



CENTRO UNIVERSITÁRIO UNIVATES  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

## **PLANO DE NEGÓCIO PARA UMA CONFEITARIA DE GUAPORÉ/RS**

Cassandro Filipin

Lajeado, junho de 2015

Cassandro Filipin

## **PLANO DE NEGÓCIO PARA UMA CONFEITARIA DE GUAPORÉ/RS**

Monografia apresentada na disciplina de Trabalho de Curso II, do curso de Administração LFE em Análise de Sistema, do Centro Universitário Univates, como exigência parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientadora: Lizete Berrá

Lajeado, junho de 2015

## **AGRADECIMENTOS**

A Deus, que me deu saúde, força e fé para superar as dificuldades.

Aos meus pais, pelo amor, incentivo e apoio incondicional.

A minha namorada, que me deu força e tranquilidade nos momentos mais difíceis.

A minha orientadora, pelo suporte no pouco tempo que lhe coube, pelas suas correções e incentivos.

A esta universidade, seu corpo docente, direção e administração que oportunizaram o vislumbre de um horizonte superior.

E por fim, a todos que direta ou indiretamente fizeram parte da minha formação, contribuindo na minha evolução pessoal, profissional e espiritual.

*“A derrota não é o pior dos fracassos. Não ter tentado é o verdadeiro fracasso” (George Edward Woodberry).*

## RESUMO

O plano de negócio é uma ferramenta potencial para utilização na tomada de decisão sobre implantações, expansões ou mudança de localidade, que auxilia a todo e qualquer empreendedor que identifica uma oportunidade e quer aproveitá-la. O propósito da presente monografia é analisar a viabilidade de expansão de um negócio familiar visando um aumento na variedade de produtos oferecidos e a adesão de atividade varejista, para a obtenção de maior receita por parte dos proprietários, na cidade de Guaporé/RS. Para tanto, no desenvolvimento da fundamentação teórica, abordou-se conceitos de autores das áreas de empreendedorismo, plano de negócio, administração estratégica, planejamento estratégico, plano de marketing, plano financeiro e plano de gestão de pessoas. Quanto aos objetivos busca-se apresentar as principais características sobre a elaboração de um plano de negócio, analisar a estrutura organizacional da empresa e identificar o potencial de mercado, e por fim apresentar um plano que avalie a viabilidade do projeto. Quanto ao método, relacionado aos objetivos apresenta traços de pesquisa exploratória, quanto à abordagem trata-se de uma pesquisa quali-quantitativa, já relacionando aos procedimentos técnicos se aplicam as pesquisas bibliográfica, documental e o levantamento. O presente estudo procura identificar as variáveis necessárias para a constituição do novo negócio, analisando o potencial de mercado, elaborando um plano de negócio e realizando a análise de viabilidade financeira do negócio proposto. Este trabalho pode auxiliar na tomada de decisão quanto à expansão ou não do empreendimento. De acordo com o levantamento de mercado realizado, o cenário é bem favorável e com oportunidades de crescimento. Diante da análise da viabilidade financeira, o empreendimento apresenta indicadores favoráveis, pois apresentou lucratividade e uma taxa de retorno considerável na média dos três cenários propostos.

**Palavras-chave:** Viabilidade econômica. Plano de negócio. Confeitaria.

## **LISTA DE GRÁFICOS**

Gráfico 1 - Oportunidade de mercado com base na pesquisa de intenção .....	57
Gráfico 2 - Resultado e prejuízo operacional dos três cenários .....	71
Gráfico 3 - Projeção de saldo final de caixa anual .....	72

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Processo de Administração Estratégica.....	22
Figura 2 - Histórico de crescimento do setor de panificação e confeitaria.....	46
Figura 3 - Estrutura societária da empresa Di Filippi.....	48
Figura 4 - Logo da empresa Di Filippi.....	49
Figura 5 - Organograma da empresa .....	54
Figura 6 - Matriz de análise SWOT .....	59

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Capacidade de produção .....	50
Quadro 2 - Produtos para o departamento de conveniência .....	53
Quadro 3 - Eventos temáticos no ano com apelo comercial .....	61

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Projeção do mix de produção mensal da empresa.....	51
Tabela 2 – Utilização atual da capacidade de produção inicial .....	52
Tabela 3 - Cálculo de caixa mínimo .....	62
Tabela 4 - Investimento inicial .....	63
Tabela 5 - Fonte de recursos .....	65
Tabela 6 - Tabela de receitas.....	65
Tabela 7 - Faturamento presumido para alíquota do simples nacional (cenário realista).....	66
Tabela 8 - Projeção de custos.....	67
Tabela 9 - Plano de salários e encargos .....	68
Tabela 10 - Projeção de depreciação dos bens .....	68
Tabela 11 - Cálculo do ponto de equilíbrio mensal .....	69
Tabela 12 - Projeção de faturamento para cenários otimista e pessimista .....	70
Tabela 13 - <i>Payback</i> para os cenários realista, otimista e pessimista .....	73
Tabela 14 – VPL para os cenários realista, otimista e pessimista.....	74
Tabela 15 - TIR para os cenários realista e otimista .....	74
Tabela 16 - Média das análises de rentabilidade nos três diferentes cenários .....	75

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABIP-	Associação Brasileira da Indústria da Panificação e Confeitaria
BNDES-	Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social
CNPJ-	Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica
DRE-	Demonstrativo do Resultado do Exercício
FC-	Fluxo de Caixa
H-	Hora
ICMS-	Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços
INSS-	Instituto Nacional do Seguro Social
IPTU-	Imposto sobre a Propriedade Predial e Territorial Urbana
ITPC-	Instituto Tecnológico da Panificação e Confeitaria
KG-	Quilograma
ME-	Microempresa
MEI-	Microempreendedor Individual
PE-	Ponto de Equilíbrio
QTDE-	Quantidade
RH-	Recursos Humanos
RS-	Rio Grande do Sul
SEBRAE-	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SELIC-	Sistema Especial de Liquidação e de Custódia
SIMPLES-	Sistema Integrado de Pagamento de Impostos e Contribuições das Microempresas e Empresas de Pequeno Porte
SRF-	Secretaria da Receita Federal
SWOT-	Acrônimo de Forças ( <i>Strengths</i> ), Fraquezas ( <i>Weaknesses</i> ), Oportunidades ( <i>Opportunities</i> ) e Ameaças ( <i>Threats</i> )
TIR-	Taxa Interna de Retorno
UN-	Unidade
VPL-	Valor Presente Líquido

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>12</b>
1.1 Delimitação do estudo .....	13
1.2 Problema de pesquisa .....	13
1.3 Objetivos .....	14
1.3.1 Objetivo geral.....	14
1.3.2 Objetivos específicos.....	14
1.4 Justificativa.....	14
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	<b>16</b>
2.1 Empresa no mercado .....	16
2.1.1 Serviços .....	17
2.1.2 Empreendedorismo .....	19
2.2 Plano de negócio.....	20
2.2.1 Administração Estratégica .....	21
2.2.2 Planejamento estratégico .....	23
2.2.3 Plano de marketing .....	24
2.2.4 Plano financeiro.....	28
2.2.5 Plano de gestão de pessoas .....	31
2.2.6 Plano operacional.....	35
<b>3 MÉTODO DE PESQUISA</b> .....	<b>39</b>
3.1 Tipo de Pesquisa .....	39
3.1.1 Definição da pesquisa quanto aos seus objetivos.....	39
3.1.2 Definição da metodologia quanto a natureza da abordagem .....	40
3.1.3 Definição da metodologia quanto aos procedimentos técnicos .....	41
3.3 Coletas dos dados.....	42
3.4 Análise dos dados.....	43
3.5 Limitação do método .....	44
<b>4 SETOR DE PANIFICAÇÃO E CONFEITARIA NO BRASIL</b> .....	<b>45</b>
<b>5 PLANO DE NEGÓCIO</b> .....	<b>47</b>
5.1 O negócio .....	47
5.1.1 Descrição do negócio .....	47
5.1.2 Localização .....	49
5.1.3 Capacidade instalada.....	49

5.1.4 Equipe gerencial.....	53
5.1.5 Estrutura funcional.....	53
5.2 Análise de mercado.....	56
5.2.1 Mercado.....	56
5.2.2 Competidores (concorrência).....	58
5.2.3 Vantagem competitiva (SWOT) .....	59
5.2.4 Políticas de comercialização e distribuição .....	60
5.2.5 Ações básicas de marketing .....	60
5.3 Análise financeira.....	61
5.3.1 Investimentos necessários.....	62
5.3.2 Fontes dos recursos financeiros .....	65
5.3.3 Receitas.....	65
5.3.4 Projeção de custos.....	66
5.3.5 Análise do Ponto de Equilíbrio.....	69
5.3.6 Demonstrativo do Resultado do Exercício .....	69
5.3.7 Fluxo de caixa.....	71
5.3.8 Indicadores financeiros e análise de rentabilidade .....	72
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	76
REFERÊNCIAS.....	78
APÊNDICES .....	82

## 1 INTRODUÇÃO

Percebe-se que o mundo encontra-se em constante mudança, o que gera maiores desafios às organizações, que por sua vez devem apresentar-se com maior flexibilidade perante o mercado. Essa tarefa exige cada vez mais o emprego do planejamento, no sentido de resolver os seus problemas técnico-econômicos, porém, ainda assim a cultura do planejamento não está disseminada no Brasil, diferentemente de outros países mais desenvolvidos. Contudo, na medida em que instituições bancárias e mesmo órgãos governamentais passam a exigir o plano de negócios como base para a análise e concessões de créditos, financiamentos e recursos às empresas, essa situação começa a mudar. Por conta disso, o plano de negócios está cada vez mais se tornando uma das principais ferramentas de gestão utilizadas pelos empresários, visando obter sucesso em seus empreendimentos.

Segundo Bernardi (2013), a ideia de um novo projeto ou empreendimento se define pela detecção ou visualização de oportunidades, de forma racional ou intuitiva, das necessidades e das demandas prováveis, sendo atuais ou futuras, bem como, necessidades ainda não atendidas.

O espírito empreendedor é marcado por várias características dominantes da personalidade do indivíduo, e o gatilho deste pensamento é gerado por fatores como incentivo familiar, herança e entusiasmo, provindo das atividades de rotina e autor-realização, entretanto empreendedores precisam saber planejar suas ações e delinear as estratégias da empresa a ser criada ou em crescimento. Conforme Dornelas (2003), a principal utilização de um plano de negócios é a de prover uma

ferramenta de gestão para o planejamento e desenvolvimento das empresas e fundamentalmente para obtenção de maior ganho.

O plano de negócio é uma ferramenta potencial para utilização na tomada de decisão sobre implantações, expansões ou mudança de localidade, que auxilia a todo e qualquer empreendedor que identifica uma oportunidade e queria aproveitá-la. Conforme Salim et al. (2003), plano de negócio é um documento, bem estruturado, onde constam as principais ideias do negócio, forma de operar, projeções de gastos e receitas, com base em pesquisas realizadas cientificamente.

Um bom plano de negócio auxilia não somente um início de negócio, mas também no controle e acompanhamento de um empreendimento já funcional.

### **1.1 Delimitação do estudo**

O presente estudo busca a elaboração um plano de negócio, com foco na ampliação de uma confeitaria situada na cidade de Guaporé/RS. A empresa em questão, a Difilipi, é um empreendimento familiar que, desde 1995, fornece produtos de panificadora e padaria mediante encomenda, ou seja, fornece a partir de uma demanda prévia. O período de estudo foi de Março/2015 a Junho/2015.

### **1.2 Problema de pesquisa**

A dinâmica do cenário atual exige que as empresas busquem novas oportunidades de negócio para que continuem vivas no mercado. Não é diferente para as empresas do setor de panificadoras e confeitarias. Devido à enorme diversificação dos tipos de produtos oferecidos para consumo e que, a concorrência está cada vez mais acirrada e segmentada, o futuro do investimento no negócio de panificação e confeitaria será bem mais assertivo se o empreendedor puder desenvolver uma visão estratégica do negócio e analisar o mercado de consumo, bem como as tendências do setor, antes de colocá-lo em prática.

Com base no exposto, busca-se resolver o seguinte problema: Qual é a viabilidade de expandir para uma confeitaria com vendas a varejo, na cidade de Guaporé/RS?

### **1.3 Objetivos**

A seguir são apresentados os objetivos, os quais se dividem em objetivo geral e objetivos específicos.

#### **1.3.1 Objetivo geral**

Elaborar um Plano de Negócio para verificar a viabilidade de expandir a oferta de produtos em uma confeitaria com vendas de varejo, na cidade de Guaporé/RS.

#### **1.3.2 Objetivos específicos**

- Descrever o negócio;
- Analisar o mercado;
- Realizar a análise financeira.

### **1.4 Justificativa**

O setor de panificação e confeitaria é muito presente na vida dos brasileiros. Este segmento é composto, na sua maioria, por micro e pequenas empresas, pois diferente das empresas de grande porte, conseguem maior penetração junto aos clientes, porém apresentam menor volume de faturamento. Segundo dados do ITPC/ABIP, o índice de crescimento das empresas de panificação e confeitaria em 2014 foi de 8,2%, já as empresas que oferecem um serviço completo e conveniência registram um aumento superior ao segmento restrito à comercialização de panificação e confeitaria.

Com base nisso pode-se observar que os negócios, onde a oferta é dotada de maior variedade de produtos, tem um favorecimento na receita gerada. Assim pode-se dizer que o maior benefício do presente trabalho está relacionado aos sócios e proprietários, pois o estudo de viabilidade do plano de negócio servirá como base científica para continuidade e expansão da empresa, minimizando as incertezas e focando suas estratégias, com o intuito de gerar mais receitas, resultados e ganhos para os proprietários.

Com o crescimento esperado, um aumento no consumo de insumo e aumento de mão de obra também são vislumbrados. Deste modo os fornecedores e colaboradores sofrerão impacto com os resultados buscados, gerando um ganho maior para eles nas negociações realizadas com a empresa estudada. Já a necessidade de mão de obra será fonte de geração de novos empregos para o município, contribuindo com comércio local e com a redução da taxa de desemprego do município.

Para UNIVATES, este apanhado de informações valerá de fonte de divulgação da instituição de ensino, servindo como um canal de comunicação com a comunidade em geral. O estudo também se justifica para o aperfeiçoamento do acadêmico, oferecendo a oportunidade de colocar em prática os ensinamentos e orientações compilados ao longo dos anos de estudos na instituição.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo aborda-se o referencial teórico, o qual, conforme explica Roesch (2005), apresenta definições de conceitos e informações para servir de embasamento ao objetivo de pesquisa proposto.

### 2.1 Empresa no mercado

Conforme Maximiniano (2011), uma empresa é um sistema de recursos com objetivo de prover produtos e serviços, baseados em uma necessidade proveniente das pessoas, ou de mercados, e obter um ganho financeiro com isso. Salienta que, na sua essência, as pessoas são seu principal recurso, as quais consomem recursos materiais, como matérias primas, equipamentos, recursos financeiros, espaço físico, e também recursos intangíveis, como tempo e conhecimento. Comenta ainda que, em uma visão sistêmica, uma empresa gera, além de produtos e serviços, incremento das competências de mão de obra, arrecadação de impostos e valor de imagem e seus resultados destinam-se não somente aos consumidores finais, mas também às várias outras partes interessadas, como: empreendedor, empregados, fornecedores, investidores, comunidade e governo.

