



UNISUL

UNIVERSIDADE DO SUL DE SANTA CATARINA

VITOR SEABRA SANSÃO

PLANO DE NEGÓCIOS

**ESTUDO DE VIABILIDADE PARA ABERTURA DE CENTRO DE PRODUÇÃO E
DISTRIBUIÇÃO DA EMPRESA BRUTUS BROWNIES**

Florianópolis

2017

VITOR SEABRA SANSÃO

PLANO DE NEGÓCIOS
ESTUDO DE VIABILIDADE PARA ABERTURA DE CENTRO DE PRODUÇÃO E
DISTRIBUIÇÃO DA EMPRESA BRUTUS BROWNIES

Relatório de estágio apresentado ao Curso de Administração da Universidade do Sul de Santa Catarina como requisito parcial à obtenção do título de bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Thiago Coelho Soares

Florianópolis

2017

VITOR SEABRA SANSÃO

PLANO DE NEGÓCIOS
ESTUDO DE VIABILIDADE PARA ABERTURA DE CENTRO DE PRODUÇÃO E
DISTRIBUIÇÃO DA EMPRESA BRUTUS BROWNIES

Este relatório de estágio foi julgado adequado à obtenção do título de Administrador e aprovado em sua forma final pelo Curso de Bacharel em Administração da Universidade do Sul de Santa Catarina.

Cidade, 30 de novembro de 2017.

Professor e orientador Thiago Coelho Soares, Dr.
Universidade do Sul de Santa Catarina

Prof. José Ricardo Tavares, Ms.
Universidade do Sul de Santa Catarina

Prof. Amerci Borges da Rosa, Esp.
Universidade do Sul de Santa Catarina

Dedico este trabalho ao crescimento da
empresa Brutus Brownies, junto a seus
funcionários.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente agradeço a minha Mãe, Milena Seabra Ferreira, que me fez ser quem sou hoje, me dando suporte e me incentivando a acreditar e buscar meus sonhos, também por me educar sempre com muito carinho e atenção, fazendo o papel de Mãe e de Pai.

Um agradecimento a mulher que esteve do meu lado todo tempo nesses últimos 4 anos de curso, minha namorada, na qual conheci dentro da sala da aula e que por isso teve papel importantíssimo na minha formação e amadurecimento pessoal. Karol Mondadori.

Gostaria de agradecer a Universidade do Sul de Santa Catarina (UNISUL) pela estrutura e pelo serviço prestado, aos professores que me ensinaram muitas coisas e me auxiliaram nos momentos que precisei. Um agradecimento especial ao meu orientador professor, Thiago Coelho Soares, que sempre manteve a calma e confiou no meu trabalho, me dando a liberdade e tranquilidade para que executasse este plano, obrigado também aos professores Rogerio Pohl, e Carolina Rubin pelo carinho especial, e por fim o coordenador José Tavares, que sempre esteve à disposição.

Aos meus familiares e amigos, um muito obrigado.

RESUMO

Para sua construção este projeto tem como base o livro “Como Elaborar um Plano de Negócios” publicado pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) em Brasília no ano de 2013. Este documento é um plano de negócios para a empresa, de nome fantasia “Brutus Brownies”. O plano tem como finalidade analisar a viabilidade de abrir um centro de produção e distribuição de *brownies*, para isso, o projeto conta com a mensuração e tabulação de dados e de processos existentes, dentro e fora da empresa Brutus Brownies, dando assim, uma dimensão do mercado no qual a empresa está inserido. Este Plano de Negócios é composto por 4 planos e suas ferramentas auxiliares. São eles: Plano Estratégico, Plano de Marketing, Plano Operacional e por fim o Plano Financeiro. O Plano Estratégico tem como característica, compilar informações de variáveis externas e de processos internos, transformando em dados concretos, para análises de suas Oportunidades, Ameaças, Forças e Fraquezas. O Plano de Marketing, mostra as atividades e ferramentas utilizadas na busca de ampliar os negócios e aumentar os resultados da empresa. O Plano Operacional traz processos práticos da empresa e de como ela trabalha, quais são suas necessidades para a haja um bom funcionamento, além de delegar responsabilidades a cada funcionário, buscando a otimização dos processos. Já o Plano Financeiro traz com clareza os números contábeis dos cenários criados no plano estratégico e do cenário na qual a empresa trabalha hoje. Nas Considerações Finais o Autor leva em conta todo o desenvolvimento do trabalho para chegar na conclusão de que nas condições atuais do mercado e da economia, assim como da concorrência e dos processos, o plano não se mostra atrativo, portanto não é viável.

Palavras-chave: Plano de Negócios. Plano Estratégico. Plano de Marketing. Plano Operacional. Plano Financeiro.

ABSTRACT

This document is based on the book “Como Elaborar um Plano de Negócios” published by Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) in Brasília at the year of 2013. This Project is a business plan for the company called Brutus Brownies. The main goal of the plan is to analyze the viability of opening a production and distribution center. The Project relies on the measurement and tabulation of existing data and processes, both inside and outside Brutus Brownies, giving to the company a market dimension that is inserted. This Business Plan is composed of 4 plans and its auxiliary tools, they are: Strategic Plan, Marketing Plan, Operational Plan and Financial Plan. The Strategic Plan has as a characteristic, to compile information from external variables and internal processes, transforming it into concrete data, for analysis of its Opportunities, Threats, Strength and Weaknesses. The Marketing Plan shows the activities and tools used in the quest to expand the business and increase the company's results. The Operational Plan brings practical processes of the company and how it works, what are its needs for a smooth operation, and delegate responsibilities to each employee, seeking the optimization of processes. The Financial Plan brings up the accounting figures of the scenarios created in the strategic plan. Through the Final Considerations, the writer takes into account the whole development of the work, to get to the conclusion of not applying the plan. The plan doesn't show attractive points, some of the reasons are because of the competition and the economy instability.

Keywords: Business Plan. Strategic Plan. Marketing Plan. Operational Plan. Financial Plan

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Capital de Giro (Cenário Atual)	57
Tabela 2: Capital de Giro (Cenário 1)	58
Tabela 3: Capital de Giro (Cenário 2)	58
Tabela 4: Investimento Total (Cenário Atual).....	58
Tabela 5: Investimento Total (Cenário 1).....	59
Tabela 6: Investimento Total (Cenário 2).....	59
Tabela 7: Estimativa do faturamento mensal da empresa (Atual).....	59
Tabela 8: Estimativa do faturamento mensal da empresa (Cenário 1).....	59
Tabela 9: Estimativa do faturamento mensal da empresa (Cenário 2)	60
Tabela 10: Estimativa dos custos com mão de obra (Cenário Atual).....	63
Tabela 11: Estimativa dos custos com mão de obra (Cenário 1)	63
Tabela 12: Estimativa dos custos com mão de obra (Cenário 2)	63
Tabela 13: Estimativa dos custos fixos operacionais mensais (Cenário Atual)	63
Tabela 14: Estimativa dos custos fixos operacionais mensais (Cenário 1)	64
Tabela 15: Custo Médio Mensal da Cozinha Compartilhada.....	64
Tabela 16: Calculo de Locação por Turno (Baseado no Custo Médio Mensal).....	64
Tabela 17: Estimativa dos custos fixos operacionais mensais (Cenário 2)	64
Tabela 18: Demonstrativo de Resultado (Cenário Atual)	65
Tabela 19: Demonstrativo de Resultado (Cenário 1)	65
Tabela 20: Demonstrativo de Resultado (Cenário 2)	65
Tabela 21: Fluxo de Caixa Atual.....	66
Tabela 22: Fluxo de Caixa (Cenário 1)	66
Tabela 23: Fluxo de Caixa (Cenário 2)	66
Tabela 24: Análises de Investimento Atual.....	67
Tabela 25: Rentabilidade (Cenário Atual).....	67
Tabela 26: Lucratividade (Cenário Atual).....	67
Tabela 27: Valor Presente Líquido (Cenário Atual).....	67

Tabela 28: Taxa Interna de Retorno (Cenário Atual).....	67
Tabela 29: Ponto de Equilíbrio (Cenário 1).....	67
Tabela 30: Produção Semanal Projetada (Cenário 1).....	67
Tabela 31: Rentabilidade (Cenário 1).....	68
Tabela 32: Lucratividade (Cenário 1).....	68
Tabela 33: Valor Presente Líquido (Cenário 1).....	68
Tabela 34: Taxa Interna de Retorno (Cenário 1).....	68
Tabela 35: Ponto de Equilíbrio (Cenário 2).....	68
Tabela 36: Produção Semanal Projetada (Cenário 2).....	68
Tabela 37: Rentabilidade (Cenário 2).....	68
Tabela 38: Lucratividade (Cenário 2).....	68
Tabela 39: Valor Presente Líquido (Cenário 2).....	68
Tabela 40: Taxa Interna de Retorno (Cenário 2).....	69
Tabela 41: Fluxo de Caixa Atual.....	69
Tabela 42: Fluxo de Caixa Projetado (Cenário 1).....	70
Tabela 43: Fluxo de Caixa Projetado (Cenário 2).....	71
Tabela 44: Simulação Fluxo de Caixa (Cenário 2 - 5 anos).....	Erro! Indicador não definido.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Informações Sócio Fundador	28
Quadro 2 - Informações Estagiário.....	28
Quadro 3 - Macro Ambiente - Politico Legal.....	31
Quadro 4 - Macro Ambiente- Econômico	32
Quadro 5 - Macro Ambiente Natural.....	34
Quadro 6 - Macro Ambiente - Social	36
Quadro 7 - Macro Ambiente - Tecnológico	37
Quadro 8 - Microambiente - Empresa	38
Quadro 9 - Microambiente - Fornecedores.....	38
Quadro 10 - Microambiente - Intermediários.....	39
Quadro 11 - Microambiente - Concorrentes.....	41
Quadro 12 - Força 1-5 Possibilidade de entrada de novos concorrentes.....	42
Quadro 13 - Força 2-5 Rivalidade entre as empresas existentes no setor	42
Quadro 14 - Força 3-5 Ameaça de produtos substitutos	43
Quadro 15- Força 4-5 Poder de negociação dos compradores	44
Quadro 16 - Força 5-5 Poder de negociação dos fornecedores	45
Quadro 17 - Análise SWOT - BRUTUS BROWNIES	46
Quadro 18 - Capacidade Produtiva.....	54
Quadro 19- Necessidade de Pessoal	54
Quadro 20 - Necessidade de Investimento (Cenário 1).....	55
Quadro 21 - Pesquisa de Preços (Cenário 1).....	56
Quadro 22 - Necessidades de Investimento (Cenário 2)	57
Quadro 23 - Pesquisa de Preços (Cenário 2).....	57
Quadro 24 - Custo da Matéria Prima (atualizada em 18/10/2017).....	60
Quadro 25 - Custos da Receita Base (atualizada em 18/10/2017)	61
Quadro 26 - Custo da Receita Base + Sabores (atualizada em 18/10/2017).....	62
Quadro 27 - Custo Médio de Produção	62

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Análise SWOT	21
Figura 2 - 5 Forças Competitivas	22
Figura 3: Projeto de Logotipo.....	28
Figura 4: Matriz BCG.....	35
Figura 5: Browneria.....	40
Figura 6: Brownies Brasil.....	40
Figura 7: Balcão de Produtos Substitutos.....	43
Figura 8: Caixas para Encomendas	48
Figura 9: Stand de Vendas BRUTUS BROWNIES	48
Figura 10: Resultados de Impulsão nas Mídias Sociais	49
Figura 11: Sorteio	50
Figura 12: Layout da Placa de Vendas	51
Figura 13: Exemplos de Publicação Instagram	51
Figura 14: Layout do Atual Espaço de Produção e Distribuição.	53
Figura 15: Fluxograma	54

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	14
1.1	ORGANIZAÇÃO DO ESTUDO.....	14
1.2	OBJETIVOS	15
1.2.1	Objetivo Geral	15
1.2.2	Objetivo Específico.....	15
1.3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	15
1.3.1	Tipo de pesquisa	16
1.3.1.1	Classificação da pesquisa quanto ao objeto.....	16
1.3.1.2	Classificação da pesquisa quanta a coleta de dados	16
1.3.2	Técnicas de coleta de dados	16
1.3.3	Análise e interpretação	17
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	18
2.1	EMPREENDEDORISMO	18
2.2	ADMINISTRAÇÃO	18
2.3	PLANO DE NEGÓCIOS.....	19
2.4	PLANO ESTRATÉGICO E SUAS FERRAMENTAS.....	20
2.5	PLANO OPERACIONAL	23
2.6	PLANO DE MARKETING	23
2.7	PLANO FINANCEIRO	25
3	PLANO DE NEGÓCIOS	27
3.1	DESCRIÇÃO	27
3.1.1	Dados dos empreendedores	28
3.1.2	Missão, Visão e Valores	29
3.1.3	Forma Jurídica	29
3.1.4	Enquadramento Tributário.....	29
3.1.5	Capital Social.....	29
3.1.6	Fontes de Recursos.....	29

4 PLANO ESTRATÉGICO	30
4.1.1 Macro Ambientes	30
4.1.1.1 Ambiente Político Legal.....	30
4.1.1.2 Ambiente Econômico	31
4.1.1.3 Ambiente Natural	33
4.1.1.4 Ambiente Social	34
4.1.1.5 Ambiente Tecnológico	36
4.1.2 Microambiente.....	37
4.1.2.1 Empresa	37
4.1.2.2 Fornecedores.....	38
4.1.2.3 Intermediários.....	38
4.1.2.4 Concorrentes.....	39
4.1.2.5 Cliente.....	41
4.1.2.6 Público.....	41
4.1.3 5 Forças de Competitivas.....	41
4.1.4 Análise SWOT	46
4.1.5 Cenários.....	46
5 PLANO DE MARKETING	47
5.1 DESCRIÇÃO DOS PRINCIPAIS PRODUTOS E SERVIÇOS	47
5.2 PREÇO.....	49
5.3 ESTRATÉGIAS PROMOCIONAIS	49
5.4 DIVULGAÇÃO	50
5.5 ESTRUTURA E COMERCIALIZAÇÃO	52
6 PLANO OPERACIONAL	53
6.1 LAYOUT OU ARRANJO FÍSICO	53
6.2 CAPACIDADE PRODUTIVA.....	54
6.3 PROCESSOS OPERACIONAIS.....	54
6.4 NECESSIDADE DE PESSOAL.....	54

7	PLANO FINANCEIRO.....	55
7.1	ESTIMATIVA DE INVESTIMENTO	55
7.2	CAPITAL DE GIRO.....	57
7.3	INVESTIMENTO TOTAL.....	58
7.4	ESTIMATIVA DO FATURAMENTO MENSAL DA EMPRESA	59
7.5	ESTIMATIVA DOS CUSTOS DE PRODUÇÃO	60
7.6	ESTIMATIVA DOS CUSTOS COM MÃO DE OBRA.....	63
7.7	ESTIMATIVA DOS CUSTOS FIXOS OPERACIONAIS MENSAIS	63
7.8	DEMONSTRATIVO DE RESULTADOS.....	65
7.9	FLUXO DE CAIXA	65
7.10	ANÁLISES DE INVESTIMENTO	67
7.11	FLUXO DE CAIXA DIÁRIO (MENSAL)	69
8	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	72
	REFERÊNCIAS	74
	APÊNDICE A – GRÁFICOS DE PERFIL DOS CLIENTES.....	78

1 INTRODUÇÃO

O Projeto apresentará um Plano de Negócios, afim de analisar a viabilidade de abrir um espaço físico voltado a produção e distribuição de *brownies*, para empresa cujo nome fantasia se dá por Brutus Brownies. Para isso a empresa será analisada, no âmbito externo do mercado como também para o interno de processos. O projeto será composto de análises e planejamentos como complemento de estruturação, tais como, plano estratégico; plano de marketing; plano operacional e o plano financeiro.

A Brutus, foi fundada através de uma simples ideia: produzir *brownies* como complemento de renda. Dessa atitude nasceu o conceito de ser “Brutus” frente a suas responsabilidades e sonhos, remetendo a ideia da persistência.

Desde de seu nascimento a empresa vem sendo norteadas somente pelo seu lado prático, baseado por demanda, sem muita estrutura, planejamento e nem controle, tendo o *brownie* como único produto. Sendo assim o plano de negócios a seguir, apresentará estudos, análises de informações, variáveis e planejamentos, afim de estudar a viabilidade de abrir um espaço físico voltado a produção e distribuição dos *brownies*. Sendo assim, este plano tem por objetivo responder a seguinte pergunta: é viável abrir um centro exclusivo de produção e distribuição de *brownies*?

