

Assim, essa técnica mede o tempo necessário para a recuperação do capital investido no empreendimento. Em termos de viabilidade econômica, um projeto é mais atrativo quanto menor for o tempo de recuperação do investimento. (Gohr 2008, p. 106).

2.1.6.6 Taxa Interna de Retorno (TIR)

A taxa interna de retorno também amplamente utilizada segundo Souza (2003, p. 75), “Representa a taxa que torna o valor presente das entradas de caixa associadas ao projeto igual ao investimento inicial. A taxa interna de retorno é a taxa de desconto que anula o valor atual líquido do projeto de investimento”.

Sobre a taxa de retorno do investimento Gohr (2008) ensina:

A taxa interna de retorno (TIR), *Internal Rate of Return* em inglês, representa a taxa de desconto que iguala, em um único momento, os fluxos de entrada com os de saída de caixa. Assim: A TIR de um investimento é a taxa exigida de retorno que, quando utilizada como a taxa de desconto, resulta em VPL igual a zero. (Gohr 2008, p. 112).

Lacruz (2008, p. 120) define TIR “como uma taxa de desconto que iguala o valor presente das entradas de caixa esperados de um projeto ao valor presente das saídas esperadas de caixa. Ou seja, a taxa de desconto que, aplicada à série de entradas e saídas de caixa esperadas, iguala o fluxo a zero.”

Dolabela (2006, p. 227) acrescenta “é a TIR que, se utilizada para o cálculo do VPL, atribuirá a este um valor exatamente igual ao valor do investimento inicial feito pelo empresário.”

Dornelas (2008, p. 161) complementa “no plano de negócio é importante que se mostre tanto o Valor Presente Líquido de projeto quanto a TIR e o prazo de *payback*, pois são os primeiros índices que os investidores observam.”

Segundo Souza (2003, p. 81), calcula-se a TIR mediante a fórmula representada a seguir:

$$\text{Zero} = FC_0/(1+TIR)^0 + FC_1/(1+TIR)^1 + FC_2/(1+TIR)^2 + \dots + FC_n/(1+TIR)^n$$

Onde: FC = Fluxo de caixa e TIR = Taxa interna de retorno

O critério de decisão pela TIR é: se a TIR for maior que a taxa de retorno desejada, aceita-se o projeto; se for menor, ele é rejeitado.

Temos também a seguinte fórmula para o cálculo do TIR:

$$\sum_{i=1}^n \frac{FC_i}{(1 + TIR)^i} - \text{Investimento inicial} = 0$$

Onde:

FC = Fluxo de caixa

i = Período de cada investimento

n = Período final do investimento

2.1.6.7 Valor Presente Líquido (VPL)

O cálculo do valor presente líquido considera o valor do dinheiro ao longo do tempo, por isso é considerado uma técnica sofisticada de análise de investimentos.

Conforme Lacruz (2008, p. 117) “o VPL representa o valor atual para os futuros fluxos reais que serão gerados para o projeto, deduzido o investimento inicial, descontado a uma taxa que representa o custo de oportunidade do investidor.”

Para Gohr (2008, p.109),

O Valor Presente Líquido (VPL), *Net Present Value* (NPV) em inglês, é um dos métodos mais utilizados para avaliar projetos de investimento. Podemos conceituar o VPL assim:

A diferença entre o valor de mercado de um investimento e seu custo, ou seja, o valor presente líquido é uma medida de quanto valor é criado ou adicionado hoje, por realizar um investimento.

O VPL é importante, pois reflete a riqueza em valores monetários do investimento medida pela diferença entre o valor presente das entradas de caixa e o valor presente das saídas de caixa, segundo uma determinada taxa de desconto (ou também chamada de taxa mínima de atratividade – TMA) (Gohr 2008 p. 109).

Souza, (2003, p. 74-75) define: “O VPL corresponde à diferença entre o valor presente das entradas líquidas de caixa associadas ao projeto e o investimento inicial necessário. Traz os

fluxos de entradas e saídas de caixa para o momento 0 (zero)”. Esse método é consistente com a maximização do valor da empresa e da riqueza dos acionistas, considerando-se que o processo de tomada de decisão será dado em decorrência do projeto que apresenta o maior valor presente líquido (VPL) (Souza, 2003).

Dornelas (2008, p. 160) acrescenta, “se o VPL for positivo, o projeto é viável, pois o valor presente dos futuros fluxos de caixa é maior que o investimento inicial. Caso contrário, se o VPL for negativo, o projeto deve ser rejeitado.”

Podemos ter as seguintes possibilidades para o Valor Presente Líquido de um projeto de investimento:

- Maior do que zero: significa que o investimento é economicamente atrativo, pois o valor presente das entradas de caixa é maior do que o valor presente das saídas de caixa;
- Igual a zero: o investimento é indiferente pois o valor presente das entradas de caixa é igual ao valor presente das saídas de caixa;
- Menor do que zero: indica que o investimento não é economicamente atrativo porque o valor presente das entradas de caixa é menor do que o valor presente das saídas de caixa.

Segundo Souza (2003, p. 82), para calcular o VPL utiliza-se à fórmula apresentada a seguir:

$$VPL = FC_0/(1+i)^0 + FC_1/(1+i)^1 + FC_2/(1+i)^2 + FC_3/(1+i)^3 + \dots + FC_n/(1+i)^n$$

Onde:

VPL = Valor presente líquido

FC = Fluxo de caixa

i = Taxa de desconto

Temos também a seguinte fórmula para o cálculo do VPL:

$$VPL = \sum_{j=1}^n \frac{FC_j}{(1 + TMA)^j} - Investimento\ Inicial$$

Onde:

FC = Fluxo de caixa

TMA = Taxa mínima de atratividade

J = Período de cada fluxo de caixa

2.1.6.8 *Análise de Sensibilidade*

Para Gohr (2008, p. 117), “Para desenvolver a análise de sensibilidade, devem-se projetar diferentes cenários para a atuação do futuro empreendimento no mercado”.

De acordo com Salim et al., (2001), apud Gohr (2008, p. 117), “Os cenários representam diferentes situações que podem ocorrer em diversas áreas e que podem acarretar diferentes desempenhos de um empreendimento no horizonte de planejamento”.

Para Assaf Neto e Lima (2014), a análise de sensibilidade é uma metodologia de avaliação de risco que revela em quanto o resultado econômico de um certo investimento sofrerá modificações conforme as alterações em variáveis estimadas dos fluxos de caixa. A título de comparação, os projetos mais arriscados são aqueles que apresentam maior sensibilidade.

Sobre a avaliação de cenários, Assaf Neto e Lima (2014, p. 457), colocam que a mensuração de riscos a partir do comportamento de cenários econômicos “incorpora a distribuição de probabilidade no estudo da sensibilidade de um projeto, revelando-se bastante útil ao administrador financeiro”. Um cenário otimista pressupõe a expansão da economia, enquanto que um cenário pessimista considera a recessão.

Ainda sobre a construção de cenários, Gohr (2008, p. 117), explica:

O estudo de cenários permite o desenvolvimento de situações alternativas que representam potenciais mudanças no mercado, em relação aos aspectos econômicos, políticos, legais, internacionais, tecnológicos etc. Tais situações podem ser classificadas em três cenários: otimista, mais provável e pessimista. Gohr (2008, p. 117).

2.1.6.9 *Avaliação Social*

Segundo Gohr (2008, p.119), “Todas as empresas causam impactos sociais, que, conseqüentemente, se traduzem em indicadores macroeconômicos”.

Ainda conforme Spinola (1993), apud Gohr (2008, p.119):

A omissão de indicadores macroeconômicos em projetos privados constitui-se em um erro tático, principalmente em se tratando de projetos de grande porte, pois estes produzem impactos no meio ambiente e na comunidade.

3. DESCRIÇÃO DO NEGÓCIO

Será proposto a abertura de um novo negócio, uma empresa do segmento de lanches rápidos (Fast Food), estabelecida na cidade de Uruguaiana (RS).

A empresa será denominada Parô Piro Ltda, atuante no ramo de produtos alimentícios, tendo como especialidade o fornecimento de cachorro-quente ao consumidor.

A constituição legal será Sociedade Empresária Limitada, Microempresa, optante pelo simples nacional.

Os proprietários da organização serão:

Sócio 1 – ADRIELE TORRES SILVEIRA, Sócia Administradora.

Qualificação: Tecnóloga em Administração Pública, graduando-se em administração de empresas, com ampla experiência no mercado de lanches na modalidade Fast Food.

Participação no Capital Social do empreendimento: 90% (Noventa por cento).

Sócio 2 – ANDIRÁ GARCIA SILVEIRA, Sócio Administrador.

Qualificação: Técnico em Apicultura, militar reformado, com ampla experiência em gerenciamento de processos.

Participação no Capital Social do empreendimento: 10% (Dez por cento).

A especialidade empresa Parô-Piro será a produção e comercialização de cachorro-quente que possui como composição pão, salsicha, molho, ervilha, milho, ketchup, maionese, batata palha, podendo ainda ter alguns molhos tipo gourmet oferecidos como opcionais.

Também serão revendidos refrigerantes e água mineral.

4. PLANO ESTRATÉGICO

4.1 ANÁLISE DO MACROAMBIENTE

A seguir a análise do macroambiente com base no modelo STEP.

Quadro 1 – Análise do macroambiente com base no modelo STEP

| FATORES | ASPECTOS ANALISADOS |
|-----------------|--|
| Econômicos | <ol style="list-style-type: none"> 1- Mercado em franca expansão no Brasil, conforme o Instituto Foodservice Brasil (IFB), as redes de fast-food chegam a atender cerca de 80 milhões de pessoas todos os meses no País. Só em 2016, ano em que a recessão econômica ainda causava fortes reflexos no bolso do consumidor, o setor movimentou mais de R\$ 178 bilhões; 2- Mais da metade da população brasileira (56%) consome longe de casa e tem a principal faixa etária entre 18 e 49 anos. De acordo com o IBGE, estes gastos representam 25% da renda total dos brasileiros; 3- O desempenho da área de alimentação se mostra bastante atrativo no mercado. Ainda mais se pensarmos que a alimentação é uma necessidade básica do ser humano e, mesmo diante do cenário econômico do Brasil, as pessoas não deixam de fazer suas refeições fora de casa, principalmente por conta dos estudos e trabalho. |
| Político-Legais | <ol style="list-style-type: none"> 1- Política governamental que busca a redução dos encargos trabalhistas, e principalmente a flexibilização dos contratos de trabalho haja visto a sanção da Lei nº 13.467 de 13/07/2017, criando novas possibilidades de contratação de mão de obra, como por exemplo, o trabalho intermitente; 2- Política governamental visando a redução da burocracia fiscal e dos encargos para a criação de novas empresas, especialmente as micro e pequenas; 3- A atual instabilidade política e econômica pela qual atravessa o Brasil pode acarretar medidas de restrição do crédito, como por exemplo o aumento da taxa de juros visando a contenção dos picos inflacionários. |
| Socioculturais | <ol style="list-style-type: none"> 1- A mudança do perfil dos clientes, que estão se tornando mais exigentes, e informados, preferindo bens e serviços de qualidade, e buscando novidades e bom atendimento; 2- A expansão demográfica em regiões urbanizadas, o aumento do número de casais sem filhos o que resulta em mais gastos com lazer e experiências gastronômicas; 3- A crescente participação das mulheres no mercado de trabalho - o que estimula o aumento de refeições feitas fora de casa. |

| | |
|--------------|--|
| Tecnológicos | <p>1- A mudança de hábitos do consumidor para plataformas digitais, possibilitando o enquadramento dos negócios em aplicativos como iFood e Abrafood (criado pela Associação Brasileira de Bares e Restaurantes e disponível para Android e iOS).</p> <p>2- O desenvolvimento tecnológico possibilita a inovação na infraestrutura dos empreendimentos, em especial nos máquinas e equipamentos utilizados na produção, gerando otimização do tempo bem como a redução de perdas e desperdícios, reduzindo os custos das empresas;</p> |
|--------------|--|

Fonte: Elaborado pela autora

4.2 ANÁLISE DO SETOR

Modelo de análise estratégica do setor competitivo

Para cada afirmação, atribuir notas:

1 > se a afirmação é absolutamente falsa

2 > se a afirmação é falsa

3 > se a afirmação for parcialmente falsa e parcialmente correta

4 > se a afirmação é correta

5 > se a afirmação é totalmente correta

Se a afirmação não se aplica ao setor, colocar 1

Quadro 2 – Intensidade da força:

| INTENSIDADE DA FORÇA | |
|----------------------|----------|
| BAIXA | 0 - 34 |
| MÉDIA | 35 - 70 |
| ALTA | 71 - 100 |

Fonte: Elaborado pela autora

Quadro 3 – Força 1 (Possibilidade de entrada de novos concorrentes):

| FATORES | | NOTA |
|---------|--|------|
| A | É possível ser pequeno para entrar no negócio. | 4 |
| B | Empresas concorrentes têm marcas desconhecidas, ou os clientes não são fiéis. | 3 |
| C | É necessário baixo investimento em infraestrutura, bens de capital e outras despesas para implementar o negócio. | 4 |
| D | Os clientes terão baixos custos para trocarem seus atuais fornecedores. | 4 |
| E | Tecnologia dos concorrentes não é patenteada. Não é necessário investimento em pesquisa | 3 |
| F | O local, compatível com a concorrência, exigirá baixo investimento. | 4 |

| | | |
|--------------|---|-----------|
| G | Não há exigências do governo que beneficiam empresas existentes ou limitam a entrada de novas empresas. | 5 |
| H | Empresas estabelecidas têm pouca experiência no negócio ou custos altos | 3 |
| I | É improvável uma guerra com novos concorrentes | 3 |
| J | O mercado não está saturado | 4 |
| TOTAL | | 37 |

Fonte: Elaborado pela autora

$$\text{Intensidade da Força 1} = \left(\frac{37 - 10}{40} \right) = 0,67 \times 100 = 67$$

INTENSIDADE DA FORÇA 1 = MÉDIA

Quadro 4 – Força 2 (Rivalidade entre empresas existentes no setor):

| FATORES | | NOTA |
|----------------|---|-------------|
| A | Existe grande número de concorrentes, com relativo equilíbrio em termos de tamanho e recursos. | 5 |
| B | O setor em que se situa o negócio mostra um lento crescimento. Uns prosperam em detrimento de outros. | 3 |
| C | Custos fixos altos e pressão no sentido do vender o máximo para cobrir estes custos. | 2 |
| D | Acirrada disputa de preços entre os concorrentes | 4 |
| E | Não há diferenciação entre os produtos comercializados pelos concorrentes. | 3 |
| F | É muito dispendioso para as empresas já estabelecidas saírem do negócio | 2 |
| TOTAL | | 19 |

Fonte: Elaborado pela autora

$$\text{Intensidade da Força 2} = \left(\frac{19 - 6}{24} \right) = 0,54 \times 100 = 54$$

INTENSIDADE DA FORÇA 2 = MÉDIA

Quadro 5 – Força 3 (Ameaça de produtos substitutos):

| FATORES | | NOTA |
|----------------|--|-------------|
| A | Verifica-se uma enorme quantidade de produtos substitutos. | 4 |
| B | Produtos substitutos têm custos mais baixos que os das empresas existentes no negócio. | 3 |
| C | Empresas existentes não costumam utilizar publicidade para promover sua imagem e dos produtos. | 3 |
| D | Setores de atuação dos produtos substitutos estão em expansão, aumentando a concorrência. | 3 |
| TOTAL | | 13 |

Fonte: Elaborado pela autora

$$\text{Intensidade da Força 3} = \left(\frac{13 - 4}{16} \right) = 0,56 \times 100 = 54$$

INTENSIDADE DA FORÇA 3 = MÉDIA

Quadro 6 – Força 4 (Possibilidade de entrada de novos concorrentes):

| FATORES | | NOTA |
|----------------|---|-------------|
| A | Clientes compram em grandes quantidades e sempre fazem forte pressão por preços menores. | 4 |
| B | Produto vendido pelas empresas do setor representa muito nos custos do comprador | 3 |
| C | Produtos que os clientes compram das empresas do setor são padronizados. | 2 |
| D | Clientes não têm custos adicionais significativos, se mudarem de fornecedores. | 4 |
| E | Há sempre uma ameaça dos clientes virem a produzir os produtos adquiridos do setor. | 3 |
| F | Produto vendido pelas empresas do setor não é essencial para melhorar os produtos do comprador. | 2 |

| | | |
|--------------|--|-----------|
| G | Clientes são muito bem informados sobre preços, e custos do setor. | 4 |
| H | Clientes trabalham com margens de lucros achatadas. | 3 |
| TOTAL | | 25 |

Fonte: Elaborado pela autora

$$\text{Intensidade da Força 4} = \left(\frac{25 - 8}{32} \right) = 0,53 \times 100 = 53$$

INTENSIDADE DA FORÇA 4 = MÉDIA

Quadro 7 – Força 5 (Poder de Negociação dos fornecedores):

| FATORES | | NOTA |
|----------------|---|-------------|
| A | O Fornecimento de produtos, insumos e serviços necessários é concentrado em poucas empresas fornecedoras. | 2 |
| B | Produtos adquiridos pelas empresas do setor não são facilmente substituídos por outros. | 3 |
| C | Empresas existentes no setor não são clientes importantes para os fornecedores. | 3 |
| D | Materiais / serviços adquiridos dos fornecedores são importantes para o sucesso dos negócios no setor. | 4 |
| E | Os produtos comprados dos fornecedores são diferenciados | 4 |
| F | Existem custos significativos para se mudar de fornecedor. | 3 |
| G | Ameaça permanente dos fornecedores entrarem no negócio do setor. | 2 |
| TOTAL | | 21 |

Fonte: Elaborado pela autora

$$\text{Intensidade da Força 5} = \left(\frac{21 - 7}{28} \right) = 0,50 \times 100 = 50$$

INTENSIDADE DA FORÇA 5 = MÉDIA

Analisando as intensidades das forças acima descritas, podemos concluir o grau de atratividade do setor é médio, o que demonstra que a implementação do empreendimento é viável, conforme abaixo se descreve:

- **A força 1**, que se refere a entrada de novos concorrentes, nos mostra que é possível a abertura de nosso negócio, uma vez que a maior intensidade da força se encontra aqui. O mercado do qual queremos participar está em crescimento, assim propiciando a abertura de novos negócios;
- **A força 2**, a respeito da rivalidade entre as empresas, analisando as informações obtidas no quadro acima, se conclui que a rivalidade entre empresas do setor não é muito acirrada, gerando uma boa expectativa de implantação do negócio;
- **A força 3**, reflete a ameaça de produtos substitutos, e o que reflete o quadro acima é que a aceitação de um novo negócio do segmento no mercado seria favorável;
- **A força 4**, se refere ao poder de negociação dos compradores, e apresenta uma intensidade não expressiva, portanto viável nosso empreendimento;
- **A força 5**, esta força está ligada ao poder de negociação dos fornecedores, e pode representar um desafio, pois refletiu resistência na negociação de preços e parcerias com fornecedores.