Para Chiavenato (2004, p. 22), uma empresa ou negócio “é um esforço organizado por determinadas pessoas para produzir bens e serviços, a fim de vendê-los em um determinado mercado e alcançar recompensa financeira pelo seu esforço”. Argumenta que todo o negócio possui uma cadeia de entradas, processos e saída, buscando suprir alguma necessidade ou demanda de mercado.

Todo negócio envolve o ato de produzir ou comercializar um produto ou prestar algum serviço. O produto é colocado como um bem concreto, ou seja, pode ser tocado e visto, o qual pode ser destinado ao consumo ou à produção de outros bens. Ambos os produtos são formados por uma cadeia de atributos tangíveis e intangíveis, incluindo embalagem, cor, preço, prestígio do produtor, prestígio do varejista e serviços incorporados pelo fabricante e vendedor, que são ditos como satisfatórios pelo comprador para suprir suas necessidades e desejos. Já os serviços são definidos como uma atividade especializada (CHIAVENATO, 2004).

### **2.1.1 Serviços**

Os produtos apresentam benefícios a quem este se destina, sejam eles bens ou serviços, assim todo benefício oferecido sem a entrega de um bem é caracterizado como serviço. Estes benefícios, presentes no serviço, agregam uma interação direta com o consumidor, sendo variável a intensidade em qual ela ocorre dependendo das experiências vividas por cada indivíduo envolvido (BATESON, HOFFMAN; 2001).

Las Casas (1991) define serviço como uma transferência realizada por uma entidade, onde a troca não está associada diretamente a um bem, e sim com atos ou ações. Representa, portanto, uma experiência vivida, a qual varia de acordo com cada situação, onde a durabilidade varia de um serviço para outro, assim como pode ser oferecido com vários níveis de tangibilidade.

Já Kotler (2005, p. 248) apresenta serviço como “qualquer ato ou desempenho, essencialmente intangível, que uma parte pode oferecer à outra e que não resulta na propriedade de nada. Sua execução pode estar ou não relacionada a um produto concreto”.

#### **2.1.1.1 Características dos serviços**

Las Casas (1991) caracteriza os serviços como intangíveis, inseparáveis, heterogêneos e simultâneos. Explica que a intangibilidade torna o serviço não palpável, não sendo possível ser tocado antes da venda efetiva, e nesse aspecto deve ser comprovada de outras maneiras como, qualidade na infraestrutura da

organização, aparência profissional, materiais de divulgação e demais evidências que auxiliam a formar uma imagem que comprove a existência do serviço. A inseparabilidade caracteriza a produção e consumo simultâneos, ou seja, é iniciado e finalizado frente ao cliente, sendo o preparo adequado do profissional algo essencial para elevar a imagem da empresa. A heterogeneidade está ligada à variação do serviço prestado por uma determinada empresa, isso se deve pelo serviço estar atrelado a uma pessoa, as quais possuem percepções e níveis de disposição, para execução do trabalho, distintas umas das outras. Outro fator está relacionado aos clientes, os quais detêm expectativas diferentes. O significado, quanto à simultaneidade, segundo o mesmo autor, é que o processo de prestação do serviço e o consumo acontecem ao mesmo tempo. Devido à dificuldade de previsão de demanda, podem-se estabelecer serviços de reserva para suprir excessos de demanda.

Já para Kotler (2005), as características marcantes dos serviços são: intangibilidade, inseparabilidade, variabilidade e perecibilidade. Para ele intangibilidade, ao contrário de produtos concretos, caracteriza que algo não pode ser tocado, sentido ou percebido antes de ser adquirido. A fim de reduzir as incertezas, os interessados buscam sinais ou evidências que qualifiquem os serviços, tais como a qualidade das instalações, funcionários, equipamentos, materiais de comunicação e preços estabelecidos. Quanto à inseparabilidade, expõe que na medida em que os serviços são produzidos também estão sendo consumidos, não passíveis de serem estocados, como é feito para produtos tangíveis. A variabilidade acontece devido à variação na qualidade da prestação do serviço, a qual depende de quem os fornece. Para equilibrar essas disparidades os funcionários podem passar por um bom treinamento, padronizar os processos de execução e monitorar a satisfação dos clientes. A perecibilidade quer dizer que o serviço não pode ser estocado, assim o ideal para uma empresa de serviços é que demanda seja estável.

### 2.1.2 Empreendedorismo

O empreendedorismo é marcado pelas oportunidades. Segundo Longenecker et al. (2011), as oportunidades empreendedoras se definem como uma inovação ou oportunidade que gera valores aos compradores e usuários finais que, por ela, despertam interesse. Ressalta também que determinada oportunidade não é igualmente percebida entre os indivíduos, devido às diferentes experiências e perspectivas de cada um deles.

Os empreendedores são “indivíduos que descobrem as necessidades do mercado e abrem novas empresas para satisfazer essas necessidades” (LONGENECKER et al., 2011, p. 7).

Já para Maximiliano (2011, p. 1), empreendedor é “a pessoa que assume o risco de começar uma empresa”. O autor traz a ideia de espírito empreendedor associada às pessoas realizadoras, as quais se arriscam e mobilizam recursos para começar uma organização de negócio. Os traços comportamentais dos empreendedores variam e se manifestam com diferente grau de intensidade de uma pessoa à outra, conforme explica o autor, estes traços integram as competências que todo o empreendedor deve possuir, tais como: criatividade e capacidade de implementação; disposição para assumir riscos; perseverança e otimismo; senso de independência.

Chiavenato (2004) complementa a ideia de empreendedor considerando além do indivíduo que cria novos negócios, o cita como uma energia da economia, uma alavanca de recursos, o impulso de talentos e a dinâmica de ideias. Conforme explica o autor, é o empreendedor quem descobre oportunidades e rapidamente as aproveita, antes que outros o façam, assumindo riscos e responsabilidades e inovando constantemente.

Segundo o mesmo autor, as três características básicas do empreendedor são: necessidade de realização; disposição para assumir riscos; e autoconfiança, pois os empreendedores são pessoas ambiciosas com alta necessidade de realização, as quais gostam de competir com altos padrões de excelência e detêm

sobre si as responsabilidades, se arriscam até o ponto que podem exercer influências sobre o resultado, o que reflete na autoconfiança do empreendedor.

Sobre uma perspectiva comportamental, Maximiliano (2011) apresenta quatro traços que integram as competências do empreendedor. Expõe a ideia de que o empreendedor deve possuir capacidade de implementação e ser criativo, deve estar disposto a assumir riscos, ser perseverante e otimista e ter senso de independência. Explica que o empreendedor deve possuir capacidades combinadas, de idealização e realização de algo novo, criando um cenário rico em incertezas e riscos. Assim devem ter coragem para enfrentar as possibilidades de insucesso ou perda, pois sua sobrevivência depende da persistência de seus esforços perante riscos e dificuldades, tendo em sua mente a visão do sucesso ao invés do fracasso.

## **2.2 Plano de negócio**

O plano de negócio é um documento onde estão descritas as características do negócio, a forma que a mesma deve operar e suas estratégias para alcançar seu espaço no mercado. Durante a elaboração o processo de aprendizagem e autoconhecimento é desenvolvido, o que permite que o empreendedor situe-se no seu ambiente de negócio. Nele também devem constar as projeções de despesas, receitas e dos resultados financeiros esperados. Muitas empresas funcionam por um bom tempo, mesmo sem um plano de negócio, porém esta é uma opção limitadora e de alto risco, conforme apresenta Dornelas (2003), pesquisas realizadas nos Estados Unidos indicam que um plano de negócio aumenta em sessenta por cento a probabilidade de sucesso dos negócios (DORNELAS, 2003; SALIM et al., 2003).

Já para Casarotto Filho (2002), um plano de negócio ou anteprojeto, é uma etapa onde são definidos os parâmetros, decorrentes de decisões estratégicas para o negócio da empresa, necessários para elaboração do projeto. Para ele, um projeto de negócio envolve uma estratégia competitiva, análise de mercado, parcerias, logística, terceirização, fabricação, gestão e estudo econômico-financeiro. Tudo isso é necessário em virtude da rapidez em que ocorrem as mudanças, onde é preferível ter um projeto bem concebido, que seja possível alterar a fabricação a mesmo passo em que ocorre a evolução do negócio, ao que ter uma fábrica bem projetada e não flexível.

Bernardi (2013) comenta que um plano de negócio é um processo complexo que envolve muita reflexão, o qual se aplica não somente num início de negócio, mas também como uma boa prática de gestão para desenvolvimento da empresa. Utilizado para revisão periódica do modelo de negócio ou estabelecer e avaliar as premissas fundamentais ao desenvolvimento da empresa. Para ele o ciclo de vida de uma empresa está relacionado diretamente à capacidade de reflexão e reavaliação acerca do plano de negócio. Expõe também que o plano de negócio sozinho não reflete o sucesso ou a obtenção de lucro, porém, se desenvolvido com qualidade, aumentam as chances de sucesso, pois compreendendo as necessidades é possível criar bases sólidas para o controle do negócio.

Bernardi (2013) comenta que existem vários modelos disponíveis para estruturação de um plano de negócios, porém todos estão sustentados por cinco pilares essenciais, que são: mercado, onde se busca saber quem e como é o cliente, suas necessidades e com satisfazê-las, bem como quais são os fatores que determinam a demanda; ramo e concorrência, que analisam as oportunidades e riscos envolvidos no ambiente interno e externo; operações, que determinam o sucesso e o ganho no ramo; desempenho, que visa conhecer o crescimento da receita, descobrir a margem de contribuição e ponto de equilíbrio; e gestão, determinando as competências e desempenho para combater os desafios e demandas.

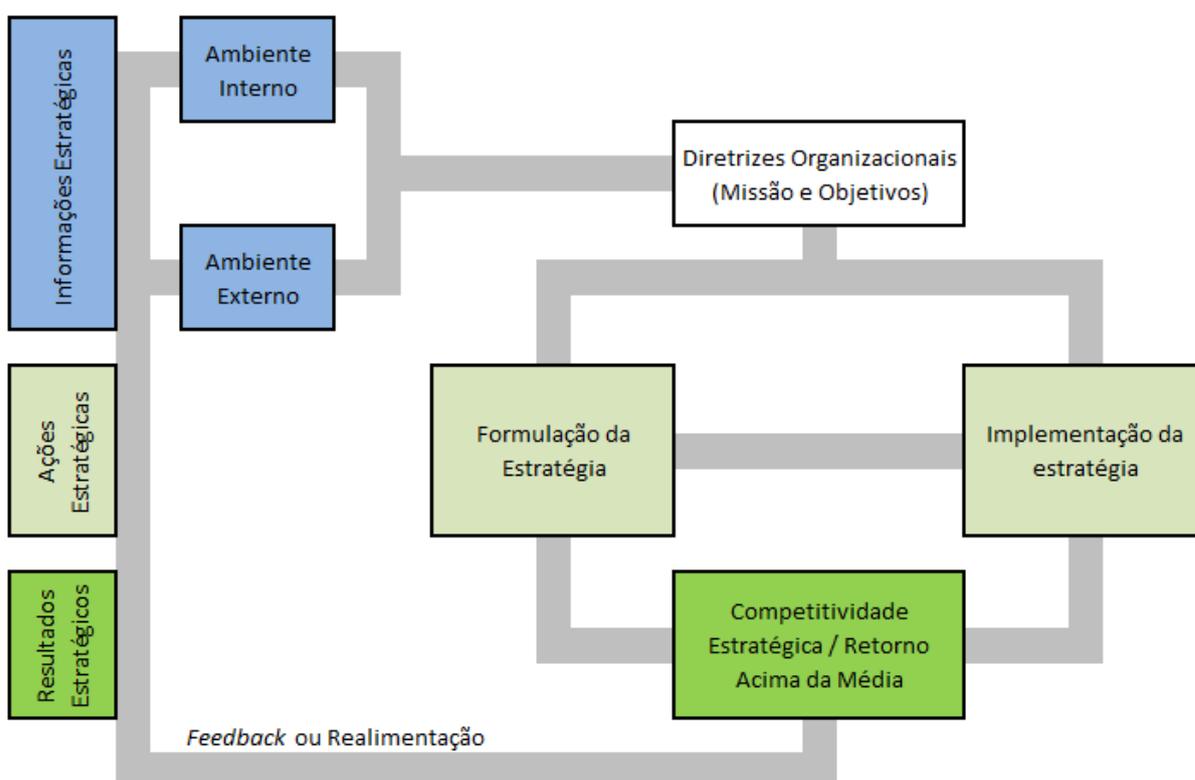
### **2.2.1 Administração Estratégica**

Conforme Certo e Peter (1993), administração estratégica busca manter a organização integrada com seu meio ambiente, por meio de um processo contínuo e interativo. Presam que ela deve ser desempenhada em uma série de etapas as quais são: análise do ambiente, estabelecimento de diretrizes da organização, formulação e implementação da estratégia e controle estratégico. Segundo os autores, a administração estratégica, se praticada apropriadamente, pode aumentar a lucratividade da organização.

Já para Hitt, Ireland e Hoskisson (2003) o processo de administração estratégica, conforme ilustrado na Figura 1, envolve todos os compromissos, decisões e ações que se tornam necessárias para que uma organização alcance um

alto nível de competitividade e um retorno acima da média. Conforme afirmam os autores, a eficácia da formulação e implementação de um bom plano estratégico está diretamente ligada às informações extraídas da análise dos ambientes interno e externo. A administração estratégica é aplicada para combinar as condições de um mercado que está em constantes mudanças com as fontes de insumos estratégicos da empresa – que são os recursos, capacidades e competências – também em constante evolução.

Figura 1 - Processo de Administração Estratégica



Fonte: Adaptado pelo autor com base em Hitt, Ireland e Hoskisson (2003).

Oliveira (2003, p. 35) define administração estratégica como um processo “desenvolvido para o alcance de uma situação desejada de um modo mais eficiente, eficaz e efetivo, com a melhor concentração de esforços e recursos pela empresa”. Considera o planejamento como um conjunto de providências adotadas, pelo nível estratégico da empresa, em um cenário futuro que tende a ser diferente do passado. Salienta ainda que esse processo deve ser contínuo e executado independentemente da vontade específicas dos executivos envolvidos.

## **2.2.2 Planejamento estratégico**

Planejar é criar um plano para que o futuro aconteça a gosto de quem o cria, diferentemente de agir ao acaso, no improviso. O planejamento busca estabelecer objetivos e ações alternativas, buscando escolher sempre as melhores ações para atingir o sucesso da organização (CASAROTTO FILHO, 2002).

Segundo Cunha (apud CASAROTTO FILHO, 2002, p. 34), planejamento estratégico “é um processo que consiste na análise sistemática da situação atual e das ameaças e oportunidades futuras, e a consequente formulação de estratégias, objetivos e ações”.