Este projeto tem como base o livro “Como Elaborar um Plano de Negócios” publicado por Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) em Brasília no ano de 2013.

1.1 ORGANIZAÇÃO DO ESTUDO

O projeto está estruturado da seguinte forma. A introdução, apresenta a empresa através da problematização e da justificativa. Logo após é apresentado os objetivos do projeto, divididos em objetivo geral e específico, esse tópico tem a finalidade de apresentar o propósito definido do trabalho.

Através dos procedimentos metodológicos, será explicitado qual a metodologia utilizada para efeitos de pesquisas e de coleta de dados.

A Fundamentação teórica consiste nos assuntos estudados para a realização do trabalho, e a apresentação destes para melhor realização e entendimento do plano

O passo seguinte consiste na construção do Plano de Negócios, tema principal deste projeto. Caracterizar a empresa e seus processos organizacionais é o primeiro passo prático para

a apresentação real da empresa. Seguido do Plano Estratégico, onde será analisado variáveis do mercado externo e de processos internos, para definir estratégias. Logo após temos o Plano Operacional, apresentando os processos da empresa, layout, fluxograma, entre outros. Já o Plano de Marketing desdobra estratégias promocionais e de divulgação. Por fim o Plano Financeiro contempla e mensura dados atuais e projetados para que nas Considerações finais apresente o resultado final do projeto: analisar a viabilidade de implantar o plano, segundo o autor junto ao proprietário da empresa.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

Desenvolver um plano de negócios voltado a estudar a viabilidade de abrir um centro de produção e distribuição para a empresa Brutus Brownies.

1.2.2 Objetivo Específico

Analisar dados e práticas existentes no mercado;

Analisar dados e processos internos da empresa;

Construir cenários;

Pesquisa de preços e orçamentos;

Estudar a viabilidade de aplicar o plano através de índices financeiros;

1.3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A metodologia consiste em um conjunto de técnicas voltados a construção do projeto. A teoria, a metodologia e a pesquisa, integram um conjunto de técnicas. A pesquisa deve ser clara, coerente e elaborada, assim como para Mynaio (2002, p. 17) pesquisa significa:

Entendemos sobre pesquisa a atividade básica da ciência na sua indagação e construção da realidade. É a pesquisa que alimenta a atividade de ensino e a atualiza frente à realidade do mundo. Portanto, embora seja uma prática teórica, a pesquisa vincula pensamento e ação. Ou seja, nada pode ser intelectualmente um problema, se não tiver sido, em primeiro lugar, um problema da vida prática. As questões da investigação estão, portanto, relacionadas a interesses e circunstâncias socialmente condicionadas. São frutos de determinada inserção no real, nele encontrando suas razões e seus objetivos.

1.3.1 Tipo de pesquisa

1.3.1.1 Classificação da pesquisa quanto ao objeto

A pesquisa terá fundamentação do tipo de pesquisa exploratória e descritiva.

Exploratória devido ao universo pesquisado, conforme Severino (1941, p. 123) “A pesquisa exploratória busca apenas levantar informações sobre um determinado objeto, delimitando assim um campo de trabalho, mapeando as condições de manifestações desse objeto”.

Como será feito uma análise de ambiente externo, podemos considerar descritiva, devido as considerações de Barros e Lehfeld (2000, p. 78) “São exemplos de pesquisa descritiva as pesquisas mercadológicas e de opinião.”

1.3.1.2 Classificação da pesquisa quanta a coleta de dados

Na coleta de dados, será utilizada a metodologia bibliográfica e de estudo de caso.

Para Gil (2001) as classificações de procedimentos metodológicos quanto a coleta de dados bibliográfica, é considerado, no caso de qualquer forma de estudo sobre o assunto relacionado no tema trabalhado foi alguma vez publicado em formato de livros, artigos ou periódicos.

Quanto a estudo de caso, Gil (2001) ressalta que deverá ter pontos de vistas ou situações parecidas desde de que estudo tenha características próprias. Gil (2001, p. 58) ainda coloca que o “Estudo de caso é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos de maneira que permita o seu amplo e detalhado conhecimento”.

1.3.2 Técnicas de coleta de dados

Quanto as coletas de dados, serão extraídos dados secundários e primários. Primários, pois, segundo Amboni (2006, p. 13) “Referem-se aqueles coletados pela primeira vez para buscar solução quanto ao objetivo geral”. Já em relação os dados secundários, Amboni (2006, p.14) fomenta que “se encontram à disposição na organização objeto de estudo: boletins, livros, revistas, dentre outros”.

1.3.3 Análise e interpretação

Quanto análise e interpretação, será desenvolvido a pesquisa do tipo quantitativa e qualitativa. Descreve-se qualitativa como sendo:

A interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados são básicas no processo de pesquisa qualitativa. 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. (Lakatos; Marconi, 2001, p.44).

Já pesquisa quantitativa, Gil (2001, p. 17) “[...] considera que tudo pode ser quantificável, [...] em números, opiniões e informações [e que para] classificá-los e analisá-los se utiliza de recursos e técnicas estatísticas (percentagem, desvio padrão, moda, média, etc.)”.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 EMPREENDEDORISMO

O empreendedorismo significa para Schumpeter (1949, apud DORNELAS, 2001 p.37) que:

O empreendedor é aquele que destrói a ordem econômica existente pela introdução de novos produtos e serviços, pela criação de novas formas de organização ou pela exploração de novos recursos e materiais.

Ou seja, o empreendedor é mais conhecido como aquele que cria novos negócios, ou é responsável por inovar aqueles já existentes.

Voltado para o lado conceitual, Schumpeter (1949) afirma que empreendedorismo é um estudo voltado para o desenvolvimento de competências no qual há envolvido todo um processo, onde Dornelas (2001 p.38) explora, “[...] envolve todas as funções, atividades e ações associadas com a criação de novas empresas” podendo também ter relação a novos projetos, ou já existentes, afim de otimizar o mesmo. Além de andar lado a lado com a tecnologia, um bom empreendedor tem que estar sempre atualizado, como ressalta Dornelas (2001, p. 20) “[...] A ênfase em empreendedorismo surge muito mais como consequências das mudanças tecnológicas e sua rapidez” Dornelas (2001, p 21) ainda coloca que:

O momento atual, pode ser chamado de a era do empreendedorismo, pois são os empreendedores que estão eliminando barreiras comerciais e culturais, encurtando distancia, globalizando e renovando os conceitos econômicos, criando novas relações de trabalho e novos empregos, quebrando paradigmas e gerando riqueza para a sociedade.

Ou seja, para Maximiano (2007, p.65) “Ficou evidente que as grandes empresas deveriam renovar-se ou morreriam [...] Inovação, risco e criatividade deveriam substituir comportamentos burocráticos”. Ainda para Dornelas (2001) os empreendedores transformam conhecimentos em projetos e que são visionários por enxergar oportunidades de negócio.

2.2 ADMINISTRAÇÃO

“Em uma sociedade composta de organizações como a nossa, o conhecimento da administração e competência em seu exercício são básicos. Proporcionam a compreensão e o controle” (DRUCKER, 1973, p.22). Para Chiavenato (2003, p.11) a tarefa da administração passou a ser:

A de interpretar os objetivos propostos pela organização e transformá-los em ação organizacional por meio de planejamento, organização, direção e controle de todos os esforços realizados em todas as áreas e em os níveis da organização a fim de alcançar

tais objetivos da maneira mais adequada a situação e garantir a competitividade em um mundo dos negócios altamente concorrencial e complexo.

Administração pode ser vista de diversas maneiras, por diferentes pensadores como levanta Bernardes e Marcondes (2003, p. 25)

Com base em uma definição de ciência, mostrar que a administração não se enquadra nesse conceito, da mesma forma que Engenharia, Medicina, Advocacia etc., embora autores considerem como tal. Mostrar que apesar de ter alguns aspectos de uma arte, também não pode ser considerada inteiramente como tal. Resta considerá-la como prática devido suas aplicações técnicas.

Complementando a afirmação de Bernardes e Marcondes (2003), de que a administração é dada pela prática, e de que administração é uma profissão “ativa” na qual dependem do ambiente e da posição de seus personagens, diferindo das profissões passivas, como a de cientista, que se limita a observar, descrever e explicar fenômenos da natureza. Para ressaltar este posicionamento, Dornelas (2001, p. 29) “A abordagem clássica ou processual, com foco na impessoalidade, na organização e na hierarquia, propõe que o trabalho do administrador ou a arte de administrar concentre-se nos atos de planejar, organizar dirigir e controlar.”

Maximiano (2007 p. 12) reforça que “Administrar é um processo dinâmico de tomar decisões e realizar ações que compreende cinco processos principais interligados: planejamentos, organização, liderança, execução e controle”.

Resumidamente, Peter Drucker (1989) diz que a administração é o processo de tomada de decisão e o controle sobre as ações, com objetivo de alcançar metas predeterminadas.

2.3 PLANO DE NEGÓCIOS

A definição de um plano de negócio é geralmente usada para descrever minuciosamente o negócio. Dornelas (2001, p.95) define como:

[...] uma ferramenta para o empreendedor expor suas ideias em uma linguagem que os leitores do plano de negócios, entendam e, principalmente, que mostre viabilidade e probabilidade de sucesso em seu mercado. O plano de negócios é uma ferramenta que se aplica tanto no lançamento de novos empreendimentos quando no planejamento de empresas maduras.

O plano de negócios pode:

[...] identificar os riscos e propor planos para minimizá-los e até mesmo evitá-los; identificar seus pontos fortes e fracos em relação concorrência e o ambiente de negócio em que você atua; conhecer seu mercado e definir estratégias de marketing para seus produtos e serviços; analisar o desempenho financeiro de seu negócio, avaliar investimentos, retorno sobre o capital investido; enfim, você terá um poderoso guia que norteará todas as ações de sua empresa. (DORNELAS, 2017)

No âmbito externo, o Plano de Negócio, expande o olhar para os desafios que a empresa terá, frente a seus concorrentes e ao mercado atuante ou o mercado desejado, para que quando se mostrar conveniente colocar o plano em prática, ter maior controle e segurança evitando imprevistos. Descreve Rosa (2007, p. 08):

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

Então, o Plano de Negócios pode variar, dependendo do objetivo de cada empresa, e as necessidades do empreendimento, para que do ponto de vista, administrativo seja analisado sua estratégia e viabilidades.

Casarotto (2002, p.1 6) diz que “Um estudo de viabilidade com um certo grau de profundidade permite indicar [...] determinadas intenções básicas de expansão, implantação ou modificação de um projeto”

De acordo com o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (2013 p.08), “O plano irá orientá-lo na busca de informações detalhadas sobre o seu ramo, produtos e serviços, clientes, concorrentes, fornecedores, e principalmente, sobre os pontos fortes e fracos do negócio”

Os profissionais encarregados da construção do Plano de Negócio, normalmente são os mais beneficiados com o mesmo, pois são eles que tem maior compromisso, o de olhar para todas essas vertentes da empresa e do mercado no qual a empresa atua, assim como afirma o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (2013 p.08) “Quanto mais você conhecer sobre o mercado e sobre o ramo que pretende atuar, mais bem feito será seu plano”.

O Plano de negócio é uma ferramenta importante também para obter um eventual empréstimo ou financiamento, segundo o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (2013 p. 17) “Um plano de negócio pode ser usado para se conseguir novos sócios e investidores, para estabelecer parcerias com fornecedores e clientes ou mesmo apresentado a bancos para a solicitação de financiamentos.”

2.4 PLANO ESTRATÉGICO E SUAS FERRAMENTAS

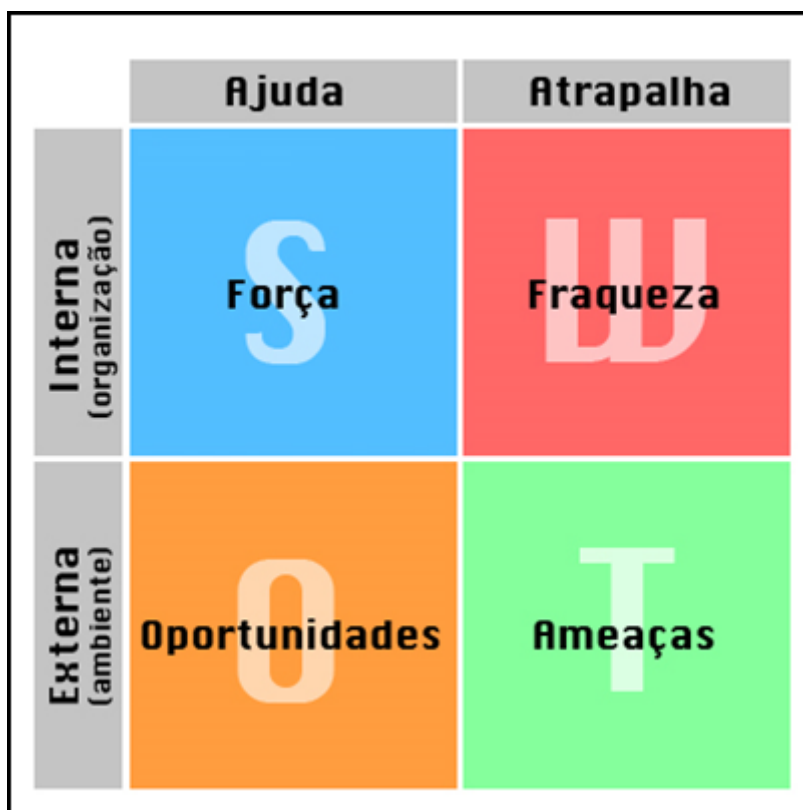
Para Maximiano (2006 p. 333), planejamento estratégico é:

O processo de elaborar a estratégia – a relação pretendida da organização com seu ambiente. O processo de planejamento estratégico compreende a tomada de decisões sobre o padrão de comportamento (ou cursos de ação) que a organização pretende seguir: Produtos e serviços que pretende oferecer a mercados e cliente que pretende atingir.

Maximiano (2006 p. 331) ressalta como o “símbolo do procedimento básico para o planejamento estratégico” a ferramenta conhecida como, análise SWOT (Strenght, Weaknees, Opportunities, Threats) para o português, respectivamente, (Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças).

Segundo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (2013) Swot é uma ferramenta sistemática, na qual compreende a realidade da empresa e do mercado procurando decisões baseado em análises concretas. Voltado para o ambiente externo, conhecido como macro ambiente é composto por 5 ambientes, sendo eles: Ambiente econômico, político legal, social, tecnológico e natural, essas análises resultam em dados de Oportunidades e Ameaças, podendo afetar a empresa direta ou indiretamente. Para Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010, p.234) “O poder macro reflete a interdependência entre uma organização e seu ambiente”. Já no microambiente são variáveis que afetam diretamente o negócio, como: Empresa, clientes, fornecedores, intermediários, concorrentes e público, analisando as forças e fraquezas da empresa.

Figura 1: Análise SWOT



Fonte: Bastos (2014)

Com esses dados, se pode traçar objetivos, na realidade este é o principal motivo para a empresa montar um planejamento estratégico, para Maximiano (2007, p. 146):

Os objetivos são os resultados concretos que a organização pretende realizar [...] os objetivos, que podem ser enunciados como alvos muito precisos ou intenções focalizam em: clientes e mercados; produtos e serviços; vantagem competitiva; participação no mercado; qualquer indicador de desempenho; [...]"

Porter (2004) aplica como uma mensuração de estratégia a ferramenta das 5 forças competitivas que para ele determinam a intensidade da concorrência no mercado. Porter (2004, pg.5) apresenta as 5 forças como “entrada, ameaça de substituição, poder de negociação dos compradores, poder de negociação dos fornecedores e rivalidade entre os atuais concorrentes”.

Figura 2 - 5 Forças Competitivas



Fonte: Barney e Hesterly (2011, p.30)

“Ao analisar as armações relativas a cada uma das forças, atribuindo notas que vão de 1 a 5. Ao final de cada força, há uma fórmula que você vai utilizar para calcular a intensidade da força” (GOHR, p. 110, 2008)

Ainda segundo Gohr (2008) as intensidades das forças variam entre: Baixa de 0-34, Média entre 35-70 e Alta de 71-100.

“Ao abordar as cinco forças competitivas, existem três abordagens estratégicas genéricas potencialmente bem-sucedidas para superar as outras empresas em uma indústria” (Porter, 2004, p.36). As estratégias para Porter (1991 apud MAXIMIANO 2007 p, 149) são divididas em três categorias de estratégias, são elas:

Diferenciação: [...] consiste em procurar projetar uma forte identidade própria para o produto ou serviço, que o torne nitidamente distinto dos produtos e serviços concorrentes.

Liderança do custo: [...] oferecer um produto ou serviço mais barato que os concorrentes [...].