4.3 ANÁLISE INTERNA

Quadro 8 – Análise interna do futuro empreendimento:

| Áreas | Aspectos Analisados |
|----------|---|
| Produção | <p>As instalações serão formatadas conforme as necessidades do negócio, sua localização será perfeitamente adequada à implementação, muito próximo a uma escola técnica e ao terminal municipal de transporte coletivo.</p> <p>O imóvel será alugado e será investido em móveis, utensílios, eletrodomésticos, máquinas e equipamentos para a Lanchonete. Os alimentos perecíveis serão estocados em ambiente refrigerado, obedecendo a vigilância sanitária, e os não perecíveis serão armazenados em locais adequados conforme a necessidade.</p> <p>Serão adquiridos os seguintes itens:</p> <p>Fogão Industrial 2b, Freezer Horizontal 2p./519L. Geladeira Liquidificador Micro-ondas 20L. Prensa Computador Caixa Registradora Torneira Elétrica PANELA Elétrica Multifuncional Cilindro de Gás Televisão 32p Telefone Chapa</p> |

| | |
|--|--|
| | <p>Também serão adquiridos todos os móveis e utensílios necessários para o perfeito funcionamento do negócio.</p> <p>A produção da Parô-Piro se caracterizará por ser preparada na hora sob padrão. Foram realizados diversos testes de produção para aprimorar a produção, até chegar no ponto certo.</p> <p>Ainda assim, a qualidade dos produtos, processos produtivos e ofertas serão constantemente avaliados de forma a acompanhar os desejos mutáveis dos clientes.</p> <p>Utilizar novas tecnologias, processos e produtos são a única maneira de se manter a liderança de mercado. Desta forma a Parô-Piro, buscará parceria com institutos de pesquisas e universidades de modo que a renovar meios de tecnologia utilizados em busca de práticas de inovação e melhoria contínua visando a excelência.</p> <p>Quanto às instalações a empresa será mantida nas mais perfeitas condições de ordem e higiene, inclusive no que se refere ao pessoal e material. As instalações mínimas necessárias para funcionamento são:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Área independente para recebimento e armazenagem de mercadorias, possuindo prateleiras, e mesas. • Área independente para produção e manipulação de alimentos. • Área independente para higiene e guarda de utensílios de preparação. • Sanitários separados por gênero. • Lavatórios exclusivos e em posição estratégica para os funcionários fazerem a higienização. • Ambiente com iluminação uniforme e boa ventilação. <p>De acordo com a portaria emitida pelo centro de vigilância sanitária CVS-1/DITEP de 13/01/1998 e CVS-6/99 de 10/03/1999, todo o estabelecimento que comercializar gêneros alimentícios deve indicar um responsável técnico que fica encarregado de assegurar que serão respeitadas todas as normas de manipulação e higiene dos alimentos entre outras atividades. A vigilância sanitária através das portarias nº: 1.428/MS de 26/11/1993 e nº: 326-SVS/MS, de 30/07/97 e Resolução RDC 275 de 21/10/2002, exige que o estabelecimento que fabrique e manipule alimentos seja responsável pelo controle da qualidade da água, de pragas, do asseio do ambiente, bem como dos funcionários.</p> <p>O ministério do trabalho por força da NR-7 determina que sejam executados:</p> <ol style="list-style-type: none"> a) O Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional – PCMSO, cuja finalidade é prevenir doenças ocupacionais, que possam ser adquiridas no exercício de cada profissão; b) O controle de água para consumo; c) Higiene operacional dos funcionários (hábitos); d) Higiene ambiental (periodicidade de limpeza das instalações, utensílios, estoques); e) Elaboração de manual de boas pratica de produção, manipulação e de prestação de serviços. |
|--|--|

Recursos
Humanos

A empresa que possui o cliente no centro de sua estratégia de negócio precisa que todos na organização tenham uma atividade voltada para o cliente. Ninguém deve estar isento nem mesmo funcionários que gastam pouco ou muito tempo em contato com o cliente.

Recrutamento e Seleção:

Os funcionários passarão por uma rigorosa seleção visando encontrar o colaborador que mais se encaixa no perfil da empresa.

Capacitação:

Os funcionários passarão por um processo de adaptação, e deverão realizar, às expensas da empresa, o curso de Boas Práticas nos Serviços de Alimentação ministrado pelo SEBRAE Uruguaiana (RS), mesmo já possuírem expertises necessárias para o cargo em questão.

Ferramentas De Suporte:

Quando a empresa supre seus funcionários com as ferramentas e o suporte do qual precisam, eles terão por sua vez um melhor desempenho e assim realizar suas funções com prazer e satisfação. A recompensa deste ato é uma maior fidelidade da grade de funcionários.

O sistema de suporte bem projetado, como tecnologia, sistemas, designer do local de trabalho e facilidades funcionais, contribuirá para excelência da empresa.

Recompensar Pelos Resultados:

As recompensas e ações de reconhecimento devem estar diretamente ligadas as metas. Os funcionários devem ser recompensados pelos resultados alcançados, e não meramente pelos esforços feitos.

Se a organização estiver atenta a todos esses elementos no trato com os empregados, suas chances de sucesso são estrondosas.

Devido a isso, a estratégia de capacitação e atração de profissionais talentosos. A seguir será descrito os cargos que compõem a grade da empresa e um breve resumo das atividades a serem seguidas pelos mesmos.

| Função | Escolaridade Exigida | Descrição Das Atividades |
|---------------------|--|--|
| Faxineira | Ensino Fundamental Completo | Limpeza das instalações |
| Chefe de Cozinha | Ensino Médio Completo | Fazer cachorro-quente |
| Auxiliar de Cozinha | Ensino Fundamental Completo | Preparar os ingredientes |
| Balconista | Ensino Médio Completo | Preparar todo tipo de atendimento e informação aos clientes. |
| Caixa | Ensino Médio Completo | Efetuar pagamentos e o fechamento do caixa diário |
| Gerente | Ensino Médio Completo e Cursando Ensino Superior | Planejar, organizar, dirigir e controlar, sob a orientação do comitê diretivo. |

| Finanças | <p>Para a abertura da lanchonete Parô-Piro, será necessário um investimento inicial de R\$ 35.000,00 (Trinta e cinco mil reais), conforme orçamento abaixo:</p> <table border="1" data-bbox="488 398 1374 904"> <thead> <tr> <th colspan="2" data-bbox="488 398 1374 465">Orçamento do Negócio</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td data-bbox="488 465 1066 528">Dinheiro vivo no caixa</td> <td data-bbox="1066 465 1374 528">R\$ 744,58</td> </tr> <tr> <td data-bbox="488 528 1066 591">Abrir conta no banco</td> <td data-bbox="1066 528 1374 591">R\$ 3.700,00</td> </tr> <tr> <td data-bbox="488 591 1066 654">Máquinas e Equipamentos</td> <td data-bbox="1066 591 1374 654">R\$ 10.819,47</td> </tr> <tr> <td data-bbox="488 654 1066 716">Móveis e Utensílios</td> <td data-bbox="1066 654 1374 716">R\$ 7.694,95</td> </tr> <tr> <td data-bbox="488 716 1066 779">Gastos legalização</td> <td data-bbox="1066 716 1374 779">R\$ 2.195,00</td> </tr> <tr> <td data-bbox="488 779 1066 842">Outros gastos</td> <td data-bbox="1066 779 1374 842">R\$ 9.846,00</td> </tr> <tr> <td data-bbox="488 842 1066 904">Total</td> <td data-bbox="1066 842 1374 904">R\$ 35.000,00</td> </tr> </tbody> </table> | Orçamento do Negócio | | Dinheiro vivo no caixa | R\$ 744,58 | Abrir conta no banco | R\$ 3.700,00 | Máquinas e Equipamentos | R\$ 10.819,47 | Móveis e Utensílios | R\$ 7.694,95 | Gastos legalização | R\$ 2.195,00 | Outros gastos | R\$ 9.846,00 | Total | R\$ 35.000,00 |
|-------------------------|--|----------------------|--|------------------------|------------|----------------------|--------------|-------------------------|---------------|---------------------|--------------|--------------------|--------------|---------------|--------------|--------------|----------------------|
| Orçamento do Negócio | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Dinheiro vivo no caixa | R\$ 744,58 | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Abrir conta no banco | R\$ 3.700,00 | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Máquinas e Equipamentos | R\$ 10.819,47 | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Móveis e Utensílios | R\$ 7.694,95 | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Gastos legalização | R\$ 2.195,00 | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Outros gastos | R\$ 9.846,00 | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Total | R\$ 35.000,00 | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Marketing | <p>A característica básica de nosso produto é o sabor. A ampliação de nossas atividades deverá ocorrer sem perder a qualidade da fabricação. O diferencial está tanto na escala de produção, quanto na apresentação do produto. A fim de solucionar os itens prioritários, que estão diretamente ligados à marca e à percepção do público consumidor, as ações emergências visam “preparar” a Parô-Piro. Pretende-se adquirir itens que sustentem todos os atributos que serão passados na comunicação do cliente. Portando, e de grande importância institucional serão desenvolvidas.</p> <p>A Identidade visual tem como fim de manter a identidade visual da loja, sendo criada uma logo marca, e sua aplicação em papel carta, cartão e banner.</p> <p>Imagem da logo marca:</p>  <p>A fim de resguardar a empresa e de seu produto e serviço a proteção legal é extremamente necessária. Para proteger o nome comercial, a marca de seu produto e domínio na internet a empresa terá que efetuar três registros:</p> | | | | | | | | | | | | | | | | |

| | |
|--|--|
| | <ul style="list-style-type: none"> • O registro do nome comercial na Junta Comercial do Estado do RS. • Da marca do produto ou serviço no Instituto Nacional da Propriedade Intelectual – INPI. • Do domínio na internet junto a faculdade de amparo à pesquisa do estado de SP– FAPESP. Este órgão é o único habilitado para fornecer domínio (.com.br) pelo Coordenador do Comitê Gestor de Internet. <p>O Front Light: Consiste em uma peça de conferir a identidade individual no estabelecimento físico. Tendo a ambientação em desenvolvimento de projeto de ambientação e sonorização a fim de tornar o ponto de venda mais agradável. A escolha de repertório adequado bem como a iluminação do recinto.</p> <p>Para sustentar seus esforços da entrada no mercado, a Parô-Piro considerou usar tais como, panfletos, rádio, tv, e Internet, para efetuar seus anúncios juntamente com amostras grátis promocionais de produtos e cupons. Planejamos investir 5 % das vendas liquidas em publicidade durante o primeiro ano. Baseando-se nesta decisão, as possibilidades de anuncio e propaganda são priorizadas em ordens de efetividade que serão acompanhadas semanalmente.</p> |
|--|--|

Fonte: Elaborado pela autora

4.4 ANÁLISE SWOT

Quadro 9 – Análise SWOT do futuro empreendimento:

| AMBIENTE INTERNO | |
|---|---|
| Pontos Fortes | Pontos Fracos |
| <ul style="list-style-type: none"> • Qualidade no produto e atendimento; • Localização Excelente; • Organização; • Agilidade; • Preços Acessíveis; • Recursos Tecnológicos; • Parcerias com clientes e fornecedores. | <ul style="list-style-type: none"> • Equipe inexperiente; • Tamanho da equipe; • Necessidade de otimização dos espaços internos. |
| AMBIENTE EXTERNO | |
| Oportunidades | Ameaças |
| <ul style="list-style-type: none"> • Mercado em crescimento; • Aumento de pessoas buscando capacitação; • Crescimento da inserção de mulheres no mercado de trabalho; | <ul style="list-style-type: none"> • Redução do poder aquisitivo da população; • Baixa de preços por parte dos concorrentes; |

| | |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Agilidade; • Crescimento da população; • Escassez de tempo para as pessoas fazerem refeições em suas residências. | <ul style="list-style-type: none"> • Baixa Fidelização dos clientes; • Aumento dos preços dos combustíveis. |
|---|---|

Fonte: Elaborado pela autora

4.5 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Após a análise da matriz SWOT, os objetivos estratégicos serão os seguintes:

- mapear o segmento em que estamos inseridos;
- identificar o volume da demanda deste segmento em nossa cidade;
- identificar o perfil do público alvo (clientes);
- identificar as empresas do ramo na cidade (concorrentes);
- identificar as estratégias adotadas por empresas já consolidadas na cidade.

4.6 POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO

A empresa tem por base, o posicionamento estratégico de diferenciação.

Buscando ter produtos e serviços de qualidade e diferenciados, com foco na plena satisfação dos clientes, internos e externos, e também buscando investir em parcerias com clientes e fornecedores, buscando a satisfação de todas as partes interessadas (stakeholders) objetivando a excelência na produtividade e consequente sucesso.

5. PLANO DE MARKETING

5.1 PRODUTOS E/OU SERVIÇOS

a) O produto:

O produto principal do futuro empreendimento é o lanche rápido denominado cachorro quente (hot dog), com venda a varejo, e preparado na hora, sua classificação na Nomenclatura Comum do Mercosul é a seguinte:

NCM: 1902.20.00 - Preparações à base de cereais, farinhas, amidos, féculas ou de leite; produtos de pasteleria - Massas alimentícias, mesmo cozidas ou recheadas (de carne ou de outras substâncias) ou preparadas de outro modo, tais como espaguete, macarrão, alitria, lasanha, nhoque, ravioli e canelone; cuscuz, mesmo preparado - Massas alimentícias recheadas (mesmo cozidas ou preparadas de outro modo). (COSMOS BLUESOFT 10/2018)

b) Utilização:

O produto do futuro empreendimento destina-se a ser uma alternativa de alimento preparado e fornecido rapidamente, na modalidade Fast Food, com qualidade e preço acessível, podendo ser consumido como substituição a uma refeição normal, por crianças, jovens e adultos de todas as faixas etárias, nos intervalos de jornadas de trabalho, ou entre o término do expediente diário e o começo do horário das aulas, trata-se de uma opção interessante nos dias atuais em virtude da escassez de tempo, o que faz com que nossos clientes optem em consumir refeições rápidas e com baixo custo fora de casa.

c) Características:

A característica básica do produto da Parô Piro, que o tornam desejável por nossos clientes é o sabor e a praticidade realizar o pedido e em consumir rapidamente a um preço acessível. O ponto que pode ser entendido como menos atrativo é o fato de ser apenas um lanche rápido, não tendo composição nutricional que substitua uma refeição caseira tradicional.

d) Composição:

O cachorro-quente do futuro empreendimento possui como composição pão, salsicha, molho, ervilha, milho, ketchup, maionese, batata palha, podendo ainda ter alguns molhos tipo gourmet oferecidos como opcionais.

e) Tecnologia:

Serão utilizadas todas as mais modernas tecnologias de produção (máquinas e equipamentos), no que se refere ao preparo do produto e seus componentes, bem como no que se refere a controles administrativos (hardwares e softwares), e também nas operações de venda e distribuição (mídias sociais, aplicativos de pedidos etc.).

f) Apresentação:

Um dos pontos fortes do produto do futuro empreendimento é justamente sua apresentação, pois como é produzido com o principal ingrediente a salsicha picada, facilita o consumo sem que o cliente tenha as desagradáveis manchas em suas roupas em função dos molhos e outros condimentos que normalmente caem dos cachorros quentes tradicionais feitos com a salsicha inteira, e esse fator faz com que a apresentação do nosso produto seja perfeita, sem nada de exageros sendo saboroso, fácil e rápido de consumir, o que por si só se traduz em um diferencial competitivo.

g) Diferenciais em relação à concorrência:

Como já visto, não se trata de um produto novo no mercado, o que se pode apontar com um diferencial com relação a concorrência é o modo de preparo e a celeridade com que nosso cachorro quente é montado e entregue ao cliente, com ótimo sabor, ótima apresentação e a um preço bem acessível.

h) Produtos substitutos e complementares:

Produtos substitutos:

Os produtos que se poderia qualificar como substitutos são basicamente outros lanches rápidos, tipo cheese, torradas, e pastéis fritos ou de forno.

Produtos complementares:

Os produtos complementares ao cachorro quente são basicamente refrigerantes, água mineral e bombons, estes todos oferecemos como complemento em nosso negócio.

5.2 MERCADO CONSUMIDOR

O mercado consumidor do futuro empreendimento é composto por crianças, jovens e adultos de todas as faixas etárias, mas principalmente adolescentes e adultos que trabalham e estudam no centro da cidade.

A localização do futuro empreendimento é privilegiada para atender a esse público, estará situada à rua Rua Doutor Maia, 2952, (térreo), no centro da cidade de Uruguaiana (RS). A escolha deste local está ligada a proximidade com a Escola Técnica Senac Uruguaiana, a aproximadamente trinta metros, bem como localiza-se a um raio de cerca de trezentos metros de dois grandes mercados fornecedores de insumos, e devido à proximidade com o principal público alvo, os alunos da escola que funciona em três turnos, manhã, tarde e noite, atendendo a aproximadamente 800 (oitocentos) alunos por dia, e outro fator preponderante para esta escolha é a localização do terminal municipal de ônibus, a aproximadamente 67 (sessenta e sete) metros, o que torna este local ideal para a instalação do empreendimento.

A previsão de demanda mensal é de 4.000 unidades de cachorro quente, 2.500 unidades de refrigerante em lata, 1.500 unidades de refrigerante em pet de 600 ml, 350 unidades de água mineral com gás, 250 unidades de água mineral sem gás e 350 unidades de bombons.

Os fatores que poderão restringir essa demanda prevista são basicamente ligados ao momento econômico em que se encontra o país, onde o consumidor vê seu poder aquisitivo perder força frente às altas dos preços dos bens e serviços disponíveis no mercado bem como a

diminuição dos postos de trabalho e a conseqüente redução na renda do consumidor, no entanto, uma vez estando no mercado, à trabalho, à estudo ou ambos, o fato de buscar alimentação fora de casa se torna cada vez mais uma alternativa viável para a maioria das pessoas nessas condições, pois seu deslocamento até as residências além de demandar tempo, acarretam gastos com combustível no caso de veículos próprios ou gastos com passagens no caso de uso do transporte coletivo.

Uma das fontes de tomada de decisão em implementar esse modelo de negócio é justamente o perceptível crescimento do ramo de pequenos negócios de Fast-Food na cidade, e no Brasil.

5.3 FORNECEDORES

Quanto à escolha dos fornecedores, a Parô-Piro, levou em consideração a credibilidade do fabricante junto ao mercado, buscando conhecer o processo de produção e verificar se os insumos, estão registrados na ANVISA. Vale ressaltar que é de grande validade as empresas conhecerem seus insumos para nunca sofrer alterações no sabor do produto final.