Conforme Biagio e Batocchio (2012, p. 33), “o planejamento estratégico é um esforço para evitar que o negócio seja prejudicado caso ocorra uma mudança nas condições ambientais”. Nele devem ser analisadas as ameaças oriundas de fatores internos e externos à organização, bem como os pontos fortes e fracos da empresa. Esta análise permite nortear o futuro do mercado, estipulando metas e objetivos que vão de encontro com as oscilações do mesmo, e assim antecipar problemas e reagir mais rapidamente, como também estipular previamente alternativas para as consequências (BIAGIO; BATOCCHIO, 2012).

Rezende (2008) traz planejamento estratégico com um processo dinâmico e sistêmico, com total envolvimento de pessoas capacitadas, realizado continuamente para determinar os objetivos, estratégias e ações da organização. O autor coloca que, para obter sucesso no planejamento estratégico é preciso que a missão e a visão junto com a estratégia consigam motivar seu meio ambiente, tanto interno como externo, que seus objetivos sejam possíveis de serem alcançados e que seus colaboradores estejam comprometidos no desempenho de suas funções.

### **2.2.2.1 Visão**

A visão de uma organização deve descrever as intenções e a direção do negócio, refletindo suas crenças e a relação da empresa com a sociedade. Ela não deve estabelecer ou expressar fins quantitativos, e sim representar as esperanças e

sonhos da empresa, apontando um caminho e motivando-a para que chegue lá (BIAGIO; BATOCCHIO, 2012).

Para Oliveira (2003), a visão é conceituada como os limites que os proprietários e principais executivos da empresa conseguem enxergar dentro de um determinado período de tempo. Dessa forma eles procuram prever possibilidades de melhoramento de produtos e serviços e novas formas de atuação da empresa. Pois assim eles diminuem a chance de serem pegos despreparados por alguma mudança no mercado.

De acordo com Oliveira (2011), visão é uma idealização da própria missão atual, projetada para uma época indefinida no futuro, quando muita coisa já deverá ter sido alterada no contexto atual e a missão da empresa já não seria útil.

#### **2.2.2.2 Missão**

Oliveira (2003) conceitua missão como a razão de ser da empresa. Define qual é o negócio da empresa. Para determinar a missão de uma empresa precisa-se saber onde se quer chegar com a empresa e quais necessidades e expectativas do mercado que se pretende atender. A missão é, em essência, o propósito da organização. Ela é tida como o detalhamento da razão de ser da empresa, ou seja, é o porquê da empresa, o que ela produz suas ideias de conquistas e futuro.

Segundo Oliveira (2011), a missão de uma empresa é muito mais que boas intenções e ideias elegantes. Ela representa os valores que orientam a companhia e a crença que a instituição tem em si própria e no que deseja alcançar.

De acordo com Stoner e Freeman (1999), uma declaração de missão é uma parte relativamente permanente da identidade de uma organização, e pode ser muito importante para unificar e motivar seus membros.

#### **2.2.3 Plano de marketing**

Para Churchill e Peter (2010) o marketing é um processo de planejamento e execução, onde se estabelece o produto, preço, qual o meio de distribuição, e o meio de comunicação. A essência do marketing consiste em trocas, é um processo

em que o cliente e organização trabalham juntos, e ambos se beneficiam. O cliente obtém o benefício ao adquirir um produto que o satisfaça e a empresa por gerar lucro com isso.

Segundo Chiavenato (2007) Marketing é o ato de satisfazer as necessidades dos clientes, administrando relacionamentos lucrativos com os mesmos e possibilitando a ambas as partes obtenção de ganho e satisfação. O marketing é muito mais do que vendas, ele é toda ação para promoção da empresa, da marca e do produto até o mercado.

O marketing, conforme definido por Longenecker et al. (2011), representa toda a atividade realizada, desde a criação, até a entrega de um pacote de valor para satisfazer um cliente. Segundo os autores, existem três enfoques principais para o marketing, pode ser voltado para produção, para vendas ou para consumidores. A filosofia de marketing voltada para produção enfatiza o produto como parte mais importante. A filosofia de vendas está voltada ao atingimento das metas, tirando o enfoque da eficiência do produto e da preferência do cliente. Já na filosofia do marketing orientado para o consumidor todos os esforços estão voltados para o cliente, ou seja, todo o processo está baseado na necessidade dele. Os autores expressam a ideia de que um plano de marketing deve possuir uma análise de mercado, a análise da concorrência e uma estratégia mercadológica.

Os mesmos autores reforçam a ideia que um plano de marketing pode ser baseado somente na intuição, ou pode ser complementada por uma informação correta do mercado, tornando o plano mais consistente. Assim pregam que o plano de marketing deve iniciar depois de coletados e analisados os dados da pesquisa de marketing. A pesquisa de marketing abrange a coleta, o relatório e a interpretação das informações de marketing (LONGENECKER et al., 2011).

### **2.2.3.1 Análise de mercado**

Uma análise de mercado está voltada para definição do mercado, alvo negócio, e criar o perfil dos clientes, no caso de existir múltiplos segmentos em um único negócio, onde cada um deles deve ter seu perfil de clientes definido. Além disso, uma análise de mercado apresenta os maiores benefícios oferecidos pelo

produto e uma previsão de vendas, onde é recomendável apresentá-la em diferentes cenários, sendo estes o cenário mais provável, o otimista e o cenário pessimista (LONGENECKER et al., 2011).

Para Biagio e Batocchio (2012), análise de mercado além de fornecer subsídios para o plano de marketing se relaciona com o conhecimento que a empresa possui do seu ambiente externo e das inter-relações com o ambiente. Segundo eles, a análise de mercado é um modo de conhecer o mercado, avaliando o ambiente onde o produto ou serviço será lançado.

#### **2.2.3.1.1 Análise S.W.O.T.**

A análise SWOT, segundo Kotler (2012), trata-se de um meio de monitorar o ambiente interno e externo de uma empresa. Conforme explica o autor, as forças (*strengths*) e as fraquezas (*weaknesses*) estão relacionadas com o ambiente interno da organização. Já as oportunidades (*opportunities*) e as ameaças (*threats*) estão voltadas para uma análise do ambiente externo.

Complementa Westwood (2007), que a análise SWOT é um processo fundamental para planejamento, que busca uma relação dos pontos fortes e fracos comparados com as oportunidades e ameaças no mercado. Para ele, essa análise busca conhecer melhor os pontos fortes e fracos da empresa, identificar as ameaças que circundam o negócio e ajudar a identificar as oportunidades no mercado.

#### **2.2.3.1.2 Análise da concorrência**

Longenecker et al. (2011, p. 125) salientam que “existindo concorrentes, estes devem ser estudados cuidadosamente e a chave para gerenciá-los é dispor de um perfil claro do comportamento deles”. Para os autores deve-se fazer uma discussão acerca das forças e fraquezas dos concorrentes, bem como considerar os produtos alternativos e produtos em testes pelos concorrentes.

Conforme Biagio e Batocchio (2012) é preciso identificar a estratégia dos concorrentes, seus objetivos e suas forças e fraquezas, assim será possível avaliar sua reação aos ataques competitivos. Descrevem quatro níveis de concorrência, sendo eles:

1. Concorrência de marca: é caracterizada por empresas que fornecem produtos e serviços parecidos, com pouca diferenciação de preços e para os mesmos consumidores;
2. Concorrência industrial: assim denominada por empresas que fabricam a mesma classe de produtos;
3. Concorrência de forma: assim denominada por empresas que fabricam produtos diferentes, porém para a mesma finalidade;
4. Concorrência genérica: é caracterizada por empresas que buscam os mesmos recursos do consumidor.

### **2.2.3.2 Estratégia mercadológica**

Na visão de Longenecker et al. (2011), a estratégia mercadológica define o curso das ações de marketing, alinhando a visão do empreendedor sobre o negócio. Colocam quatro atividades da estratégia de marketing devem ser desenvolvidas. A primeira delas é relacionada ao produto, onde a ideia de produto e serviço é transcrita a modo que atenda a necessidade dos clientes. A segunda atividade é a distribuição, voltada para a forma de entregar os produtos aos clientes. A atividade de formação de preços é a terceira delas, visando regular a troca de valores pelo pacote de produto ou serviço oferecido. Como quarta atividade, os autores apresentam a promoção, que está voltada para a comunicação das informações necessárias para o público-alvo.

### **2.2.3.3 Satisfação do cliente**

De acordo com Kotler (2012) a satisfação é o sentimento de prazer ou decepção que resulta entre o desempenho ou resultado percebido de um produto e as expectativas do comprador. As avaliações dos clientes sobre o desempenho de um produto dependem de muitos fatores, sobretudo do tipo de relação de fidelidade que eles mantêm com a marca. Ele coloca que é normal os consumidores formarem percepções favoráveis sobre um produto de uma marca a qual eles associam com sentimentos positivos.

Segundo Rocha, Ferreira e Silva (2012) satisfação é uma resposta do consumidor baseada no julgamento de que um produto ou serviço atendeu ou superou suas expectativas, também pode ser vista como o estado psicológico do consumidor resultante de uma experiência de consumo que funcionou a contento. Ela salienta ainda que a satisfação do cliente é formada por várias dimensões, que resultam de vários aspectos do produto ou serviço e que podem ocorrer durante ou após experiência de consumo.

#### **2.2.4 Plano financeiro**

Segundo Biagio e Batocchio (2012), o plano financeiro de um plano de negócio busca apresentar algumas projeções abrangentes que possam refletir o desempenho futuro da empresa em termos financeiros, podendo transmitir uma imagem de estabilidade e credibilidade, o que pode servir de indicativo para novos empreendedores investirem no negócio.

Para Bangs Jr. (2002), o controle financeiro é o coração do negócio, pois fornecem a estrutura para o planejamento e controle da empresa. Comenta que, se aplicado corretamente servem como instrumento para orçamentação, como sistema de alerta precoce, como identificador de problemas e gerador de soluções.

Já para Casarotto Filho (2002), o plano financeiro é a consolidação do plano, ou seja, deve-se executar uma análise do resultado final, transcrita em termos econômico-financeiros, equacionando os recursos necessários para o projeto.

##### **2.2.4.1 Custos**

O plano financeiro deve apresentar uma síntese dos recursos necessários, para auxiliar na análise do resultado final e consolidar o plano, e para que isso seja possível é necessário que se execute uma apuração dos custos pertinentes no processo de transformação.

Conforme Sousa (2009), as operações dentro de qualquer organização acabam desprendendo um valor monetário no consumo de recursos. O autor classifica estes recursos em três tipos: materiais diretos; mão-de-obra direta; e custos indiretos. O custo de materiais diretos está direcionado para o gasto com as

matérias-primas mais importantes no processo de transformação, a mão de obra é o valor gasto com pessoal e os custos indiretos referem-se a todos os demais recursos que não podem ser relacionados diretamente ao objeto de custo.

Segundo Beulke e Bertó (2011, p. 22), a definição de custos como expressão monetária dos insumos e consumos ocorridos na transformação e comercialização de determinado produto ou serviço, não é, de veras, completa. Conforme os autores “[...] custo é uma expressão monetária que deve ter uma menor quantidade final, boa, vendável de produtos/serviços para repor fisicamente, ao término de cada ciclo operacional, uma maior quantidade inicial de insumos e consumos do próprio ciclo”.

Já para Sousa (2009), custo é a parcela do gasto e do esforço produtivo que se agrega e é transferida ao produto. Comenta em uma visão mais ampla sobre a abrangência dos custos, onde a parcela do esforço produtivo que deveria estar agregada ao produto, conhecida como erro operacional, deve ser incluída como custo, sob a denominação de perda.

#### **2.2.4.2 Fluxo de Caixa**

O fluxo de caixa possibilita ao administrador planejar as necessidades de caixa, dando ao administrador financeiro uma visão clara das entradas e das saídas de caixas previstas em curto prazo. Trata-se de um demonstrativo onde são lançados os recebimentos e os pagamentos das obrigações assumidas em um determinado período de tempo, a fim de verificar o saldo final do caixa neste período. Esta ferramenta é fundamental para executar o planejamento dos excessos e faltas de caixas, onde uma empresa que espera uma falta de caixa deve providenciar um financiamento, enquanto que outra com excesso de caixa pode programar aplicações em curto prazo (GITMAN, 2004).

Bangs Jr. (2002) traz o fluxo de caixa como a ferramenta mais importante do planejamento financeiro. Segundo o autor, para uma empresa nova ele pode determinar o sucesso ou o fracasso, já para uma empresa em funcionamento, pode fazer a diferença entre o crescimento e a estagnação. Conforme ele, a função do fluxo de caixa é orçar as necessidades de dinheiro, mostrando como este entra e sai da empresa, num determinado espaço de tempo.

Salim et al. (2003) define fluxo de caixa como um documento que representa a evolução das entradas e saídas de recursos financeiros expressos ao longo do tempo, permitindo visualizar qual a disponibilidade de caixa em cada momento e verificar se os pagamentos futuros poderão ser realizados na data projetada.

#### **2.2.4.3 Payback**

Para Gitman (2004) *payback*, trata-se do tempo necessário para recuperação do investimento inicial de um projeto, calculado com suas entradas de caixa.

Salim et al. (2003) trata o *payback* como o período de recuperação de um investimento, ou seja, é o período de tempo em que os valores investidos e as despesas se igualam com as entradas de caixas.

Já para Ceccnello e Ajzental (2008), é um indicador temporal que mostra o tempo necessário para liquidar o investimento.

#### **2.2.4.4 Valor presente líquido (VPL)**

Para Gitman (2004) o valor presente líquido leva em conta o valor do dinheiro no tempo, ele é obtido subtraindo-se o investimento inicial de um projeto do valor presente de suas entradas de caixa, descontadas a uma taxa igual ao custo de capital da empresa.

Complementando, Salim et al. (2003) explicam que o VPL representa a riqueza em valores monetários do investimento, dada pela diferença entre o valor das entradas de caixa e o valor das saídas, com desconto de uma determinada taxa.

Conforme expõe Ceccnello e Ajzental (2008), o valor presente líquido é um dos indicadores mais representativos, medido em unidade monetária e que expressa o valor líquido disponível para os investidores, já com o investimento inicial deduzido. Conforme explicam, o VPL é o resultado de uma soma simples dos valores gerados a cada período, subtraindo uma taxa predefinida pelos investidores, levando em conta o período em que foi gerado.

#### **2.2.4.5 Taxa interna de retorno (TIR)**

Segundo Salim et al. (2003, p. 211) a taxa interna de retorno “representa a taxa de desconto que iguala, num momento único, os fluxos de entrada com os de saída de caixa – na verdade, produz um VPL igual à zero”.

Para Gitman (2004), trata-se da taxa de desconto que iguala o VPL de uma oportunidade de investimento a zero. É a taxa composta de retorno anual que a empresa obterá se concretizasse o projeto e recebesse as entradas de caixa previstas.

Conforme Ceccnello e Ajzentel (2008, p. 254), o TIR “[...] mostra percentualmente a autossuficiência do projeto, isto é, indica a taxa de retorno com que o fluxo projetado remunera o investimento previsto”.