Foco: [...] consiste em escolher um nicho ou segmento de mercado e concentrar-se nele. [...] produtos ou serviços em particular, grupos específicos de clientes, mercados geográficos específicos.

Ou seja, tudo vai depender do objetivo final preestabelecido no início do planejamento, e da efetividade em relações as estratégias definidas e executadas para chegar a esse objetivo.

2.5 PLANO OPERACIONAL

O plano operacional é composto por processos, no caso de empresas ou projetos já existentes a prática, e no caso de introdução de novos, processos serão construídos e planejados. Segundo Cecconello e Ajzenal (2008, p. 203) “O termo processo operacional, foi empregado como o percurso sequencial adotado ou definido em uma empresa para a consecução de seu propósito empresarial[...]”.

Conhecido também como plano de ações, “É importante ressaltar que o plano operacional será diferente, dependendo o tipo de negócio que se quer implantar[...]” (Bocchetti; Hermann, 2012, p.15). O Plano Operacional irá minimizar os erros na prática, desde que seja executado de forma detalhada.

No plano operacional, deverá constar, com desdobramentos de como serão os processos para que o projeto ou produto que está no plano funcione adequadamente, ou seja, o plano operacional deve refletir a eventuais estratégias geralmente pré-estipuladas. Para o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (2013), a estrutura organizacional refere-se à localização do negócio, necessidade de pessoal, layout da empresa, capacidade produtiva, fluxograma dos processos, organograma entre outros fatores. Para Cecconello (2008, p. 206):

Em princípio, as hierarquias e funções devem estar orientadas ao produto-fim, para o qual cada uma das áreas de responsabilidade da empresa desenvolve suas atividades operacionais por meio de uma combinação de recursos (equipamentos e recursos humanos orientados por processos).

“A essência de qualquer negócio é a criação de valor por meio da transformação de insumos em produtos e serviços. E é no sistema de operações que acontece a transformação” (Maximiano, 2006, p. 108). Maximiano (2007, p.160) ainda coloca que “As decisões de planejamento operacional são auxiliadas por ferramentas administrativas – cronogramas, orçamentos, organogramas, políticas e procedimentos[...]”

2.6 PLANO DE MARKETING

O Plano de marketing, dentro de suas vertentes constitui uma análise para orientar as empresas a obter maior eficiência, eficácia e efetividade em suas atividades, utilizando-se de inúmeras estratégias. Para um plano de marketing bem definido, Crocco et al (2006 apud Cecconello, 2008 p. 163) estabelece como premissa básica:

A combinação de variáveis estratégicas controláveis pela organização, basicamente os 4Ps, orientada para a criação de valor para o comprador (cliente ou consumidor) e o atingimento dos objetivos da organização ofertante.

Para Cecconello (2008, p.163) São os 4ps:

- Produto são as características de qualquer bem, serviço, ideia, pessoa, instituição etc., que potencialmente possui valor de troca.
- Preço são as variáveis que refletem o custo do produto para o consumidor, como o preço propriamente dito, condições de pagamento, aceitação ou não de cartões de crédito, entre outras.
- Praça é tudo o que se relaciona à distribuição, localização física e logística envolvida para fazer um produto chegar às mãos do consumidor.

Promoção é o processo de comunicação ativa dos atributos e benefícios de um produto para o mercado-alvo pretendido Crocco et al (2006 apud CECCONELLO 2008, p.163).

Gomes (2005, p. 10) descreve plano de marketing como:

O Plano de Marketing é uma ferramenta de gestão que deve ser regularmente utilizada e atualizada, pois permite analisar o mercado, adaptando-se as suas constantes mudanças e identificando tendências. Por meio dele você pode definir resultados a serem alcançados e formular ações para atingir competitividade.

Kotler (2010 p. 22) ainda coloca que existe “[...] mudanças no comportamento e nas atitudes do consumidor [...]”. Kotler (2010) nota que o consumidor está deixando de consumir apenas para suprir suas necessidades básicas e vêm adquirindo o costume daquilo com o que se identifica, levando em consideração os apelos emocionais.

Para Gracioso (1997 p. 21) a transformação “[...]significa o aumento da informação à disposição de todos, significa, acima de tudo, o surgimento de meios para interpretar essa massa inercial de dados, compreendê-la e utilizada de forma inteligente[...]”.

Sendo assim:

Significa principalmente que agora é possível atingir, persuadir e vender com mais eficiência a grupos e segmentos determinados de consumidores que antes só poderiam ser atingidos através dos meios massivos de comunicação e de vendas. (GRACIOSO 1997 p.21)

O Plano de marketing ainda abrange a questão da distribuição do produto, sendo essa de suma importância para a percepção do produto frente ao consumidor final, para Cecconello (2008, p. 170) “Os canais de marketing podem prescindir de intermediários dependendo das diversas características dos produtos, ambiente, cultura e das condições da distribuição [...]. O nível de canal pode ser classificado de 0 a 3, dependendo do número de intermediários envolvidos.” São eles:

Nível 0 – Produtor -> Consumidor

Nível 1 – Produtor -> Varejo -> Consumidor

Nível 2 – Produtor -> Atacado -> Varejo -> Consumido

Nível 3 – Produtor -> Agente -> Atacado -> Varejo -> Consumidor

(CECCONELO, 2008, p.170)

Traçar objetivos fazem parte de um bom plano de marketing, porém é importante ser realista quanto a suas metas, ou seja, com um plano de marketing, bem definido e atualizado, a empresa tem maior embasamento frente a seus consumidores.

Westwood (1997 p.06) ainda afirma que “[...] o marketing bem-sucedido envolve ter o produto certo à disposição no lugar certo na hora certa e certificar-se de que o cliente tenha conhecimento do produto”

2.7 PLANO FINANCEIRO

O Plano financeiro segundo Dornelas (2001, p. 162) “[...] deve refletir em números tudo o que foi escrito até então nas outras seções do plano”, ou seja, tem como função expor e mensurar dados, voltados a “análise do ponto de equilíbrio, prazos de payback, TIR (Taxa Interna de Retorno) e VPL (Valor Presente Líquido)”. (DORNELAS, 2001 p. 162). Segundo Cecconelo (2008 p. 225), o plano financeiro é a:

[...] confrontação dos investimentos necessários com os lucros operacionais potenciais projetados, e geração consequente de caixa, para o negócio proposto. O resultado dessa análise pode ser positivo ou negativo, sendo um parâmetro que deve servir como base para o responsável decidir pela liberação ou não do investimento necessário ao plano analisado.

Para isso o plano conta com ferramentas auxiliares de controle e/ou projeção como, fluxo de caixa, demonstração de resultado, entre outros.

Para Lemes Junior, Antônio Barbosa (2005, p. 04) sobre as funções de uma boa administração financeira que engajam no plano financeiro, são elas “[...] planejamento, controle, orçamento, previsões, fluxo de caixa, investimentos, financiamentos, crédito, cobrança, câmbio, operações bancárias e gerenciamento de risco”. Segundo Lemes Junior (2005 p. 03) “O administrador financeiro é o principal responsável pela criação de valor da empresa” pois é ele quem seleciona alternativas de investimento, analisa viabilidades e busca otimização do lucro.

O plano financeiro geralmente é construído pelo responsável da área, sendo esse quem mais se beneficia com a construção do mesmo, segundo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (2013 p. 17) “[...] o maior usuário do seu plano é você mesmo”. Construir um plano financeiro, sintetizar números e aplicar formulas que resultem em dados financeiros são essenciais para a empresa, seja esse apenas de autoanálise ou para estabelecer metas, como

para o Gitman e Madura (2003, p. 05) “As decisões de investimento [...] afetam diretamente o grau de sucesso das empresas, uma vez que determinam que tipos de negócios suas empresas se engajam”.

Para Sanvicente (1987 p.21) a “[...] preocupação na construção do plano financeiro e nas decisões da administração financeira, é buscar a maior rentabilidade possível sobre o investimento”.

3 PLANO DE NEGÓCIOS

3.1 DESCRIÇÃO

A partir de um complemento de renda e pela paixão de cozinhar, a Brutus Brownies nasceu em Florianópolis, mais especificamente no bairro do Campeche, com o objetivo inicial de produzir *brownies*, em baixa escala. Segundo seu fundador, Ravi Alvarenga, a demanda vem aumentando e os clientes se identificando cada vez mais com a marca, fortalecendo seu conceito chave, que é o de “ser Brutus” em todas suas decisões, sonhos e responsabilidades, remetendo a ideia, do comprometimento, perseverança e atitude.

O termo Brutus, vêm, de uma gíria comum entre os jovens de Florianópolis – SC, quando se referem a alguma coisa de destaque, paralelo ao termo Bruto, forte e sólido, que seus fundadores ligaram o nome à sua identidade. Segundo seu fundador, a Brutus é “lapidada” um pouco a cada dia, sempre com ideias inovadoras e um design extravagante, Ravi intitula a empresa como uma Startup, pois tem muitos planos para o futuro da marca.

O intuito da construção desse plano de negócios e seus planos auxiliares, será o de analisar todas as variáveis do mercado, pesquisas de preços e orçamentos, mensurar dados para estudar a viabilidade de abrir um espaço físico próprio da Brutus voltado exclusivamente para produção e centro de distribuição.

Este projeto tem como base o livro “Como Elaborar um Plano de Negócios” publicado por Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) em Brasília no ano de 2013.

Figura 3: Projeto de Logotipo



Fonte: Autor

3.1.1 Dados dos empreendedores

Sócio Fundador

Quadro 1 - Informações Sócio Fundador

Nome: Ravi Porto Ramos Alvarenga	
Endereço: Rua Laureano, 635 – Campeche	
Cidade: Florianópolis	Estado: SC
CPF: 040.598.073-62	Tel: (48) 9.9940-4510
Adicionais: - Estudante Graduando de Arquitetura pela UFSC. - Pouca experiência em empreender.	

Fonte: Autor, 2017

Estagiário

Quadro 2 - Informações Estagiário

Nome: Vitor Seabra Sansão	
Endereço: Rua Laureano, 635 – Campeche	
CPF: Florianópolis	Cidade: SC
Estado: 010.451.869-37	Tel.: (48) 9.9136-3593
Adicionais: - Estudante Graduando de Administração pela UNISUL – Universidade do Sul de Santa Catarina. - Pouca experiência em empreender.	

Fonte: Autor, 2017

3.1.2 Missão, Visão e Valores

Missão: Proporcionar uma experiência gastronômica rápida, saudável e saborosa para aqueles que buscam uma alimentação consciente.

Visão: Atuar no mercado local, sendo referência em comprometimento com o lado humano de nossos clientes;

Valores: Coragem; Determinação e Comprometimento

3.1.3 Forma Jurídica

MEI - Microempreendedor Individual

Nome Fantasia: Brutus Brownies

CNPJ: 23.399.599/0001-09

3.1.4 Enquadramento Tributário

Simples Nacional

3.1.5 Capital Social

R\$ 500,00

3.1.6 Fontes de Recursos

Próprio

4 PLANO ESTRATÉGICO

No plano estratégico, será adotado como ferramenta, as 5 forças competitivas de Porter e a construção da Análise SWOT “Strenght, Weakness, Opportunities, Threats” para o português, “Forças Fraquezas, Oportunidades e Ameaças”.

A análise SWOT é fundamentada através de dados analisados pelo autor, do Macro Ambiente, composta por ambiente econômico, político legal, social, tecnológico e natural, e do Microambiente, empresa, clientes, fornecedores, intermediários, concorrentes e público.

4.1.1 Macro Ambientes

4.1.1.1 Ambiente Político Legal

Mudanças na política e na atualização da legislação, incluindo resultados de eleições, assim como de medidas tomadas por comissões, geralmente tem efeitos sob o mercado. Segundo Peter Wright, Mark J, Kroll e John Parnell (2000 p.49): “O sistema político-legal de uma nação, influencia muito em suas operações comerciais, padrões de vida e no poder de compra de seus cidadãos.”

Podemos notar legislações específicas a fim de regular a comercialização e a produção de produtos e serviços do ramo alimentício de extrema importância para o conhecimento do empreendedor. Em Santa Catarina, por exemplo, Lei N° 5980, de 02 de janeiro de 2002 que “dispõe sobre a obrigatoriedade de treinamento em higiene de alimentos e dá outras providências”, assim como detalhado nos artigos seguinte:

Art. 1º É obrigatório para os trabalhadores que manipulam alimentos, em qualquer fase da cadeia produtiva, da fabricação ao consumo, treinamento específico para executar práticas higiênicas, visando a preservação e qualidade dos produtos.

Art. 2º A direção dos estabelecimentos de interesse à saúde, deve tomar providências para que todos os trabalhadores que manipulam alimentos de forma direta ou indireta recebam treinamento adequado e contínuo, a fim de levar conhecimento sobre os perigos e pontos críticos na cadeia produtiva que devem estar sobre controle para a evitar a contaminação (FLORIANÓPOLIS, 2015).

No âmbito da saúde alimentar, é valido ressaltar a Resolução Cns N° 408, de 11 de dezembro de 2008, que abrange a Lei N° 8.080/90, Lei Orgânica da Saúde, onde em seu artigo 6º, inciso IV, coloca no campo de atuação do Sistema Único de Saúde (SUS), a vigilância nutricional e a responsabilidade de orientação alimentar.

Vale destacar, outro projeto de lei, que trata sobre a responsabilidade por parte dos produtores e do comércio, a entrega do produto sem nenhum tipo de alteração enganosa, sendo esse Projeto de Lei do Senado N° 21, de 2017, ainda em trâmite, tem por objetivo, “tornar obrigatória a disponibilização de balanças de precisão em estabelecimentos varejistas que comercializam produtos lacrados a fim de possibilitar a conferência pelos consumidores”.

Quadro 3 - Macro Ambiente - Politico Legal

EVENTO	AMEAÇA	OPORTUNIDADE	JUSTIFICATIVA
Decisões políticas	X	X	É de interesse da empresa se inteirar sobre as decisões políticas que podem afetar a empresa, se situar sobre as possibilidades, para não sofrer nenhum impacto sem preparo, ou seja estar preparado a mudanças de antecipadamente.
Atualizações nas leis estaduais	X	X	Ameaça ou Oportunidade, pois dependendo do que a lei irá enfatizar, pode ter efeitos positivos, negativos ou indiferente sob a empresa.

Fonte: Autor, 2017

4.1.1.2 Ambiente Econômico

A macroeconomia e suas decisões, para Peter Wright, Mark J, Kroll e John Parnell (2000 p.52):

Têm um impacto significativo sobre os negócios. Como principais exemplos, serão consideradas o impacto do aumento ou diminuição do produto interno bruto, bem como a elevações e quedas das taxas de juros, da inflação e do valor do dólar. Essas mudanças representam tanto oportunidades quanto ameaças para os administradores estratégico

Por exemplo, um aumento na taxa de juros, pode desestimular o mercado tendo como consequência uma provável queda na demanda, forçando um reajuste nos preços que por via afetaria a inflação, ou seja, a taxa de juros em si está mais relacionada a uma consequência da economia, do que é a causa principal para um impacto econômico propriamente dito.

Temos presenciado desde de 2014, um abalo na economia brasileira, onde segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) o consumo médio da família brasileira, caiu 3,9% em 2015 e 4,2% em 2016. Um dos principais indicadores de crescimento econômico,

o Produto Interno Bruto (PIB) total, no qual refere-se ao valor de produção total anual de mercadorias e serviços, caiu um acumulado de 7,2% entre os anos de 2015 e 2016, e a taxa básica de juros, foi de 14,1% em 2016, sendo ainda maior do que em 2015 quando atingiu 13,3%. (IBGE, 2016)

Segundo uma pesquisa do Serviço de Proteção ao Crédito (SPC Brasil) e da confederação Nacional de Dirigentes e Lojistas (CNDL) realizada entre os meses de junho e julho do ano de 2016, publicada no G1, aponta que:

80% dos brasileiros fariam cortes e ajustes no orçamento para o ano de 2017, a pesquisa também levantou que “77% abririam mão de coisas que consumiam antes; 75,9% deixariam de fazer compras em parcelas; 71,4% passariam a evitar comprar roupas e calçados; 64% deixariam de sair em bares e restaurantes e 56,6% cortariam alimentos supérfluos. (EM MEIO..., 2016).

Podemos afirmar que o *brownie* se enquadra como alimento supérfluo quando se trata da alimentação básica, pois não é necessária para a vitalidade do consumidor, sendo assim, a empresa é bastante afetada por eventuais cortes de gastos e impactada também pela quantidade de tributos em produtos alimentícios no Brasil. De acordo com o estudo do Instituto Brasileiro de Planejamento Tributário, uma média de 21,7% do preço dos alimentos corresponde a tributos.