Quadro 10 – Fornecedores de bens de capital componentes da estrutura física:

| FORNECEDOR | DESCRIÇÃO/AVALIAÇÃO |
|---|---|
| Lojas Ponto Frio Rua General Bento Martins, 2805 Centro - Uruguaiana - RS | Atuante a vários anos na cidade conta com um variado número de bens para estruturação do nosso negócio, e de fácil acesso. Avaliação: Regular , não possui todos itens a pronta entrega e preços pouco competitivos. |
| Magazine Luiza Rua Duque de Caxias, 1762 Centro – Uruguaiana - RS | Atuante a pouco mais de um ano na cidade tem um portfólio com um variado número de bens para estruturação do nosso negócio, principalmente eletro eletrônicos, e de fácil acesso. Avaliação: Bom , não possui todos itens a pronta entrega, porém preços bem atrativos e promoções semanais |
| Lojas Becker Rua 15 de Novembro, 1731 Centro, Uruguaiana - RS. | Atuante a vários anos na cidade conta com um variado número de bens para estruturação do nosso negócio e de fácil acesso. Avaliação: Regular , possui todos itens a pronta entrega no entanto preços pouco competitivos |
| Lojas Benoit Rua General Bento Martins, 2967 Centro, Uruguaiana – RS. | Atuante a vários anos na cidade conta com um variado número de bens para estruturação do nosso negócio, e de fácil acesso. Avaliação: Regular , não possui todos itens a pronta entrega e preços pouco competitivos |
| Lojas Americanas Rua Duque de Caxias, 1753 Centro, Uruguaiana – RS. | Atuante a aproximadamente dois anos na cidade tem uma grande variedade de produtos para estruturação do nosso negócio, principalmente eletro eletrônicos e de fácil acesso. Avaliação: Bom , não possui todos itens a pronta entrega, porém preços bem atrativos |

| | |
|--|--|
| <p>Tumelero Materiais de Construção Rua General Câmara, 1700 Centro, Uruguaiiana – RS.</p> | <p>Atuante a vários anos na cidade conta com um variado número de bens para estruturação do nosso negócio, móveis, eletro eletrônicos e material de construção, também de fácil acesso. Avaliação: Bom, não possui todos itens a pronta entrega, porém com preços bem atrativos.</p> |
| <p>Quero Quero Materiais de Construção Rua General Flores da Cunha, 1932 Centro, Uruguaiiana – RS.</p> | <p>Atuante a vários anos na cidade, tendo três lojas, conta com um variado número de bens para estruturação do nosso negócio, móveis, eletro eletrônicos e material de construção, todas as lojas de fácil acesso. Avaliação: Ótimo possui todos itens a pronta entrega, e preços bem atrativos.</p> |
| <p>Papelaria Riske & Rabiske Rua Dr. Maia, 3134 Centro, Uruguaiiana – RS.</p> | <p>Atuante a vários anos na cidade, conta com um variado número de bens para estruturação do nosso negócio, com ótimo atendimento e de fácil acesso. Avaliação: Ótimo possui todos itens a pronta entrega, e preços bem atrativos.</p> |
| <p>Papelaria Decimal MIX Rua Santana, 2971 Centro, Uruguaiiana – RS.</p> | <p>Atuante a vários anos na cidade, conta com um variado número de bens para estruturação do nosso negócio, e de fácil acesso. Avaliação: Bom possui todos itens a pronta entrega, e preços menos atrativos.</p> |
| <p>Miscelânea Papelaria Rua Sete de Setembro, 1748 Centro, Uruguaiiana – RS.</p> | <p>Atuante a vários anos na cidade, conta com um variado número de bens para estruturação do nosso negócio, em função da localização, com possibilidade restrita de estacionamento. Avaliação: Regular possui todos itens a pronta entrega, porém preços pouco atrativos.</p> |
| <p>Gráfica Universitária Ltda Rua General Flores da Cunha, 1937 Centro, Uruguaiiana – RS.</p> | <p>Atuante a vários anos na cidade, a mais tradicional do mercado local, com serviços gráficos de altíssima qualidade e de fácil acesso. Avaliação: Bom possui ótimos serviços, porém com uma demanda muito elevada, oferece prazos maiores para a entrega dos serviços contratados e pratica preços pouco atrativos.</p> |
| <p>Grafipel Indústria Gráfica Rua Santana, 3975 Santana, Uruguaiiana – RS.</p> | <p>Atuante a vários anos na cidade, porém a menos tempo que a principal concorrente, aposta na celeridade das entregas dos serviços e estes são também de boa qualidade e de fácil acesso. Avaliação: Ótimo possui bons serviços, oferece prazos menores para a entrega dos mesmos e pratica preços bem atrativos.</p> |
| <p>RPS Sistemas Ltda Rua Prado Lima, 3089 São Miguel, Uruguaiiana – RS</p> | <p>É o principal fornecedor de softwares de automação, e de suporte administrativo da cidade, com vários anos de experiência e uma grande equipe para atender a expressiva demanda. Avaliação: Ótimo, pois mesmo tendo pouca concorrência na cidade, prima pela qualidade.</p> |

Quadro 11 – Fornecedores de matéria prima para a produção e mercadorias para revenda:

| FORNECEDOR | DESCRIÇÃO/AVALIAÇÃO |
|--|---|
| <p>Supermercado Rispoli Ltda Rua Benjamin Constant, 2782 São João, Uruguaiiana – RS.</p> | <p>O mais antigo supermercado da cidade, com enorme mix de produtos, pratica promoções semanais, com certa dificuldade de acesso em</p> |

| | |
|---|---|
| | <p>função da grande demanda que atende, seu estacionamento interno não é capaz de absorver o volume de clientes diários.</p> <p>Avaliação: Bom, Apesar da dificuldade de acesso a estacionamento, pratica preços bem atrativos mesmo fora das promoções.</p> |
| <p>Supermercado Baklizi Ltda Rua General Câmara, 1836 Centro, Uruguaiiana – RS.</p> | <p>Grande rede local, com oito lojas na cidade, com vasto mix de produtos, pratica promoções semanais, e em função do número de lojas se torna de fácil acesso.</p> <p>Avaliação: Ótimo, pois além da facilidade de acesso às lojas, pratica preços bem atrativos mesmo fora das promoções.</p> |
| <p>Hipermercado Big Uruguaiiana Rua Duque de Caxias, São Miguel, Uruguaiiana – RS.</p> | <p>Grande hipermercado a atuando a vários anos na cidade, com vasto mix de produtos, pratica promoções semanais, com estacionamento interno capaz de atender a demanda o que o torna de fácil acesso.</p> <p>Avaliação: Bom, mesmo com a facilidade de acesso à loja, pratica preços menos atrativos fora das promoções.</p> |
| <p>Atacado Sartori Rua General Flores da Cunha, 3465 São João – Uruguaiiana – RS</p> | <p>Atuante a dois anos no mercado, ainda não possui um mix muito grande de produtos, é de fácil acesso.</p> <p>Avaliação: Bom, mesmo com uma pequena variedade de produtos, busca ser competitivo praticando preços bem atrativos.</p> |
| <p>Casper Distribuidora Ltda Rua Santos Dumont, 2090, União das Vilas – Uruguaiiana – RS.</p> | <p>Atuante a vários anos no mercado, no entanto por ser de tamanho pequeno, não possui um mix muito grande de produtos, é de fácil acesso, porém deslocado do centro comercial</p> <p>Avaliação: Regular, com uma reduzida variedade de produtos, pratica preços menos atrativos.</p> |
| <p>Atacado El Turco Rua General Flores da Cunha, 1107 Centro, Uruguaiiana – RS.</p> | <p>Atuante a vários anos no mercado, é o mais antigo atacado da cidade, possui um grande mix de produtos, é de fácil acesso.</p> <p>Avaliação: Ótimo, com uma grande variedade de produtos, pratica preços bem atrativos.</p> |
| <p>Plastidoce Embalagens Rua General Flores da Cunha, 1783</p> | <p>Atuante a vários anos no mercado, é a mais antiga loja de embalagens da cidade possui um grande mix de produtos, é de fácil acesso.</p> <p>Avaliação: Ótimo, com uma grande variedade de produtos, pratica preços bem atrativos.</p> |
| <p>Embalagens & Cia Avenida Presidente Getulio Vargas, 3929 Santana, Uruguaiiana – RS</p> | <p>Atuante a três anos na cidade, por ser de tamanho pequeno, não tem um mix muito grande de produtos, é de fácil acesso.</p> <p>Avaliação: Bom, apesar de seu pequeno mix de produtos, realiza promoções e pratica preços em alguns itens bem atrativos.</p> |
| <p>M P Embalegens Avenida Presidente Getúlio Vargas, 3888 São João, Uruguaiiana – RS.</p> | <p>Atuante a vários anos na cidade, possui um grande mix de produtos, é de fácil acesso.</p> <p>Avaliação: Regular, mesmo possuindo uma grande variedade de produtos, pratica preços pouco atrativos</p> |
| <p>Distribuidora de Bebidas Bortolazzo Ltda Rua Benjamin Constant, 2530 São João, Uruguaiiana – RS.</p> | <p>Atuante a vários anos na cidade, possui uma grande variedade de marcas, é de fácil acesso.</p> <p>Avaliação: Ótimo, possui uma grande variedade de marcas, pratica preços bem atrativos e faz a entrega no estabelecimento do comprador.</p> |

| | |
|--|---|
| Antares Comércio de Bebidas E Representações Rua Marechal Setembrino Carvalho, 2331 Vila Júlia, Uruguaiana – RS. | Atuante a vários anos na cidade, possui uma grande variedade de marcas, é de fácil acesso. Avaliação: Ótimo , possui uma grande variedade de marcas, pratica preços bem atrativos e faz a entrega no estabelecimento do comprador. |
| Bebidas Borges Rua Venâncio Aires, 3258 Centro, Uruguaiana – RS. | Atuante a vários anos na cidade, possui uma menor variedade de marcas, é de fácil acesso. Avaliação: Bom , mesmo possuindo uma menor variedade de marcas, pratica preços bem atrativos e faz a entrega no estabelecimento do comprador. |
| Comercial de Bebidas Both Rua General Flores da Cunha, 3150 Centro, Uruguaiana – RS. | Atuante a vários anos na cidade, possui uma menor variedade de marcas, é de fácil acesso. Avaliação: Bom , mesmo possuindo uma menor variedade de marcas, pratica preços bem atrativos e faz a entrega no estabelecimento do comprador. |
| Distribuidora da Fonte Rua General Bento Martins, 3155 Centro, Uruguaiana - RS | Atuante a vários anos na cidade, possui uma trabalha com uma única marca, é de fácil acesso. Avaliação: Bom , mesmo possuindo uma única marca, pratica preços bem atrativos e faz a entrega no estabelecimento do comprador. |
| Água Mineral Vida Leve Rua Monte Caseros, 3437 Centro, Uruguaiana – RS. | Atuante a menos tempo que o principal concorrente, trabalha com uma única marca, é de fácil acesso. Avaliação: Bom , mesmo possuindo uma única marca, pratica preços bem atrativos e faz a entrega no estabelecimento do comprador. |

Fonte: Elaborado pela autora

5.4 CONCORRÊNCIA

Quadro 12 – Análise detalhada dos concorrentes:

| ÍTEM | MINHA EMPRESA PARÔ PIRO | CONCORRENTE: DORA LANCHES | CONCORRENTE: BAR E REST SACCONI | CONCORRENTE: PADARIA E CONFEITARIA TOQUE DE MESTRE |
|-------------------------------------|--|---|---------------------------------------|--|
| Produto | Cachorro Quente feito na hora | Salgados e doces prontos e lanches feitos na hora | Refeições e salgados prontos | Doces e Salgados Prontos |
| Participação no mercado (em vendas) | Ainda não está em operação | 25% | 15% | 10% |
| Atendimento | Dois atendentes (sócio e balconista) | Três atendentes | Dois Garçons | Dois atendentes |
| Atendimento de pós venda | Faremos um cadastro dos clientes para contato oferecendo promoções e questionamentos sobre nossos produtos e atendimento | Não realizam | Não realizam | Não realizam |

| | | | | |
|----------------------------|--|--|---|--|
| Localização | Bairro Centro, no grande fluxo de nosso público alvo | Bairro Centro, distante quatro quadras do nosso estabelecimento | Bairro Centro, distante uma quadra e meia do nosso estabelecimento | Bairro Centro, no distante quatro quadras do nosso estabelecimento |
| Divulgação | Será colocado um Font-Line na fachada, e serão produzidos folders de divulgação, e ocasionalmente a utilização de moto de som. | Não realizam nada além da divulgação boca a boca | Não realizam nada além da divulgação boca a boca | Não realizam nada além da divulgação boca a boca |
| Garantias Oferecidas | Não possuirá | Não possui | Não possui | Não possui |
| Política de Crédito | Criaremos convênios com empresas e associações de classe | Utilizam convênio | Não possui | Não possui |
| Preços | R\$ 6,00 | R\$ 7,50 (média) | R\$ 8,00 (média) | R\$ 5,50 (média) |
| Qualidade dos Produtos | Pretendemos cativar e fidelizar nossos clientes com cachorros quentes de excelente qualidade | Empresa já consolidada na cidade, com um grande mix de produtos de boa qualidade | Empresa já consolidada na cidade, com um menor mix de produtos porém de boa qualidade | Empresa estabelecida a aproximadamente dois anos na cidade, com um grande mix de produtos de ótima qualidade |
| Reputação | Pretendemos conquistar uma ótima reputação já no primeiro ano de funcionamento | Goza de ótima reputação | Goza de boa reputação | Goza de boa reputação |
| Tempo de Entrega | Atendimento no balcão (minutos) | Atendimento no balcão (minutos) | Atendimento no balcão (minutos) | Atendimento no balcão (minutos) |
| Canais de Venda Utilizados | Não utilizados no segmento | Não utilizados no segmento | Não utilizados no segmento | Não utilizados no segmento |

Fonte: Elaborado pela autora

5.5 SEGMENTAÇÃO DO MERCADO

a) Definição de que mercado ou setor propomos atingir:

O futuro empreendimento atingirá o setor de comércio varejista alimentos preparados, mais especificamente de lanches rápidos, ao consumidos final.

b) Características do cliente:

Os clientes do futuro empreendimento são crianças, jovens e adultos de todas as faixas etárias, mas principalmente adolescentes e adultos que trabalham e estudam no centro da cidade, com estilo de vida mais moderno, ou seja, uma vida mais corrida e agitada, que preferem uma refeição rápida a ir às suas residências para fazê-las.

c) Situação de compra:

A Parô Piro, deseja produtos e matérias com excelente qualidade, dentro das normas da ANVISA, e com prazos de validade viáveis, uma vez que boa parte do volume de matéria prima é composto de produtos perecíveis, de forma a garantir um produto de excelência para nossos clientes, que se espera sejam consumidores constantes.

d) Segmento a ser atingido:

Com base nas informações acima o futuro empreendimento define como segmento a ser atingido é toda e qualquer pessoa (crianças, jovens e adultos que desejem ou que necessitem fazer suas refeições em nosso estabelecimento, buscando um produto de ótima qualidade a um preço acessível.

5.6 OBJETIVOS DE MARKETING

De acordo com os seguintes objetivos estratégicos demonstra-se os objetivos de marketing do futuro empreendimento:

- mapear o segmento em que estamos inseridos;
- identificar o volume da demanda deste segmento em nossa cidade;
- identificar o perfil do público alvo (clientes);
- identificar as empresas do ramo na cidade (concorrentes);
- identificar as estratégias adotadas por empresas já consolidadas na cidade.

Com base nos objetivos estratégicos para o futuro empreendimento, os objetivos de marketing são:

- a) Garantir que 80% dos clientes estejam cativos pela organização até o final do primeiro ano;
- b) Aumentar em 35% as vendas ao final do 1º ano de existência.

5.7 ESTRATÉGIAS DE MARKETING

a) Estratégias de Produto

Os produtos terão a máxima qualidade utilizando matérias primas de primeira linha sempre observando os prazos de validade e sendo armazenados em embalagens adequadas e limpas e armazenadas em locais próprio.

Os produtos oferecidos pela Lanchonete Parô Piro classificam como produtos de consumo, pois o cliente está adquirindo alimentos para seu consumo próprio.

A qualidade e padronização dos produtos também é um objetivo da empresa, pensando nisso será desenvolvido um manual de produção, que conterà instruções paço a paço, identificando com exatidão todos os ingredientes e suas respectivas proporções, bem como equipamentos a serem utilizados e ainda, controle do estoque e de qualidade.

Os produtos serão sempre de excelente qualidade, com fornecedores fixos.

b) Estratégias de Preço

O processo utilizado com relação ao preço, é sempre analisado visando a satisfação dos clientes, observando o custo unitário se utilizará um porcentual médio de forma que o preço final esteja parametrizado com os preços médios praticados pela concorrência.

O preço está relacionado ao benefício percebido pelo consumidor. Dessa forma, a estratégia de preço da Parô Piro será a de se destacar no mercado, com preços competitivos, objetivando a maximização de participação no mercado, ou seja, a conquista do maior número de clientes.

c) Estratégias de Praça ou Distribuição

Os canais de vendas, trata da comercialização direta de lanches rápidos o cliente que vem até o futuro empreendimento para consumir nossos produtos.

Também se fará o fornecimento de produtos na modalidade de tele entregas, onde o cliente solicita e a empresa envia com celeridade, dentro das normas de segurança até o domicílio do cliente.

d) Estratégias de Promoção

No centro da cidade de Uruguaiana (RS), serão realizadas as principais ações de marketing. O ponto de venda também terá ações promocionais tipo sorteios de cestas de café da manhã todo o dia cinco de cada mês, a cada compra o cliente receberá um cupom para participar do sorteio.

5.8 PLANO DE AÇÕES DE MARKETING

Quadro 13 – Plano de ações de marketing:

| OBJETIVOS DE MARKETING | ESTRATÉGIAS DE MARKETING | AÇÕES DE MARKETING | RESPONSÁVEL | PRAZO DE EXECUÇÃO | MECANISMOS DE CONTROLE |
|---|--|--|--|--|---|
| Garantir que 80% dos clientes estejam cativos pela organização até o final do primeiro ano; | <p>1: Manter na qualidade dos produtos</p> <p>2: Praticar preços acessíveis e adequados à rentabilidade esperada.</p> <p>3: Diferenciação Qualidade e Agilidade.</p> <p>4: Promoção: Sorteio de cestas de café da manhã Contato direto, por e-mail</p> | <p>1.1: Capacitar colaboradores e a administração.</p> <p>1.2: Elaborar manual de produção e Manual de boas práticas.</p> <p>2.1: Fazer pesquisas de preços.</p> <p>2.2: Analisar os custos constantemente</p> <p>3: Fazer pesquisa com os principais fornecedores e com clientes.</p> <p>4.1: Elaboração de um cadastro de clientes.</p> <p>4.2: Criação de cupons para sorteio das cestas de café da manhã.</p> <p>4.3: Criação de um folder promocional à ser distribuído ao público alvo.</p> | <p>1: Sócio Administrador</p> <p>2: Sócio Administrador e Gerente.</p> <p>3: Gerente.</p> <p>4: Gerente.</p> | <p>1: Quinze dias antes da inauguração</p> <p>2: Ao final do primeiro mês de funcionamento.</p> <p>3: Trimestralmente</p> <p>4: Ao final do primeiro mês de funcionamento.</p> | <p>1: Reuniões Relatórios de controle (PDCA).</p> <p>2: Reuniões Relatórios de controle (PDCA).</p> <p>3: Relatório de satisfação de clientes</p> <p>4: Relatório de satisfação de clientes</p> |
| | 1: Investir continuamente | 1: Capacitar colaboradores e a administração. | 1: Sócio Administrador | 1: No segundo ano de funcionamento | 1: Relatório de satisfação de clientes. |

| | | | | | |
|---|---|--|---|--|--|
| Aumentar em 35% as vendas ao final do 1º ano de existência; | na qualidade dos produtos. 2: Praticar preços acessíveis e adequados à rentabilidade esperada. 3: Cartão fidelidade para clientes cativos | 2: Fazer pesquisas de preços com os melhores fornecedores. 3: Criação de um cartão de fidelidade para premiar com descontos e brindes os principais clientes. | 2: Sócio Administrador e Gerente 3: Gerente. | 2: Trimestralmente 3: Ao final do primeiro trimestre de funcionamento | Reuniões mensais. 2: Relatório de satisfação de clientes. Reuniões mensais. 3: Relatório de satisfação de clientes. Reuniões mensais |
|---|---|--|---|--|--|

Fonte: Elaborado pela autora

6. PLANO DE OPERAÇÕES

6.1 TAMANHO

O imóvel a ser alugado para instalação da Parô-Piro deverá possuir uma área construída de 80 m², distribuídos conforme a tabela a seguir.