#### **2.2.4.6 Ponto de equilíbrio**

Conforme Ferreira (2005), o ponto de equilíbrio aponta qual a produção mínima deve ser realizada para que ao menos consiga manter um equilíbrio entre os custos e as receitas geradas da atividade.

Já para Gitman (2004, p. 434) “o ponto de equilíbrio consiste no nível de vendas necessário para cobrir todos os custos operacionais”.

#### **2.2.5 Plano de gestão de pessoas**

Uma empresa por si só não pode ter objetivos, pois é uma entidade sem vontade própria. Os objetivos são uma média ponderada dos objetivos das pessoas de *staff* da empresa. Uma empresa necessita da cooperação dos indivíduos nela inseridos para conseguir atingir seus objetivos. O comportamento de cada indivíduo é determinado por suas necessidades, que se localizam dentro deles e se dirigem para um objetivo ou incentivo encontrado fora dele, deste modo é imprescindível que a organização motive sua equipe a fim de alcançar os objetivos propostos. Essa motivação é representada por um conjunto de energias e forças internas do indivíduo que o mantem focado em resultados específicos e concretos (OLIVEIRA, 2003).

Segundo Chiavenato (2005), a administração dos recursos humanos da organização proporciona às chefias devida orientação sobre a forma de gerir seus subordinados e prestar serviços especializados, como recrutamento, seleção e treinamento. Para gerenciar pessoas em um empreendimento, deve-se pensar em uma estrutura flexível, elaborada com diversas ações que, coordenadas, facilitam a gestão e o planejamento de pessoas.

Segundo Lacombe (2005) o planejamento dos recursos humanos deve ser elaborado como parte do planejamento estratégico da empresa, sendo assim o setor de recursos humanos antes de planejar suas ações terá como embasamento as ações do planejamento estratégico de sua organização. Acrescenta também que as políticas, práticas e decisões de recursos humanos devem ser coerentes entre si, além de estarem consistentes com o planejamento global da empresa, ou seja, vender um plano de RH sem alinhá-lo com o planejamento estratégico da empresa é praticamente impossível uma previsão de retorno para a organização.

### **2.2.5.1 Organograma**

Conforme Chiavenato (1989), o organograma é a representação formal da estrutura organizacional, na qual, conforme ele explica, é a forma que a empresa distribui os órgãos e cargos nos níveis hierárquicos que possui, sendo os órgãos uma unidade de trabalho que agrupa várias pessoas ou unidades menores, e o cargo está relacionada com a atividade desempenhada pela pessoa responsável por algum órgão definido no organograma. O autor esclarece que, as relações apresentadas no organograma têm dois terminais de comunicação, sendo uma delas a responsabilidade frente ao seu superior e a outra a autoridade sobre seus subordinados. Acrescenta ainda que o cargo mais alto da empresa não apresenta, logicamente, terminal de subordinação e o cargo mais baixo não tem o terminal de autoridade.

Já para Mintzberg (1995), o organograma é a representação em imagem do processo de agrupar. Acrescenta o autor que, agrupar em unidades é o processo que define o sistema de autoridade formal, e a partir disso é composta a hierarquia da organização. Segundo ele, esse processo produz quatro efeitos importantes: estabelece um sistema comum de supervisão entre posições e unidades,

proporciona o compartilhamento de recursos, facilita na medição do desempenho e encoraja o grupo a se ajustar entre si.

### **2.2.5.2 Recrutamento e seleção**

Para Araújo e Garcia (2006) o recrutamento e seleção são os processos de identificação e atração de um grupo de candidatos, entre os quais serão escolhidos alguns para posteriormente serem contratados para o emprego. O recrutamento tem a função básica de atrair pessoas para suprir às necessidades da organização e abastecer o processo de seleção. Após estas etapas é iniciado o processo de seleção, onde o profissional será destinado para o cargo que melhor se encaixe com suas características.

Para Marras (2009), o recrutamento tem por finalidade a captação de pessoas, interna ou externamente à organização, com objetivo de suprir as necessidades de pessoas na empresa. Conforme o autor coloca, o recrutamento ocorre dentro do contexto do mercado de trabalho, que é o espaço onde ocorre o intercâmbio entre as empresas, as pessoas e o mercado de recursos humanos, que formam o conjunto de candidatos que estão em busca de emprego. Este mercado envolve pessoas que estão dispostas a trabalhar e também pessoas que já estão no exercício de suas funções. O recrutamento é feito a partir das necessidades de recursos humanos na organização e se divide em três etapas: pesquisa interna das necessidades; pesquisa interna do mercado; e definição das técnicas de recrutamento, formando assim o planejamento de recrutamento.

#### **2.2.5.2.1 Recrutamento Interno**

O recrutamento interno ocorre quando a empresa procura preencher as vagas por meio de remanejamentos dos seus funcionários, vertical ou horizontalmente. O recrutamento interno atua sobre os indivíduos que estão dentro da organização, para promovê-los ou transferi-los para outras atividades mais complexas e motivadoras (CHIAVENATO, 2005).

Para Marras (2009), o recrutamento interno é aquele que privilegia os próprios recursos da empresa, utilizando os meios de comunicação internos para atrair

peças disponíveis na organização a concorrerem a um novo cargo. O recrutamento interno também pode envolver transferências, promoções, transferências com promoção, programas de desenvolvimento e plano de carreiras.

#### **2.2.5.2.2 Recrutamento Externo**

Para Boas e Andrade (2009) o recrutamento externo ocorre quando a organização procura preencher vagas com pessoas de fora da organização. Esse processo coloca a gestão de pessoas em contato direto com o mercado de recursos humanos e o mercado de produtos e serviços, a fim de atender às suas necessidades e interesses.

Para Chiavenato (2009) o recrutamento externo incide sobre candidatos reais ou potenciais, disponíveis ou aplicados em outras organizações e pode envolver uma ou mais das seguintes técnicas de seleção:

- Consulta aos arquivos de candidatos;
- Apresentação de candidatos por parte dos funcionários da empresa;
- Cartazes ou anúncios na portaria empresa;
- Contatos com sindicatos e associações de classe;

#### **2.2.5.3 Remuneração**

As pessoas trabalham nas organizações em busca de atender certas expectativas e atingir resultados. Elas trabalham em prol da organização caso isso represente retorno significativo, ou seja, o engajamento no trabalho organizacional depende do grau de reciprocidade percebido por elas. Baseada nisso é que vem a importância de projetar sistemas de recompensa capazes de aumentar o comprometimento das pessoas nos negócios da organização (CHIAVENATO, 2005).

Segundo Milkovich (2011), a remuneração é o principal agente motivacional dos empregados e também o principal custo da empresa. Ela pode ser influenciada por condições externas, organizacionais e dos próprios funcionários. Quanto às condições externas comenta que as decisões sobre a remuneração são afetadas pelas condições econômicas enfrentadas pela empresa e as regulamentações governamentais e sindicais. O autor comenta que os empregados são diferentes

entre si e com objetivos distintos, cabe ao sistema de remuneração motivar o comportamento produtivo e controlar os custos trabalhistas, e ao mesmo tempo buscar a satisfação das necessidades e dos sentimentos de justiça dos seus funcionários.

Chiavenato (2005) considera que existem três componentes na remuneração que a caracteriza como completa, ou conforme expresso pelo autor, remuneração total: remuneração básica; incentivos salariais; e benefícios. O principal componente, a remuneração básica, é definida como o pagamento fixo, fornecido pela empresa ao funcionário de maneira regular na forma de salário mensal ou na forma de salário por hora. O segundo componente são os incentivos que a empresa oferece para compensar os funcionários com bom desempenho. Estes incentivos são concedidos de diversas formas, tais como bônus e participação nos resultados. Quanto ao terceiro componente, o autor explica que, são benefícios, também conhecidos como remuneração indireta, concedido por meio de diversos programas da organização, tais como férias, transporte subsidiado, refeições subsidiadas, seguro de vida, planos de saúde.

O mesmo autor comenta que a remuneração constitui o mais importante custo de muitas empresas do mercado, chegando a representar mais de sessenta por cento dos custos totais em empresas de manufatura e em muitas organizações de prestação de serviços. A eficácia com que a remuneração é aplicada faz uma diferença significativa no aumento ou redução da competitividade organizacional (CHIAVENTATO, 1999).

### **2.2.6 Plano operacional**

Oliveira (2003) considera o planejamento operacional como a formalização por meio escrito das metodologias de desenvolvimento e implantação. Como saída deste processo obtêm-se os planos de ações ou planos operacionais, onde se apresentam os detalhes dos recursos necessários para desenvolvimento e implantação; dos procedimentos básicos a serem adotados; das expectativas quanto aos produtos ou resultados; dos prazos estabelecidos; e dos responsáveis pela execução de cada uma delas.

Já para Rezende (2008, p. 51), “os procedimentos operacionais são necessários para a execução de qualquer atividade, projeto ou sistema na organização. Eles antecedem ou sucedem a atividade principal”. A formalização dos procedimentos operacionais da organização descreve detalhadamente a forma de elaboração e venda dos produtos ou serviços. Recomenda-se o uso de diagramas, fluxogramas ou uma descrição narrativa para a formalização dos processos ou dos procedimentos.

O planejamento operacional está voltado, basicamente, para as tarefas e operações realizadas corriqueiramente na organização em nível operacional. Sua preocupação é no que deve ser feito e em como fazer, na busca de otimização e maximização de resultados. O planejamento operacional se caracteriza pelo detalhamento com que esclarece as atividades dentro da organização, tendo caráter imediatista e abrangência estritamente local, sempre relacionado com métodos, que estabelecem uma sequência de passos a serem seguidos; com dinheiro, relacionando um plano orçamentário no determinado período de tempo; com o tempo, apresentando cronogramas de realização de atividades; ou com comportamento, ditando como as pessoas devem se comportar em determinadas situações (CHIAVENATO, 2007).

#### **2.2.6.1 Arranjo físico**

O arranjo físico, ou *layout*, de uma planta produtiva preocupa-se com a localização física dos recursos de transformação, em outras palavras, planejar o arranjo físico é definir onde colocar as instalações, equipamentos e o pessoal da produção. Também determina qual o fluxo pelo qual os recursos transformados fluem dentro da planta (SLACK; CHAMBERS; JOHNSTON, 2009).

Pequenas alterações na disposição dos recursos podem afetar diretamente o fluxo de pessoas e de matérias, desta forma, pode afetar a eficácia e os custos da produção. Segundo Harmon (1991), o estudo de *layout* é aplicado para solucionar diversos problemas referentes à disposição de equipamentos e pessoas. Uma disposição adequada também melhora diversos fatores dentro da organização como a qualidade, o atendimento ao cliente e satisfação dos empregados. O autor

complementa sua ideia considerando os seguintes objetivos como os mais importantes no estudo de um arranjo físico:

- Reorganizar a fábrica em subfábricas, isto é, unidades compactas, que representam fábricas do menor tamanho possível dentro de uma fábrica maior;
- Aperfeiçoar os recursos disponíveis por meio do arranjo físico, reduzindo distância entre setores, movimentação de materiais, tempo de fabricação e custos envolvidos na produção;
- E também melhorar a interação entre pessoas, ergonomia e segurança.

Segundo Slack, Chambers e Johnston (2009), a maioria dos arranjos físicos deriva de apenas quatro tipos básicos de arranjo físico. São eles:

1. Linear ou por produto: Utilizado para grandes quantidades de produção e processos relativamente simples. Agrupam-se máquinas e pessoas para produção de um produto, geralmente em linha;
2. Funcional ou por processo: Utilizado quando há grande variedade de produtos e sequência de operações. Neste tipo de arranjo físico, agrupam-se máquinas por tipo de processo;
3. Posicional: Utilizado para pequena quantidade de produção, com produto de grande dimensão, que permanece imóvel. Neste tipo de arranjo, movimentam-se máquinas e pessoas ao redor do produto;
4. Célula de manufatura: Linha de produção flexível (produtos semelhantes). Neste tipo de arranjo, reúnem-se preferencialmente todas as máquinas e equipamentos utilizados para a família de produtos produzida.

#### **2.2.6.2 Capacidade instalada**

Conforme Slack, Chambers e Johnston (2009), a capacidade é um termo comum que remete ao volume de um recipiente ou espaço físico de uma construção. A capacidade instalada reflete a capacidade de processamento das operações, neste sentido os autores colocam que para medição da capacidade produtiva a capacidade deve estar associada a uma faixa temporal. Ritzman (2004) complementa que, a forma expressa para medir capacidade varia de acordo com o

tipo de situação, podendo ser medida com base na sua produção ou com base nos insumos. Os autores ainda colocam que para determinar a capacidade de uma organização deve-se ter uma ideia de previsão de demanda, pois sem uma estimativa prévia não é possível planejar para eventos futuros, somente reagir a eles.

O planejamento da capacidade é fundamental para o sucesso de uma organização em longo prazo, pois requer o envolvimento de todos os departamentos nas decisões quanto à capacidade, onde se deve determinar a quantidade de mão de obra, custos de produção, necessidades de investimentos, previsões de demanda e estratégias de utilização de capacidade para atender flutuações nas demandas, ou ainda dimensionar uma terceirização de capacidade (RITZMAN, 2004).

O planejamento e controle de capacidade, segundo Slack, Chambers e Johnston (2009), afetam vários aspectos de desempenho da organização: Os custos e as receitas são afetados pela relação entre capacidade e demanda, onde uma capacidade superior à demanda acarreta em alto custo unitário, mas em contra partida não gera perda de receitas, já níveis de capacidades próximos à demanda reduzem os custos de produção; Antecipações de demanda podem influenciar na velocidade de resposta à demanda aumentando o nível dos estoques, o que influencia diretamente o capital de giro, por ter que financiar esse estoque de produtos acabados; A qualidade dos produtos e serviços podem baixar caso seja a utilização de pessoal novo por um curto período de acréscimo da demanda; A confiabilidade também poderá ser afetada, pois quanto mais próxima à demanda for da capacidade menos tempo poderá ser desprendido com pequenas interrupções. Todos estes aspectos influenciam diretamente na flexibilidade da organização.

A seguir serão apresentados conceitos dos métodos selecionados para um melhor desenvolvimento prático da monografia.

## **3 MÉTODO DE PESQUISA**

Neste capítulo descreve-se os métodos para a realização do desenvolvimento prático da pesquisa, os quais possibilitaram o alcance dos objetivos propostos, já mencionados anteriormente.

### **3.1 Tipo de Pesquisa**

Há vários tipos de pesquisas que norteiam o modo como se pretende trabalhar a investigação do objeto de estudo e os objetivos perseguidos. Aqui estão descritos os conceitos das metodologias que nortearam, na prática, o projeto de pesquisa (CHEMIN, 2012; VERGARA 2007).

#### **3.1.1 Definição da pesquisa quanto aos seus objetivos**

A pesquisa, quanto aos seus objetivos, classifica-se como exploratória, pois buscou-se conhecer sobre o processo de elaboração de um plano de negócio, sobre o mercado de panificação e confeitaria e também explorar o dia a dia do negócio familiar avaliando as suas necessidades.