É notável também que, em tempos de crise, aumenta a dificuldade em conseguir financiamentos e investimentos, sendo essa dificuldade proporcional a recessão econômica do país, “Desde de 2013, os bancos estão preocupados com a inadimplência e se tornaram mais seletivos no crédito” afirma o diretor executivo da Associação Nacional dos Executivos de Finanças, Administração e Contabilidade (ANEFAC). Miguel de Oliveira.

Quadro 4 - Macro Ambiente- Econômico

EVENTO	AMEAÇA	OPORTUNIDADE	JUSTIFICATIVA
Crise	X		Corte de gastos em produtos supérfluos.
Financiamentos e Investimentos	X	X	A finalidade deste documento é estruturar a empresa e seus planos de ações, facilitando assim uma possível busca de financiamento formal, porém com uma recessão econômica, pode dificultar pela busca do crédito.

Fonte: Autor, 2017

4.1.1.3 Ambiente Natural

O ambiente natural, abrange os recursos naturais (insumos) utilizados pelas organizações para a construção de produtos ou serviços. É a área responsável pela preservação e utilização consciente dos recursos naturais e da biodiversidade. Essa força pode tanto viabilizar quanto inviabilizar empreendimentos, tendo também grande influência na imagem da empresa frente a seu mercado consumidor, podendo essa ser vista como uma empresa que preze pela consciência ambiental, através de programas que visem limitar a utilização de recursos naturais, utilizando de produtos biodegradáveis, ou negativamente, com processos que de alguma forma ameace o meio ambiente.

As mudanças climáticas globais, causam oscilações econômicas no mercado agrícola, sendo essas diretamente relacionadas com os valores repassados ao mercado sobre os recursos naturais. Quase um quarto dos danos causados por desastres naturais no mundo em desenvolvimento recaem sobre o setor agrícola, segundo a Organização das Nações Unidas para Alimentação e Agricultura (FAO).

Inundações e secas, provocaram 83% das perdas de plantações e rebanhos, também segundo a (FAO), onde foram analisados 140 desastres em 67 países, entre os anos de 2003 e 2013.

Para o IBGE, os preços dos alimentos subiram em média 129% nesse mesmo período, a grande parcela de culpa desses aumentos são advindas de, pragas, alterações no clima, entre outros fatores que incidem sob o mercado. Os impactos podem ser positivos, negativos ou neutros, por exemplo, mudanças climáticas, podem diminuir, aumentar ou não ter efeito algum, sob certo alimento.

Por se tratar de um produto alimentício, o *brownie*, depende de diversos tipos de ingredientes que derivam da natureza, como o cacau, o açúcar que advém da cana, a farinha de trigo, a manteiga que é resultado da gordura vegetal e ovos. Sendo assim, todos esses produtos podem sofrer alterações na qualidade e quantidade, e por consequência, também no preço.

A temperatura é um fator natural influenciável no consumo de alimentos, fazendo com que o consumidor se sinta atraído a certos produtos e repulsivo em relação a outros, sendo assim existem produtos mais sazonais que outros. É o exemplo do sorvete, que geralmente tem seus ápices de consumo, em certas épocas do ano, como no verão, quando a temperatura, normalmente atinge suas temperaturas máximas. O clima também pode afetar a apresentação do produto em seus pontos de venda, como o *brownie*, que expostos ao calor excessivo, pode derreter.

Quadro 5 - Macro Ambiente Natural

EVENTO	AMEAÇA	OPORTUNIDADE	JUSTIFICATIVA
Fatores Climáticos	X		O produto depende da matéria prima advinda da natureza, estando fora de nosso controle.
Variações de Temperatura Local	X		Florianópolis, em certas épocas do ano, tem suas temperaturas altíssimas, podendo afetar na apresentação e na qualidade do produto
Posicionamento de marca sustentável		X	A marca, Brutus Brownies, tem como forte, sua preocupação com ingredientes, saudáveis e com atitudes sustentáveis em seu processo de produção podendo explorar o tema.

Fonte: Autor, 2017

4.1.1.4 Ambiente Social

Segundo estudos da Organização Mundial da Saúde (OMS), cerca de 53% dos fatores que levam a uma vida mais longa e saudável, estão diretamente relacionados aos costumes e ao estilo de vida da pessoa. Manter bons hábitos tem maior influência para a longevidade do que fatores genéticos. Maus hábitos alimentares, sedentarismo, estresse e tabagismo, são alguns dos fatores que podem desencadear doenças e prejudicar o bem-estar.

Segundo Moreira (2010) alimentação é fator primordial na rotina diária da humanidade, não apenas por ser necessidade básica, mas principalmente porque a sua obtenção tornou-se uma preocupação para a saúde pública, uma vez que o excesso ou falta podem causar doenças, além do fato de ter se tornado um fator contribuinte nas interações do ser humano e na satisfação em comer juntamente a grupos e amigos

Costumes de uma alimentação saudável estão cada vez mais abundantes, o consumo de alimentos orgânicos e o aumento de adeptos a exclusão de carne vermelha, são apenas alguns exemplos dessa mudança. No Brasil, já são quase 16 milhões de pessoas (8% da população) que se consideram vegetarianas, segundo pesquisa feita pelo IBOPE no ano de 2012. O Brasil é o maior mercado de alimentos e bebidas saudáveis, com uma receita de US\$ 27,5 bilhões, em produtos do ramo, dados levantados pela Euro Monitor no ano de 2015. O crescimento do

segmento no ano de 2012, teve uma média de 20%, ao ser comparada com o resto do mundo, impressiona, pois, a média é de 8% (IBOPE, 2012)

Em Florianópolis, cresce significativamente o número de opções de alimentos saudáveis, restaurantes e empórios que prezam por uma melhor qualidade de vida, advinda de uma boa alimentação. Segundo a engenheira agrônoma Suzeli Simon, em entrevista para a revista digital G1 do grupo Globo, “Santa Catarina é um estado muito rico em agricultores orgânicos e possui modelos de agricultura familiar que são pioneiros no Brasil. A diversidade em produtos e a procura por parte dos consumidores, mostram que o setor deverá crescer muito nos próximos anos” (CATTUCI, 2016).

Um ponto que requer atenção entre os comerciantes, são as ondas de modismo, muitas vezes por uma boa propaganda, novidade ou exclusividade no mercado, sair em alguma revista, jornal ou por ser mais uma daquelas “descobertas científicas”, a busca pelo que é novo geralmente cresce de forma exponencial, “[...] é só aparecer alguma coisa na mídia e no outro dia a loja está lotada” diz, Cida Vieira, proprietária de uma loja especializada de produtos naturais em Campo Grande – MS. (ROSSI, 2010).

Porém, produtos que crescem devido há causas terceiras, como ditas anteriormente, pouco sustentam a alta demanda e entram em um equilíbrio, ou até mesmo desaparecem do mercado, como apresenta a matriz BCG, esses produtos citados, são vistos como “Produtos em Questionamento” pois têm um crescimento elevado de mercado mas não possuem uma participação relativa significativa por si só, mas por influência externa, sendo assim, podendo se tornar um produto estrela ou um “abacaxi” dependendo da aceitação pós modismo do mercado e da estratégia adotada pela empresa.

Figura 4: Matriz BCG



Fonte: Periard (2010)

Quadro 6 - Macro Ambiente - Social

EVENTO	AMEAÇA	OPORTUNIDADE	JUSTIFICATIVA
Ingredientes		X	O produto é feito com produtos de qualidade, buscando satisfazer o cliente de uma forma saudável, podendo explorar ainda mais o tema.
Modismo de Consumo	X		Tendências e moda podem afetar diretamente a empresa por ofertar apenas um produto em seu “mix”.
Crescimento Populacional		X	Clientes potenciais

Fonte: Autor, 2017

4.1.1.5 Ambiente Tecnológico

Para Peter Wright, Mark J, Kroll e John Parnell (2000 p.54):

Incluem melhorias e inovações científicas que oferecem oportunidade ou ameaças para as empresas. A intensidade de mudança tecnológica varia consideravelmente de um setor para o outro. No setor eletrônico, a mudança é rápida e constante, mas na fabricação de móveis as alterações são mais lentas e graduais.

A tecnologia tem se intensificado nos últimos anos, a indústria e os serviços de alimentos propiciam uma infraestrutura focada na otimização do tempo e trabalho, o emparelhamento de máquinas voltados a facilitar o processo em larga escala, assim como da utilização de novos ingredientes e conservantes adicionais, afim de aumentar o tempo de validade, “hoje, da forma como é feita a produção agrícola no Brasil, existe uma dependência do uso de agrotóxico para produção em larga escala” afirma Agência Nacional de Vigilância Sanitária (ANVISA).

Segundo Moreira (2010) a escolha de alimentos é regulada pelo consumo de símbolos, pois os prazeres emocionais do consumo não se findam apenas na satisfação pelo produto, mas também pelo que representa, e por aquilo que os diferenciam socialmente ou que os identificam ao grupo no qual eles pertencem. Dessa forma, a comida também é vista com uma forma de prestígio e status. Sendo assim, podemos notar uma força tecnológica no posicionamento e design das marcas alimentícias, nos logotipos de marca de alimentos ou no desenvolvimento de embalagens onde a função principal da embalagem dos alimentos é proteger o seu produto, mas também tem a função importante como forma de atrair os olhares e suprir status de seus consumidores.

Vale ressaltar que há um aumento em alimentos produzidos em menor escala, normalmente afim de abastecer pequenas regiões, esses produtos são chamados de artesanais e têm causado um grande impacto no mercado que ainda está em fase de crescimento e proporciona a entrada de novos produtores. Porém “a competitividade é alta, por isso ser criativo e fazer um bom trabalho de marca é uma alternativa de se diferenciar”, afirma Priscila Carvalho Ferrari, administradora, pós-graduada em gestão de marcas pela Business School de São Paulo.

Quadro 7 - Macro Ambiente - Tecnológico

EVENTO	AMEAÇA	OPORTUNIDADE	JUSTIFICATIVA
Artesanal		X	A marca tem seus processos artesanais, sendo um mercado potencial
Marca		X	Design forte e potencial
Concorrência	X		Forte concorrência no mercado de produtos artesanais.

Fonte: Autor, 2017

4.1.2 Microambiente

4.1.2.1 Empresa

Empresa de pequeno porte, com o fundador mais um estagiário, tem um clima familiar e gestores inexperientes no mercado empreendedor. A empresa é dividida basicamente por produção e distribuição, procurando sempre otimizar esses dois processos e tem como projeto futuro uma melhoria em outras áreas, como o da comunicação, logística, financeiro e tecnológico. A Brutus Brownies, tem seu conceito e proposta bastante definidos, o “Ser Brutus” remete a ser perseverante perante seus sonhos e responsabilidades, e é assim que a empresa é guiada.

Quadro 8 - Microambiente - Empresa

EVENTO	FORÇAS	FRAQUEZAS	JUSTIFICATIVA
Falta de estruturação das áreas.		X	A empresa ainda não está com seus processos inteiramente estruturados.
Inexperiência no empreendedorismo		X	Seus gestores estão se empreendendo pela primeira vez
Conceito definido	X		A Brutus se fortaleceu pelos seus conceitos e valores.

Fonte: Autor, 2017

4.1.2.2 Fornecedores

Hoje os fornecedores são em sua maioria atacadistas ou supermercados de rede, onde a empresa não tem um poder de barganha muito grande. (Exemplo: Fort Atacadista)

Quadro 9 - Microambiente - Fornecedores

EVENTO	FORÇAS	FRAQUEZAS	JUSTIFICATIVA
Matéria prima		X	Margem pequena de barganha com fornecedores;

Fonte: Autor, 2017

4.1.2.3 Intermediários

Os pontos de revenda, localizados em pontos específicos, pensado no consumo local, por cada ponto ter sua rede de clientes específicos. Além disso os pontos de revenda são parte fundamental tendo grande responsabilidade pela apresentação do produto, podendo ela ser de maneira cuidadosa e eficaz ou não, o que influencia diretamente na imagem da empresa. O poder de barganha com este mercado ainda é baixo, tendo em vista que a Brutus Brownies trabalha consignado.

Quadro 10 - Microambiente - Intermediários

EVENTO	FORÇAS	FRAQUEZAS	JUSTIFICATIVA
Expansão da Marca	X		Cada ponto de revenda possui seus clientes específicos, a Brutus é vista por inúmeros clientes diferentes, em cada local.
Relativa dependência dos pontos de revenda		X	Estando em mãos do estabelecimento, o produto pode não estar devidamente apresentável.

Fonte: Autor, 2017

4.1.2.4 Concorrentes

Forte concorrência. Foram localizadas duas empresas de médio porte, em situações legais.

A empresa dominante no mercado de *Brownies*, na cidade de Florianópolis, intitulado como Browneria, possui hoje, em média, 180 pontos de revenda, entre a Grande Florianópolis e Balneário Camboriú. Seu centro de produção e de vendas, fica localizada no Bairro de Ratoles, norte da Ilha de Florianópolis. Com 18 opções de sabores e estilos, a Browneria trabalha em uma média de preços, variando de R\$6,00 à R\$8,00. A empresa também, possui um plano de alta valorização da marca, tendo seu design inovador, e apresentação padronizada nos pontos.

Figura 5: Browneria



Fonte: BROWNERIA. Disponível em:

https://www.facebook.com/pg/Browneria/photos/?tab=album&album_id=187740878051769 Acesso em: 19 nov. 2017

Outra concorrente forte, é a Brownies Brasil, com uma média de 120 pontos de revenda, na Grande Florianópolis, seu centro de distribuição e ponto de venda fica localizado em Santo Amaro da Imperatriz. Seu preço médio varia de R\$3,50 à R\$6,00. Não foi ao certo identificado quantos sabores a empresa oferece. Nota se que diferente da Browneria, a estratégia de mercado da Brownies Brasil é ter um preço mais acessível.

Figura 6: Brownies Brasil



Fonte: BROWNIES BRASIL. Disponível em: <http://browniesbrasil.blogspot.com.br/> Acesso em: 19 nov. 2017

Há também outros concorrentes diretos, de *brownies*, porém desses não foram identificados todos os pontos de revenda e nem situação legal. Além da concorrência indireta, onde podemos colocar qualquer oferta alimentícia de balcão, como balas, doces ou chicletes.

Os dois dos concorrentes mais fortes citados, trabalham com processos de produção em larga escala. A Brutus Brownies por sua vez, tem sua produção de baixa escala, de forma artesanal sendo seletivo na sua escolha de matéria prima, pensando na qualidade do produto, em um preço médio do mercado,

Quadro 11 - Microambiente - Concorrentes

EVENTO	FORÇAS	FRAQUEZAS	JUSTIFICATIVA
Posicionamento	X		Artesanal

Fonte: Autor, 2017

4.1.2.5 Cliente

O mercado consumidor é de sua maioria jovens, entre 20-25 anos; economicamente ativos e de sua maioria universitários. Conforme gráficos apresentados no apêndice A.

4.1.2.6 Público

O público abrange todos aqueles que de alguma forma tem acesso ou conhecimento sobre a empresa, tendo interesse ou não sobre seus produtos.

Olhando para as redes sociais, há um universo de clientes potenciais, mas também bastante concorrência, além de que todos têm acesso integral de eventos da empresa.

4.1.3 5 Forças de Competitivas

O desenvolvimento das 5 forças de Porter, proporcionam uma análise sobre a rivalidade entre seus concorrentes, possibilidade de novos entrantes, mercadorias e produto substitutos, barganha com fornecedores e de clientes.

Segue, de acordo com Porter (1991) as 5 Forças, desdobradas para a realidade da empresa Brutus Brownies:

Quadro 12 - Força 1-5 Possibilidade de entrada de novos concorrentes

Força 1:	Possibilidade de entrada de novos concorrentes	
A	É possível ser pequeno para entrar no negócio	5
B	Empresas concorrentes têm marcas desconhecidas, ou clientes não são fiéis	3
C	É necessário baixo investimento em infraestrutura, bens de capital e outras despesas para implantar 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.	4
F	O local, compatível com a concorrência, exigirá baixo investimento.	3
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 os novos concorrentes.	3
J	O mercado não está saturado.	2
TOTAL		36

Fonte: (GOHR,2008)

$$36-10/40 \times 100 = 65\%$$

Intensidade da força 1	65 %
------------------------	------

Resultado da intensidade da primeira força, a ameaça de novos competidores ficou média para alta. Com 65%. Não necessita de um investimento inicial de alto custo e pesquisas aprofundadas, por esse motivo é que o mercado na região de Florianópolis está saturado

Quadro 13 - Força 2-5 Rivalidade entre as empresas existentes no setor

Força 2:	Rivalidade entre as empresas existentes no setor	
A	Existe grande número de concorrentes, com relativo equilíbrio em termos de tamanho e recursos.	4
B	O setor em que se situa o negócio mostra um lento crescimento. Uns prosperam em detrimento de outros.	5
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.	2
F	É muito dispendioso para as empresas já estabelecidas saírem do negócio.	1
TOTAL		16

Fonte: (GOHR,2008)

$$16-6/24 \times 100 = 41,66\%$$

Intensidade da força 2	41,66%
------------------------	--------

Resultado de intensidade da segunda força, rivalidade entre as empresas existentes no setor ficou na média, com 42%. Ou seja, existe um número considerável de concorrentes na região.