Quadro 14 – Área física do empreendimento:

| Área | Metragem (m²) |
|-----------------------|---------------|
| Atendimento/wcs/Copa | 30,0 |
| Produção | 30,5 |
| Administração/Estoque | 10,5 |

Fonte: Elaborado pela Autora

A produção se dará em ambiente separado das demais áreas. A disposição do mobiliário e matéria prima foi cuidadosamente planejada com o objetivo de:

- Aperfeiçoar as condições de trabalho do pessoal nas áreas de atendimento e produção.
- Racionalizar os fluxos de fabricação.
- Racionalizar a distribuição física dos postos de trabalho, aproveitando todo o espaço útil disponível.

- Minimizar a movimentação de pessoas, produtos e matérias do dentro do ambiente da empresa.

O mesmo foi desenhado para dar-se por processo, uma vez que os equipamentos e insumos foram agrupados de acordo com sua natureza e das operações a serem executadas. A opção por essa forma de disposição deu-se basicamente pelo fato de apresentar como vantagens:

- Grande flexibilidade para suportar variações e flutuação de demanda.
- Reduzir a necessidade de duplicação de equipamentos.
- Proporcionar custos mais baixos de manutenção
- Assegurar maior controle sobre a qualidade da produção

6.2 CAPACIDADE INSTALADA

A capacidade instalada é de quatro mil cachorros-quentes ao mês.

6.3 CONTROLE DE QUALIDADE

O controle de qualidade será feito pelo chefe de cozinha juntamente com o gerente. Os consumidores serão convidados a contribuir nesse processo da busca de qualidade total. Para isto será periodicamente realizada a formação de grupos de clientes para acompanhar o processo produtivo, experimentar os novos produtos e sugerir mudanças e melhorias. Este processo de qualidade será utilizado para fortalecer a integração empresa-cliente.

6.4 GESTÃO DE ESTOQUES

Um eficiente controle é o elemento básico em todas as fases de desenvolvimento, planejamento e administração de uma empresa. A finalidade do controle não é meramente a verificação de matérias, ela abrange a verificação dos objetivos estarem sendo atingidos.

No almoxarifado na empresa serão colocados em ambiente refrigerado os itens de matéria prima perecíveis e em alguns casos já congelados e devidamente embalados.

6.5 TECNOLOGIA E OPERAÇÃO

a) Máquinas e Equipamentos

Quadro 15 – Máquinas e Equipamentos:

| |
|---------------------------------|
| Máquinas e Equipamentos: |
|---------------------------------|

| Descrição |
|--------------------------------|
| Fogão Industrial 2b. |
| Freezer Horizontal 2p./519L. |
| Geladeira |
| Liquidificador |
| Micro-ondas 20l. |
| Prensa |
| Computador |
| Caixa Registradora |
| Torneira Elétrica |
| Panela Elétrica Multifuncional |
| Gás |
| Televisão 32p. |
| Telefone |
| Chapa |
| Exaustor |

Fonte: Elaborado pela Autora

b) Móveis e Utensílios

Quadro 16 – Móveis e Utensílios:

| Móveis e Utensílios: |
|-----------------------------|
| Descrição |
| Balcão pia |
| Mesa Industrial |
| Talheres 20p. |
| Lixeiras |
| Pratos |
| Tabua De Cortar |

| |
|-----------------------|
| Potes 3p. |
| Cadeiras de Madeira |
| Cadeira Giratória |
| Copos 6c. |
| Bandejas |
| Mesa de Madeira |
| Balcão de Atendimento |
| Porta-papel |
| Pá de Lixo |
| Saleiro |
| Bloco de Anotações |
| Medidor de Colher |
| Escorredor de Louça |
| Rodo |
| Espanja |
| Vassoura |
| Balde plástico |
| Pano de Limpeza |
| Caneta 50und. |
| Armário |
| Prateleiras |
| Vitrine Vertical |
| Faca Grande |
| Vaso p/ banheiro |
| Pia p/ banheiro |

Fonte: Elaborado pela Autora

c) Processo de produção

Ingredientes:

- Salsicha
- Extrato de tomate
- Sal
- Tomate
- Cebola
- Óleo
- Milho
- Ervilha
- Batata Palha
- Ketchup
- Maionese

Modo de preparo passo a passo:

Em um panela adicione 4 colheres de óleo, depois pegue as 5 cebola e os 6 tomates adicione no liquidificador e bata, por um 1min refogue com 500 ml de extrato de tomate e 2 colheres de sopa de sal, enquanto isso pegue uma tabua de cortar e com uma faca corte as 44 salsichas, adicione tudo na panela, incluindo a salsicha e deixe ao fogo para ferver, em torno de 1:30 h.

Figura 3 - Passo a passo para o preparo do molho 1:



Figura 4 - Passo a passo para o preparo do molho 2:



Figura 5 - Passo a passo para o preparo do molho 3:



Tempo de preparo:

Em torno de 1h:30min para o preparo do molho.

Rendimento:

Aproximadamente 50 cachorros-quentes.

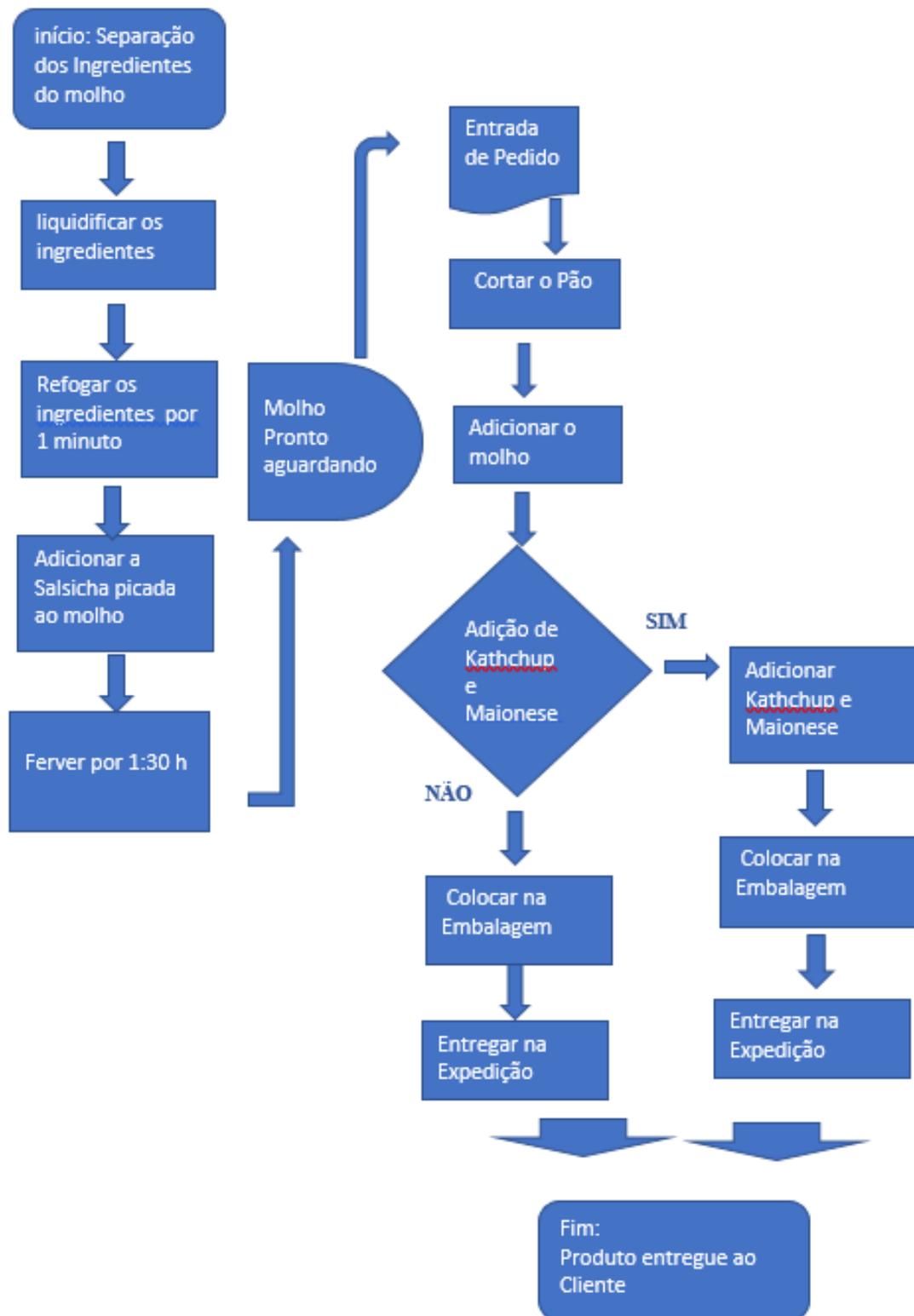
Validade:

Aproximadamente cinco meses congelado.

d) Fluxograma

Figura 6 – Fluxograma de Operações da empresa Parô Piro:

Fonte: Elaborado pela Autora



e) Necessidade de Mão de Obra

A seguir o quadro de pessoal necessário ao desenvolvimento das atividades da empresa:

Quadro 17 – Pessoal necessário ao desenvolvimento das atividades da empresa:

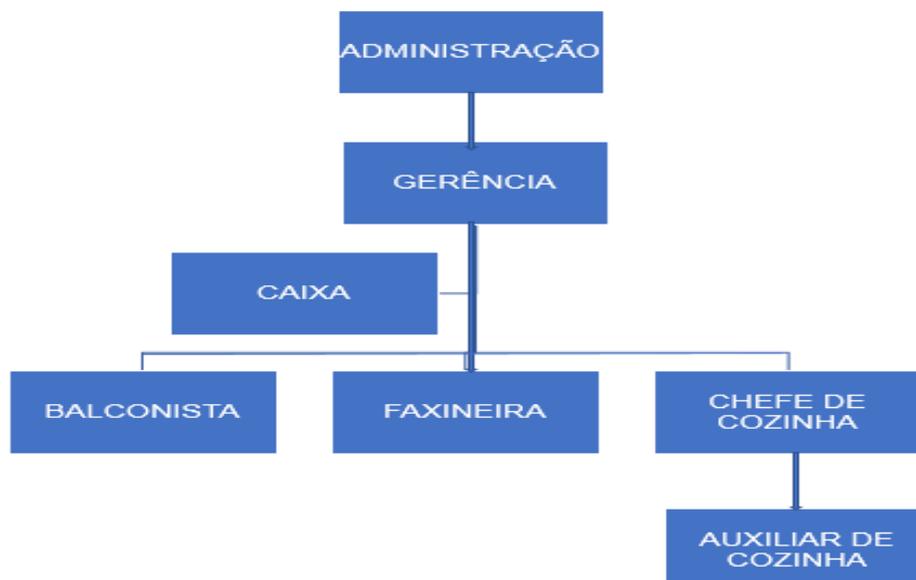
| Função | Escolaridade Exigida | Descrição Das Atividades |
|---------------------|---|--|
| Faxineira | Ensino Fundamental Completo | Limpeza das instalações |
| Chefe de Cozinha | Ensino Médio Completo | Fazer cachorro-quente |
| Auxiliar de Cozinha | Ensino Fundamental Completo | Preparar os ingredientes |
| Balconista | Ensino Médio Completo | Preparar todo tipo de atendimento e informação aos clientes. |
| Caixa | Ensino Médio Completo | Efetuar pagamentos e o fechamento do caixa diário |
| Gerente | Ensino Médio Completo E Cursando Ensino Superior | Planejar, organizar, dirigir e controlar, sob a orientação do comitê diretivo. |

Fonte: Elaborado pela Autora

f) Organograma:

Figura 7 – Organograma da empresa Parô Piro:

Fonte: Elaborado pela Autora



g) Localização

Endereço do Local: Rua Doutor Maia, 2952, (térreo), CEP: 97.501-676 – Centro, em Uruguaiana (RS).

A escolha deste local está ligada a proximidade com a Escola Técnica Senac Uruguaiana, a aproximadamente trinta metros, bem como localiza-se a um raio de cerca de trezentos metros de dois grandes mercados fornecedores de insumos, e devido a proximidade com o principal público alvo, os alunos da escola que funciona em três turnos, manhã, tarde e noite, atendendo a aproximadamente 800 (oitocentos) alunos por dia, e outro fator preponderante para esta escolha é a localização do terminal municipal de ônibus, a aproximadamente 67 (sessenta e sete) metros, o que torna este local ideal para a instalação do empreendimento.

O método utilizado para esta escolha foi o Check-list qualitativo para análise de localização.

O valor do aluguel é competitivo?

Resposta: Sim preço compatível com o mercado R\$ 1.150,00 (Hum mil cento e cinquenta reais).

O espaço físico é adequado?

Resposta: Sim o imóvel possui 140m² (cento e quarenta) metros quadrados de área construída, sendo apenas 80 m² necessários para a instalação do empreendimento, portanto existe a possibilidade de expansão do tamanho sem a necessidade de mudança de local.

O local fica em uma região movimentada?

Resposta: Sim, próxima ao terminal municipal de ônibus e a aproximadamente trinta metros da Escola Técnica Senac, onde encontra-se o principal público alvo do empreendimento.

O seu negócio é permitido na região?

Resposta: Sim, trata-se de um negócio comum a todas as cidades (Ramo de Restaurantes e Lanchonetes).

Existe estacionamento para clientes?

Resposta: Somente na via pública, porém por não haver muitos negócios localizados na quadra, o estacionamento é razoável, no entanto o maior fluxo de pessoas que frequentarão o

estabelecimento é de pedestres, usuários do transporte público, cujo terminal localiza-se a aproximadamente 67 (sessenta e sete metros) do empreendimento, e boa parte dos alunos da escola Senac também são usuários do transporte público.

O local é de fácil acesso?

Resposta: Sim é de fácil acesso aos clientes e fornecedores.

O local é de fácil acesso para os funcionários?

Resposta: Sim é de fácil acesso aos funcionários devido a proximidade do terminal de ônibus.

O imóvel é novo e de boa aparência?

Resposta: Não, porém é de fácil adequação às necessidades do empreendimento.

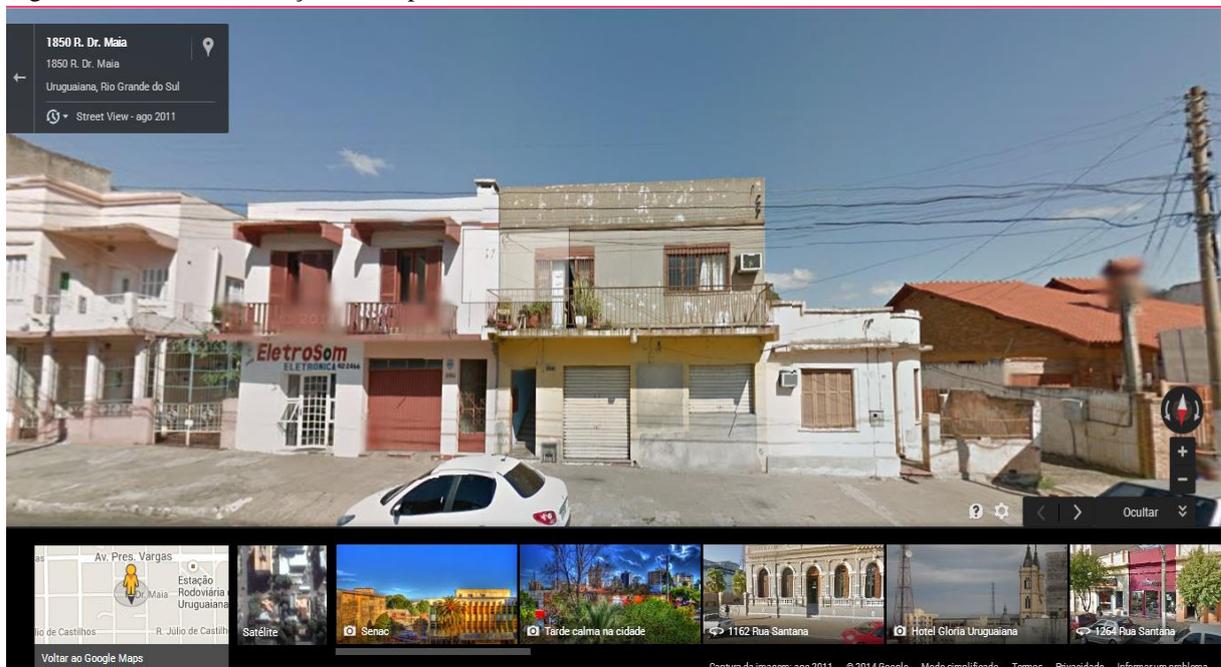
As instalações estão em boas condições?

Resposta: Razoáveis, porém é de fácil adequação às necessidades do empreendimento.

O imóvel é seguro e bem protegido?

Resposta: Sim, bem seguro e protegido.

Figura 8 – Local de instalação do Empreendimento 1:



Fonte: Imagens do Google Maps

Figura 9 – Local de instalação do Empreendimento 2:



Fonte: Imagens do Google Maps

Figura 10 - Layout interno da Loja:



Fonte: Imagens do Google Maps

7. PLANO FINANCEIRO

7.1 INVESTIMENTO INICIAL

O investimento inicial do empreendimento tem por objetivo definir os valores necessários para viabilizar a estruturação do negócio, visando estipular os valores a serem investidos, tais como gastos pré-operacionais, investimentos em móveis e utensílios, máquinas e equipamentos, valor em espécie destinado ao caixa inicial e ainda um valor destinado ao custeio que gastos eventuais que possam ocorrer de forma inesperada na fase de implantação do empreendimento.

No quadro abaixo se demonstra o investimento inicial da empresa Parô Piro Ltda:

Quadro 18 – Investimento inicial:

| Investimento Inicial | |
|--------------------------------|----------------------|
| Dinheiro vivo no caixa | R\$ 744,58 |
| Abrir conta no banco | R\$ 3.700,00 |
| Máquinas e Equipamentos | R\$ 10.819,47 |
| Móveis e Utensílios | R\$ 7.694,95 |
| Gastos legalização | R\$ 2.195,00 |
| Outros gastos pré-operacionais | R\$ 9.846,00 |
| Total | R\$ 35.000,00 |

Fonte: Elaborado pela autora

7.2 FORMAS DE FINANCIAMENTO

O futuro empreendimento será integralmente financiado por capital próprio dos sócios não havendo, portanto, a participação de capital de terceiros no momento da implantação do negócio.