A pesquisa exploratória tem como propósito conhecer uma área em que se tem pouco conhecimento, descobrindo situações, problemas ou processos, na busca de maior familiaridade com os mesmos, tornando-os mais explícitos, para que se consiga atingir os objetivos propostos. Este tipo de pesquisa é particularmente útil quando se tem uma noção muito vaga do problema de pesquisa (MATTAR, 1996). Chemin (2012) complementa o assunto colocando que a pesquisa exploratória visa

umentar a experiência, familiarizar o assunto e melhorar a compreensão do problema investigado. Já para Vergara (2007, p. 47), a pesquisa exploratória “[...] é realizada em área na qual há pouco conhecimento acumulado e sistematizado”. Coloca ainda que nesse tipo de pesquisa as hipóteses não são aplicadas, devido à sua natureza de sondagem.

### **3.1.2 Definição da metodologia quanto a natureza da abordagem**

Chemin (2012) classifica três formas de abordagem: qualitativa, quantitativa ou uma mescla de ambas (quali-quantitativa).

A abordagem quantitativa busca medir relações entre as variáveis. Este tipo de pesquisa é adequado quando se deseja conhecer a extensão do objeto de estudo, do ponto de vista do público pesquisado, e requer o uso de técnicas estatísticas, as quais podem ser traduzida em números (CHEMIN, 2012; ROESCH, 2013).

Segundo Roesch (2013), uma pesquisa qualitativa se encaixa numa fase exploratória da pesquisa ou para uma pesquisa de pequeno porte. A autora acrescenta que este tipo de pesquisa também é apropriado para avaliar a efetividade de algum programa ou quando o pesquisador busca saber o ponto de vista dos entrevistados, sem partir de um modelo já estabelecido de ideias. Já para Gonçalves e Meirelles (apud CHEMIN, 2012) a pesquisa qualitativa busca saber os valores, atitudes, percepções e motivações da amostra pesquisada, sem finalidade de mensurar os dados estatisticamente. Leopardi (apud CHEMIN, 2012) explica que esse tipo de pesquisa é utilizado quando se buscam dados subjetivos ou deseja-se avaliar um programa ou plano de programa específico.

Quanto à abordagem quali-quantitativa, Chemin (2012) destaca que uma pesquisa pode utilizar procedimentos qualitativos e quantitativos. Acrescenta que um delineamento integrado que combina dados qualitativos e quantitativos, em uma mesma investigação, pode ser positivo quando os aspectos fortes e fracos delas se complementam. Complementa Roesch (2013) que, se o propósito do projeto implica medir relações entre variáveis ou avaliar o resultado de um sistema é recomendável utilizar o enfoque da pesquisa quantitativa. Em contrapartida a pesquisa qualitativa e

seus métodos de coleta e análise dos dados são apropriados para a fase exploratória da pesquisa.

Dentro do exposto acima, a metodologia quanto à sua natureza de abordagem, enquadra-se como quantitativa. A natureza quantitativa se justifica na tabulação de dados para gerar projeções financeiras e apuração de indicadores financeiros do plano de negócio proposto, fomentados a partir dos dados coletados quanto aos custos de produção, distribuição e armazenamento.

### **3.1.3 Definição da metodologia quanto aos procedimentos técnicos**

Segundo Chemin (2012), os procedimentos técnicos adotados para a coleta de dados, estão separados em dois grupos de delineamento: os que se valem de fontes de papel, o que remete a pesquisa bibliográfica ou pesquisa documental; e os que buscam dados fornecidos por pessoas, apontando para a pesquisa experimental, pesquisa *ex-post facto*, o levantamento, o estudo de caso, a pesquisa ação e a pesquisa participante.

Nem todos os procedimentos se aplicam no projeto proposto. Neste se aplicam a pesquisa bibliográfica, pesquisa documental e o levantamento, os quais estão descritos abaixo.

Conforme Marconi e Lakatos (1982), o primeiro passo de qualquer pesquisa científica é o levantamento de dados, o qual é feito primeiramente em fontes primárias (pesquisa documental) e posteriormente através de fontes secundárias (pesquisa bibliográfica).

Vergara (2007) classifica a pesquisa bibliográfica como o estudo sistematizado desenvolvido como base em material publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas, os quais estão acessíveis para o público em geral. Conforme cita Chemin (2012, p. 60) “[...] esse tipo de pesquisa perpassa todos os momentos do trabalho acadêmico e é utilizado em todas as pesquisas”. Assim, primeiramente foi aplicada uma pesquisa bibliográfica, criando a base científica do trabalho, que resultou no referencial teórico apresentado nesta monografia.

Chemin (2012) considera a pesquisa documental semelhante à pesquisa bibliográfica, basicamente o que difere uma da outra é que a bibliográfica trata de contribuições formatadas e referenciadas sobre determinado tema, enquanto a pesquisa documental se vale dos arquivos que ainda não receberam tratamentos ou organização como, tabelas estatísticas do governo, legislação, relatórios empresariais e documentos arquivado em geral. Para Marconi e Lakatos (1982, p. 56), “documentos são todos os materiais escritos que podem servir de fonte de informação para a pesquisa científica e que ainda não foram elaborados”. Neste sentido, para a apuração dos dados foi realizado o levantamento das informações relacionadas à produção, para auxílio na análise e apuração dos custos com matérias primas e investimentos necessários para equalização da produção.

Neste estudo também é aplicada a pesquisa de levantamento, ou *survey*. Foi realizada uma pesquisa de intenção em supermercados da cidade, onde na oportunidade foram entrevistados os responsáveis pelo setor de compras sobre o interesse em adquirir os produtos oferecidos. Com base nas respostas obtidas foi possível projetar o *mix* de produção. Conforme explica Gil (apud CHEMIN, 2012), o levantamento se constitui pelo questionamento direto das pessoas, em razão de conhecer informações sobre o assunto estudado e, posteriormente, através de uma análise quantitativa, obter conclusões sobre os dados coletados. Acrescenta Chemin (2012) que, este tipo de pesquisa é apropriado para estudos descritivos, como preferência eleitoral, comportamento do consumidor e estudo de opiniões e atitudes, dentre outros.

### **3.3 Coletas dos dados**

Segundo Marconi e Lakatos (2010) a coleta de dados é a etapa da pesquisa em que se inicia a aplicação dos instrumentos e das técnicas, a fim de se realizar a coleta das informações para realização da pesquisa. As autoras acrescentam que nesta etapa deve se ter um rigoroso controle na utilização dos instrumentos de pesquisa, pois é fundamental evitar erros e defeitos resultantes desta etapa.

Para a coleta de dados se fez uso da pesquisa documental, para analisar as necessidades legais e levantar os custos de produção. Para tal utilizou-se a documentação pública sobre captação de impostos e, documentos da empresa para

levantamento de valores de matérias primas utilizadas para a confecção das receitas estipuladas para produção. Conforme Chemin (2012) a pesquisa documental é rica de informações e busca captar dados estáveis. Vergara (2007) acrescenta que, este tipo de pesquisa faz uso de documentos encontrados em órgãos públicos e privados de qualquer natureza ou pessoas.

Dentro dos procedimentos técnicos para coleta de dados, a observação e a entrevista padronizada também foram empregadas. Conforme nos traz Chemin (2012), a observação é uma forma de coleta de dados que faz uso dos sentidos para ver, ouvir e examinar aspectos da realidade investigada. E a entrevista padronizada é uma técnica de coleta de dados instantânea, onde o pesquisador busca respostas a perguntas pré-estabelecidas.

Numa primeira etapa de observação, foi realizada uma visita em onze supermercados da cidade, buscando identificar se haviam produtos semelhantes disponíveis no mercado local. Já na etapa da entrevista, voltou-se aos mesmos supermercados apresentando uma possível oferta de referidos produtos e questionado sobre o interesse ou não nos produtos.

O período de coleta de dados se estendeu de março a abril de 2015.

### **3.4 Análise dos dados**

Vergara (2007, p. 59) destaca que, “[...] Objetivos são alcançados com a coleta, o tratamento e, posteriormente, com a interpretação dos dados; portanto, não se deve esquecer-se de fazer a correlação entre objetivos e formas de atingi-los”. O plano de análise de dados, conforme a autora pode ser tratada com procedimentos estatísticos (paramétricos ou não paramétricos) ou de forma não estatística.

Chemin (2012) explica que, existem inúmeras formas de analisar os dados coletados, e a forma como será feita dependerá do tipo de objeto de investigação. Complementa Roesch (2013) que, pesquisas de caráter quantitativas tratam os dados de forma estatística, auxiliadas por computadores.

Os dados coletados foram tratados quantitativamente. Os valores foram tabelados, estabelecendo relações entre algumas variáveis na formulação dos

indicadores de valor presente líquido, taxa interna de retorno e payback, apresentados na análise financeira disponível no capítulo 5, item 5.3. Estes indicadores mostram, numa linguagem mais clara, que o negócio pode ser rentável.

### **3.5 Limitação do método**

As limitações do método existem e fazem parte de praticamente todos os estudos de pesquisa. É importante explicitar quais as limitações que o método escolhido oferece, mas que ainda assim o justificam como o mais adequado aos propósitos da investigação, assim é possível identificar os potenciais pontos fracos do estudo (CRESWELL, 2007; VERGARA 2007).

Na coleta de dados, as entrevistas realizadas buscaram conhecer uma intenção de compra, retratando uma ideia relativa por parte dos pesquisados o que ocasionou imprecisão nos resultados. Também se constatou uma carência de dados quantitativos para definir as projeções de mercado, limitando consideravelmente as análises de mercado. Outra limitação é que, os dados aqui levantados servem somente para análises relacionadas ao negócio aqui estudado.

Além das limitações no método, foram levantadas algumas limitações referente ao estudo elaborado. O estudo foi elaborado para que a pesquisa pudesse ocorrer em tempo hábil. A elaboração de um plano de negócio exige muito envolvimento, tempo, experiência e conhecimento da área pelo pesquisador. Assim acredita-se que o trabalho poderia estar mais completo se o tempo para a conclusão do mesmo fosse maior. A pouca experiência em alguns assuntos abordados dentro do plano de negócio e do ramo de confeitaria acarretou em maior tempo e dedicação para compreensão do tema. Além disso, os custos aqui identificados variam conforme o mercado e podem sofrer reajustes com o tempo, sendo necessária a atualização e a revalidação antes de serem postas em práticas as ações propostas.

## **4 SETOR DE PANIFICAÇÃO E CONFEITARIA NO BRASIL**

Conforme dados do Instituto Tecnológico de Panificação e Confeitaria (ITPC), juntamente com a Associação Brasileira da Indústria de Panificação e Confeitaria (ABIP) apurados em 2014, o setor de panificação e confeitaria é composto, na sua maioria, por micro e pequenas empresas, onde aproximadamente 83% delas não possuem mais que 25 funcionários. Diferentemente de empresas de grande porte, estas conseguem uma maior inserção de mercado, porém um menor volume de faturamento. O número de empresas que compõem o setor é de 63,2 mil, que receberam cerca de 41,5 milhões de clientes diários no ano de 2014.

Um levantamento realizado pelo ITPC, em parceria com a ABIP, revelou que o índice de crescimento do setor de panificação em 2014 foi de 8,02%, com faturamento atingindo R\$ 82,5 bilhões. Apesar de demonstrar um resultado positivo, as pesquisas revelaram que este crescimento vem desacelerando desde 2010, conforme mostra a Figura 2.

Conforme aponta a pesquisa, a causa da redução do ritmo de crescimento do setor foi o aumento dos custos, onde os preços dos produtos adquiridos tiveram um reajuste 8,71%, a alta do salário médio do setor foi de 18,2%, o custo com embalagens aumentou em 13,3% e a energia elétrica 14,8%. Em média estes números representaram um aumento de 11,5% nos custos do setor, os quais foram repassados para o consumidor final.

Figura 2 - Histórico de crescimento do setor de panificação e confeitaria



Fonte: ITPC – ABIP, 2015.

Ainda na mesma análise, cerca de 1,93 milhões de empregos são gerados pelo setor no país, sendo 850 mil destes empregos diretos. Foi registrado um aumento de 5,7% de postos de trabalho no ano de 2014, em comparação com os dados do ano anterior. O faturamento por funcionário aumentou 2,5%, contudo os índices de produtividade nas empresas registraram uma queda de 5,4% por funcionário. Grande parte dos clientes, que frequentam padarias, possui um alto grau de exigência sobre os produtos, o que aumenta o desafio para as empresas do ramo, pois precisam suprir esta alta expectativa diariamente, o que influencia no desempenho dos profissionais.

Em maio de 2011 firmou-se um convenio de cooperação técnica, entre ABIP, ITPC e o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), formando um tripé para chegar ao micro e pequeno empresário, auxiliando no desenvolvimento das empresas. O objetivo dessa parceria é de ampliar a competitividade das empresas de panificação e confeitaria, no intuito de desenvolver oportunidades de negócio, promovendo ações de estruturação e sustentação ao segmento de Panificação e Confeitaria.

## **5 PLANO DE NEGÓCIO**

Neste capítulo apresenta-se o plano de negócio fundamentado no referencial teórico. Aqui expõe-se os dados do negócio, uma análise de mercado e também uma análise financeira.

### **5.1 O negócio**

Buscando responder ao primeiro objetivo específico proposto, será demonstrada a organização, bem como uma descrição do negócio, sua localização, capacidade de produção, equipe gerencial, operacional e também sua estrutura funcional.

#### **5.1.1 Descrição do negócio**

A empresa em questão vem exercendo suas atividades desde 1995, com o intuito de gerar uma renda extra para a família. A demanda de produção é por encomenda, ou seja, não existe estoque de produtos acabados, evitando assim desperdícios e gastos para manutenção de um pequeno estoque. Com o passar dos anos os pedidos foram crescendo e a demanda superou a capacidade de produção, resultando em um crescimento inesperado, trazendo demandas não programadas e provocando uma diminuição dos tipos de produtos ofertados.

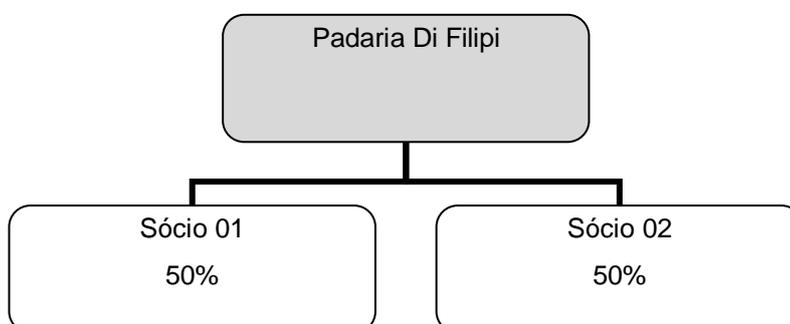
O negócio possui o nome empresarial de CASSIO VALDIMIR FILIPIN 70570000068, e seu nome fantasia denominado de Di Filippi. Teve seu registro efetuado, junto ao Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica (CNPJ), em março de 2013, com o intuito de regularizar a oferta dos produtos às empresas que exigem

notas fiscais na compra de mercadoria e também para consolidar maior poder de barganha com seus fornecedores de matéria prima. Sua inscrição junto ao CNPJ é de Microempreendedor Individual (MEI), o que limita o faturamento da empresa em R\$ 60.000,00 ao ano. Hoje a empresa está voltada à fabricação de produtos de padaria e confeitaria com predominância de produção própria.