Quadro 14 - Força 3-5 Ameaça de produtos substitutos

Força 3:		Ameaça de produtos substitutos
A	Verifica-se uma enorme quantidade de produtos substitutos.	5
B	Produtos substitutos têm custos mais baixos que os das empresas existentes no negócio.	4
C	Empresas existentes não costumam utilizar publicidade para promover sua imagem e dos produtos.	2
D	Setores de atuação dos produtos substitutos estão em expansão, aumentando a concorrência.	5
TOTAL		16

Fonte: (GOHR,2008)

$$16-4/16 \times 100 = 75\%$$

Intensidade da força 3	75 %
------------------------	------

Resultado da intensidade da terceira força, a ameaça de produtos substitutos é alta, com 75%. O que significa que, o número de produtos que substituem é alto e podem vir a aumentar mais ainda essa possibilidade de substituição, é alto e bem variado, tanto nas opções, quanto no preço. Estes produtos vão desde de chicletes até bombons ou qualquer outra opção que sane o “desejo” de sobremesa.

Figura 7: Balcão de Produtos Substitutos



Fonte: Autor, 2017

Quadro 15- Força 4-5 Poder de negociação dos compradores

Força 4: Poder de negociação dos compradores		
A	Clientes compram em grandes quantidades e sempre fazem forte pressão por preços menores.	2
B	Produto vendido pelas empresas do setor representa muito nos custos do comprador.	1
C	Produtos que os clientes compram das empresas do setor são padronizados.	4
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 no setor.	5
F	Produto vendido pelas empresas do setor não é essencial para melhorar os produtos do comprador.	4
G	Clientes são muito bem informados sobre preços e custos do setor.	3
H	Clientes trabalham com margens de lucro achatadas.	3
TOTAL		26

Fonte: (GOHR,2008)

$$26-08/32 \times 100 = 56,25 \%$$

Intensidade da força 4	56,25 %
------------------------	---------

Com resultado da intensidade da quarta força, o poder de negociação dos compradores está na média, com 56,25%. Se tratando de um produto do ramo alimentício, geralmente o consumidor não possui um poder de barganha muito grande no produto, devido a compra em pequenas quantidades, normalmente porções individuais, com exceção de possível encomendas para grandes eventos, o que não é a especialidade da empresa, mas pode vir a acontecer.

Outro ponto, é que o cliente tem acesso a informações de receitas similares de sobremesas, tendo a liberdade para cozinhar e suprimindo a necessidade do produto, porém, isso dificilmente acontece no dia a dia.

Quadro 16 - Força 5-5 Poder de negociação dos fornecedores

Força 5:		Poder de negociação dos fornecedores	
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.		2
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.		3
F	Existem custos significativos para se mudar de fornecedor.		3
G	Ameaça permanente dos fornecedores entrarem no negócio do setor.		2
TOTAL			19

Fonte: (GOHR,2008)

$$19-07/28 \times 100 = 42,85 \%$$

Intensidade da força 5	42,85 %
------------------------	---------

Com resultado da intensidade da quinta força, o poder de negociação dos fornecedores é médio, com 42,85%. Existe um número considerável de fornecedores de matéria prima no mercado, tornando fácil a troca de fornecedor, porém podendo ter uma mudança significativa nos preços.

4.1.4 Análise SWOT

Quadro 17 - Análise SWOT - BRUTUS BROWNIES

Forças	Fraquezas
-Matéria Prima Seleccionada; -Produto artesanal; -Identidade Visual; -Valores definidos.	-Desorganização em processos; -Pouca experiência na área; -Estrutura física limitada. -Dependência (não há <i>mix</i> de produtos)
-Abertura para extensão da marca; -Mercado potencial fora da região.	- Forte concorrência; -Facilidade de novos concorrentes e produtos substitutos. - Modismo de consumo; - Economia instável; - Impostos.
Oportunidades	Ameaças

Fonte: Autor, 2017

4.1.5 Cenários

- CENÁRIO ATUAL
- CENÁRIO 1 – ESPAÇO COMERCIAL BÁSICO

Locar um espaço comercial sem mobília.

*Para efeitos de cálculo foi levantado valor de salas comerciais na região do Campeche, Rio Tavares e Trindade.

- CENÁRIO 2 – ALUGUEL DE ESPAÇO COZINHA COMPARTILHADA

Locar espaço em uma cozinha já mobiliada, trabalhando em turnos nos dias de inatividade do espaço (folgas, finais de semana, feriados ou férias) compartilhando de mobílias e eletrodomésticos.

Para a construção desse cenário, essa possibilidade foi previamente alinhada com o restaurante TACO REAL, Razão Social: TACO REAL RESTAURANTE LTDS- ME, CNPJ:14.243.404/0001-10, localizado no Bairro do Rio Tavares, Rodovia Doutor Antônio Luiz Moura Gonzaga, CEP: 88.048-300. Tendo em vista que a empresa BRUTUS BROWNIES, precisaria ter seu Alvará independente e não comercializaria no espaço. (Não será aprofundado no trabalho quaisquer taxas de alvará, de nenhuma natureza)

5 PLANO DE MARKETING

5.1 DESCRIÇÃO DOS PRINCIPAIS PRODUTOS E SERVIÇOS

O *Brownie* atualmente é o único produto da empresa, sendo esse dividido entre os sabores:

- Tradicional;
- Cappuccino;
- *Oreo*;
- Paçoca;
- Nutella com nozes;
- Nozes;
- Castanha do Pará.

Ingredientes base:

Chocolate meio amargo; cacau 100%; *Ghee* (manteiga clarificada); Açúcar Orgânico; Ovos; Farinha de Trigo; Essência de Baunilha; Sal. Validade média 10 dias.

Serviços:

Dispõe de um atendimento online por via das plataformas *Instagram* e *Facebook*;
Encomendas e entregas;
Revenda consignada.

Disposição de vendas:

- Encomendas e entregas - Em caixinhas triangulares que suportam de 5 a 8 *brownies*.

Figura 8: Caixas para Encomendas



Fonte: Auto, 2017

- Revenda consignada - em cestinhas, na grande maioria das vezes localizada no balcão perto do caixa de estabelecimentos parceiros.

Figura 9: Stand de Vendas BRUTUS BROWNIES



Fonte: Autor, 2017

5.2 PREÇO

- ✓ Encomendas e Varejo: R\$ 5
- ✓ Revendas consignadas: R\$ 4
- ✓ Promocional*: R\$ 2,50

*Ponta de estoque quando perto do vencimento;

**A empresa só recebe pagamentos em dinheiro.

5.3 ESTRATÉGIAS PROMOCIONAIS

- ✓ Participação em eventos culturais e festas privadas;
- ✓ Impulsão na internet e mídias sociais (2x semana) - R\$ 30 a 50 semanais;

Figura 10: Resultados de Impulsão nas Mídias Sociais



Fonte: Autor, 2017

- ✓ Promoções em datas especiais - média de R\$ 20 a 30 por promoção (4x ano);
- ✓ Sorteios - média de R\$ 20 a 30 por sorteio (2x ano);

Figura 11: Sorteio



Fonte: Autor, 2017

- ✓ Cartão fidelidade - para cada 10 *brownies* consumidos o cliente ganha 1.

5.4 DIVULGAÇÃO

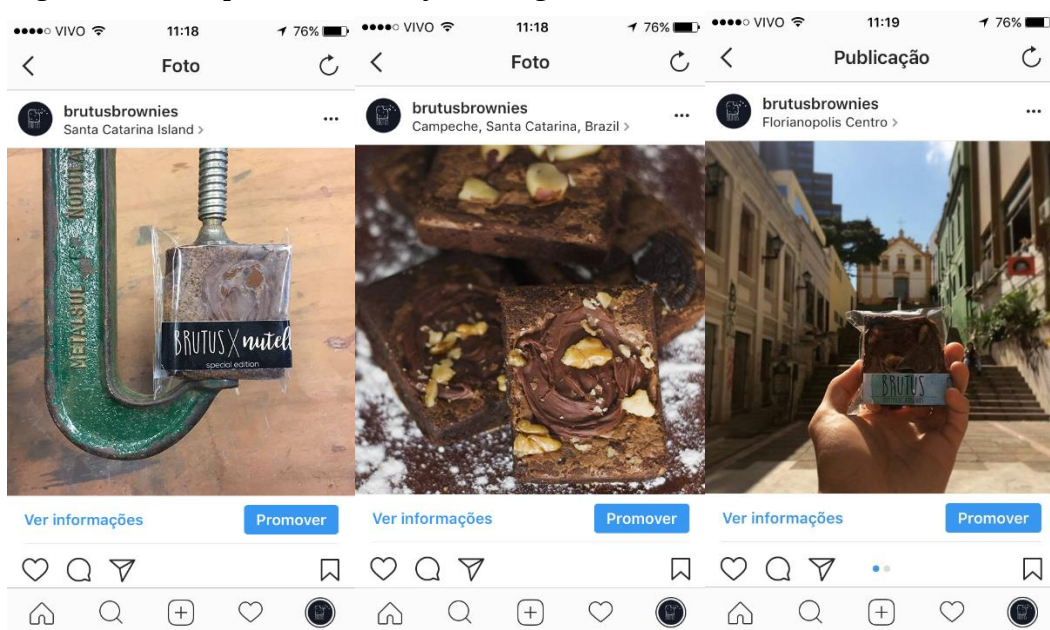
Em sua maioria, marketing direto e digital. São utilizadas ferramentas de cunho virtual, como atualizações em redes sociais, *Instagram* e *Facebook*. No dia a dia, devido a seu design e logotipo de destaque, deixamos placas informativas nos pontos de vendas, afim de gerar interesse e curiosidade nos clientes e aqueles que o cercam.

Figura 12: Layout da Placa de Vendas



Fonte: Autor, 2017

Figura 13: Exemplos de Publicação Instagram



Fonte: Autor, 2017

A divulgação está sempre atrelada com as estratégias promocionais.

5.5 ESTRUTURA E COMERCIALIZAÇÃO

A empresa possui seu canal de distribuição nos níveis 0 e 01 (conforme citado na seção 2.6- Plano de Marketing)

Atualmente a empresa faz vendas direto para o consumidor e possui 3 pontos de revenda. São responsáveis pela entrega semanal dos produtos e retirada do dinheiro da semana Ravi Alvarenga Porto Ramos e Vitor Seabra Sansão.

A Brutus trabalha com os seguintes estabelecimentos:

✓ Primatas – A Origem do Sabor.

R. João Pio Duarte Silva, 58 - Carvoeira, Florianópolis – SC

CNPJ: 23.647.518/0001-17

✓ Anna's Café e Padaria

R: Delminda Silveira, 745 – Agrônômica, Florianópolis – SC,

CNPJ: 23.497.450/0001-37

✓ Saborear Café

Av. Antônio Borges dos Santos, 737 - Loja 04 - Armação, Florianópolis - SC,

CNPJ: Não identificado

Encomendas são produzidas a partir dos pedidos. As entregas dependem da quantidade encomendada e a localização do cliente.

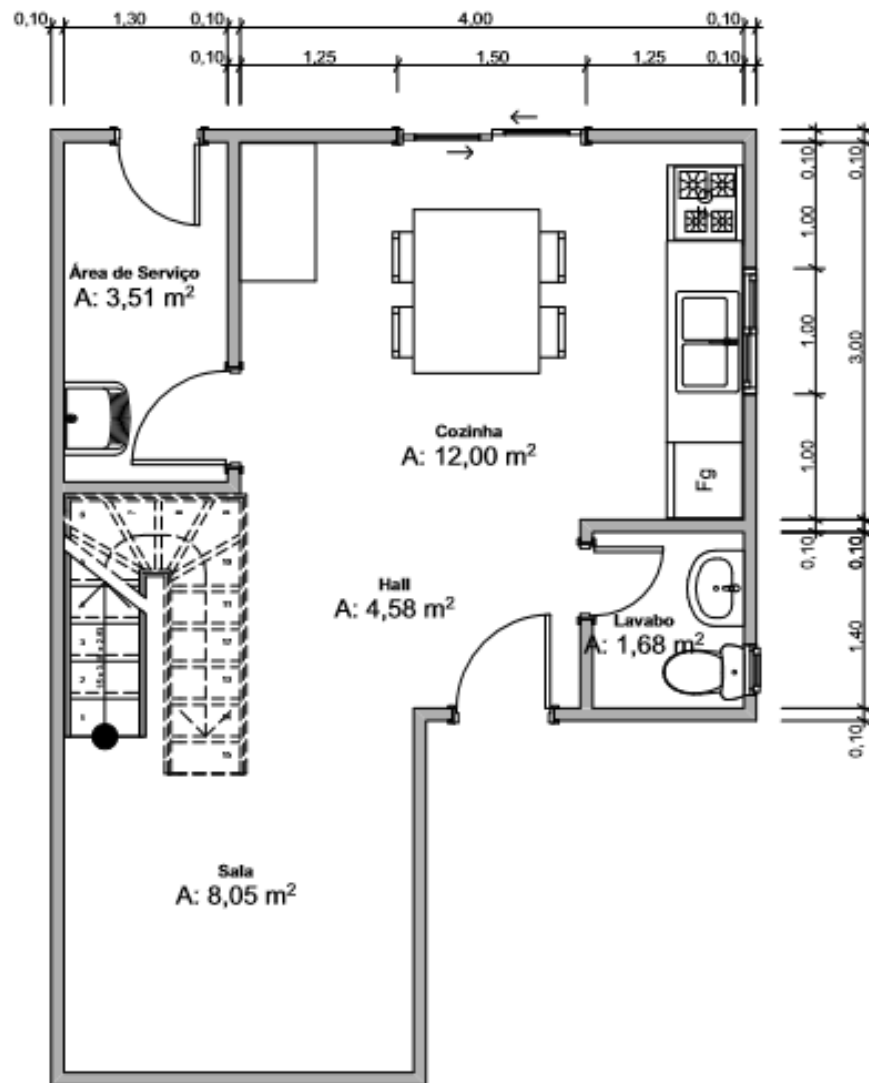
A estrutura do negócio atualmente está situada na R: Laureano, 635 – 88065-040, Campeche, Florianópolis/SC

Com uma estrutura simples, a empresa está em busca de uma nova localização, avaliada neste plano de negócios.

6 PLANO OPERACIONAL

6.1 LAYOUT OU ARRANJO FÍSICO

Figura 14: Layout do Atual Espaço de Produção e Distribuição.



0.

Pavimento Térreo

Escala: 1:50

Fonte: Autor, 2017

6.2 CAPACIDADE PRODUTIVA

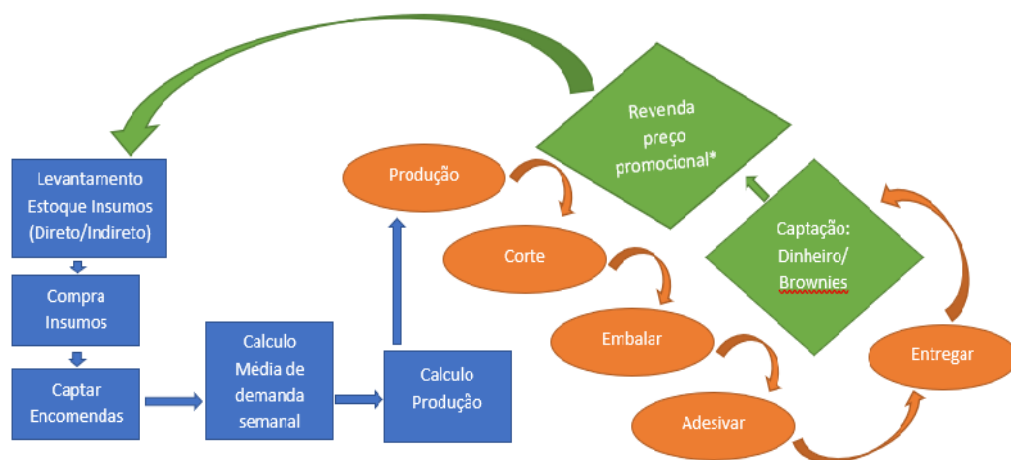
Quadro 18 - Capacidade Produtiva

Por Tempo Produtivo.	Produção	Capacidade Produtiva
TOTAL HORAS SEMANAIS	12hrs	12hrs
PRODUÇÃO TOTAL (3hrs)	60un	240un

Fonte: Autor, 2017

6.3 PROCESSOS OPERACIONAIS

Figura 15: Fluxograma



Fonte: Autor, 2017

■ Pré Operacional.