Quadro 19 – Demonstração da participação no capital social:

| Demonstração da participação no capital social | | |
|---|----------------------|--------------|
| Sócio | Participação | Percentual |
| Adriele Torres Silveira | R\$ 31.500,00 | 90,0 |
| Andirá Garcia Silveira | R\$ 3.500,00 | 10,0 |
| Total | R\$ 35.000,00 | 100,0 |

Fonte: Elaborado pela autora

7.3 RECEITAS

As projeções das receitas da Parô-Piro seguem demonstradas nos quadros abaixo, onde estão sendo observados os cenários pessimista, mais provável e otimista:

Quadro 20 – Projeção das receitas mensais no cenário pessimista:

| PROJEÇÃO DAS RECEITAS MENSAIS | | | |
|---|--------------------------|-----------------------|-----------------------|
| PRODUTOS | QUANTIDADE MENSAL | VALOR UNITÁRIO | TOTAL MÊS |
| CACHORRO QUENTE | 2500 | R\$ 6,00 | R\$ 15.000,00 |
| REFRIGERANTE LATA | 1300 | R\$ 4,50 | R\$ 5.850,00 |
| REFRIGERANTE 600 ml | 600 | R\$ 5,50 | R\$ 3.300,00 |
| ÁGUA MINERAL COM GÁS | 150 | R\$ 2,50 | R\$ 375,00 |
| ÁGUA MINERAL SEM GÁS | 100 | R\$ 2,00 | R\$ 200,00 |
| BOMBONIÉRE | 150 | R\$ 0,50 | R\$ 75,00 |
| TOTAL GERAL MENSAL  | | | R\$ 24.800,00 |
| TOTAL GERAL ANUAL  | | | R\$ 297.600,00 |

Fonte: Elaborado pela autora.

Quadro 21 – Projeção das receitas mensais no cenário mais provável:

| PROJEÇÃO DAS RECEITAS MENSAIS | | | |
|--|--------------------------|-----------------------|-----------------------|
| PRODUTOS | QUANTIDADE MENSAL | VALOR UNITÁRIO | TOTAL MÊS |
| CACHORRO QUENTE | 4000 | R\$ 6,00 | R\$ 24.000,00 |
| REFRIGERANTE LATA | 2500 | R\$ 5,00 | R\$ 12.500,00 |
| REFRIGERANTE 600 ml | 1500 | R\$ 6,00 | R\$ 9.000,00 |
| ÁGUA MINERAL COM GÁS | 350 | R\$ 2,50 | R\$ 875,00 |
| ÁGUA MINERAL SEM GÁS | 250 | R\$ 2,00 | R\$ 500,00 |
| BOMBONIÉRE | 350 | R\$ 0,50 | R\$ 175,00 |
| TOTAL GERAL MENSAL  | | | R\$ 47.050,00 |
| TOTAL GERAL ANUAL  | | | R\$ 564.600,00 |

Fonte: Elaborado pela autora.

Quadro 22 – Projeção das receitas mensais no cenário otimista:

| PROJEÇÃO DAS RECEITAS MENSAIS | | | |
|--------------------------------------|--------------------------|-----------------------|-----------------------|
| PRODUTOS | QUANTIDADE MENSAL | VALOR UNITÁRIO | TOTAL MÊS |
| CACHORRO QUENTE | 5500 | R\$ 6,00 | R\$ 33.000,00 |
| REFRIGERANTE LATA | 3500 | R\$ 4,50 | R\$ 15.750,00 |
| REFRIGERANTE 600 ml | 2500 | R\$ 5,50 | R\$ 13.750,00 |
| ÁGUA MINERAL COM GÁS | 500 | R\$ 2,50 | R\$ 1.250,00 |
| ÁGUA MINERAL SEM GÁS | 400 | R\$ 2,00 | R\$ 800,00 |
| BOMBONIÈRE | 500 | R\$ 0,50 | R\$ 250,00 |
| TOTAL GERAL MENSAL → | | | R\$ 64.800,00 |
| TOTAL GERAL ANUAL → | | | R\$ 777.600,00 |

Fonte: Elaborado pela autora.

7.4 CUSTOS

Quadro 23 – Cálculo do custo unitário do produto:

| Informações obtidas conforme teste de produção | | |
|---|---|----------------------|
| Molho | Item | Custo |
| Tempo de preparo: 1:30 h | Cebolas (5 unid média) | R\$ 0,397000 |
| | Tomates (6 unid. Média) | R\$ 0,565000 |
| | Extrato de Tomate (500 g) | R\$ 3,571429 |
| | Óleo de Soja (4 colheres de sopa = 60 ml) | R\$ 0,190000 |
| | Sal Moido (2 colheres de sopa = 40 g) | R\$ 0,040000 |
| Rendimento: 50 cachorros quentes | Energia Elétrica (3 min) | R\$ 0,050448 |
| | Gás (1:30h) | R\$ 0,888889 |
| | Água (15 L) | R\$ 0,179025 |
| | Salsichas (44 unidades 3.335,2 g) | R\$ 20,978408 |
| | Total Gasto >> | R\$ 26,860199 |
| Custo Unitário (molho) para produzir 50 cachorros quentes >> | | R\$ 0,537204 |
| Pão de cachorro quente | | R\$ 1,239167 |
| Batata Palha (duas colheres de sopa) | | R\$ 0,289091 |
| Milho (uma colher de sopa) | | R\$ 0,089743 |
| Ervilha (uma colher de sopa) | | R\$ 0,089743 |
| Maionese (2 colheres de sopa 30 g) | | R\$ 0,134850 |
| Ketchup (2 colheres de sopa 30 g) | | R\$ 0,086900 |
| Maionese (3 saches pequenos) | | R\$ 0,126190 |
| Ketchup (3 saches pequenos) | | R\$ 0,126190 |
| Mostarda (3 saches pequenos) | | R\$ 0,126190 |
| Embalagem plástica | | R\$ 0,026500 |
| CUSTO UNITÁRIO POR CACHORRO QUENTE | | R\$ 2,87 |

Quadro 24 – Cálculo do custo das mercadorias para revenda:

| Mercadorias para revenda | Custo |
|-----------------------------------|--------------|
| Refrigerante Lata (350 ml) | R\$ 2,150000 |
| Refrigerante Pet (600 ml) | R\$ 2,990000 |
| Água mineral com gás Pet (500 ml) | R\$ 0,890000 |
| Água mineral sem gás Pet (500 ml) | R\$ 1,190000 |
| Bombom Garoto | R\$ 0,249500 |

Fonte: Elaborado pela autora.

Quadro 25 – Custos mensais no cenário pessimista:

| CUSTOS MENSAIS | | |
|--|--|----------------------|
| ITEM DE CUSTO OPERACIONAL | TIPO DE CUSTO (Produção, Administração, Vendas ou Financeiros) | VALOR (R\$) |
| Molho | Produção/Fabricação | R\$ 1.343,01 |
| Pão de cachorro quente | Produção/Fabricação | R\$ 3.097,92 |
| Batata Palha | Produção/Fabricação | R\$ 722,73 |
| Milho Verde | Produção/Fabricação | R\$ 224,36 |
| Ervilha | Produção/Fabricação | R\$ 224,36 |
| Maionese | Produção/Fabricação | R\$ 337,13 |
| Ketchup | Produção/Fabricação | R\$ 217,25 |
| Maionese (sachê) | Produção/Fabricação | R\$ 315,48 |
| Ketchup (sachê) | Produção/Fabricação | R\$ 315,48 |
| Mostarda (sachê) | Produção/Fabricação | R\$ 315,48 |
| Embalagem plástica | Produção/Fabricação | R\$ 66,25 |
| Salários Produção (MOD) Líquido | Produção/Fabricação | R\$ 2.337,72 |
| Refrigerante Lata | Comercialização/Vendas | R\$ 2.795,00 |
| Refrigerante 600 ml | Comercialização/Vendas | R\$ 1.794,00 |
| Água mineral com gás | Comercialização/Vendas | R\$ 133,50 |
| Água mineral sem gás | Comercialização/Vendas | R\$ 119,00 |
| Bombom Garoto | Comercialização/Vendas | R\$ 37,43 |
| Impostos (Simples Nacional) | Comercialização/Vendas | R\$ 992,00 |
| Material de Uso e Consumo | Comercialização/Vendas | R\$ 230,00 |
| Aluguéis | Administração | R\$ 1.150,00 |
| Energia elétrica | Administração | R\$ 355,24 |
| Água e saneamento | Administração | R\$ 218,40 |
| Iptu | Administração | R\$ 58,20 |
| Telefone/Internet | Administração | R\$ 99,99 |
| Serviços de Contabilidade | Administração | R\$ 500,00 |
| Propaganda e Publicidade | Administração | R\$ 150,00 |
| Pró-labore | Administração | R\$ 4.300,00 |
| Salários Administração Líquido | Administração | R\$ 3.048,39 |
| FGTS | Produção/Comercialização/Administração | R\$ 468,36 |
| INSS | Produção/Comercialização/Administração | R\$ 1.087,72 |
| Férias (provisão) | Produção/Comercialização/Administração | R\$ 650,50 |
| 13º salário (provisão) | Produção/Comercialização/Administração | R\$ 487,87 |
| Material de Limpeza | Administração | R\$ 190,00 |
| Material de Escritório | Administração | R\$ 100,00 |
| Despesas diversas | Administração | R\$ 125,00 |
| Depreciação | Administração | R\$ 154,29 |
| Despesas Bancárias | Administração | R\$ 47,33 |
| TOTAL MENSAL >>>>>> | | R\$ 28.809,35 |

Fonte: Elaborado pela autora.

Quadro 26 – Custos mensais no cenário mais provável:

| CUSTOS MENSAIS | | |
|--|---|----------------------|
| ITEM DE CUSTO OPERACIONAL | TIPO DE CUSTO (Produção, Administração, Vendas ou Financeiros) | VALOR (R\$) |
| Molho | Produção/Fabricação | R\$ 2.148,82 |
| Pão de cachorro quente | Produção/Fabricação | R\$ 4.956,67 |
| Batata Palha | Produção/Fabricação | R\$ 1.156,36 |
| Milho Verde | Produção/Fabricação | R\$ 358,97 |
| Ervilha | Produção/Fabricação | R\$ 358,97 |
| Maionese | Produção/Fabricação | R\$ 539,40 |
| Ketchup | Produção/Fabricação | R\$ 347,60 |
| Maionese (sachê) | Produção/Fabricação | R\$ 504,76 |
| Ketchup (sachê) | Produção/Fabricação | R\$ 504,76 |
| Mostarda (sachê) | Produção/Fabricação | R\$ 504,76 |
| Embalagem plástica | Produção/Fabricação | R\$ 106,00 |
| Salários Produção (MOD) Líquido | Produção/Fabricação | R\$ 2.337,72 |
| Refrigerante Lata | Comercialização/Vendas | R\$ 5.375,00 |
| Refrigerante 600 ml | Comercialização/Vendas | R\$ 4.485,00 |
| Água mineral com gás | Comercialização/Vendas | R\$ 311,50 |
| Água mineral sem gás | Comercialização/Vendas | R\$ 297,50 |
| Bombom Garoto | Comercialização/Vendas | R\$ 87,33 |
| Impostos (Simples Nacional) | Comercialização/Vendas | R\$ 1.882,00 |
| Material de Uso e Consumo | Comercialização/Vendas | R\$ 230,00 |
| Aluguéis | Administração | R\$ 1.150,00 |
| Energia elétrica | Administração | R\$ 355,24 |
| Água e saneamento | Administração | R\$ 218,40 |
| Iptu | Administração | R\$ 58,20 |
| Telefone/Internet | Administração | R\$ 99,99 |
| Serviços de Contabilidade | Administração | R\$ 500,00 |
| Propaganda e Publicidade | Administração | R\$ 150,00 |
| Pró-labore | Administração | R\$ 4.300,00 |
| Salários Administração Líquido | Administração | R\$ 3.048,39 |
| FGTS | Produção/Comercialização/Administração | R\$ 468,36 |
| INSS | Produção/Comercialização/Administração | R\$ 1.087,72 |
| Férias | Produção/Comercialização/Administração | R\$ 650,50 |
| 13º salário | Produção/Comercialização/Administração | R\$ 487,87 |
| Material de Limpeza | Administração | R\$ 190,00 |
| Material de Escritório | Administração | R\$ 100,00 |
| Despesas diversas | Administração | R\$ 125,00 |
| Depreciação | Administração | R\$ 154,29 |
| Despesas Bancárias | Administração | R\$ 47,33 |
| TOTAL MENSAL >>>>> | | R\$ 39.684,41 |

Fonte: Elaborado pela autora.

Quadro 27 – Custos mensais no cenário otimista:

| CUSTOS MENSAIS | | |
|--|--|----------------------|
| ITEM DE CUSTO OPERACIONAL | TIPO DE CUSTO (Produção, Administração, Vendas ou Financeiros) | VALOR (R\$) |
| Molho | Produção/Fabricação | R\$ 2.954,62 |
| Pão de cachorro quente | Produção/Fabricação | R\$ 6.815,42 |
| Batata Palha | Produção/Fabricação | R\$ 1.590,00 |
| Milho Verde | Produção/Fabricação | R\$ 493,59 |
| Ervilha | Produção/Fabricação | R\$ 493,59 |
| Maionese | Produção/Fabricação | R\$ 741,68 |
| Ketchup | Produção/Fabricação | R\$ 477,95 |
| Maionese (sachê) | Produção/Fabricação | R\$ 694,05 |
| Ketchup (sachê) | Produção/Fabricação | R\$ 694,05 |
| Mostarda (sachê) | Produção/Fabricação | R\$ 694,05 |
| Embalagem plástica | Produção/Fabricação | R\$ 145,75 |
| Salários Produção (MOD) Líquido | Produção/Fabricação | R\$ 2.337,72 |
| Refrigerante Lata | Comercialização/Vendas | R\$ 7.525,00 |
| Refrigerante 600 ml | Comercialização/Vendas | R\$ 7.475,00 |
| Água mineral com gás | Comercialização/Vendas | R\$ 445,00 |
| Água mineral sem gás | Comercialização/Vendas | R\$ 476,00 |
| Bombom Garoto | Comercialização/Vendas | R\$ 124,75 |
| Impostos (Simples Nacional) | Comercialização/Vendas | R\$ 2.592,00 |
| Material de Uso e Consumo | Comercialização/Vendas | R\$ 230,00 |
| Aluguéis | Administração | R\$ 1.150,00 |
| Energia elétrica | Administração | R\$ 355,24 |
| Água e saneamento | Administração | R\$ 218,40 |
| Iptu | Administração | R\$ 58,20 |
| Telefone/Internet | Administração | R\$ 99,99 |
| Serviços de Contabilidade | Administração | R\$ 500,00 |
| Propaganda e Publicidade | Administração | R\$ 150,00 |
| Pró-labore | Administração | R\$ 4.300,00 |
| Salários Administração Líquido | Administração | R\$ 3.048,39 |
| FGTS | Produção/Comercialização/Administração | R\$ 468,36 |
| INSS | Produção/Comercialização/Administração | R\$ 1.087,72 |
| Férias | Produção/Comercialização/Administração | R\$ 650,50 |
| 13° salário | Produção/Comercialização/Administração | R\$ 487,87 |
| Material de Limpeza | Administração | R\$ 190,00 |
| Material de Escritório | Administração | R\$ 100,00 |
| Despesas diversas | Administração | R\$ 125,00 |
| Depreciação | Administração | R\$ 154,29 |
| Despesas Bancárias | Administração | R\$ 47,33 |
| TOTAL MENSAL >>>>>> | | R\$ 50.191,48 |

Fonte: Elaborado pela autora.

Quadro 28 – Custos anuais nos cenários pessimista, mais provável e otimista:

| | |
|--|-----------------------|
| TOTAL ANUAL NO CENÁRIO PESSIMISTA: | R\$ 345.712,26 |
| TOTAL ANUAL NO CENÁRIO MAIS PROVÁVEL: | R\$ 476.212,88 |
| TOTAL ANUAL NO CENÁRIO OTIMISTA: | R\$ 602.297,81 |

Fonte: Elaborado pela autora

Quadro 29 – Custos mensais fixos e variáveis no cenário pessimista:

| CUSTOS MENSAIS | | |
|--|-------------------------|-----------------------------|
| ITEM DE CUSTO | CUSTO FIXO (R\$) | CUSTO VARIÁVEL (R\$) |
| Molho | | R\$ 1.343,01 |
| Pão de cachorro quente | | R\$ 3.097,92 |
| Batata Palha | | R\$ 722,73 |
| Milho Verde | | R\$ 224,36 |
| Ervilha | | R\$ 224,36 |
| Maionese | | R\$ 337,13 |
| Ketchup | | R\$ 217,25 |
| Maionese (sachê) | | R\$ 315,48 |
| Ketchup (sachê) | | R\$ 315,48 |
| Mostarda (sachê) | | R\$ 315,48 |
| Embalagem plástica | | R\$ 66,25 |
| Salários Produção (MOD) Líquido | R\$ 2.337,72 | |
| Refrigerante Lata | | R\$ 2.795,00 |
| Refrigerante 600 ml | | R\$ 1.794,00 |
| Água mineral com gás | | R\$ 133,50 |
| Água mineral sem gás | | R\$ 119,00 |
| Bombom Garoto | | R\$ 37,43 |
| Impostos (Simples Nacional) | | R\$ 992,00 |
| Material de Uso e Consumo | R\$ 230,00 | |
| Aluguéis | R\$ 1.150,00 | |
| Energia elétrica | R\$ 355,24 | |
| Água e saneamento | R\$ 218,40 | |
| Iptu | R\$ 58,20 | |
| Telefone/Internet | R\$ 99,99 | |
| Serviços de Contabilidade | R\$ 500,00 | |
| Propaganda e Publicidade | R\$ 150,00 | |
| Pró-labore | R\$ 4.300,00 | |
| Salários Administração Líquido | R\$ 3.048,39 | |
| FGTS | R\$ 468,36 | |
| INSS | R\$ 1.087,72 | |
| Férias | R\$ 650,50 | |
| 13º salário | R\$ 487,87 | |
| Material de Limpeza | R\$ 190,00 | |
| Material de Escritório | R\$ 100,00 | |
| Despesas diversas | R\$ 125,00 | |
| Depreciação | R\$ 154,29 | |
| Despesas Bancárias | R\$ 47,33 | |
| TOTAL MENSAL >>>>> | R\$ 15.759,01 | R\$ 13.050,34 |