Antecipando uma demanda futura, procurou-se, com este plano, ampliar a variedade de produtos e acrescentar ao objetivo da empresa, passando a atuar na fabricação e comercialização de produtos alimentícios de alto valor agregado e produtos de revenda como mercearia, bebidas, produtos congelados entre outros, conforme apresentado no item 5.1.3 desta seção. Para viabilizar o aumento esperado serão necessários alterações no registro da empresa, passando a ser uma sociedade empresária limitada, nos termos dos artigos 982 e 983 Lei nº 10.406, de 10 de janeiro de 2002 e prevista entre os artigos 1039 a 1087, da mesma lei. Conforme projeção financeira, expressa no item 5.3 deste capítulo, a empresa enquadra-se como Microempresa (ME), e conforme a Lei complementar nº 123/06, enquadra-se nos anexos I e II do Simples Nacional, onde a receita bruta em um ano pode variar entre R\$ 180.000,00 a R\$ 360.000,00.

A estrutura societária da empresa será composta por dois sócios, tendo cada sócio uma participação de cinquenta por cento, conforme apresentado na Figura 3.

Figura 3 - Estrutura societária da empresa Di Filippi



Fonte: Elaborada pelo autor.

A Di Filippi mantém uma margem competitiva por meio da prática de venda diferenciada da concorrência, de preços mais atrativos, de entrega de produtos sem adicionais de cobrança, de excelentes relações com os clientes e de sua

flexibilidade em se adequar às necessidades impostas pelo mercado. A sua representação visual (marca) é apresentada a seguir (FIGURA 4).

Figura 4 - Logo da empresa Di Filippi



## **TORTAS ARTESANAIS, DOCES E SALGADOS**

Fonte: Documentos da empresa.

### **5.1.2 Localização**

A empresa está situada em uma parte anexa à residência do pai do proprietário, localizada no município de Guaporé, Rio grande do Sul – Brasil. Este espaço conta com uma sala comercial, com aproximadamente 33m<sup>2</sup> de área disponível à comercialização e atendimento aos consumidores, que irá demandar um investimento inicial em mobília e adequações para segurança.

Localizada no bairro Curtume, a empresa é circundada por várias empresas do ramo de joalheria, moda íntima e também no ramo de equipamentos metal mecânico, o que proporciona um fluxo mais intenso de pessoas na região onde o empreendimento está instalado.

### **5.1.3 Capacidade instalada**

Em termos de produção, foram apuradas as capacidades com base em dados da produção atual. Os dados apresentados no Quadro 1 referem-se à capacidade de produção horária de um colaborador, quando produtos artesanais. Já para os produtos industrializados, a capacidade refere-se à produção do equipamento disponível.

Quadro 1 - Capacidade de produção

Produtos	Peso médio do produto (unitário)	Produção por hora	Kg/h	Valor Custo/kg	Valor Venda/Kg
<b>Artesanais</b>					
<b>Tortas artesanais (26)</b>	3,500 Kg	2,1 UN	7,5 Kg/h	R\$ 9,00	R\$ 16,00
<b>Tortas americanas (20)</b>	1,300 Kg	1,7 UN	2,2 Kg/h	R\$ 9,00	R\$ 16,00
<b>Rissoles de carne</b>	0,025 Kg	300,0 UN	7,5 Kg/h	R\$ 8,70	R\$ 14,00
<b>Rissoles de frango</b>	0,025 Kg	300,0 UN	7,5 Kg/h	R\$ 6,30	R\$ 14,00
<b>Industrializados</b>					
<b>Coxinha Difilipi</b>	0,050 Kg	1000,0 UN	50,0 Kg/h	R\$ 5,20	R\$ 12,90
<b>Croquete com recheio requeijão</b>	0,050 Kg	830,0 UN	41,5 Kg/h	R\$ 9,80	R\$ 16,00
<b>Bolinhos de queijo</b>	0,030 Kg	1000,0 UN	30,0 Kg/h	R\$ 6,00	R\$ 14,00
<b>Quibe</b>	0,040 Kg	1000,0 UN	40,0 Kg/h	R\$ 5,61	R\$ 15,00
<b>Brigadeiros trufados (5)</b>	0,030 Kg	1000,0 UN	30,0 Kg/h	R\$ 14,00	R\$ 50,00
<b>Brigadeiros normais</b>	0,025 Kg	1200,0 UN	30,0 Kg/h	R\$ 9,00	R\$ 40,00

Fonte: Elaborada pelo autor.

O quadro demonstra as variações dos produtos que serão produzidos na empresa, sendo estes divididos em dois tipos: artesanais e industrializados. Os produtos artesanais são assim denominados por terem seu processo de produção sem auxílio de equipamento mecânico para sua confecção, os quais compreendem as tortas artesanais, que detêm vinte e seis variações de sabores; tortas americanas, com vinte variações de sabores; rissoles de carne; e rissoles de frango. Já os produtos denominados industrializados têm sua forma de elaboração auxiliada por equipamento mecânico, caracterizando uma produção em grande escala, se comparada à produção artesanal. Os produtos do tipo industrializados serão a coxinha; croquete recheado; bolinho de queijo; quibe; brigadeiro trufado, com cinco possibilidades de recheio; e brigadeiros normais.

Quanto à forma de venda destes produtos é destacado que, os rissoles de frango e carne, as coxinhas, os croquetes recheados, bolinhos de queijo e os quibes serão disponibilizados, de forma congelada, em porções mínimas de 500g. Já as tortas artesanais, tortas americanas, os brigadeiros trufados e brigadeiros normais serão disponibilizados unitariamente, ou seja, a venda será por unidade, devendo tais produtos permanecer, para maior vida útil, em locais de temperatura controlada de até dez graus célsius.

No Quadro 1 também estão relacionados os custos de produção e o valor estipulado para venda de cada produto. Os custos foram apurados com base nos ingredientes utilizadas pela empresa nas misturas para elaboração dos produtos, considerando os valores de matérias primas do primeiro trimestre do ano de 2015. Para os produtos com opções variadas de sabores, utilizou-se para base de cálculo o custo médio apurado dentre as variações possíveis.

Com base nestas capacidades de produção é possível projetar o mix de produção, o qual pode variar segundo demanda de mercado. O mix projetado para este plano se dá conforme Tabela 1, onde a projeção de fornecimento compreende quatro mercados da cidade. As quantidades foram estipuladas juntamente com um dos sócios do negócio, considerando o volume vendido no supermercado conveniado, projetando-o para os demais supermercados identificado na pesquisa de intenção realizada.

Tabela 1 – Projeção do mix de produção mensal da empresa

Horas trabalhadas/Dia	8	h			
Dias trabalhados/Mês	26	dias			
Quantidade de operadores	2	un			
Capacidade produtiva mensal	24960	minutos/mês			
Produtos	Qtde	Minutos Consumidos	Valor Custo	Receita bruta Mensal	% Receita
<b>Artesanais</b>					
<b>Tortas artesanais (26)</b>	130 un	3640,0	R\$ 4.095,00	R\$ 7.280,00	33,8%
<b>Tortas americanas (20)</b>	60 un	2100,0	R\$ 702,00	R\$ 1.248,00	5,8%
<b>Rissoles de carnes</b>	3200 un	640,0	R\$ 696,00	R\$ 1.120,00	5,2%
<b>Rissoles de frango</b>	3200 un	640,0	R\$ 504,00	R\$ 1.120,00	5,2%
	<b>Totais</b>	<b>7020, min</b>	<b>R\$ 5.997,00</b>	<b>R\$ 10.768,00</b>	<b>49,96%</b>

Continua...

Conclusão..

<b>Horas trabalhadas/Dia</b>	8	h			
<b>Dias trabalhados/Mês</b>	26	dias			
<b>Quantidade de operadores</b>	1	un			
<b>Capacidade produtiva mensal</b>	12480	minutos/mês			
<b>Produtos</b>	<b>Qtde</b>	<b>Minutos Consumidos</b>	<b>Valor Custo</b>	<b>Receita bruta Mensal</b>	<b>% Receita</b>
<b>Industrializados</b>					
<b>Coxinha Difilipi</b>	3200 un	192,0	R\$ 832,00	R\$ 2.064,00	9,6%
<b>Croquete com recheio requeijão</b>	1600 un	115,7	R\$ 784,00	R\$ 1.280,00	5,9%
<b>Bolinhos de queijo</b>	5335 un	320,1	R\$ 960,30	R\$ 2.240,70	10,4%
<b>Quibe</b>	2000 un	120,0	R\$ 448,80	R\$ 1.200,00	5,6%
<b>Brigadeiros trufados (5)</b>	1600 un	96,0	R\$ 672,00	R\$ 2.400,00	11,1%
<b>Brigadeiros normais</b>	1600 un	80,0	R\$ 360,00	R\$ 1.600,00	7,4%
<b>Totais</b>		<b>923,8 min</b>	<b>R\$ 4.057,10</b>	<b>R\$ 10.784,70</b>	<b>50,04%</b>
<b>Total geral</b>		<b>7943,8 min</b>	<b>R\$ 10.054,10</b>	<b>R\$ 21.552,70</b>	<b>100%</b>

Fonte: Elaborada pelo autor.

Dentro do estipulado como produção mensal, a relação entre horas disponíveis e consumidas para produção representa 31,83% (TABELA 2). Os 68,17% restantes estão considerados para atividades de logística de entrega de produtos, negociações e prospecções de novos clientes, limpeza e higienização de utensílios e do estabelecimento, atendimento aos clientes, atividades administrativas e crescimentos futuros.

Tabela 2 – Utilização atual da capacidade de produção inicial

<b>Utilização da Produção</b>		
Capacidade produtiva mensal	24960,0	minutos/mês
Minutos Consumidos	7943,8	minutos/mês
Uso efetivo	31,83%	

Fonte: Elaborada pelo autor.

Além dos produtos de produção própria, apresentados acima, o negócio vai dispor de uma área para revenda de produtos industrializados e comercialização dos produtos da produção. Os produtos de revenda serão uma complementação do negócio, como atividade secundária, sendo a atividade principal a fabricação de produtos próprios, citados na Tabela 1. Para início do empreendimento será feito um investimento de R\$ 1.900,00, em diversos produtos de prateleira, conforme apresentado na Tabela 4, disponível na seção 5.3.1. O estoque destes será repostado com os lucros obtidos pela venda dos mesmos, e conforme demanda serão

adicionados novos produtos nos estoques de mercadoria. A seguir o Quadro 2 relaciona os tipos de produtos que serão oferecidos inicialmente no departamento de conveniência.

Quadro 2 - Produtos para o departamento de conveniência

DEPARTAMENTO	TIPOS DE PRODUTOS
Mercearia	Açúcar, achocolatado em pó, azeite, batata palha, biscoito, doces em calda, extrato de tomate, macarrão instantâneo, maionese, refresco em pó, sabão em pó, sabonete, creme dental.
Bebidas	Água de coco, água mineral, água tônica, isotônicos, energéticos, refrigerantes, citrus, cerveja, sucos prontos, vinhos, <i>vodka</i> , whisky, espumante, licor, rum.
Frios	Muçarela, apresuntado, bacon, mortadela, presunto, salame, salame italiano.
Bomboniere	Balas, barra de cereais, bombons, chiclete, drops ou pastilhas, pirulitos, tic tac.
Sorvetes	Picolés e sorvetes.

Fonte: Elaborado pelo autor.

#### 5.1.4 Equipe gerencial

Inicialmente o negócio será constituído por dois proprietários, sendo que cada um contribuirá com metade dos investimentos necessários. A equipe gerencial será constituída por apenas um dos proprietários da empresa, que irá atuar nas decisões estratégicas e nas demais áreas de gestão da organização. O segundo proprietário irá auxiliar nas tomadas de decisões, porém não será o responsável pela execução das tarefas gerenciais. Hoje o processo já funciona nesta metodologia, ampliando apenas as atribuições do primeiro sócio, onde o mesmo passa a exercer funções em gestão de recursos humanos, visto que será necessária a criação de novos postos de trabalho.

#### 5.1.5 Estrutura funcional

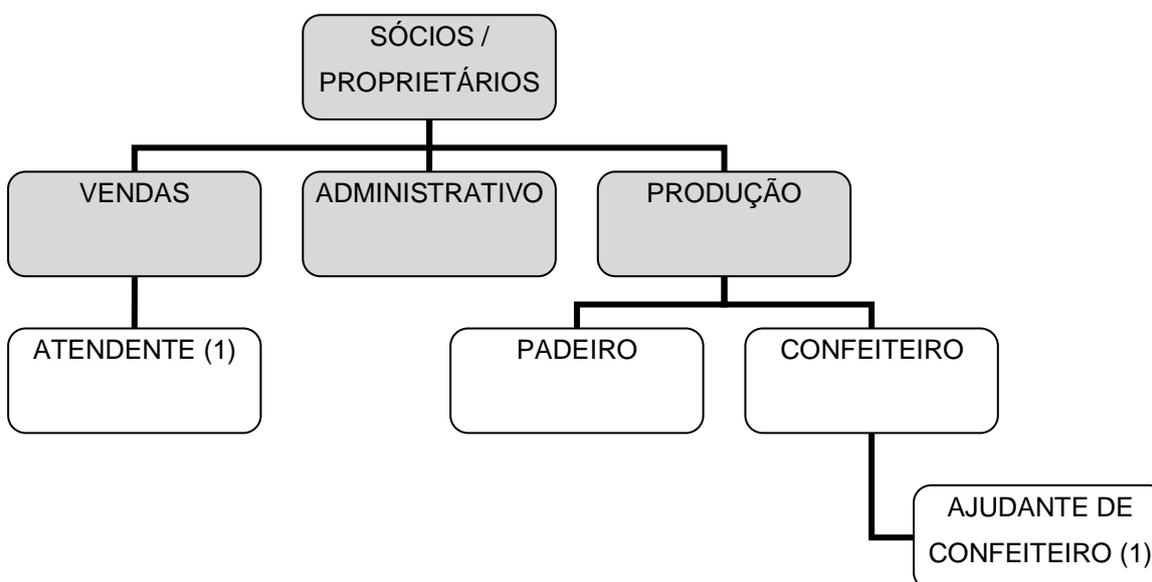
A estrutura funcional necessária para a produção e comercialização de produtos confeitaria e padaria envolve uma gama elevada de equipamentos para o processamento e armazenamento dos ingredientes utilizados, como batedeiras, fornos, panelas, geladeiras, freezer, formas de bolos, espátulas, talheres, etc.... A empresa já dispõe de grande parte destes utensílios e equipamentos, fazendo-se necessária a aquisição de alguns itens para a apresentação dos produtos e

acomodação de clientes no estabelecimento comercial, tais como balcões refrigerados e expositores refrigerados, mesas, cadeiras e balcão para efetuar a cobrança. Também será preciso adquirir equipamento para suporte das vendas, como um monitor, leitor de cartões de crédito, impressora fiscal e um sistema informatizado para gerenciamento das vendas.