● Operacional.

◆ Pós Operacional.

*Em caso de sobra consignada

-Insumos Diretos: Ingredientes

-Insumos Indiretos: Embalagens, Adesivos, Caixinhas Exposição,

6.4 NECESSIDADE DE PESSOAL

Quadro 19: Necessidade de Pessoal

	Cargo	Funções
1 – Ravi Alvarenga de Porto Ramos	Sócio-Fundador	Produção, Distribuição e Criação
2 – Vitor Seabra Sansão	Estagiário	Compras, Distribuição e Finanças

Fonte: Autor, 2017

7 PLANO FINANCEIRO

*Não está incluso nos cálculos quaisquer taxas de alvará, de nenhuma natureza.

7.1 ESTIMATIVA DE INVESTIMENTO

CENÁRIO ATUAL

Não há necessidade de investimento.

CENÁRIO 1 – ESPAÇO COMERCIAL BÁSICO

Quadro 20 - Necessidade de Investimento (Cenário 1)

Necessidades de Investimento:
Forno a Gás 84L
Fogão 4 bocas
Refrigerador 260L
Armário 6 Portas 3 Gavetas
Balcão c/ Pia
Bancada Granito 1,20x60
2 Batedeira
1 Seladora
1 Quadro de anotações.
Utensílios gerais

Fonte: Autor, 2017

Quadro 21 - Pesquisa de Preços (Cenário 1)

ESTRUTURA/MAQUINARIOS	Fonte	Fornecedores	Modelo	COTAÇÃO DE VALORES	Média
1x Forno a Gás 84L	Buscapé	Magazine Luiza	Consul COA84BR (84L)	R\$ 1.349,00	
	Magazine Luiza	Magazine Luiza	Venax 08412645 (109L)	R\$ 659,99	
	Magazine Luiza	Magazine Luiza	Brastemp BOA84AERNA (84L)	R\$ 1.410,00	
					R\$ 1.139,66
1x Fogão 4 bocas s/ Forno	Magazine Luiza	Magazine Luiza	Cooktop 4 bocas sugar FG4004VP	R\$ 364,41	
	Americanas	Americanas	Fogão de mesa Atlas Siena 4 bocas	R\$ 159,00	
	Magazine Luiza	Magazine Luiza	Esmaltec Laguna 4 bocas ref:	R\$ 153,84	
					R\$ 231,13
1x Refrigerador 260L	Magazine Luiza	Magazine Luiza	Electrolux DC35A (260L)	R\$ 1.044,05	
	Lojas Koerich	Lojas Koerich	Consul CRA30FB (261L)	R\$ 996,55	
	Buscapé	Magazine Luiza	Electrolux RDE33 (262L)	996,55	
					R\$ 1.012,38
1x Armário 6 Portas 3 Gavetas	Submarino	Submarino	Kit Paraná Orion	R\$ 636,49	
	Americanas	Americanas	Kit Cozinha Glamyl Elis Suzana G20150223JST	R\$ 1.116,00	
					R\$ 876,25
1x Balcão c/ Pia	Americanas	Americanas	AJIL Elisa - 2 gavetas 2 portas cod:25487933	R\$ 259,99	
	Submarino	Submarino	AJIL Gabriela - 3 gavetas 2 portas cod:15215796	R\$ 136,72	
	Americanas	Americanas	Low - 3 gavetas 2 porta - Mobilarte cod: 21905687	R\$ 155,48	
					R\$ 184,06
1x Bancada Granito 1,20x60	Walmart	Walmart	CD-405 Ditália	R\$ 119	
			Glamyl BP Granito cod: 947980900	R\$ 147,49	
					R\$ 133,25
1x Batedeiras	Ponto Frio	Ponto Frio	Black & Decker BAT350	R\$ 139,90	
	Colombo	Colombo	Britânia Bellagio Maxx Neve	R\$ 85	
					R\$ 112,45
1x Seladora	Mercado Livre	Cetro Soluções em Embalagem	Seladora 30cm PFS 300	R\$ 99	
	Submarino	Submarino	Seladora Térmica WS-200- 20cm	R\$ 88,90	
					R\$ 94
Quadro de Anotações		Stixx	Adesivo Quadro Neg	R\$ 57,29	
					R\$ 57,29
Utensílios Gerais		Diversos	Diversos	R\$ 250,00	
					R\$ 250,00

Fonte: Autor, 2017

CENÁRIO 2 – ESPAÇO COZINHA COMPARTILHADA (COWORKING)

Quadro 22 - Necessidades de Investimento (Cenário 2)

Necessidades de Investimento:
1 Forno a Gás
1 Seladora
2 batedeiras
Utensílios Gerais

Fonte: Autor.

Quadro 23 - Pesquisa de Preços (Cenário 2)

ESTRUTURA/MAQUINARIOS	Fonte	Fornecedores	Modelo	COTAÇÃO DE VALORES	Média
1x Forno a Gás 84L	Buscapé	Magazine Luiza	Consul COA84BR (84L)	R\$ 1.349,00	
	Magazine Luiza	Magazine Luiza	Venax 08412645 (109L)	R\$ 659,99	
	Magazine Luiza	Magazine Luiza	Brastemp BOA84AERNA (84L)	R\$ 1.410,00	
					R\$ 1.139,66
1x Batedeiras	Ponto Frio	Ponto Frio	Black & Decker BAT350	R\$ 139,90	
	Colombo	Colombo	Britânia Bellagio Maxx Neve	R\$ 85	
					R\$ 112,45
1x Seladora	Mercado Livre	Cetro Soluções em Embalagens	Seladora 30cm PFS 300	R\$ 99	
	Submarino	Submarino	Seladora Térmica WS-200- 20cm	R\$ 88,90	
					R\$ 94
Utensílios Gerais		Diversos	Diversos	R\$ 250,00	R\$ 250,00

Fonte: Autor, 2017

7.2 CAPITAL DE GIRO

CENÁRIO ATUAL

Tabela 1: Capital de Giro (Cenário Atual)

	Valor Atual
Estimativa Matéria Prima	R\$ 340,80*
Salários e Bolsa	R\$ -
Custeio	R\$ 120,00
Taxa Microempreendedor Individual	R\$ 48,00
Total	R\$ 508,80

Fonte: Autor, 2017

* Para atingir o ponto de equilíbrio calculado é necessário a venda de 58 Brownies no custo de R\$1,42

CENÁRIO 1 – ESPAÇO COMERCIAL BÁSICO

Tabela 2: Capital de Giro (Cenário 1)

	Valor Projetado
Estimativa Matéria Prima	R\$ 2.270,99*
Salários e Bolsa	R\$ 3.000,00
Custeio	R\$ 1.560,00
Taxa Microempreendedor Individual	R\$ 48,00
Total	R\$ 6.878,99

Fonte: Autor, 2017

* Para atingir o ponto de equilíbrio calculado é necessário a venda de 1.599 *Brownies* no custo de R\$1,42

CENÁRIO 2 – ESPAÇO COZINHA COMPARTILHADA (COWORKING)

Tabela 3: Capital de Giro (Cenário 2)

	Valor Projetado
Estimativa Matéria Prima	R\$ 1.945,93*
Salários e Bolsa	R\$ 3.000,00
Custeio	R\$ 739,18
Taxa Microempreendedor Individual	R\$ 48,00
Total	R\$ 5.633,11

Fonte: Autor, 2017

* Para atingir o ponto de equilíbrio calculado é necessário a venda de 1.300 *Brownies* no custo de R\$1,42

7.3 INVESTIMENTO TOTAL

CENÁRIO ATUAL

Tabela 4: Investimento Total (Cenário Atual)

	Valor Atual
Investimento Imobilizado	R\$ -
Capital de Giro	R\$ 508,80
Total	R\$ 508,80

Fonte: Autor, 2017

CENÁRIO 1 – ESPAÇO COMERCIAL BÁSICO

Tabela 5: Investimento Total (Cenário 1)

	Valor Projetado
Investimento Imobilizado	R\$ 4.090,47
Capital de Giro	R\$ 6.878,99
Total	R\$ 10.969,46

Fonte: Autor, 2017

CENÁRIO 2 – ESPAÇO COZINHA COMPARTILHADA (COWORKING)

Tabela 6: Investimento Total (Cenário 2)

	Valor Projetado
Investimento Imobilizado	R\$ 1.496,00
Capital de Giro	R\$ 5.633,11
Total	R\$ 7.129,00

Fonte: Autor, 2017

7.4 ESTIMATIVA DO FATURAMENTO MENSAL DA EMPRESA

*Preço para revendedores.

**Preço comercial (encomendas).

***Preços promocionais perto da data de vencimento.

CENÁRIO ATUAL

Tabela 7: Estimativa do faturamento mensal da empresa (Atual)

Hoje	Comércios*	Varejo**	Promocional***
Preço	R\$ 4,00	R\$ 5,00	R\$ 2,50
Quantidade vendida	110un	110un	20un
Faturamento	R\$ 440,00	R\$ 550,00	R\$ 50,00

Fonte: Autor, 2017

CENÁRIO 1 – ESPAÇO COMERCIAL BÁSICO

Tabela 8: Estimativa do faturamento mensal da empresa (Cenário 1)

Projetado	Comércios*	Varejo**	Promocional***
Preço	R\$ 4,00	R\$ 5,00	R\$ 2,50
Quantidade vendida	733,01un	733,01un	133,27un
Faturamento	R\$ 2.932,03	R\$ 3.665,04	R\$ 333,19

Fonte: Autor, 2017

CENÁRIO 2 – ESPAÇO COZINHA COMPARTILHADA (COWORKING)

Tabela 9: Estimativa do faturamento mensal da empresa (Cenário 2)

Projetado	Comércios*	Varejo**	Promocional***
Preço	R\$ 4,00	R\$ 5,00	R\$ 2,50
Quantidade vendida	595,81un	595,81un	108,33un
Faturamento	R\$ 2.383,24	R\$ 2.979,05	R\$ 270,82

Fonte: Autor, 2017

7.5 ESTIMATIVA DOS CUSTOS DE PRODUÇÃO

* 1 fornada equivale a 30 *Brownies*

Quadro 24 - Custo da Matéria Prima (atualizada em 18/10/2017)

CHOCOLATE 1,02	1002	R\$ 28,90
CACAU 1 KG	1000	R\$ 12,90
FARINHA 5 KG	5000	R\$ 6,87
OVOS 30	30	R\$ 10,00
PAÇOCA 65	1000	R\$ 12,90
NUTELLA	550	R\$ 23,90
OREO 90g	90	R\$ 2,40
CAST PARÁ 1 KG	1000	R\$ 89,00
NOZES 1kg	1000	R\$ 43,90
CAFÉ	50	R\$ 2,50
GHEE - 3.866g	3800	R\$ 75,00
EMBALAGENS	100	R\$ 5,00
ADESIVOS	38	R\$ 7,00
AÇUCAR	1000	R\$ 4,00

Quadro 25 - Custos da Receita Base (atualizada em 18/10/2017)

Brownies TRADICIONAL		
Chocolate em barra (515g)	515	R\$ 14,85
Manteiga (400g)	400	R\$ 7,89
Ovos (6 un.)	6	R\$ 2,00
Cacau em Pó (100g)	100	R\$ 1,29
Farinha de Trigo (100g)	100	R\$ 0,14
Açúcar (150g)	150	R\$ 0,60
Etiqueta	30	R\$ 5,53
Embalagem	30	R\$ 1,50
Custos diretos:		R\$ 26,78
Custos Indiretos:		R\$ 7,03
Custo da Fornada:	30un	R\$ 33,80
Custo Unitário:		R\$ 1,13
LUCRO		R\$ 101,20

Fonte: Autor, 2017

Quadro 26 - Custo da Receita Base + Sabores (atualizada em 18/10/2017)

Brownies Castanha do Pará			
Castanha do Pará (200g)	200	R\$	17,80
Custo da Fornada:	30un	R\$	51,60
Custo Unitário:		R\$	1,72
LUCRO		R\$	83,40
Brownies Oreo			
Bolacha Oreo (270g)	270	R\$	7,20
Custo da Fornada:	30un	R\$	41,00
Custo Unitário:		R\$	1,37
LUCRO		R\$	94,00
Brownies Paçoca			
Farinha de Paçoca (300g)	300	R\$	3,87
Custo da Fornada:	30un	R\$	37,67
Custo Unitário:		R\$	1,26
LUCRO		R\$	97,33
Brownies Nutella c/ Nozes			
Nutella (Nutella 300g)	300	R\$	13,04
Custo da Fornada:	30un	R\$	46,84
Custo Unitário:		R\$	1,56
LUCRO		R\$	88,16
Brownies Nozes			
Nozes (250g)	250	R\$	10,98
Custo da Fornada:	30un	R\$	44,78
Custo Unitário:		R\$	1,49
LUCRO		R\$	90,22
Brownies Cappucino			
Café em pó (25g)	25	R\$	1,25
Custo da Fornada:	30un	R\$	35,05
Custo Unitário:		R\$	1,17
LUCRO		R\$	99,95

Fonte: Autor, 2017

Quadro 27 - Custo Médio de Produção

Custo Médio de Produção (30 Brownies)	R\$ 42,80
Custo Médio de Unitário	R\$ 1,42

Fonte: Autor, 2017

7.6 ESTIMATIVA DOS CUSTOS COM MÃO DE OBRA

CENÁRIO ATUAL

Tabela 10: Estimativa dos custos com mão de obra (Cenário Atual)

	Valor Atual
Salário e Encargos	0

Fonte: Autor, 2017

CENÁRIO 1 – ESPAÇO COMERCIAL BÁSICO

Tabela 11: Estimativa dos custos com mão de obra (Cenário 1)

	Valor Projetado
Salário e Encargos	R\$ 3.000,00

Fonte: Autor, 2017

CENÁRIO 2 – ESPAÇO COZINHA COMPARTILHADA (COWORKING)

Tabela 12: Estimativa dos custos com mão de obra (Cenário 2)

	Valor Projetado
Salário e Encargos	R\$ 3.000,00

Fonte: Autor, 2017

7.7 ESTIMATIVA DOS CUSTOS FIXOS OPERACIONAIS MENSAIS

CENÁRIO ATUAL

Tabela 13: Estimativa dos custos fixos operacionais mensais (Cenário Atual)

Estimativas custos fixos operacionais	Valor Atual
Aluguel	-
Gás	-
Energia	-
Água	-
Gasolina	R\$ 120,00
Total	R\$ 120,00

Fonte: Autor, 2017

CENÁRIO 1 – ESPAÇO COMERCIAL BÁSICO

Tabela 14: Estimativa dos custos fixos operacionais mensais (Cenário 1)

Estimativas custos fixos operacionais	Valor Projetado
Aluguel	R\$ 1.000,00
Gás	R\$ 40,00
Energia	R\$ 120,00
Água	R\$ 40,00
Gasolina	R\$ 360,00
Total	R\$ 1560,00

Fonte: Autor, 2017

CENÁRIO 2 – ESPAÇO COZINHA COMPARTILHADA (COWORKING)

Tabela 15: Custo Médio Mensal da Cozinha Compartilhada.

Total Custos médio (TACO REAL)	
Aluguel	R\$ 1.450,00
Água	R\$ 60,00
Luz	R\$ 600,00
Gás	R\$ 165,00
IPTU	R\$ 25,70
Faxina	R\$ 150,00
Produtos Limpeza	R\$ 100,00
Total	R\$ 3.250,70

Fonte: Autor, 2017

Tabela 16: Cálculo de Locação por Turno (Baseado no Custo Médio Mensal)

Cálculo Locação por Turno	
Mensal	R\$ 3.250,70
Semanal (Mensal/4)	R\$ 812,68
Diário (Semanal/7)	R\$ 116,10
Turno (Diário/3)	R\$ 38,70
Aluguel*	R\$ 619,18

Fonte: Autor, 2017

Tabela 17: Estimativa dos custos fixos operacionais mensais (Cenário 2)

Estimativas custos fixos operacionais	Valor Projetado
Aluguel*	R\$ 619,18*
Gasolina	R\$ 120,00
Total	R\$ 739,18

Fonte: Autor, 2017

*Cálculo do Aluguel para 4 Turnos por semana:

7.8 DEMONSTRATIVO DE RESULTADOS

*Custos da Mercadoria Vendida está incluso custos com Matéria Prima, Salários e Custos fixos.