Fonte: Elaborado pela autora

Quadro 30 – Custos mensais fixos e variáveis no cenário mais provável:

| CUSTOS MENSAIS | | |
|--|----------------------|----------------------|
| ITEM DE CUSTO | CUSTO FIXO (R\$) | CUSTO VARIÁVEL (R\$) |
| Molho | | R\$ 2.148,82 |
| Pão de cachorro quente | | R\$ 4.956,67 |
| Batata Palha | | R\$ 1.156,36 |
| Milho Verde | | R\$ 358,97 |
| Ervilha | | R\$ 358,97 |
| Maionese | | R\$ 539,40 |
| Ketchup | | R\$ 347,60 |
| Maionese (sachê) | | R\$ 504,76 |
| Ketchup (sachê) | | R\$ 504,76 |
| Mostarda (sachê) | | R\$ 504,76 |
| Embalagem plástica | | R\$ 106,00 |
| Salários Produção (MOD) Líquido | R\$ 2.337,72 | |
| Refrigerante Lata | | R\$ 5.375,00 |
| Refrigerante 600 ml | | R\$ 4.485,00 |
| Água mineral com gás | | R\$ 311,50 |
| Água mineral sem gás | | R\$ 297,50 |
| Bombom Garoto | | R\$ 87,33 |
| Impostos (Simples Nacional) | | R\$ 1.882,00 |
| Material de Uso e Consumo | R\$ 230,00 | |
| Aluguéis | R\$ 1.150,00 | |
| Energia elétrica | R\$ 355,24 | |
| Água e saneamento | R\$ 218,40 | |
| Iptu | R\$ 58,20 | |
| Telefone/Internet | R\$ 99,99 | |
| Serviços de Contabilidade | R\$ 500,00 | |
| Propaganda e Publicidade | R\$ 150,00 | |
| Pró-labore | R\$ 4.300,00 | |
| Salários Administração Líquido | R\$ 3.048,39 | |
| FGTS | R\$ 468,36 | |
| INSS | R\$ 1.087,72 | |
| Férias | R\$ 650,50 | |
| 13º salário | R\$ 487,87 | |
| Material de Limpeza | R\$ 190,00 | |
| Material de Escritório | R\$ 100,00 | |
| Despesas diversas | R\$ 125,00 | |
| Depreciação | R\$ 154,29 | |
| Despesas Bancárias | R\$ 47,33 | |
| TOTAL MENSAL >>>>> | R\$ 15.759,01 | R\$ 23.925,40 |

Fonte: Elaborado pela autora

Quadro 31 – Custos mensais fixos e variáveis no cenário otimista:

| CUSTOS MENSAIS | | | |
|--|-------------------------|------------------|-----------------------------|
| ITEM DE CUSTO | CUSTO FIXO (R\$) | | CUSTO VARIÁVEL (R\$) |
| Molho | | | R\$ 2.954,62 |
| Pão de cachorro quente | | | R\$ 6.815,42 |
| Batata Palha | | | R\$ 1.590,00 |
| Milho Verde | | | R\$ 493,59 |
| Ervilha | | | R\$ 493,59 |
| Maionese | | | R\$ 741,68 |
| Ketchup | | | R\$ 477,95 |
| Maionese (sachê) | | | R\$ 694,05 |
| Ketchup (sachê) | | | R\$ 694,05 |
| Mostarda (sachê) | | | R\$ 694,05 |
| Embalagem plástica | | | R\$ 145,75 |
| Salários Produção (MOD) Líquido | R\$ | 2.337,72 | |
| Refrigerante Lata | | | R\$ 7.525,00 |
| Refrigerante 600 ml | | | R\$ 7.475,00 |
| Água mineral com gás | | | R\$ 445,00 |
| Água mineral sem gás | | | R\$ 476,00 |
| Bombom Garoto | | | R\$ 124,75 |
| Impostos (Simples Nacional) | | | R\$ 2.592,00 |
| Material de Uso e Consumo | R\$ | 230,00 | |
| Aluguéis | R\$ | 1.150,00 | |
| Energia elétrica | R\$ | 355,24 | |
| Água e saneamento | R\$ | 218,40 | |
| Iptu | R\$ | 58,20 | |
| Telefone/Internet | R\$ | 99,99 | |
| Serviços de Contabilidade | R\$ | 500,00 | |
| Propaganda e Publicidade | R\$ | 150,00 | |
| Pró-labore | R\$ | 4.300,00 | |
| Salários Administração Líquido | R\$ | 3.048,39 | |
| FGTS | R\$ | 468,36 | |
| INSS | R\$ | 1.087,72 | |
| Férias | R\$ | 650,50 | |
| 13º salário | R\$ | 487,87 | |
| Material de Limpeza | R\$ | 190,00 | |
| Material de Escritório | R\$ | 100,00 | |
| Despesas diversas | R\$ | 125,00 | |
| Depreciação | R\$ | 154,29 | |
| Despesas Bancárias | R\$ | 47,33 | |
| TOTAL MENSAL >>>>> | R\$ | 15.759,01 | R\$ 34.432,47 |

Fonte: Elaborado pela autora

7.5 PROJEÇÃO DO FLUXO DE CAIXA

Quadro 32 – Projeção do fluxo de caixa para o primeiro semestre do futuro empreendimento:

| PROJEÇÃO DO FLUXO DE CAIXA - PRIMEIRO SEMESTRE | | | | | | | |
|--|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|-----------------------|
| | JAN | FEV | MAR | ABR | MAI | JUN | TOTAL |
| RECEBIMENTOS | | | | | | | |
| Receitas à Vista | R\$ 24.800,00 | R\$ 24.800,00 | R\$ 47.050,00 | R\$ 47.050,00 | R\$ 47.050,00 | R\$ 47.050,00 | R\$ 237.800,00 |
| Receitas à Prazo | R\$ - |
| (a) RECEITA TOTAL (vendas) | R\$ 24.800,00 | R\$ 24.800,00 | R\$ 47.050,00 | R\$ 47.050,00 | R\$ 47.050,00 | R\$ 47.050,00 | R\$ 237.800,00 |
| PAGAMENTOS | | | | | | | |
| CUSTOS OPERACIONAIS VARIÁVEIS | | | | | | | |
| Compras à Vista | R\$ 7.216,84 | R\$ 7.216,84 | R\$ 11.574,40 | R\$ 11.574,40 | R\$ 11.574,40 | R\$ 11.574,40 | R\$ 60.731,28 |
| Compras à Prazo | R\$ 4.841,50 | R\$ 4.841,50 | R\$ 10.469,00 | R\$ 10.469,00 | R\$ 10.469,00 | R\$ 10.469,00 | R\$ 51.559,00 |
| Tributos (Simples Nacional) | R\$ 992,00 | R\$ 992,00 | R\$ 1.882,00 | R\$ 1.882,00 | R\$ 1.882,00 | R\$ 1.882,00 | R\$ 9.512,00 |
| Atividades Terceirizadas | R\$ - |
| Outros Custos Variáveis | R\$ - |
| TOTAL DE CUSTOS OPER. VAR | R\$ 13.050,34 | R\$ 13.050,34 | R\$ 23.925,40 | R\$ 23.925,40 | R\$ 23.925,40 | R\$ 23.925,40 | R\$ 121.802,28 |

| | | | | | | | |
|--------------------------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|-----------------------|
| CUSTOS OPERACIONAIS FIXOS | | | | | | | |
| Material de Uso e Consumo | R\$ 230,00 | R\$ 1.380,00 |
| Aluguéis | R\$ 1.150,00 | R\$ 6.900,00 |
| Energia elétrica | R\$ 355,24 | R\$ 2.131,44 |
| Água e saneamento | R\$ 218,40 | R\$ 1.310,40 |
| Iptu | R\$ 58,20 | R\$ 349,20 |
| Telefone/Internet | R\$ 99,99 | R\$ 599,94 |
| Serviços de Contabilidade | R\$ 500,00 | R\$ 3.000,00 |
| Propaganda e Publicidade | R\$ 150,00 | R\$ 900,00 |
| Pró-labore | R\$ 4.300,00 | R\$ - | R\$ 8.600,00 | R\$ 4.300,00 | R\$ 4.300,00 | R\$ 4.300,00 | R\$ 25.800,00 |
| Salários e Encargos | R\$ 8.080,56 | R\$ 48.483,36 |
| Outros Custos Fixos | R\$ 616,62 | R\$ 3.699,72 |
| TOTAL DE CUSTOS OPERAC. F | R\$ 15.759,01 | R\$ 11.459,01 | R\$ 20.059,01 | R\$ 15.759,01 | R\$ 15.759,01 | R\$ 15.759,01 | R\$ 94.554,06 |
| (b) CUSTO TOTAL (CF + CV) | R\$ 28.809,35 | R\$ 24.509,35 | R\$ 43.984,41 | R\$ 39.684,41 | R\$ 39.684,41 | R\$ 39.684,41 | R\$ 216.356,34 |
| (c) INVESTIMENTOS | R\$ - |
| (d) SALDO DE CAIXA (a-b-c) | -R\$ 4.009,35 | R\$ 290,65 | R\$ 3.065,59 | R\$ 7.365,59 | R\$ 7.365,59 | R\$ 7.365,59 | R\$ 21.443,66 |
| (e) SALDO ANTERIOR (caixa e b | R\$ 4.444,58 | R\$ 435,23 | R\$ 725,88 | R\$ 3.791,47 | R\$ 11.157,06 | R\$ 18.522,65 | R\$ 25.888,24 |
| SALDO ACUMULADO (d + e) | R\$ 435,23 | R\$ 725,88 | R\$ 3.791,47 | R\$ 11.157,06 | R\$ 18.522,65 | R\$ 25.888,24 | |

Fonte: Elaborado pela autora

Quadro 33 – Projeção do fluxo de caixa para o segundo semestre do futuro empreendimento:

| PROJEÇÃO DO FLUXO DE CAIXA - SEGUNDO SEMESTRE | | | | | | | |
|---|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|-----------------------|
| | JUL | AGO | SET | OUT | NOV | DEZ | TOTAL |
| RECEBIMENTOS | | | | | | | |
| Receitas à Vista | R\$ 24.800,00 | R\$ 47.050,00 | R\$ 47.050,00 | R\$ 64.800,00 | R\$ 64.800,00 | R\$ 64.800,00 | R\$ 551.100,00 |
| Receitas à Prazo | R\$ - |
| (a) RECEITA TOTAL (vendas) | R\$ 24.800,00 | R\$ 47.050,00 | R\$ 47.050,00 | R\$ 64.800,00 | R\$ 64.800,00 | R\$ 64.800,00 | R\$ 551.100,00 |
| PAGAMENTOS | | | | | | | |
| CUSTOS OPERACIONAIS VARIÁVEIS | | | | | | | |
| Compras à Vista | R\$ 7.216,84 | R\$ 11.574,40 | R\$ 11.574,40 | R\$ 15.919,47 | R\$ 15.919,47 | R\$ 15.919,47 | R\$ 138.855,33 |
| Compras à Prazo | R\$ 4.841,50 | R\$ 10.469,00 | R\$ 10.469,00 | R\$ 15.921,00 | R\$ 15.921,00 | R\$ 15.921,00 | R\$ 125.101,50 |
| Tributos (Simples Nacional) | R\$ 992,00 | R\$ 1.882,00 | R\$ 1.882,00 | R\$ 2.592,00 | R\$ 2.592,00 | R\$ 2.592,00 | R\$ 22.044,00 |
| Atividades Terceirizadas | R\$ - |
| Outros Custos Variáveis | R\$ - |
| TOTAL DE CUSTOS OPER. VAR | R\$ 13.050,34 | R\$ 23.925,40 | R\$ 23.925,40 | R\$ 34.432,47 | R\$ 34.432,47 | R\$ 34.432,47 | R\$ 286.000,83 |
| CUSTOS OPERACIONAIS FIXOS | | | | | | | |
| Material de Uso e Consumo | R\$ 230,00 | R\$ 2.760,00 |
| Aluguéis | R\$ 1.150,00 | R\$ 13.800,00 |
| Energia elétrica | R\$ 355,24 | R\$ 4.262,88 |
| Água e saneamento | R\$ 218,40 | R\$ 2.620,80 |
| Iptu | R\$ 58,20 | R\$ 698,40 |
| Telefone/Internet | R\$ 99,99 | R\$ 1.199,88 |
| Serviços de Contabilidade | R\$ 500,00 | R\$ 6.000,00 |
| Propaganda e Publicidade | R\$ 150,00 | R\$ 1.800,00 |
| Pró-labore | R\$ 4.300,00 | R\$ 51.600,00 |
| Salários e Encargos | R\$ 8.080,56 | R\$ 96.966,72 |
| Outros Custos Fixos | R\$ 616,62 | R\$ 7.399,44 |
| TOTAL DE CUSTOS OPERAC. F | R\$ 15.759,01 | R\$ 189.108,12 |
| (b) CUSTO TOTAL (CF + CV) | R\$ 28.809,35 | R\$ 39.684,41 | R\$ 39.684,41 | R\$ 50.191,48 | R\$ 50.191,48 | R\$ 50.191,48 | R\$ 475.108,95 |
| (c) INVESTIMENTOS | R\$ - |
| (d) SALDO DE CAIXA (a-b-c) | -R\$ 4.009,35 | R\$ 7.365,59 | R\$ 7.365,59 | R\$ 14.608,52 | R\$ 14.608,52 | R\$ 14.608,52 | R\$ 75.991,05 |
| (e) SALDO ANTERIOR | R\$ 25.888,24 | R\$ 21.878,89 | R\$ 29.244,48 | R\$ 36.610,07 | R\$ 51.218,59 | R\$ 65.827,11 | R\$ 80.435,63 |
| SALDO ACUMULADO (d + e) | R\$ 21.878,89 | R\$ 29.244,48 | R\$ 36.610,07 | R\$ 51.218,59 | R\$ 65.827,11 | R\$ 80.435,63 | |

Fonte: Elaborado pela autora

7.6 PROJEÇÃO DO DEMONSTRATIVO DE RESULTADO (DRE)

Quadro 34 – Demonstrativo do Resultado do Exercício:

| DEMONSTRATIVO DE RESULTADO DO EXERCÍCIO - DRE | | |
|--|------------|-------------------|
| Receita Total (RT) | R\$ | 551.100,00 |
| (-) Custo Variável (CV) | R\$ | 286.000,83 |
| (=) Lucro Bruto (LB) | R\$ | 265.099,17 |
| (-) Custo Fixo (CF) | R\$ | 189.108,12 |
| (=) Lucro Operacional (LO) | R\$ | 75.991,05 |
| (-) Imposto de Renda (IR) * | R\$ | - |
| (-) Contribuição Social (CS) * | R\$ | - |
| (=) Lucro Líquido | R\$ | 75.991,05 |

Fonte: Elaborado pela autora

8. AVALIAÇÃO DO PLANO DE NEGÓCIOS

8.1 Avaliação econômica

8.1.1 Ponto de Equilíbrio

Cálculo do ponto de equilíbrio econômico do futuro empreendimento.

Fórmulas do cálculo do ponto de equilíbrio:

Fórmula 1:

$$PE = \frac{CF}{RT - CV} \times 100$$

Onde:

PE >> **PONTO DE EQUILÍBRIO**
CF >> **CUSTO FIXO**
CV >> **CUSTO VARIÁVEL**
RT >> **RECEITA TOTAL**

Calculando temos:

$$\begin{aligned} RT &= \text{R\$ } 551.100,00 \\ CV &= \text{R\$ } 286.000,83 \\ CF &= \text{R\$ } 189.108,12 \end{aligned}$$

$$PE = \frac{\text{R\$ } 189.108,12}{\text{R\$ } 265.099,17} \times 100$$

$$PE = 0,713348593 \times 100$$

$$PE = 71,33 \%$$

Fórmula 2:

$$PE = \frac{CF}{IMC}$$

$$IMC = \frac{RT - CV}{RT}$$

Onde:

| | | |
|------------|-----------------|---|
| PE | >> | PONTO DE EQUILÍBRIO |
| CF | >> | CUSTO FIXO |
| CV | >> | CUSTO VARIÁVEL |
| RT | >> | RECEITA TOTAL |
| IMC | >> | ÍNDICE DE MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO |

Calculando temos:

$$\begin{aligned} RT &= \text{R\$ } 551.100,00 \\ CV &= \text{R\$ } 286.000,83 \\ CF &= \text{R\$ } 189.108,12 \end{aligned}$$

$$\text{IMC} = \frac{551.100,00 - 286.000,83}{551.100,00} = 0,481036418$$

$$\text{PE} = \frac{189.108,12}{0,481036418} = \text{R\$ } 393.126,41$$

$$\text{PE} = \text{R\$ } 393.126,41$$

Este dado nos demonstra que a empresa tem que faturar R\$ 393.126,41, ou seja 71,33% da Receita Bruta anual para cobrir todos os seus custos.

8.1.2 Taxa de Lucratividade

Fórmula:

$$\text{TAXA DE LUCRATIVIDADE} = \frac{\text{LUCRO LÍQUIDO}}{\text{RECEITA TOTAL}} \times 100$$

Calculando temos:

$$\begin{aligned} \text{LUCRO LÍQUIDO} &= \text{R\$ } 75.991,05 \\ \text{RECEITA TOTAL} &= \text{R\$ } 551.100,00 \end{aligned}$$

$$\text{TL} = \frac{\text{R\$ } 75.991,05}{\text{R\$ } 551.100,00} \times 100$$

$$\text{TAXA DE LUCRATIVIDADE} = 13,79\% \text{ ao ano}$$

8.1.3 Taxa de Retorno do Investimento

Fórmula:

$$\text{TAXA DE RETORNO DO INVESTIMENTO} = \frac{\text{LUCRO LÍQUIDO}}{\text{INVESTIMENTO INICIAL}} \times 100$$

Calculando temos:

$$\begin{aligned} \text{LUCRO LÍQUIDO} &= \text{R\$ } 75.991,05 \\ \text{INVESTIMENTO INICIAL} &= \text{R\$ } 35.000,00 \end{aligned}$$

$$\text{TAXA DE RETORNO DO INVESTIMENTO} = \frac{\text{R\$ } 75.991,05}{\text{R\$ } 35.000,00} \times 100$$

$$\text{TAXA DE RETORNO DO INVESTIMENTO} = 217,12\% \text{ ao ano}$$

Isso significa que, já no primeiro ano de funcionamento retornará todo o capital inicialmente investido através dos lucros obtidos no negócio.

8.1.4 Prazo de Retorno do Investimento (Payback)

Fórmula:

$$\text{PAYBACK} = \frac{\text{INVESTIMENTO INICIAL}}{\text{LUCRO LÍQUIDO}}$$

Calculando temos:

$$\begin{aligned} \text{LUCRO LÍQUIDO} &= \text{R\$ } 75.991,05 \\ \text{INVESTIMENTO INICIAL} &= \text{R\$ } 35.000,00 \end{aligned}$$

$$\text{PAYBACK} = \frac{\text{R\$ } 35.000,00}{\text{R\$ } 75.991,05}$$

$$\text{PAYBACK} = 0,46 \text{ anos}$$

Esse número revela que o investimento inicial terá seu retorno total em aproximadamente cinco meses e meio.

8.1.5 Taxa Interna de Retorno (TIR)

Fórmula:

$$\text{Zero} = \text{FC}_0/(1+\text{TIR})^0 + \text{FC}_1/(1+\text{TIR})^1 + \text{FC}_2/(1+\text{TIR})^2 + \dots + \text{FC}_n/(1+\text{TIR})^n$$

Para o cálculo da TIR, se faz necessário a projeção anual do fluxo de caixa do empreendimento, para tanto foi projetado um incremento de receitas na ordem de 8% ao ano.