Outra ferramenta importante, neste setor, são as receitas utilizadas na confecção dos produtos, que será um ponto chave para a conquista de novos clientes. Uma das proprietárias da empresa, em estudo, Salete Filipin, possui aproximadamente vinte anos de experiência no ramo de confeitaria artesanal. Durante esse período teve a oportunidade de participar de diversos cursos na área, o que a auxiliou no aperfeiçoamento das técnicas de elaboração dos produtos e também contribuiu no desenvolvimento de variações exclusivas de receitas, as quais são empregadas atualmente.

A seguir é apresentado o organograma funcional da empresa (FIGURA 5).

Figura 5 - Organograma da empresa



Fonte: Elaborado pelo autor.

Todos os departamentos serão de responsabilidade dos proprietários, sendo a gestão daqueles de responsabilidade do sócio Cássio Valdimir Filipin. Já a sócia Salete Fuga Filipin atuará na gestão de forma participativa, auxiliando nas decisões,

porém não atuará como executora das atividades. Conforme apontado pelos sócios, a parte operacional da empresa demandará a contratação de dois colaboradores, um deles para o departamento de vendas como atendente, e outro para o departamento de produção, como auxiliar de confeitiro. Os cargos de padeiro e confeitiro serão ocupados pelos proprietários Cassio e Salete, respectivamente.

Seguem breves descrições a considerar como atribuições das funções operacionais apresentadas no organograma:

- **Atendente** (Departamento de vendas): Responsável pelo atendimento de balcão, cobranças de caixa e anotações de encomendas;
- **Padeiro** (Departamento de Produção): O padeiro será responsável pela produção dos produtos industrializados e pela conservação e limpeza das máquinas utilizadas na produção. Também será responsável pela preparação das massas que serão utilizadas para produção dos produtos industrializados;
- **Confeitiro** (Departamento de produção): O confeitiro é responsável pela montagem dos produtos artesanais, verificação dos condimentos utilizados, preparação da mistura utilizada na preparação dos condimentos e pela conservação e limpeza das máquinas utilizadas na produção dos produtos artesanais;
- **Ajudante de Confeitiro** (Departamento de produção): Sua responsabilidade é de auxiliar o confeitiro na preparação dos condimentos que serão utilizadas para produção dos produtos artesanais e pela higienização dos utensílios necessários na elaboração dos produtos.

## **5.2 Análise de mercado**

Buscando responder ao segundo objetivo específico proposto, aqui são apresentados dados levantados sobre o mercado, concorrência, vantagem competitiva e algumas políticas de comercialização. Compõe também uma breve ação de marketing, voltada para apresentar algumas ações para impulsionar a marca no mercado e auxiliar a divulgação do empreendimento.

### **5.2.1 Mercado**

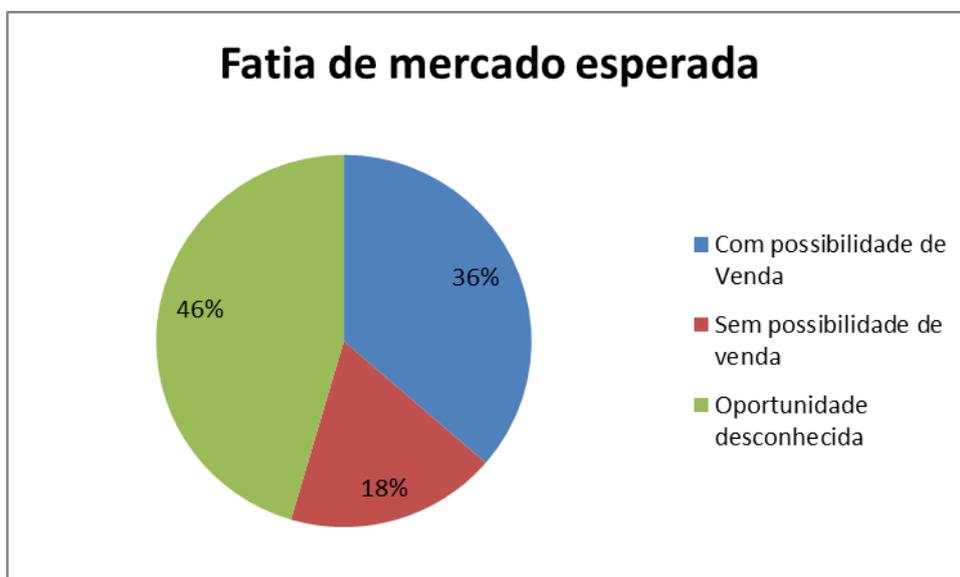
Atualmente o negócio está voltado para atender os moradores da cidade de Guaporé – RS, sendo a maior incidência de vendas ao consumidor final e a produção estabelecida conforme demanda de seus clientes. Atua também, em uma menor proporção, em parceria a um supermercado na cidade, onde os produtos fornecidos são revendidos. O público alvo é a classe média, tanto moradora do próprio bairro como também de outros mais afastados.

Com este plano de negócio, busca-se ampliar o mercado atual, passando a atender um número maior de supermercados na cidade e também a oferecer alguns produtos a pronta entrega aos seus consumidores finais. A Di Filipi é um empreendimento que exercerá e sofrerá influência do bairro em que está inserida e dos bairros que a circundam, pois é sabido que grande parte dos atuais clientes é oriunda de regiões afastadas da loja.

Com base no portfólio de produtos a serem oferecidos pela empresa, foi realizado um levantamento em onze supermercados da cidade, com o intuito de identificar se estes produtos já estão disponíveis nos estabelecimentos, conforme apresentado no Apêndice A. Notou-se um grande potencial de mercado, visto que grande parte dos produtos ofertados ainda não está disponível nos supermercados da localidade. De posse desta informação foi essencial saber se existe alguma intenção de compra dos produtos por parte das redes de supermercados pesquisadas, conforme Apêndice B. O tipo de pesquisa realizada não indica garantia da compra por parte dos pesquisados, mas oferece uma ideia mais apurada da realidade de mercado.

Houve a tentativa de pesquisar a intenção de todos os mercados listados no Apêndice A, porém foi obtido êxito em apenas seis estabelecimentos. Dentre os demais pesquisados, em dois dos supermercados os responsáveis não tiveram interesse em participar da pesquisa e, nos três restantes não foi possível contato com os responsáveis pelas compras, em virtude da indisponibilidade de tempo dos responsáveis pela execução da compra do estabelecimento. Todavia foi observado que há abertura de mercado para os produtos oferecidos, conforme mostra o gráfico abaixo (GRÁFICO 1).

Gráfico 1 - Oportunidade de mercado com base na pesquisa de intenção



Fonte: Elaborado pelo autor.

Quanto ao mercado verificou-se que 36% dos mercados pesquisados apresentam interesse na aquisição dos produtos ofertados, já em 18% não há interesse e em 46% não foi possível identificar a intenção por parte dos compradores. É importante destacar que os supermercados que não despertaram interesse, nos produtos da Di Filipi, possuem padaria anexa ao estabelecimento ou estavam com planos para a implementação de uma.

Há uma fatia considerável de mercado, relativa a uma oportunidade desconhecida, onde não foi possível identificar se existe ou não interesse na compra de produtos deste novo empreendimento, o que pode representar uma oportunidade de expansão ainda maior do negócio.

### 5.2.2 Competidores (concorrência)

O setor de confeitaria e padaria enfrenta diversos tipos de concorrências, pois o comércio de produtos panificados e de confeitaria é de prática de vários estabelecimentos, conforme segue:

- **Padarias:** Assim como a Di Filipi, outras padarias da região têm características similares, principalmente no que tange ao tipo de atendimento prestado. Há uma diferenciação entre a Di Filipi e as demais padarias na forma de apresentação dos produtos, onde na primeira estarão disponíveis produtos de mercearia e industrializados, com poucos produtos perecíveis, uma vez que os produtos artesanais serão feitos sobre encomenda. Já nas demais padarias o foco maior está na fabricação e venda de produtos perecíveis, como *croissants*, sanduiches, tortas frias, bolos, tortas artesanais e massas folhadas;

- **Supermercados:** Os supermercados têm se tornado um grande concorrente das confeitarias e panificadoras. Cada vez mais podem ser encontrados itens panificados no cardápio por eles oferecidos. Além de oferecerem concorrência, os supermercados se mostraram fortes consumidores, pois não são todos que optam por investir na fabricação destes produtos, passando a recorrer aos demais estabelecimentos para suprir tal necessidade;

- **Mercearias:** Da mesma forma que os supermercados, as mercearias também concorrem com a Di Filipi, uma vez que disponibilizam produtos que serão incluídos no *mix* da loja, como produtos de revenda, ou mesmo alguns dos tipos de produtos fabricados;

- **Lojas de conveniências nos postos de gasolina:** Os postos de gasolina têm inovado nas formas de atrair seus clientes. Isso inclui a formação de lojas de conveniência, onde sua estrutura abrange a venda de artigos de revenda, lanches e bebidas.

### 5.2.3 Vantagem competitiva (SWOT)

Buscando conhecer melhor os pontos fortes e fracos da empresa, identificar as ameaças que circundam o negócio e também ajudar a identificar as oportunidades no mercado, foi realizada a matriz SWOT juntamente com os sócios da empresa, conforme Figura 6:

Figura 6 - Matriz de análise SWOT

		Na conquista do objetivo	
		Ajuda	Atrapalha
Ordem do fator	Interna (organização)	<b>Forças</b> Produtos padronizados; Produto de valor agregado; Produto sempre fresco; Valorização do trabalho; Qualidade no produto; Capacidade produtiva; Preço competitivo; Lançamento de novos produtos; Possibilidade de contratos com supermercados; Know-how do produto;	<b>Fraquezas</b> Necessidade de treinamento; Valor do investimento; Marca desconhecida; Alta concorrência; Não há marketing agressivo;
	Externa (ambiente)	<b>Oportunidades</b> Cultura local	<b>Ameaças</b> Lançamento de produtos pelos concorrentes; Fator econômico atual (crise)

Fonte: Elaborado pelo autor.

Como resultado da matriz SWOT, referente aos aspectos internos, foram detectados como pontos fortes: produtos padronizados, com qualidade e de alto valor agregado; a boa apresentação do produto, como resultado da venda após pouco tempo de fabricação; que a experiência dos sócios, trará um grande *know-how* para o negócio; a valorização do trabalho, como um atrativo para novos funcionários e evitar a rotatividade; a capacidade produtiva sobressalente; o preço competitivo dos produtos; a inserção de produtos novos no mercado; e a possibilidade de criar parcerias com os mercados da localidade. Referente aos pontos fracos, foram elencados: a necessidade de treinamento dos novos colaboradores; a alta diversificação da concorrência; a marca ainda não conhecida no mercado e o baixo investimento no marketing. No mesmo viés espera-se que qualidade e o sabor dos produtos tornem o produto conhecido no mercado. O valor a ser investido também é considerado um ponto fraco, pois comprometerá parte do lucro do empreendimento nos seus primeiros anos.

Na análise externa, as oportunidades destaca-se a cultura da localidade, onde a comunidade de origem italiana presa muito as confraternizações com suas famílias e amigos, proporcionando um cenário positivo para as vendas na localidade. Referente às ameaças encontradas tem-se a possibilidade de novos entrantes, inserindo produtos similares no mercado. Outra ameaça observada está relacionada a crise econômica brasileira, a tendência é que os consumidores passem a comprar mais os itens básicos para alimentação, deixando de um pouco de lado o consumo por itens que transcendem ao necessário, como é o caso dos produtos oferecidos pela DiFilipi.

#### **5.2.4 Políticas de comercialização e distribuição**

A política de preços da Di Filipi pretende posicioná-la como um estabelecimento com preços competitivos para a região, porém com uma garantia de qualidade dos produtos similar a de seus concorrentes.

A política de comercialização é totalmente voltada para vendas a varejo, à vista, porém com recebimento de fontes diversas, tais como cartões de crédito, débito e dinheiro em espécie. Algumas vendas podem ser faturadas a prazo, em boleto bancário, para clientes corporativos e clientes de pessoa física, com cadastro antigo, poderão ter crédito de 30 dias na ficha cadastral.

#### **5.2.5 Ações básicas de marketing**

Algumas ações de marketing podem ser utilizadas para auxiliar na divulgação da empresa, bem como de seus produtos. É importante destacar algumas ações de marketing para auxiliar a empresa, não somente em sua etapa inicial, mas também para alavancar as vendas em datas específicas de comemoração.

As seguintes ações podem ser realizadas para auxiliar na divulgação da empresa, bem como de seus produtos:

- Nas primeiras semanas os funcionários de atendimento devem utilizar crachás com descrição “EM TREINAMENTO”. Também deve ser previsto um local para que o cliente possa colocar sugestões de melhoria. Prever cartazes para

identificação da coleta de sugestões, como por exemplo: “Estamos em testes para melhor servi-lo, colabore com sua sugestão”;

- Organizar, nos primeiros meses, junto aos supermercados parceiros, uma degustação de produtos para divulgação da marca. Identificar em quais horários a incidência de movimento é maior e qual período do mês que ocorre o pico de movimento, a fim de atingir um resultado maior na promoção;
- Desenvolver adesivos e placas para divulgação dos produtos e da marca e sempre que uma parceria nova for firmada devem ser distribuídos junto aos primeiros produtos vendidos. As placas e os adesivos devem auxiliar na identificação dos produtos e despertar o interesse de consumo.
- Organizar eventos temáticos com supermercados e demais estabelecimentos parceiros nas datas comemorativas, conforme sugestão de datas apresentadas abaixo (QUADRO 3).

Quadro 3 - Eventos temáticos no ano com apelo comercial

<b>Janeiro</b>	<b>Fevereiro</b>	<b>Março</b>
Confraternização Mundial Dia da Saudade	Carnaval	Dia Internacional da Mulher Início do outono
<b>Abril</b>	<b>Mai</b>	<b>Junho</b>
Dia Mundial da Saúde Semana da Páscoa	Dia das Mães	Dia dos Namorados Festa Junina
<b>Julho</b>	<b>Agosto</b>	<b>Setembro</b>
Dia do Padeiro Dia da Vovó	Dia dos Pais	Independência do Brasil Dia do Cliente
<b>Outubro</b>	<b>Novembro</b>	<b>Dezembro</b>
Dia Mundial do Pão Dia das Crianças	Dia do Trigo	Natal

Fonte: Adaptado pelo autor de SEBRAE/ABIP, 2009.

### 5.3 Análise financeira

Buscando responder ao terceiro objetivo específico proposto, aqui apresenta-se as projeções financeiras do empreendimento, projetadas para os três primeiros anos, sendo eles 2016, 2017 e 2018 respectivamente, onde compõe-se os investimentos necessários, as fontes de recursos, projeção de receita, projeção de custos, análise do ponto de equilíbrio, demonstrações dos resultados operacionais, projeção do fluxo de caixa e uma análise de rentabilidade.

### 5.3.1 Investimentos necessários

Para saber o total de recursos necessários para o funcionamento do empreendimento é preciso estimar os gastos com obras para adequação do estabelecimento, o investimento necessário em móveis, equipamentos e as despesas pré-operacionais. Também é importante estabelecer um estoque inicial mínimo e calcular o caixa mínimo, o qual representa o montante de dinheiro necessário para a empresa financiar as primeiras operações, até que o pagamento, por parte dos clientes, retorne para o caixa.