CENÁRIO ATUAL

Tabela 18: Demonstrativo de Resultado (Cenário Atual)

	DRE atual
Receita	R\$ 1.040,00
Custo Mercadoria Vendida	R\$ 460,80
Despesas Tributária	R\$ 48,00
Lucro	R\$ 531,20

Fonte: Autor, 2017

CENÁRIO 1 – ESPAÇO COMERCIAL BÁSICO

Tabela 19: Demonstrativo de Resultado (Cenário 1)

	DRE projetada
Receita	R\$ 6.930,26
Custo Mercadoria Vendida	R\$ 6.882,26
Despesas Tributária	R\$ 48,00
Lucro	R\$ 0,00

Fonte: Autor, 2017

CENÁRIO 2 – ESPAÇO COZINHA COMPARTILHADA (COWORKING)

Tabela 20: Demonstrativo de Resultado (Cenário 2)

	DRE projetada
Receita	R\$ 5633,11
Custo Mercadoria Vendida	R\$ 5585,11
Despesas Tributária	R\$ 48,00
Lucro	R\$ 0,00

Fonte: Autor, 2017

7.9 FLUXO DE CAIXA

*Custos da Mercadoria Vendida estão inclusos custos com Matéria Prima, Salários e Custos fixos.

*Corrigido em 08% de inflação.

CENÁRIO ATUAL

Tabela 21: Fluxo de Caixa Atual

Fluxo de Caixa Atual	Ano 1	Ano 2
Receita	R\$ 12.480,00	R\$ 13.478,40
Custo Mercadoria Vendida	R\$ 5.529,60	R\$ 5.971,97
(+) Depreciação	-	-
(-) Despesa tributária	R\$ 576,00	R\$ 576,00
Fluxo Operacional	R\$ 6.374,40	R\$ 6.930,43

Fonte: Autor, 2017

CENÁRIO 1 – ESPAÇO COMERCIAL BÁSICO

Tabela 22: Fluxo de Caixa (Cenário 1)

Fluxo de Caixa Projetado	Ano 1	Ano 2
Receita	R\$ 83.163,12	R\$ 89.816,17
Custo Mercadoria Vendida	R\$ 82.587,12	R\$ 89.194,09
(+) Depreciação	R\$ 615,20	R\$ 615,20
(-) Despesa tributária	R\$ 576,00	R\$ 576,00
Fluxo Operacional	R\$ 615,20	R\$ 661,28

Fonte: Autor, 2017

CENÁRIO 2 – ESPAÇO COZINHA COMPARTILHADA (COWORKING)

Tabela 23: Fluxo de Caixa (Cenário 2)

Fluxo de Caixa Projetado	Ano 1	Ano 2
Receita	R\$ 67.597,28	R\$ 73.005,06
*Custo Mercadoria Vendida	R\$ 67.021,28	R\$ 72.382,98
(+) Depreciação	0	0
(-) Despesa tributária	R\$ 576,00	R\$ 576,00
Fluxo Operacional	0	R\$ 46,08

Fonte: Autor, 2017

7.10 ANÁLISES DE INVESTIMENTO

CENÁRIO ATUAL

Tabela 24: Análises de Investimento Atual

Custos fixo	R\$ 168,00
Preço Médio	R\$ 4,33
Custo Variável	R\$ 1,42
Ponto de Equilíbrio	58un

Fonte: Autor, 2017

*Atualmente é produzido mais do que o Ponto de Equilíbrio calculado

Tabela 25: Rentabilidade (Cenário Atual)

Rentabilidade	Atual
Lucro/investimento	104%

Fonte: Autor

Tabela 26: Lucratividade (Cenário Atual)

Lucratividade	Atual
Lucro/receita	51%

Fonte: Autor, 2017

Tabela 27: Valor Presente Líquido (Cenário Atual)

Valor Presente Líquido	Atual
	R\$ 11.335,15

Fonte: Autor, 2017

Tabela 28: Taxa Interna de Retorno (Cenário Atual)

Taxa Interna de Retorno	Atual
	1.253%

Fonte: Autor, 2017

CENÁRIO 1 – ESPAÇO COMERCIAL BÁSICO

Tabela 29: Ponto de Equilíbrio (Cenário 1)

Custos fixo	R\$ 4.659,27
Preço Médio	R\$ 4,33
Custo Variável	R\$ 1,42
Ponto de Equilíbrio	1.599un

Fonte: Autor, 2017

Tabela 30: Produção Semanal Projetada (Cenário 1)

<i>Brownies</i> p/Semana	400
Fornadas p/Semana	14

Fonte: Autor, 2017

Tabela 31: Rentabilidade (Cenário 1)

Rentabilidade	Projetado
Lucro/investimento	0

Fonte: Autor, 2017

Tabela 32: Lucratividade (Cenário 1)

Lucratividade	Projetado
Lucro/receita	0

Fonte: Autor, 2017

Tabela 33: Valor Presente Líquido (Cenário 1)

Valor Presente Líquido	Projetado
	R\$ -9.832,89

Fonte: Autor, 2017

Tabela 34: Taxa Interna de Retorno (Cenário 1)

Taxa Interna de Retorno	Projetado
	-72%

Fonte: Autor, 2017

CENÁRIO 2 – ESPAÇO COZINHA COMPARTILHADA (COWORKING)

Tabela 35: Ponto de Equilíbrio (Cenário 2)

Custos Fixo	R\$ 3.787,18
Preço Médio	R\$4,33
Custo Variável	R\$1,42
Ponto de Equilíbrio	1.300un

Fonte: Autor, 2017

Tabela 36: Produção Semanal Projetada (Cenário 2)

<i>Brownies</i> p/Semana	325
Fornadas p/Semana	11

Fonte: Autor, 2017

Tabela 37: Rentabilidade (Cenário 2)

Rentabilidade	Projetado
Lucro/investimento	0

Fonte: Autor, 2017

Tabela 38: Lucratividade (Cenário 2)

Lucratividade	Projetado
Lucro/receita	0

Fonte: Autor, 2017

Tabela 39: Valor Presente Líquido (Cenário 2)

Valor Presente Líquido	Projetado
	R\$ -7.090,00

Fonte: Autor, 2017

Tabela 40: Taxa Interna de Retorno (Cenário 2)

Taxa Interna de Retorno	Projetado
	-92%

Fonte: Autor, 2017

7.11 FLUXO DE CAIXA DIÁRIO (MENSAL)

CENÁRIO ATUAL

Tabela 41: Fluxo de Caixa Atual

Data	Descrição	Entrada	Saída	Saldo
31/jul	Caixa			R\$ 1.000,00
01/ago	M.P supernat		R\$ 170	R\$ 830
03/ago	Vendas Varejo	R\$ 20,00		R\$ 850
03/ago	Saborear	R\$ 80,00		R\$ 930
04/ago	Annas Café	R\$ 40,00		R\$ 970
04/ago	Vendas Varejo	R\$ 40,00		R\$ 1.010
04/ago	Gasolina		R\$ 30	R\$ 980
07/ago	Fort Atacado		R\$ 120	R\$ 860
07/ago	Adesivos e Embalagens		R\$ 80	R\$ 780
07/ago	Primatas Lanches	R\$ 40,00		R\$ 820
09/ago	Saborear	R\$ 68,00		R\$ 888
10/ago	Annas Café	R\$ 48,00		R\$ 936
11/set	Vendas Varejo	R\$ 20,00		R\$ 956
11/ago	Encomenda	R\$ 120,00		R\$ 1.076
11/ago	Gasolina		R\$ 30	R\$ 1.046
14/ago	Primatas	R\$ 36,00		R\$ 1.082
14/ago	Encomendas	R\$ 16,00		R\$ 1.098
16/ago	Saborear	R\$ 64,00		R\$ 1.162
17/ago	Annas Café	R\$ 42,00		R\$ 1.204
21/ago	Vendas Varejo	R\$ 20,00		R\$ 1.224
21/ago	Gasolina	R\$ 48,00		R\$ 1.272
21/ago	Saborear		R\$ 30	R\$ 1.242
23/ago	Annas Café	R\$ 40,00		R\$ 1.282
24/ago	Fort Atacado	R\$ 36,00		R\$ 1.318
28/ago	Primatas Lanches		R\$ 80	R\$ 1.238
28/ago	Vendas Varejo	R\$ 36,00		R\$ 1.274
28/ago	Taxa M.E.I		48	R\$ 1.226
30/ago	Saborear	R\$ 35,00		R\$ 1.261
TOTAL		R\$ 849,00	R\$ 588,00	

Fonte: Autor, 2017

*referência mês de agosto/2017

Fluxo Ideal CENÁRIO 1 – ESPAÇO COMERCIAL BÁSICO

Tabela 42: Fluxo de Caixa Projetado (Cenário 1)

Data	Descrição	Entrada	Saída	Saldo
31/jul	Caixa			R\$ 6.878,99
01/ago	M.P supernat		R\$ 378,49	R\$ 6.501
03/ago	Vendas Varejo	R\$ 344		R\$ 6.845
03/ago	Saborear	R\$ 344		R\$ 7.189
04/ago	Annas Café	R\$ 344		R\$ 7.533
04/ago	Vendas Varejo	R\$ 344		R\$ 7.877
04/ago	Fort Atacado		R\$ 378,49	R\$ 7.498
05/ago	Aluguel		R\$ 1.000,00	R\$ 6.498
05/ago	Energia/Agua/Luz		R\$ 200,00	R\$ 6.298
05/ago	Salários		R\$ 3.000	R\$ 3.298
07/ago	Gasolina		R\$ 180	R\$ 3.118
07/ago	Adesivos e Embalagens		R\$ 378,49	R\$ 2.740
07/ago	Primatas Lanches	R\$ 344		R\$ 3.084
09/ago	Saborear	R\$ 344		R\$ 3.428
10/ago	Annas Café	R\$ 344		R\$ 3.772
11/set	Vendas Varejo	R\$ 344		R\$ 4.116
11/ago	Encomenda	R\$ 344		R\$ 4.460
11/ago	Fort Atacado		R\$ 378,49	R\$ 4.081
14/ago	Primatas	R\$ 344		R\$ 4.425
14/ago	Encomendas	R\$ 344		R\$ 4.769
16/ago	Saborear	R\$ 344		R\$ 5.113
17/ago	M.P supernat		R\$ 378,49	R\$ 4.735
17/ago	Annas Café	R\$ 344		R\$ 5.079
21/ago	Vendas Varejo	R\$ 344		R\$ 5.423
21/ago	Primatas	R\$ 344		R\$ 5.767
21/ago	Gasolina		R\$ 180	R\$ 5.587
23/ago	Saborear	R\$ 344		R\$ 5.931
24/ago	Annas Café	R\$ 344		R\$ 6.275
28/ago	Fort Atacado		R\$ 378,49	R\$ 5.896
28/ago	Primatas Lanches	R\$ 344		R\$ 6.240
28/ago	Vendas Varejo	R\$ 344		R\$ 6.584
30/ago	Taxa M.E.I		48	R\$ 6.536
30/ago	Saborear	R\$ 344		R\$ 6.880
TOTAL		R\$ 6.880,00	R\$ 6.878,94	

Fonte: Autor, 2017

*Referência: Tabela 24: Capital de Giro (cenário 1)

*Não foi levado em consideração normas do M.E.I

Fluxo Ideal CENÁRIO 2 – ESPAÇO COZINHA COMPARTILHADA (COWORKING)

Tabela 43: Fluxo de Caixa Projetado (Cenário 2)

Data	Descrição	Entrada	Saída	Saldo
31/jul	Caixa			R\$ 5.633,11
01/ago	M.P supernat		R\$ 369	R\$ 5.264
03/ago	Vendas Varejo	R\$ 281,65		R\$ 5.546
03/ago	Saborear	R\$ 281,65		R\$ 5.827
04/ago	Annas Café	R\$ 281,65		R\$ 6.109
04/ago	Vendas Varejo	R\$ 281,65		R\$ 6.391
04/ago	Gasolina		R\$ 40	R\$ 6.351
05/ago	Aluguel		R\$ 619	R\$ 5.732
05/ago	Salários		R\$ 3.000	R\$ 2.732
07/ago	Fort Atacado		R\$ 369	R\$ 2.362
07/ago	Adesivos e Embalagens		R\$ 369	R\$ 1.993
07/ago	Primatas Lanches	R\$ 281,65		R\$ 2.275
09/ago	Saborear	R\$ 281,65		R\$ 2.556
10/ago	Annas Café	R\$ 281,65		R\$ 2.838
11/set	Vendas Varejo	R\$ 281,65		R\$ 3.120
11/ago	Encomenda	R\$ 281,65		R\$ 3.401
11/ago	Gasolina		R\$ 40	R\$ 3.361
14/ago	Primatas	R\$ 281,65		R\$ 3.643
14/ago	Encomendas	R\$ 281,65		R\$ 3.925
16/ago	Saborear	R\$ 281,65		R\$ 4.206
17/ago	M.P supernat		R\$ 369	R\$ 3.837
17/ago	Annas Café	R\$ 281,65		R\$ 4.119
21/ago	Vendas Varejo	R\$ 281,65		R\$ 4.400
21/ago	Primatas	R\$ 281,65		R\$ 4.682
21/ago	Gasolina		R\$ 40	R\$ 4.642
23/ago	Saborear	R\$ 281,65		R\$ 4.924
24/ago	Annas Café	R\$ 281,65		R\$ 5.205
28/ago	Fort Atacado		R\$ 369	R\$ 4.836
28/ago	Primatas Lanches	R\$ 281,65		R\$ 5.118
28/ago	Vendas Varejo	R\$ 281,65		R\$ 5.400
30/ago	Taxa M.E.I		48	R\$ 5.352
30/ago	Saborear	R\$ 281,65		R\$ 5.633
TOTAL		R\$ 5.633,00	R\$ 5.632,90	

Fonte: Autor, 2017

*Referência: Tabela 25: Capital de Giro (cenário 2)

*Não foi levado em consideração normas do M.E.I

8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O plano de negócios é um documento completo e complexo, devido a construção de diversos planos complementares em diferentes áreas da administração, por isso é tão importante para a viabilização de um projeto ou um negócio. Além dos benefícios que os planos trazem para aqueles que o constroem, pela quantidade de informações e dados analisados, este documento também serve como facilitador na busca de investimentos de qualquer natureza.

O plano trouxe uma visão ampla do mercado no qual a empresa está inserida, com um olhar mais crítico ajudando a reavaliar circunstâncias antes de tomar qualquer medida, como por exemplo a de abrir um centro exclusivo de produção e distribuição, objetivo central na construção desse projeto. Além de mostrar quais são suas oportunidades e ameaças, o plano também fez com que a empresa passasse seus processos rotineiros antes nunca mensurados, para o papel, o que trouxe uma melhora na organização e na divisão de tarefas.

Este trabalho em específico, teve como objetivo: Analisar dados e práticas existentes no mercado; analisar dados e processos internos da empresa; construir cenários; fazer um levantamento de preços e orçamentos, para no fim, estudar a viabilidade de aplicar o plano e abrir um centro exclusivo de Produção e Distribuição de seus produtos, usando como base índices financeiros, poupando gastos e esforços na escolha do cenário mais viável ou no arquivamento do plano caso se mostre inviável.

O plano de negócios construído nesse trabalho, mostrou inúmeras variáveis do mercado macro e do microambiente, como: Pesquisa de perfil dos clientes; análise do poder de barganha com os fornecedores; legislações incidentes sob produtos do ramo alimentício, entre outros dados, que fizeram o Autor perceber as dificuldades de aplicar este plano.

A maior dificuldade segundo o Autor se encontra na dependência de um único produto, pois existe um risco grande de sofrer uma queda brusca nas vendas no caso de qualquer instabilidade na economia ou de mudanças de consumo por parte dos consumidores. O risco se torna alto quando depende inteiramente do retorno advindo de um só produto, o que não é recomendável. Muitas variáveis, dentre elas algumas estudadas neste plano, podem causar um desinteresse no produto, seja essa por alguma novidade no mercado ou uma como já foi falado, uma instabilidade econômica ocasionado um corte de gastos, principalmente em produtos considerados supérfluos, como é o caso do Brownie.

Outro ponto que fez com que o Autor tomasse a posição de não aplicar o plano é a demanda de muito esforço e trabalho para resultados considerados baixos. Mesmo não

aplicando o plano no qual em um breve comparativo de índices financeiros e de investimento inicial o cenário 2 se mostrou mais atrativo que o cenário 1.