Quadro 35 – Fluxo de caixa projetado para cinco anos:

| PROJEÇÃO DO FLUXO DE CAIXA PARA CINCO ANOS | | | | | |
|---|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| | ANO 1 | ANO 2 | ANO 3 | ANO 4 | ANO 5 |
| RECEBIMENTOS | | | | | |
| Receitas à Vista | R\$ 551.100,00 | R\$ 595.188,00 | R\$ 642.803,04 | R\$ 694.227,28 | R\$ 749.765,47 |
| Receitas à Prazo | | | | | |
| (a) RECEITA TOTAL (vendas) | R\$ 551.100,00 | R\$ 595.188,00 | R\$ 642.803,04 | R\$ 694.227,28 | R\$ 749.765,47 |
| PAGAMENTOS | | | | | |
| CUSTOS OPERACIONAIS VARIÁVEIS | | | | | |
| Compras à Vista | R\$ 138.855,33 | R\$ 149.963,76 | R\$ 161.960,86 | R\$ 174.917,73 | R\$ 188.911,14 |
| Compras à Prazo | R\$ 125.101,50 | R\$ 135.109,62 | R\$ 145.918,39 | R\$ 157.591,86 | R\$ 170.199,21 |
| Tributos (Simples Nacional) | R\$ 22.044,00 | R\$ 23.807,52 | R\$ 25.712,12 | R\$ 27.769,09 | R\$ 29.990,62 |
| Atividades Terceirizadas | | | | | |
| Outros Custos Variáveis | | | | | |
| TOTAL DE CUSTOS OPER. VARIÁ | R\$ 286.000,83 | R\$ 308.880,90 | R\$ 333.591,37 | R\$ 360.278,68 | R\$ 389.100,97 |
| CUSTOS OPERACIONAIS FIXOS | | | | | |
| Material de Uso e Consumo | R\$ 2.760,00 | R\$ 2.898,00 | R\$ 3.042,90 | R\$ 3.195,05 | R\$ 3.354,80 |
| Aluguéis | R\$ 13.800,00 | R\$ 14.490,00 | R\$ 15.214,50 | R\$ 15.975,23 | R\$ 16.773,99 |
| Energia elétrica | R\$ 4.262,88 | R\$ 4.476,02 | R\$ 4.699,83 | R\$ 4.934,82 | R\$ 5.181,56 |
| Água e saneamento | R\$ 2.620,80 | R\$ 2.751,84 | R\$ 2.889,43 | R\$ 3.033,90 | R\$ 3.185,60 |
| Iptu | R\$ 698,40 | R\$ 733,32 | R\$ 769,99 | R\$ 808,49 | R\$ 848,91 |
| Telefone/Internet | R\$ 1.199,88 | R\$ 1.259,87 | R\$ 1.322,87 | R\$ 1.389,01 | R\$ 1.458,46 |
| Serviços de Contabilidade | R\$ 6.000,00 | R\$ 6.300,00 | R\$ 6.615,00 | R\$ 6.945,75 | R\$ 7.293,04 |
| Propaganda e Publicidade | R\$ 1.800,00 | R\$ 2.000,00 | R\$ 2.500,00 | R\$ 2.500,00 | R\$ 2.625,00 |
| Pró-labore | R\$ 51.600,00 | R\$ 55.000,00 | R\$ 58.000,00 | R\$ 60.000,00 | R\$ 63.000,00 |
| Salários e Encargos | R\$ 96.966,72 | R\$ 101.815,06 | R\$ 106.905,81 | R\$ 112.251,10 | R\$ 117.863,65 |
| Outros Custos Fixos | R\$ 7.399,44 | R\$ 7.769,41 | R\$ 8.157,88 | R\$ 8.565,78 | R\$ 8.994,07 |
| TOTAL DE CUSTOS OPERAC. FIX | R\$ 189.108,12 | R\$ 199.493,53 | R\$ 210.118,20 | R\$ 219.599,11 | R\$ 230.579,07 |
| (b) CUSTO TOTAL (CF + CV) | R\$ 475.108,95 | R\$ 508.374,42 | R\$ 543.709,57 | R\$ 579.877,79 | R\$ 619.680,04 |
| (c) INVESTIMENTOS | R\$ - |
| (d) SALDO DE CAIXA (a-b-c) | R\$ 75.991,05 | R\$ 86.813,58 | R\$ 99.093,47 | R\$ 114.349,49 | R\$ 130.085,43 |
| (e) SALDO ANTERIOR (caixa e bco) | R\$ 4.444,58 | R\$ 80.435,63 | R\$ 167.249,21 | R\$ 266.342,68 | R\$ 380.692,17 |
| SALDO ACUMULADO (d + e) | R\$ 80.435,63 | R\$ 167.249,21 | R\$ 266.342,68 | R\$ 380.692,17 | R\$ 510.777,60 |

Fonte: Elaborado pela autora.

Temos também a seguinte fórmula para o cálculo do TIR:

$$\sum_{i=1}^n \frac{FC_i}{(1 + TIR)^i} - \text{Investimento inicial} = 0$$

Onde:

FC = Fluxo de caixa

i = Período de cada investimento

n = Período final do investimento

Demonstração do cálculo da TIR com o uso da planilha eletrônica EXCEL:

| B8 | | =TIR(B2:B7) | |
|----|---------|----------------|------------|
| | A | B | |
| 1 | Periodo | Fluxo de Caixa | |
| 2 | Início | -R\$ | 35.000,00 |
| 3 | 1 ano | R\$ | 75.991,05 |
| 4 | 2 ano | R\$ | 86.813,58 |
| 5 | 3 ano | R\$ | 99.093,47 |
| 6 | 4 ano | R\$ | 114.349,49 |
| 7 | 5 ano | R\$ | 130.085,43 |
| 8 | TIR | 230,335% | |

8.1.6 Valor Presente Líquido (VPL)

Fórmula:

$$VPL = FC_0/(1+i)^0 + FC_1/(1+i)^1 + FC_2/(1+i)^2 + FC_3/(1+i)^3 + \dots + FC_n/(1+i)^n$$

Onde:

VPL = Valor presente líquido

FC = Fluxo de caixa

i = Taxa de desconto

Temos também a seguinte fórmula para o cálculo do VPL:

$$VPL = \sum_{j=1}^n \frac{FC_j}{(1 + TMA)^j} - \text{Investimento Inicial}$$

Onde:

FC = Fluxo de caixa

TMA = Taxa mínima de atratividade
 J = Período de cada fluxo de caixa

Demonstração do cálculo do VPL com o uso da planilha eletrônica EXCEL:

| | | =VPL(B1;B4:B8)+B3 | |
|----|---------|-------------------|------------|
| | A | B | |
| 1 | TMA | 6,50% | |
| 2 | Periodo | Fluxo de Caixa | |
| 3 | Início | -R\$ | 35.000,00 |
| 4 | 1 ano | R\$ | 75.991,05 |
| 5 | 2 ano | R\$ | 86.813,58 |
| 6 | 3 ano | R\$ | 99.093,47 |
| 7 | 4 ano | R\$ | 114.349,49 |
| 8 | 5 ano | R\$ | 130.085,43 |
| 9 | VPL | R\$ | 378.760,90 |
| 10 | | | |

8.1.7 Análise de Sensibilidade

Quadro 36 – Perspectiva de crescimento projetada para cinco anos:

| Projeção | Volume de vendas | Perspectiva de Crescimento (%) | | | | |
|---------------|------------------------|--------------------------------|-------|-------|-------|-------|
| | | Ano 1 | Ano 2 | Ano 3 | Ano 4 | Ano 5 |
| Otimista | R\$ 720.000,00 | 8% | 8% | 8% | 8% | 8% |
| Mais Provável | R\$ 510.277,78 | 8% | 8% | 8% | 8% | 8% |
| Pessimista | R\$ 275.555,56 | 8% | 8% | 8% | 8% | 8% |

Fonte: Elaborado pela autora.

Quadro 37 – Fluxo de caixa projetado para cinco anos no cenário pessimista:

| PROJEÇÃO DO FLUXO DE CAIXA PARA CINCO ANOS - CENÁRIO PESSIMISTA | | | | | |
|--|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| | ANO 1 | ANO 2 | ANO 3 | ANO 4 | ANO 5 |
| RECEBIMENTOS | | | | | |
| Receitas à Vista | R\$ 297.600,00 | R\$ 321.408,00 | R\$ 347.120,64 | R\$ 374.890,29 | R\$ 404.881,51 |
| Receitas à Prazo | | | | | |
| (a) RECEITA TOTAL (vendas) | R\$ 297.600,00 | R\$ 321.408,00 | R\$ 347.120,64 | R\$ 374.890,29 | R\$ 404.881,51 |
| PAGAMENTOS | | | | | |
| CUSTOS OPERACIONAIS VARIÁVEIS | | | | | |
| Compras à Vista | R\$ 72.193,00 | R\$ 77.968,44 | R\$ 84.205,92 | R\$ 90.942,39 | R\$ 98.217,78 |
| Compras à Prazo | R\$ 65.900,00 | R\$ 71.172,00 | R\$ 76.865,76 | R\$ 83.015,02 | R\$ 89.656,22 |
| Tributos (Simples Nacional) | R\$ 11.619,84 | R\$ 12.200,83 | R\$ 12.810,87 | R\$ 13.451,42 | R\$ 14.123,99 |
| Atividades Terceirizadas | | | | | |
| Outros Custos Variáveis | | | | | |
| TOTAL DE CUSTOS OPER. VARIÁ | R\$ 149.712,84 | R\$ 161.341,27 | R\$ 173.882,55 | R\$ 187.408,83 | R\$ 201.997,99 |
| CUSTOS OPERACIONAIS FIXOS | | | | | |
| Material de Uso e Consumo | R\$ 2.450,00 | R\$ 2.572,50 | R\$ 2.701,13 | R\$ 2.836,18 | R\$ 2.977,99 |
| Aluguéis | R\$ 13.800,00 | R\$ 14.400,00 | R\$ 15.200,00 | R\$ 15.960,00 | R\$ 16.758,00 |
| Energia elétrica | R\$ 4.100,00 | R\$ 4.200,00 | R\$ 4.300,00 | R\$ 4.500,00 | R\$ 4.700,00 |
| Água e saneamento | R\$ 2.500,00 | R\$ 2.625,00 | R\$ 2.756,25 | R\$ 2.894,06 | R\$ 3.038,77 |
| Iptu | R\$ 698,40 | R\$ 720,00 | R\$ 750,00 | R\$ 780,00 | R\$ 800,00 |
| Telefone/Internet | R\$ 1.100,00 | R\$ 1.155,00 | R\$ 1.212,75 | R\$ 1.273,39 | R\$ 1.337,06 |
| Serviços de Contabilidade | R\$ 6.000,00 | R\$ 6.300,00 | R\$ 6.600,00 | R\$ 6.900,00 | R\$ 7.200,00 |
| Propaganda e Publicidade | R\$ 1.000,00 | R\$ 1.000,00 | R\$ 1.100,00 | R\$ 1.100,00 | R\$ 1.200,00 |
| Pró-labore | R\$ 10.000,00 | R\$ 10.000,00 | R\$ 16.000,00 | R\$ 16.000,00 | R\$ 24.000,00 |
| Salários e Encargos | R\$ 96.966,72 | R\$ 101.815,06 | R\$ 106.905,81 | R\$ 112.251,10 | R\$ 117.863,65 |
| Outros Custos Fixos | R\$ 7.399,44 | R\$ 7.769,41 | R\$ 8.157,88 | R\$ 8.565,78 | R\$ 8.994,07 |
| TOTAL DE CUSTOS OPERAC. FIXOS | R\$ 146.014,56 | R\$ 152.556,97 | R\$ 165.683,82 | R\$ 173.060,51 | R\$ 188.869,53 |
| (b) CUSTO TOTAL (CF + CV) | R\$ 295.727,40 | R\$ 313.898,24 | R\$ 339.566,37 | R\$ 360.469,33 | R\$ 390.867,52 |
| (c) INVESTIMENTOS | R\$ - |
| (d) SALDO DE CAIXA (a-b-c) | R\$ 1.872,60 | R\$ 7.509,76 | R\$ 7.554,27 | R\$ 14.420,96 | R\$ 14.013,99 |
| (e) SALDO ANTERIOR (caixa e bco) | R\$ 4.444,58 | R\$ 6.317,18 | R\$ 13.826,94 | R\$ 21.381,21 | R\$ 35.802,17 |
| SALDO ACUMULADO (d + e) | R\$ 6.317,18 | R\$ 13.826,94 | R\$ 21.381,21 | R\$ 35.802,17 | R\$ 49.816,16 |

Fonte: Elaborado pela autora.

Quadro 38 – Fluxo de caixa projetado para cinco anos no cenário mais provável:

| PROJEÇÃO DO FLUXO DE CAIXA PARA CINCO ANOS - CENÁRIO MAIS PROVÁVEL | | | | | |
|---|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| | ANO 1 | ANO 2 | ANO 3 | ANO 4 | ANO 5 |
| RECEBIMENTOS | | | | | |
| Receitas à Vista | R\$ 551.100,00 | R\$ 595.188,00 | R\$ 642.803,04 | R\$ 694.227,28 | R\$ 749.765,47 |
| Receitas à Prazo | | | | | |
| (a) RECEITA TOTAL (vendas) | R\$ 551.100,00 | R\$ 595.188,00 | R\$ 642.803,04 | R\$ 694.227,28 | R\$ 749.765,47 |
| PAGAMENTOS | | | | | |
| CUSTOS OPERACIONAIS VARIÁVEIS | | | | | |
| Compras à Vista | R\$ 138.855,33 | R\$ 149.963,76 | R\$ 161.960,86 | R\$ 174.917,73 | R\$ 188.911,14 |
| Compras à Prazo | R\$ 125.101,50 | R\$ 135.109,62 | R\$ 145.918,39 | R\$ 157.591,86 | R\$ 170.199,21 |
| Tributos (Simples Nacional) | R\$ 22.044,00 | R\$ 23.807,52 | R\$ 25.712,12 | R\$ 27.769,09 | R\$ 29.990,62 |
| Atividades Terceirizadas | | | | | |
| Outros Custos Variáveis | | | | | |
| TOTAL DE CUSTOS OPER. VARIÁ | R\$ 286.000,83 | R\$ 308.880,90 | R\$ 333.591,37 | R\$ 360.278,68 | R\$ 389.100,97 |
| CUSTOS OPERACIONAIS FIXOS | | | | | |
| Material de Uso e Consumo | R\$ 2.760,00 | R\$ 2.898,00 | R\$ 3.042,90 | R\$ 3.195,05 | R\$ 3.354,80 |
| Aluguéis | R\$ 13.800,00 | R\$ 14.490,00 | R\$ 15.214,50 | R\$ 15.975,23 | R\$ 16.773,99 |
| Energia elétrica | R\$ 4.262,88 | R\$ 4.476,02 | R\$ 4.699,83 | R\$ 4.934,82 | R\$ 5.181,56 |
| Água e saneamento | R\$ 2.620,80 | R\$ 2.751,84 | R\$ 2.889,43 | R\$ 3.033,90 | R\$ 3.185,60 |
| Iptu | R\$ 698,40 | R\$ 733,32 | R\$ 769,99 | R\$ 808,49 | R\$ 848,91 |
| Telefone/Internet | R\$ 1.199,88 | R\$ 1.259,87 | R\$ 1.322,87 | R\$ 1.389,01 | R\$ 1.458,46 |
| Serviços de Contabilidade | R\$ 6.000,00 | R\$ 6.300,00 | R\$ 6.615,00 | R\$ 6.945,75 | R\$ 7.293,04 |
| Propaganda e Publicidade | R\$ 1.800,00 | R\$ 2.000,00 | R\$ 2.500,00 | R\$ 2.500,00 | R\$ 2.625,00 |
| Pró-labore | R\$ 51.600,00 | R\$ 55.000,00 | R\$ 58.000,00 | R\$ 60.000,00 | R\$ 63.000,00 |
| Salários e Encargos | R\$ 96.966,72 | R\$ 101.815,06 | R\$ 106.905,81 | R\$ 112.251,10 | R\$ 117.863,65 |
| Outros Custos Fixos | R\$ 7.399,44 | R\$ 7.769,41 | R\$ 8.157,88 | R\$ 8.565,78 | R\$ 8.994,07 |
| TOTAL DE CUSTOS OPERAC. FIX | R\$ 189.108,12 | R\$ 199.493,53 | R\$ 210.118,20 | R\$ 219.599,11 | R\$ 230.579,07 |
| (b) CUSTO TOTAL (CF + CV) | R\$ 475.108,95 | R\$ 508.374,42 | R\$ 543.709,57 | R\$ 579.877,79 | R\$ 619.680,04 |
| (c) INVESTIMENTOS | R\$ - |
| (d) SALDO DE CAIXA (a-b-c) | R\$ 75.991,05 | R\$ 86.813,58 | R\$ 99.093,47 | R\$ 114.349,49 | R\$ 130.085,43 |
| (e) SALDO ANTERIOR (caixa e bco) | R\$ 4.444,58 | R\$ 80.435,63 | R\$ 167.249,21 | R\$ 266.342,68 | R\$ 380.692,17 |
| SALDO ACUMULADO (d + e) | R\$ 80.435,63 | R\$ 167.249,21 | R\$ 266.342,68 | R\$ 380.692,17 | R\$ 510.777,60 |

Fonte: Elaborado pela autora.

Quadro 39 – Fluxo de caixa projetado para cinco anos no cenário otimista:

| PROJEÇÃO DO FLUXO DE CAIXA PARA CINCO ANOS - CENÁRIO OTIMISTA | | | | | |
|--|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|------------------------|
| | ANO 1 | ANO 2 | ANO 3 | ANO 4 | ANO 5 |
| RECEBIMENTOS | | | | | |
| Receitas à Vista | R\$ 777.600,00 | R\$ 839.808,00 | R\$ 906.992,64 | R\$ 979.552,05 | R\$ 1.057.916,22 |
| Receitas à Prazo | | | | | |
| (a) RECEITA TOTAL (vendas) | RS 777.600,00 | RS 839.808,00 | RS 906.992,64 | RS 979.552,05 | RS 1.057.916,22 |
| PAGAMENTOS | | | | | |
| CUSTOS OPERACIONAIS VARIÁVEIS | | | | | |
| Compras à Vista | R\$ 195.955,20 | R\$ 211.631,62 | R\$ 228.562,15 | R\$ 246.847,12 | R\$ 266.594,89 |
| Compras à Prazo | R\$ 176.515,20 | R\$ 190.636,42 | R\$ 205.887,33 | R\$ 222.358,32 | R\$ 240.146,98 |
| Tributos (Simples Nacional) | R\$ 31.104,00 | R\$ 33.592,32 | R\$ 36.279,71 | R\$ 39.182,08 | R\$ 42.316,65 |
| Atividades Terceirizadas | | | | | |
| Outros Custos Variáveis | | | | | |
| TOTAL DE CUSTOS OPER. VARIÁ | RS 403.574,40 | RS 435.860,35 | RS 470.729,18 | RS 508.387,51 | RS 549.058,52 |
| CUSTOS OPERACIONAIS FIXOS | | | | | |
| Material de Uso e Consumo | R\$ 2.760,00 | R\$ 2.900,00 | R\$ 3.100,00 | R\$ 3.100,00 | R\$ 3.300,00 |
| Aluguéis | R\$ 13.800,00 | R\$ 14.500,00 | R\$ 15.200,00 | R\$ 16.000,00 | R\$ 16.800,00 |
| Energia elétrica | R\$ 4.262,88 | R\$ 4.476,02 | R\$ 4.699,83 | R\$ 4.934,82 | R\$ 5.181,56 |
| Água e saneamento | R\$ 2.620,80 | R\$ 2.751,84 | R\$ 2.889,43 | R\$ 3.033,90 | R\$ 3.185,60 |
| Iptu | R\$ 698,40 | R\$ 733,32 | R\$ 769,99 | R\$ 808,49 | R\$ 848,91 |
| Telefone/Internet | R\$ 1.199,88 | R\$ 1.259,87 | R\$ 1.322,87 | R\$ 1.389,01 | R\$ 1.458,46 |
| Serviços de Contabilidade | R\$ 6.000,00 | R\$ 6.300,00 | R\$ 6.615,00 | R\$ 6.945,75 | R\$ 7.293,04 |
| Propaganda e Publicidade | R\$ 2.000,00 | R\$ 2.100,00 | R\$ 2.500,00 | R\$ 2.500,00 | R\$ 2.800,00 |
| Pró-labore | R\$ 51.600,00 | R\$ 56.000,00 | R\$ 60.000,00 | R\$ 65.000,00 | R\$ 65.000,00 |
| Salários e Encargos | R\$ 96.966,72 | R\$ 101.815,06 | R\$ 106.905,81 | R\$ 112.251,10 | R\$ 117.863,65 |
| Outros Custos Fixos | R\$ 7.399,44 | R\$ 7.769,41 | R\$ 8.157,88 | R\$ 8.565,78 | R\$ 8.994,07 |
| TOTAL DE CUSTOS OPERAC. FIX | RS 189.308,12 | RS 200.605,53 | RS 212.160,80 | RS 224.528,84 | RS 232.725,28 |
| (b) CUSTO TOTAL (CF + CV) | RS 592.882,52 | RS 636.465,88 | RS 682.889,98 | RS 732.916,36 | RS 781.783,80 |
| (c) INVESTIMENTOS | R\$ - |
| (d) SALDO DE CAIXA (a-b-c) | R\$ 184.717,48 | R\$ 203.342,12 | R\$ 224.102,66 | R\$ 246.635,69 | R\$ 276.132,42 |
| (e) SALDO ANTERIOR (caixa e bco) | R\$ 4.444,58 | R\$ 189.162,06 | R\$ 392.504,18 | R\$ 616.606,84 | R\$ 863.242,53 |
| SALDO ACUMULADO (d + e) | RS 189.162,06 | RS 392.504,18 | RS 616.606,84 | RS 863.242,53 | RS 1.139.374,95 |

Fonte: Elaborado pela autora.

Quadro 40 – Análise de indicadores em diferentes cenários:

| Análise em diferentes cenários | | | |
|--------------------------------|--------------|----------------|----------------|
| Indicador | Cenários | | |
| | Pessimista | Mais Provável | Otimista |
| TIR (%) | 7,398% | 230,335% | 537,790% |
| VPL (R\$) | R\$ 1.071,44 | R\$ 378.760,90 | R\$ 896.504,69 |
| PAYBACK | 224,3 meses | 5,5 meses | 2,3 meses |
| PE (%) | 98,73% | 71,33% | 50,61% |

Fonte: Elaborado pela autora.

8.2 Avaliação Social

A Parô Piro tem a intenção de adotar algumas ações de responsabilidade sócio ambiental como por exemplo:

- No que se refere a conservação do meio ambiente, pretendemos praticar a separação dos materiais tais como embalagens de matérias primas e garrafas pet, que serão destinadas à cooperativa de recicladores de Uruguaiana (RS).
- Ainda no aspecto ambiental não serão utilizados canudos nem copos plásticos, os clientes serão estimulados a utilização de copos de vidro, bem como serão oferecidos canudos de silicone que serão vendidos em separado.
- No aspecto da responsabilidade social, ofereceremos vagas de estágio para estudantes do curso técnico em administração da escola técnica Senac de nossa cidade.
- Também temos a intenção de em caso de uma expansão de nosso negócio, surgindo a necessidade de contratação de mais colaboradores ofereceremos uma vaga para pessoas com necessidades especiais.
- No aspecto da política macroeconômica, mesmo nosso empreendimento sendo de pequeno porte, proporcionaremos a geração de cinco empregos diretos, bem como sempre teremos a preferência em adquirir produtos locais, com o objetivo de fomentar a geração de renda.

9. CONCLUSÃO

No decorrer da elaboração do presente plano de negócios, por intermédio do referencial teórico, foi possível perceber a importância das práticas da administração de empresas e o uso de suas ferramentas, como premissa de promover ao futuro empreendedor segurança e assertividade na tomada de decisão em investir seu capital próprio, que em muitas vezes é fruto de anos de economia, uma vez que a aventura de estabelecer-se com um novo empreendimento é extremamente desafiadora, e com alto risco.

Na elaboração deste trabalho se pôde utilizar as ferramentas da administração ao elaborar todas as etapas deste plano de negócios, como a descrição dos produtos, os planos estratégico, de marketing, de operações e financeiro, as tecnologias e formas de operação e ao final uma avaliação econômica, de sensibilidade a diferentes cenários e avaliação social, utilizando informações reais do mercado para definir se uma boa ideia poderia se tornar um bom negócio.

E ao observar os indicadores obtidos na avaliação do plano de negócio, chegou-se à conclusão que a implementação do empreendimento mostrou-se viável, pois em todos os cenários projetados o Valor presente líquido (VPL) foi positivo, assim como a Taxa interna de retorno (TIR), que mesmo no cenário pessimista se manteve acima da Taxa mínima de atratividade (TMA), que fora definida com base na Selic em 6,5% ao ano.

Também analisando o prazo de retorno do investimento (payback), os resultados foram igualmente animadores, ao se observar o retorno no cenário mais provável em cinco meses e meio, o que se revela um excelente resultado.

REFERÊNCIAS.

AGÊNCIA NACIONAL DE VIGILÂNCIA SANITÁRIA – ANVISA. Boas práticas de fabricação - regulamentos gerais e específicos, Disponível em: <http://portal.anvisa.gov.br/resultado-de-busca?p_p_id=101&p_p_lifecycle=0&p_p_state=maximized&p_p_mode=view&p_p_col_id=column-1&p_p_col_count=1&_101_struts_action=%2Fasset_publisher%2Fview_content&_101_assetEntryId=364770&_101_type=content&_101_groupId=33916&_101_urlTitle=legislacao-boas-praticas-regulamentos-gerais-e-especificos&inheritRedirect=true> Acesso em 07/09/2018.

ALMEIDA, M.I.R. **Manual de Planejamento Estratégico**. 2. ed. São Paulo: Atlas 2003.

ANGELONI, M. T.; MUSSI, C. C. **Estratégias: formulação, implementação e avaliação – o desafio das organizações contemporâneas**. São Paulo: Saraiva, 2008.

ASSAF NETO, A.; LIMA, F. G. **Curso de administração financeira**. 3. Ed. São Paulo: Atlas, 2014.

BANCO CENTRAL DO BRASIL, **Histórico das taxas de juros**, publicado em 20/09/2018, disponível em: < <https://www.bcb.gov.br/pt-br/#!/c/COPOMJUROS/> > acessado em 26/10/2018.

BAZZI, Samir. **Contabilidade Intermediária**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2015.

BERTÓ, Dalvio José; BEULKE, Roland. **Gestão de Custos**. São Paulo: Saraiva, 2006.

BLOIS, H. D., & Souza, J. C. **Cenários prospectivos e a dinâmica de sistemas**: proposta de um modelo para o setor calçadista. *Revista de Administração de Empresas*, 48 (3), 35-45. doi: 10.1590, 2008.

BORNIA, Antonio Cezar. **Análise Gerencial de Custos**. Aplicação em Empresas Modernas. Porto Alegre: Bookman, 2002.

BRASIL. LEI Nº 13.467, DE 13 DE JULHO DE 2017, DOU de 14.07.2017, Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/lei/L13467.htm,> Acesso em: 05/09/2018.

BRUNI, Adriano Leal e FAMÁ, Rubens. **Gestão de Custos e Formação de Preço**. São Paulo: Atlas, 2004.

CERTO, Samuel C.; PETER, J. P. **Administração estratégica: planejamento e implantação de estratégias**. Trad. Reynaldo C. Marcondes, Ana Maria R. Cesar. 3 ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. São Paulo: McGraw-Hill, 1997.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 4. ed. São Paulo: Makron Books, 1993.

CORAL, E. **Planejamento estratégico da inovação**. In E. Coral, A. Ogliari, & A. F. Abreu (Orgs.), *Gestão integrada da inovação: estratégia, inovação e desenvolvimento de produtos* (1a ed., 2a reimpr.). São Paulo: Atlas, 2009.

COSMOS BLUESOFT – Catálogo On Line de Produtos, disponível em: <<https://cosmos.bluesoft.com.br/produtos/7898954434117-salgado-ta-pronto-hot-dog>> Acesso em: 02/10/2018.

DESLAURIERS J. P. **Recherche Qualitative**. Montreal: McGraw Hill, 1991

DIAS, Roberto S (Coord.). **Gestão de Marketing**. São Paulo: Saraiva, 2006.

Diretora Técnica do Centro de Vigilância Sanitária da Secretaria de Estado da Saúde, **Portaria CVS-6/99, de 10.03.99**, São Paulo. Disponível em: <http://www.cvs.saude.sp.gov.br/zip/E_PT-CVS-06_100399.pdf> Acesso em 07/09/2018.

Disponível em: <<https://queconceito.com.br/fluxograma>>. Acesso em: 30/11/2018

DOLABELA, Fernando. **O Segredo de Luísa**. Uma Ideia, Uma Paixão e Um Plano de Negócios: Como Nasce o Empreendedor e Se Cria Uma Empresa. 2.ed. São Paulo:Cultura,2006.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo**: Transformando ideias em negócios. 3.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

FILION, Louis J.; DOLABELA, Fernando. **Boa ideia! E agora?**. São Paulo: Cultura Editores Associados, 2000.

FLUXOGRAMA. Artigo. Que Conceito. São Paulo. Disponível em: <<https://queconceito.com.br/fluxograma>>. Acesso em: 30/11/2018.

FUNDAÇÃO DE AMPARO À PESQUISA DE SÃO PAULO – FAPESP, Disponível em:<<http://fapesp.org/>> Acesso em: 07/09/2018.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e Técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GITMAN. Lawrence J. **Princípios de administração financeira essencial**. 2 ed. Porto Alegre: Bookman Editora, 2002.

GITMAN. Lawrence J. **Princípios de administração financeira**. 7 ed. São Paulo: Harbra, 1997.

GOHR, Claudia Fabiana. **Trabalho de conclusão de curso em administração I**: livro didático. Palhoça: Unisulvirtual, 2008. 196 p.

GOHR, Cláudia Fabiana. **Trabalho de conclusão de curso em administração II**: livro didático. Palhoça: UnisulVirtual, 2008. 186 p.

GOLDENBERG, M. **A arte de pesquisar**. Rio de Janeiro: Record, 1997.

GROPPELLI, A. A.; NIKBAKHT, Ehson. **Administração financeira**. 3 ed. São Paulo: Saraiva, 1998.

HENRIQUE, Fabiana. **Mercado de food service cresce mesmo em tempos de crise, E é oportunidade para micro e pequenos empresários**. *Consumidor RS*, 27/03/2018, disponível em: <<http://www.consumidor-rs.com.br/2013/inicial.php?case=2&idnot=51215>>, Acesso em: 05/09/2018.

INSTITUTO NACIONAL DA PROPRIEDADE INDUSTRIAL – INPI, Disponível em: <<http://www.inpi.gov.br/menu-servicos/marcas/guia-basico-de-marca> > Acesso em: 07/09/2018.

IUDÍCIBUS, Sérgio de. **Análise de balanços**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

IUDÍCIBUS, Sérgio de. **Teoria da Contabilidade**. 7.ed. São Paulo: Atlas, 2004.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**. Trad. Bázan Tecnologia e Lingüística. 2. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de marketing**. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 2005.

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

LACRUZ, Adonai José. **Plano de Negócios Passo a Passo**. Transformando Sonhos em Negócios. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2008.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos metodologia científica**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2001.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Administração de Marketing: Conceitos, Planejamento e Aplicações à Realidade Brasileira**. 1. ed. – 5. reimpr. –São Paulo: Atlas, 2011.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Plano de marketing para micro e pequenas empresas**. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2011.

LEONE, George Sebastião Guerra. **Custos um Enfoque Administrativo**. 13 ed. Rio de Janeiro: Fundação Getulio Vargas 2000.

MARCONI, M. A; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração e interpretação de dados**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1996.

MARQUES, C. J; SILVA, L. F. S. da; TARIFA, M. R. **Introdução à Contabilidade**: São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2009.

MARTINS, Carlos Wizard. **Fast-Food é um setor seguro para investir ?**, *Revista Pequenas Empresas & Grandes Negócios*, Editora Globo, 20/03/2018. disponível em: <<https://revistapegn.globo.com/Franquias/noticia/2018/03/fast-food-e-um-setor-seguro-para-se-investir.html>>, Acesso em: 05/09/2018.

MARTINS, Eliseu. **Contabilidade de Custos: o uso da contabilidade de custos como instrumento gerencial de planejamento e controle.** Atlas, 2003. 9ª edição.

MATARAZZO, Dante Carmine. **Análise financeira de balanços: abordagem gerencial.** 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MATOS, José G. R.; Matos, Rosa M. B.; Almeida, Josimar R. **Análise do ambiente corporativo: Do caos organizado ao planejamento.** Rio de Janeiro, E-papers, 2007. Disponível em: <
<https://books.google.com.br/books?id=dOjvV1m7k0C&pg=PA9&dq=An%C3%A1lis#v=onepage&q=An%C3%A1lis&f=false>>. Acesso em: 08/09/2018.

MINISTÉRIO DO TRABALHO E EMPREGO – MTE. NR-7, Disponível em:<
www.mte.gov.br/images/Documentos/SST/NR/NR7.pdf> Acesso em 07/09/2018.

MORANTE, Antônio Salvador. **Análise das Demonstrações Financeiras.** 2. Ed. São Paulo: Atlas, 2009.

OLIVEIRA, Djalma P. R. **Estratégia empresarial: Uma abordagem empreendedora.** 2º ed. São Paulo: SP. Atlas. 1991.

OLIVEIRA, S. L. de. **Tratado de Metodologia Científica: projeto de pesquisa, IGI, TCC, monografia, dissertações e teses.** São Paulo: Pioneira, 1997.

PORTER, M. E. **Estratégia Competitiva: técnicas para análise da indústria e da concorrência.** 7ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986. 362p.

PÚBLIO, M. A. **Como planejar e executar uma campanha de propaganda.** São Paulo: Ed. Atlas, 2008.

REZENDE, Denis Alcides. **Planejamento Estratégico para organizações Privadas e Públicas.** Rio de Janeiro, Brasport, 2008. Disponível em: <
<https://books.google.com.br/books?id=dMy8aSbkmz4C&pg=PA48&dq=objtivos+e#v=onepage&q=objtivos%20e&f=false>>. Acesso em: 08/09/2018.

RIBAS, J. R. **Uma proposta para a construção de cenários alternativos combinando informações subjetivas e bases de dados secundários** (p. 2-4). Anais do Encontro de Administração de Informação (ENADI), Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (ANPAD). Florianópolis, SC, Brasil, 1, 2007.

RIBEIRO, M. P. M. **Planejamento por cenários: uma ferramenta para a era do conhecimento.** Revista Intersaberes. 1(1), 186–202. ISSN 1809-7286, (2006, janeiro/junho).

ROCHA, Sammy Eduardo da. **21 franquias de sanduíches para explorar o forte mercado de fast food,** ABF – Associação Brasileira de Franchising – Portal do Franchising, 20/03/2018. disponível em: <
<https://www.portaldofranchising.com.br/franquias/franquias-de-sandwiches-bons-negocios/>>, Acesso em: 05/09/2018.

ROESCH, S. M. A. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso.** 2.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ROSA, Cláudio Afrânio. **Como elaborar um plano de negócios.** / Cláudio Afrânio Rosa; organização, Viviane Soares da Costa, Any Myuki Wakabayashi; Renata Duarte Foscarini. Belo Horizonte: SEBRAE/MG, 2013.

SALIM, Cesar Simões; HOCHMAN, Nelson; RAMAL, Andrea Cecilia; RAMAL, Silvia Ana. **Construindo Planos de Negócios.** Todos os Passos Necessários para Planejar e Desenvolver Negócios de Sucesso. 3.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005

SEBRAE Nacional. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ead/boas-praticas-nos-servicos-de-alimentacao,d7e24bbfa8c98510VgnVCM1000004c00210aRCRD>> Acesso em: 07/09/2018.

SEBRAE Rio Grande do Sul (RS). Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/rs/cursos_eventos?codUf=22> Acesso em: 07/09/2018.

SERRA, F.; TORRES, M. C. S. & TORRES, A. P. **Administração Estratégica.** Rio de Janeiro: Reichmann e Affonso Editores, 2004.

SERRA, Fernando A. R., TORRES, Maria C. S., TORRES, Alexandre P., FERREIRA, Manuel P. **Administração estratégica: Conceitos, Roteiro Prático e Estudos de Casos** 3.ed. Rio de Janeiro, Elsevier, 2015.

SILVA, Edna Lúcia da.; MENEZES, Estera Muszkat. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação.** Florianópolis: UFSC/ PPGE/LED, 2000, 118 P.

SILVA, Raimundo Nonato Sousa; LINS, Luiz dos Santos. **Gestão de Custos.** Contabilidade, Controle e Análise. São Paulo: Atlas, 2010

SOUZA, Acilon Batista de. **Projeto de Investimento de Capital:** elaboração, análise, tomada de decisão. São Paulo: Atlas, 2003.

STRAUSS, A.; CORBIN, J. **Basics of qualitative research: techniques and procedures for developing grounded theory.** 2. ed. Thousand Oaks/CA: SAGE, 1998.

TRIVIÑOS, Augusto W. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais.** São Paulo: Atlas, 1987.

VERGARA, Sylvia C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** 3.ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2000.

WERNKE, Rodney. **Gestão de Custos.** Uma Abordagem Prática. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

WRIGHT, P.; KROLL, M. J.; PARNELL, J. **Administração Estratégica: conceitos.** São Paulo: Atlas, 2000. 423 p.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZACCARELLI, Sérgio B. **A estratégia e o sucesso nas empresas.** São Paulo: Saraiva, 2000.

ZDANOWICZ, José Eduardo. **Fluxo de caixa: uma decisão de planejamento e controle financeiro.** 7 ed. Porto Alegre: Sagra Luzzatto, 1998.