Por esses motivos a opção do autor é de não aplicar o plano. O Autor acredita no futuro da empresa, mas que ainda há alguns passos a serem dados antes de procurar um espaço físico próprio. A empresa pode utilizar deste trabalho como base para eventuais projetos futuros.

REFERÊNCIAS

- AGÊNCIA NACIONAL DE VIGILÂNCIA SANITÁRIA. **Programa de Análise de Resíduos de Agrotóxicos em Alimentos (PARA)**. 2017. Disponível em: <<http://portal.anvisa.gov.br/programa-de-analise-de-registro-de-agrotoxicos-para>> Acesso em: 16 mai. 2017.
- AMBONI, Nério e ANDRADE, Rui Otávio Bernardes de. **Teoria da Administração**, 1 Ed. 2006
- BARNEY, Jay B. e HESTERLY, William S. **Administração estratégica e vantagem competitiva**; tradução Midori Yamamoto; revisão técnica Pedro Zanni. – 3.ed. – São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.
- BARROS, A. J. S. e LEHFELD, N. A. S. **Fundamentos de Metodologia: Um Guia para a Iniciação Científica**. 2 Ed. São Paulo: Makron Books, 2000.
- BASTOS, Marcelo. **Análise SWOT (Matriz): Conceito e Aplicação**. 17 jan 2014. Disponível em: < <http://www.portal-administracao.com/2014/01/analise-swot-conceito-e-aplicacao.html>> Acesso em: 16 nov, 2017.
- BERNARDES, Cyro e MARCONDES, Reynaldo C. **Teoria Geral da Administração**. Saraiva. 3º edição, 2003.
- BOCCHETTI, Gabriel Walter Gonzalez; Hermann, Ingo Louis . **Plano de negócios: Plano operacional e plano de marketing**. Livro digital – Palhoça: Unisul Virtual, 2012. Procurar LIVRO.
- BROWNERIA. Disponível em: <https://www.facebook.com/pg/Browneria/photos/?tab=album&album_id=187740878051769> Acesso em: 19 nov. 2017
- BROWNIES BRASIL. Disponível em: <<http://browniesbrasil.blogspot.com.br/>> Acesso em: 19 nov. 2017
- BRASIL. Lei n. 8.080/90, de 19 de setembro de 1990. **Dispõe sobre as condições para a promoção, proteção e recuperação da saúde, a organização e o funcionamento dos serviços correspondentes e dá outras providências**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8080.htm> Acesso em: 16 nov. 2017.
- BRASIL. SENADO FEDERAL. **Projeto de Lei Do Senado nº 21, de 2017**. 2017. Disponível em: <<https://www25.senado.leg.br/web/atividade/materias/-/materia/128094>>. Acesso em: 02 abr. 2017.
- CARNEIRO, Ricardo. **Crise Econômica: Como chegamos aqui e como supera-la**. 30 jan. 2017. Disponível em: < <https://www.cartacapital.com.br/economia/crise-economica-como-chegamos-ate-aqui-e-como-supera-la>> Acesso em: 04 abr. 2017
- CASAROTTO, Nelson Filho – **Projeto de Negócio: Estratégias e estudos de viabilidade**– São Paulo: Atlas, 2002

CATTUCI, Anaísa. **Santa Catarina Desponta com Reduto da Alimentação mais saudável.** G1, 24 AGO, 2016. Disponível em: <http://g1.globo.com/sc/santa-catarina/sc-que-da-certo/noticia/2016/08/santa-catarina-desponta-como-reduto-da-alimentacao-mais-saudavel.html>. Acesso em: 02 mai. 2017.

CAVALLI, Janaina – **Cresce o Mercado de Alimentação Orgânica em Santa Catarina.** 26 abr, 2014. Disponível em: <http://osoldiario.clicrbs.com.br/sc/noticia/2014/04/cresce-o-mercado-de-alimentacao-organica-em-santa-catarina-4485226.html> Acesso em: 08 mai, 2017

CECCONELLO, Antônio Renato e AJZENTAL, Alberto. **A construção do plano de negócios.** São Paulo: Saraiva, 2008 – 1 edição.

CHERUBINI, Fábio. **Cenário de Recessão e Aumento da Inadimplência Elevam o Custo do Crédito.** 10 jun. 2016. Disponível em: <http://www.gazetadopovo.com.br/economia/cenario-de-recessao-e-aumento-da-inadimplencia-elevam-o-custo-do-credito-ayhganxtrg7lg35qvzb4yq6n2> Acesso em: 04 abr. 2017

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução a teoria geral da administração: Uma visão abrangente da moderna administração das organizações.** Rio de Janeiro -Elsevier :7ed - 2003

DORNELAS, João Carlos Assis. **Empreendedorismo transformando ideias em negócios.** 6ed. – Editora Campus. 2001

DORNELAS, José. **Porque Escrever um Plano de Negócios** – Disponível em: <http://www.josedornelas.com.br/portal-plano-de-negocios> Acesso em: 16 nov 2017

DRUCKER, Peter. **Introdução a Administração.** 2ed.- Editora Livraria Pioneira. 1973

DUARTE, Gabriele. **Rio Tavares Desponta Como Reduto Da Alimentação Saudável em Florianópolis.** 19 mar, 2013. Disponível em: <http://dc.clicrbs.com.br/sc/estilo-de-vida/noticia/2016/03/rio-tavares-desponta-como-reduto-da-alimentacao-saudavel-em-florianopolis-5115758.html> Acesso em: 08 mai, 2017

EFE. **Inundações e secas provocaram 83% de perdas agrícolas mundiais, diz FAO.** G1, 26 nov. 2015. Disponível em: <http://g1.globo.com/economia/agronegocios/noticia/2015/11/inundacoes-e-secas-provocaram-83-de-perdas-agricolas-mundiais-diz-fao.html> Acesso em: 08 abr. 2017.

EM MEIO a Crise, 80% dos Brasileiros Fizeram Cortes e Ajustes no Orçamento. G1, São Paulo, 14 set. 2016. Disponível em: <http://g1.globo.com/economia/seu-dinheiro/noticia/2016/09/em-meio-crise-80-dos-brasileiros-fizeram-cortes-e-ajuste-no-orcamento.html> Acesso em: 04 abr. 2017.

FEDERAÇÃO DAS INDUSTRIAS DO ESTADO DE SÃO PAULO (FIESP). **IPCA – ALIMENTAÇÃO E BEBIDAS.** 2016. Disponível em: <http://www.fiesp.com.br/indices-pesquisas-e-publicacoes/ipca-setor-alimenticio/> Acesso em: 08 abr. 2017.

FERRARI, Carvalho Priscila. **A tendência de produtos alimentícios orgânicos e artesanais no mercado brasileiro (Parte 2)**. 25 ago. 2016. Disponível em: <<http://www.infobranding.com.br/organicos-e-artesanais-2/>> Acesso em: 16 mai. 2017.

FLORIANÓPOLIS. Lei n. 5.980, de 2 de janeiro de 2002. **Dispõe sobre a Obrigatoriedade de Treinamento em Higiene de Alimentos e dá Outras Providencias**. Disponível em: <<https://leismunicipais.com.br/a/sc/f/florianopolis/lei-ordinaria/2002/598/5980/lei-ordinaria-n-5980-2002-dispoe-sobre-a-obrigatoriedade-de-treinamento-em-higiene-de-alimentos-e-da-outras-providencias>> Acesso em: 01 abr. 2017.

GARCIA, Giselle. **Entenda a Crise Econômica**. 15 jun. 2016. Disponível em: <<http://agenciabrasil.ebc.com.br/economia/noticia/2016-05/entenda-crise-economica>> Acesso em: 04 abr. 2017

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001.

GITMAN, Lawrence Jeffrey e Madura Jeff. **Administração Financeira: Uma Abordagem Gerencial** – São Paulo, 2003

GOMES, Isabela Motta. **Manual Como Elaborar um Plano de Marketing**. Belo Horizonte: Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas /MG, 2005.

GRACIOSO, Francisco. **Marketing, O Sucesso em 5 Movimentos** – 1. Ed. – São Paulo: Atlas, 1997.

GOHR, Claudia Fabiana. **Trabalho de conclusão de curso em administração I: livro didático**– Palhoça: Unisul Virtual, 2008.

KOTLER, Philip. **Marketing 3.0: as forças que estão definindo o novo marketing centrado no ser humano**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. de A. **Metodologia do trabalho científico: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório publicações e trabalhos científicos**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2001.

LEMES Júnior, Antônio Barbosa,– **Administração Financeira: Princípios, Fundamentos e práticas trabalhistas** / Antônio Barbosa Lemes Junior, Cláudio Miessa Rigo, Ana Paula Mussi Szabo Cherobim. - 2. ed. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2005 – 7 reimpressão.

MAXIMIANO, Antônio César Amaru. **Introdução a Administração**, Atlas. 7º edição. 2007.

MAXIMIANO, Antônio César Amaru. **Teoria Geral da Administração: da revolução urbana à revolução digital**. - 2006 - Atlas, 6 edição.

MICHELLE, Rossi. Cuidado com o modismo alimentar. **Correio do Estado**, Campo Grande, 4 fev, 2010. Disponível em: <<http://www.correiadoestado.com.br/noticias/cuidado-com-o-modismo-alimentar/1023>> Acesso em: 09 abr. 2017.

MINAYO, M. C. **Pesquisa Social: teoria, método e criatividade**. Petrópolis, Vozes, 2002.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de estratégia**
tradução: Lene Belon Ribeiro – 2. ed. – Dados eletrônicos. – Porto Alegre: Bookman, 2010.

MOREIRA, Sueli Aparecida. **Alimentação e comensalidade: aspectos históricos e antropológicos**. **Ciência e Cultura**, São Paulo, v. 62, n. 4, out. 2010. Disponível em: <http://cienciaecultura.bvs.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0009-67252010000400009>. Acesso em: 09 abr. 2017.

NOTÍCIAS AGRÍCOLAS. **Agricultura é o setor mais afetado por desastres naturais, diz relatório da FAO**. 19 mar. 2015. Disponível em: <<https://www.noticiasagricolas.com.br/noticias/agronegocio/153712-agricultura-e-o-setor-mais-afetado-por-desastres-naturais-diz-relatorio-da-fao.html#.Wg4NPUqnHIV>> Acesso em: 07 abr. 2017

PERIARD, Gustavo. **MATRIZ BCG – o que é e como funciona**. 29 set. 2010. Disponível em: <<http://www.sobreadministracao.com/o-que-e-e-como-funciona-a-matriz-bcg/>> Acesso em: 19 nov. 2017

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2004 – 5 Reimpressão.

ROSA, Cláudio Afrânio. **Como elaborar um plano de negócio**. -- Brasília: Serviço Brasileiro de Apoio as Micro e Pequenas Empresas 2007.

SANVICENTE, Antonio Zoratto. **Administração Financeira** – 3. Ed. - São Paulo: Atlas 1987

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO AS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Como elaborar um plano de negócios**. Brasília – 2013.

SEVERINO, Antonio Joaquim. **Metodologia do Trabalho Científico**. 2. Reimpressão 23 Ed. São Paulo – Cortez, 2007

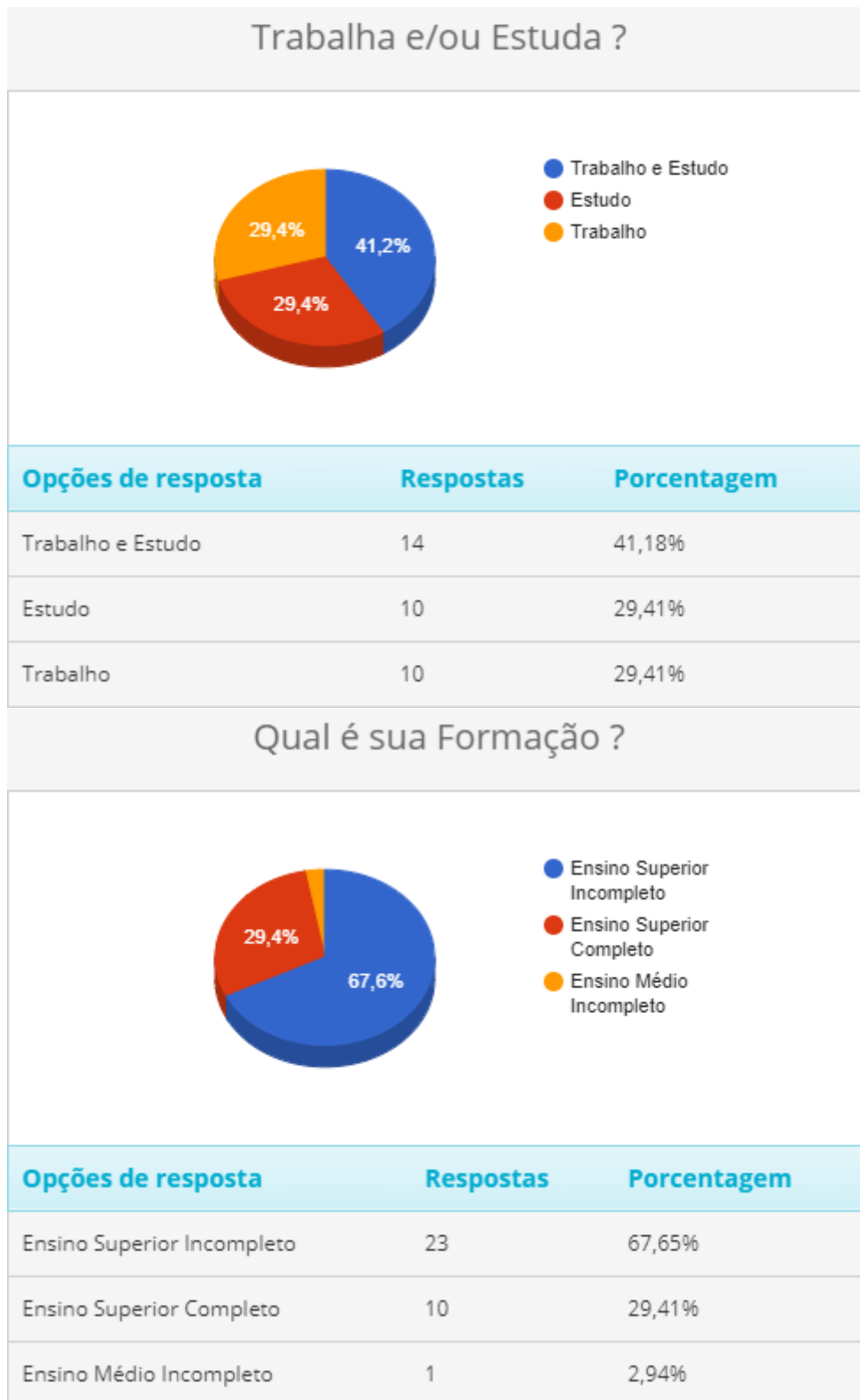
VETTORAZZO, Lucas e PERRIN, Fernanda. **População Brasileira Empobrece 9,1% com recessão econômica no país**. 07 mar. 2017. Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/mercado/2017/03/1864296-populacao-brasileira-empobrece-91-com-recessao.shtml>> Acesso em: 04 abr. 2017

VILAÇA, M.L.C. **Pesquisa e Ensino: Considerações e Reflexões Revista Escrita**. Volume 1. Número 2. Mai-Ago de 2010.

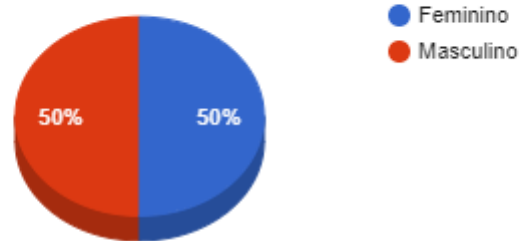
WESTWOOD, John. **O Plano de Marketing** – 2ª Ed. – Makron Books, 1997.

WRIGHT, Peter e KROLL, Mark J. e PARNELL, John. **Administração estratégica**. Editora Atlas, São Paulo – 2000

APÊNDICES A – Gráficos de perfil dos clientes

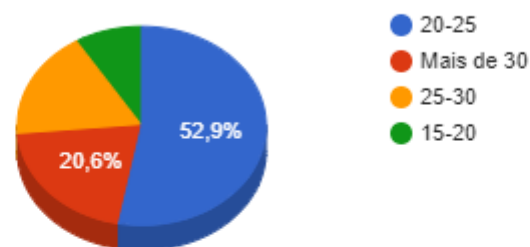


Gênero



Opções de resposta	Respostas	Porcentagem
Feminino	13	50,00%
Masculino	13	50,00%

Qual é sua Idade ?



Opções de resposta	Respostas	Porcentagem
20-25	18	52,94%
Mais de 30	7	20,59%
25-30	6	17,65%
15-20	3	8,82%