Para calcular o caixa mínimo é necessário saber quais são os custos fixos, custos variáveis e a necessidade de capital de giro da empresa, no período estipulado para o ciclo do caixa, conforme Tabela 3. Vale lembrar que, conforme as políticas de comercialização, a necessidade líquida de capital de giro será de 30 dias. É importante também salientar que, a amortização do empréstimo, expressa nos custos fixos, pode ser deduzida do cálculo, caso se opte pela carência oferecida pela fonte de recurso. Aqui foi considerado prazo de carência zero por questões conservadoras.

Tabela 3 - Cálculo de caixa mínimo

<b>Custos/despesas fixos</b>	<b>Valor mensal</b>
Folhas de pagamento	R\$ 1.900,00
Pro Labore	R\$ 3.000,00
INSS sobre Pro Labore	R\$ 330,00
Uniformes	R\$ 15,00
Encargos Sociais	R\$ 1482,92
Aluguéis	R\$ 300,00
Energia Elétrica	R\$ 280,00
Gás	R\$ 139,33
Telefone	R\$ 60,00
Água	R\$ 78,00
IPTU Loja	R\$ 66,67
Treinamento e Consultoria	R\$ 83,33
Despesas bancárias	R\$ 25,00
Manutenção Empresa	R\$ 41,67
Material de escritório	R\$ 50,00
Publicidade	R\$ 25,00
Combustível	R\$ 35,80

Continua...

Conclusão...

Embalagem	R\$ 83,33
Material de limpeza geral	R\$ 30,00
Depreciação	R\$ 185,67
Amortização (BNDES)	R\$ 577,29
Juros empréstimo (BNDES)	R\$ 149,84
Assessoria Jurídica e Contábil	R\$ 400,00
<b>Total</b>	<b>R\$ 9.338,85</b>
<b>Custos/despesas Variáveis</b>	<b>Valor mensal</b>
1.1 Produtos próprios	R\$ 10.054,10
1.2 Produtos de revenda	R\$ 600,00
Simples Nacional	R\$ 832,69
<b>Total</b>	<b>R\$ 11.486,79</b>

<b>Total de Custos/despesas</b>	<b>Valor Mensal</b>
Custos fixos	R\$ 9.338,85
Custos variáveis	R\$ 11.486,79
Total	R\$ 20.825,64
Total diário	R\$ 694,19
Necessidade Líquida de Capital de giro em dias	30
<b>Caixa mínimo</b>	<b>R\$ 20.825,64</b>

Fonte: Elaborado pelo autor.

O cálculo relacionado na tabela 3 está direcionado para o cenário realista, os dados a considerar no fluxo de caixa para os demais cenários, que será apresentado no item 5.3.7 deste capítulo, consideram as despesas variáveis estimadas para cada cenário, vide Apêndice C.

Segue abaixo, na Tabela 4, o investimento total necessário para o início do negócio. Os valores de móveis e equipamentos, apresentados, foram pesquisados por meio de lojas virtuais na internet. Além disso, foi considerada uma margem de erro de 10% sobre o valor total do capital investido.

Tabela 4 - Investimento inicial

<b>Investimento inicial</b>	
<b>Instalações</b>	
Descrição	Subtotal
1   Obra Civil	R\$ 10.000,00
<b>Total</b>	<b>R\$ 10.000,00 16,93%</b>

Continua...

Conclusão...

<b>Moveis e Equipamentos</b>				
	Descrição	Quantidade	Valor unitário	Subtotal
1	Balcão refrigerado 1,75 m	1	R\$ 3.000,00	R\$ 3.000,00
2	Balcão estufa 0,70	1	R\$ 1.780,00	R\$ 1.780,00
3	Expositor refrigerado vertical 414L	1	R\$ 2.800,00	R\$ 2.800,00
4	Mesas e cadeiras	8	R\$ 500,00	R\$ 4.000,00
5	Balcão caixa	1	R\$ 800,00	R\$ 800,00
Total				R\$ 12.380,00 <b>20,96%</b>
<b>Equipamentos de informática</b>				
	Descrição	Quantidade	Valor unitário	Subtotal
1	Impressora fiscal	1	R\$ 1.550,00	R\$ 1.550,00
2	Leitor de cartão	1	R\$ 600,00	R\$ 600,00
3	Monitor LCD	1	R\$ 300,00	R\$ 300,00
Total				R\$ 2.450,00 <b>4,15%</b>
<b>Despesas Pré-operacionais</b>				
	Descrição	Subtotal		
1	Sistema de informática	R\$ 2.500,00		
2	Uniformes	R\$ 180,00		
3	Publicidade e Marketing	R\$ 200,00		
Total				R\$ 2.880,00 <b>4,88%</b>
<b>Estoque inicial</b>				
1	Mercearia	R\$ 300,00		
2	Bebidas	R\$ 600,00		
3	Frios	R\$ 250,00		
4	Congelados de fabricação própria	R\$ 250,00		
5	Bomboniere	R\$ 500,00		
6	Sorvetes	R\$ 250,00		
7	Matéria-prima	R\$ 3.000,00		
Total				R\$ 5.150,00 <b>8,72%</b>
<b>Caixa mínimo</b>				
1	Custos fixos	R\$ 9.338,85		
2	Custos variáveis	R\$ 11.486,79		
3	Total	R\$ 20.825,64		
4	Total diário	R\$ 694,19		
5	Necessidade líquida de Capital de giro em dias	R\$ 30,00		
Total				R\$ 20.825,64 <b>35,27%</b>
<b>SUBTOTAL DOS INVESTIMENTOS INICIAIS</b>				R\$ 53.685,64
<b>MARGEM DE ERRO</b>			10%	R\$ 5.368,56
<b>Total dos investimentos</b>				R\$ 59.054,21 <b>100%</b>

Fonte: Elaborado pelo autor.

### 5.3.2 Fontes dos recursos financeiros

Do montante total de dinheiro, necessário para o investimento inicial do negócio, 53% serão com recursos dos próprios dos sócios, os 47% restantes serão financiados junto ao Banco Nacional do Desenvolvimento (BNDES), conforme Tabela 5. O prazo estipulado para quitação do empréstimo é de 4 anos, a uma taxa de 12,47% ao ano, o que resulta em uma parcela de R\$ 727,13, conforme Apêndice D.

Tabela 5 - Fonte de recursos

Fonte do recurso	Valor	%
Capital dos sócios	R\$ 31.344,21	53%
Fundo BNDES	R\$ 27.710,00	47%
<b>Total</b>	<b>R\$ 59.054,21</b>	<b>100%</b>

Fonte: Elaborado pelo autor.

### 5.3.3 Receitas

De acordo com o *mix* projetado foi possível determinar o quadro de receitas do primeiro ano, conforme segue na Tabela 6.

Tabela 6 - Tabela de receitas

Quadro de Receitas			
Descrição	Ano 1	Ano 2	Ano 3
<b>Produtos de Produção Própria</b>	R\$ 258.632,40	R\$ 266.391,37	R\$ 274.383,11
<b>Produtos de Revenda</b>	R\$ 24.000,00	R\$ 24.720,00	R\$ 25.461,60
<b>Faturamento Bruto</b>	R\$ 282.632,40	R\$ 291.111,37	R\$ 299.844,71
Impostos (-)	R\$ 9.992,32	R\$ 11.628,49	R\$ 11.977,34
<b>Faturamento Bruto - Impostos</b>	<b>R\$ 272.640,08</b>	<b>R\$ 279.482,89</b>	<b>R\$ 287.867,37</b>

Fonte: Elaborado pelo autor.

Foi considerado, como receita para os dois anos seguintes, um aumento de 3% de faturamento em relação ao ano anterior. A dedução de impostos se dá pelo simples nacional, onde, conforme anexo I e II da lei complementar n°\_123, de 14 de dezembro de 2006, as alíquotas são de 2,75% para os produtos de comércio e

3,25%, até o mês de julho do primeiro ano e de 4,11% para os demais meses subsequentes, considerando a isenção do ICMS, prevista de acordo com os §§ 18 ao 20-A do art. 18 da Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006, conforme cálculos apresentados na Tabela 7. O cálculo mais apurado do simples está disponível no Apêndice E.

Tabela 7 - Faturamento presumido para alíquota do simples nacional (cenário realista)

<b>Média de faturamento mensal</b>			
	Ano 1	Ano 2	Ano 3
Produtos de Produção Própria	R\$ 21.552,70	R\$ 22.199,28	R\$ 22.865,26
Produtos de Revenda	R\$ 2.000,00	R\$ 2.060,00	R\$ 2.121,80

<b>Projeção mensal do faturamento dos últimos 12 meses</b>			
	Ano 1	Ano 2	Ano 3
<b>Janeiro</b>	R\$ 23.552,70	R\$ 283.338,98	R\$ 292.072,32
<b>Fevereiro</b>	R\$ 47.105,40	R\$ 284.066,76	R\$ 292.800,10
<b>Março</b>	R\$ 70.658,10	R\$ 284.794,54	R\$ 293.527,88
<b>Abril</b>	R\$ 94.210,80	R\$ 285.522,32	R\$ 294.255,66
<b>Mai</b>	R\$ 117.763,50	R\$ 286.250,09	R\$ 294.983,44
<b>Junho</b>	R\$ 141.316,20	R\$ 286.977,87	R\$ 295.711,21
<b>Julho</b>	R\$ 164.868,90	R\$ 287.705,65	R\$ 296.438,99
<b>Agosto</b>	R\$ 188.421,60	R\$ 288.433,43	R\$ 297.166,77
<b>Setembro</b>	R\$ 211.974,30	R\$ 289.161,21	R\$ 297.894,55
<b>Outubro</b>	R\$ 235.527,00	R\$ 289.888,99	R\$ 298.622,33
<b>Novembro</b>	R\$ 259.079,70	R\$ 290.616,77	R\$ 299.350,11
<b>Dezembro</b>	R\$ 282.632,40	R\$ 291.344,54	R\$ 300.077,88

Fonte: Elaborado pelo autor.

Os dados acima consideram o cenário realista, os cálculos para os cenários otimista e pessimista estão disponíveis nos apêndices de F a I.

#### 5.3.4 Projeção de custos

Para calcular os custos foi preciso estimar os valores das mercadorias vendidas e as despesas operacionais. Os custos das mercadorias dizem respeito aos valores gastos na confecção dos produtos industrializados e na aquisição dos produtos para loja de conveniência. Conforme estipulado pelos sócios da empresa, quanto aos produtos da loja de conveniência foi considerada uma margem de 50% de ganho na venda dos produtos, ou seja, o custo a considerar será a metade do

valor vendido, conforme o quadro de receitas, apresentado na Tabela 6. Já para os produtos industrializados os custos estão baseados no *mix* de produção projetado (TABELA 1), onde o custo mensal é de R\$ 10.054,10, totalizando R\$ 120.649,20 ao final do primeiro ano.

Dentro das despesas operacionais foram estimados vários gastos necessários durante o período de um ano, conforme apresentado abaixo, na Tabela 8.

Tabela 8 - Projeção de custos

Tabela de custos				
	Descrição	Ano 1	Ano 2	Ano 3
1 Custo da Mercadoria Vendida				
1.1	Produtos próprios	R\$ 120.649,20	R\$ 124.268,68	R\$ 127.996,74
1.2	Produtos de revenda	R\$ 7.200,00	R\$ 7.416,00	R\$ 7.638,48
2 Despesas operacionais				
2.1	Folhas de pagamento	R\$ 39.112,12	R\$ 39.112,12	R\$ 39.112,12
2.2	Pro Labore	R\$ 36.000,00	R\$ 36.000,00	R\$ 36.000,00
2.3	INSS sobre Pro Labore	R\$ 3.960,00	R\$ 3.960,00	R\$ 3.960,00
2.4	Uniformes	R\$ 180,00	R\$ 180,00	R\$ 180,00
2.5	Encargos Sociais	R\$ 1.482,92	R\$ 1.482,92	R\$ 1.482,92
2.6	Aluguéis	R\$ 3.600,00	R\$ 3.600,00	R\$ 3.600,00
2.7	Energia Elétrica	R\$ 3.360,00	R\$ 3.360,00	R\$ 3.360,00
2.8	Gás	R\$ 1.672,00	R\$ 1.672,00	R\$ 1.672,00
2.9	Telefone	R\$ 720,00	R\$ 720,00	R\$ 720,00
2.10	Água	R\$ 936,00	R\$ 936,00	R\$ 936,00
2.11	IPTU Loja	R\$ 800,00	R\$ 800,00	R\$ 800,00
2.12	Treinamento e Consultoria	R\$ 1.000,00	R\$ 1.000,00	R\$ 1.000,00
2.13	Despesas bancárias	R\$ 300,00	R\$ 300,00	R\$ 300,00
2.14	Manutenção Empresa	R\$ 500,00	R\$ 500,00	R\$ 500,00
2.15	Material de escritório	R\$ 600,00	R\$ 600,00	R\$ 600,00
2.16	Publicidade	R\$ 300,00	R\$ 300,00	R\$ 300,00
2.17	Combustível	R\$ 429,60	R\$ 429,60	R\$ 429,60
2.18	Embalagem	R\$ 1.000,00	R\$ 1.000,00	R\$ 1.000,00
2.19	Material de limpeza geral	R\$ 360,00	R\$ 360,00	R\$ 360,00
2.20	Depreciação	R\$ 2.228,00	R\$ 1.556,20	R\$ 1.321,38
2.21	Amortização (BNDES)	R\$ 6.927,50	R\$ 6.927,50	R\$ 6.927,50
2.22	Juros empréstimo (BNDES)	R\$ 1.798,06	R\$ 1.798,06	R\$ 1.798,06
2.23	Assessoria Jurídica e Contábil	R\$ 4.800,00	R\$ 4.800,00	R\$ 4.800,00
	<b>TOTAL</b>	<b>R\$ 239.915,40</b>	<b>R\$ 243.079,07</b>	<b>R\$ 246.794,79</b>

Fonte: Elaborada pelo autor.

Dentro da tabela acima se destaca que para o pro labore foi estipulado um valor de R\$ 1.500,00 mensais para cada sócio, sendo recolhidos 11% para o Instituto Nacional do Seguro Social (INSS). A folha de pagamento se dá em virtude dos dois colaboradores relacionados no item 5.1.5 do capítulo 5. Para estes foi considerado um salário inicial de R\$ 950,00, sendo este uma média de valores pesquisados em sites de ofertas de emprego para a região. Os encargos sociais e trabalhistas seguem conforme resumo apresentado no Apêndice J.

Abaixo segue tabela de plano de salários e encargos do negócio (TABELA 9).

Tabela 9 - Plano de salários e encargos

<b>Mão de Obra e Encargos Sociais</b>					
<b>Qtde.</b>	<b>Função</b>	<b>Salário Base</b>	<b>Encargos</b>	<b>Custo Total Unitário Anual</b>	<b>Custo Total Anual</b>
1	Atendentes	R\$ 950,00	R\$ 741,46	R\$ 20.297,52	R\$ 20.297,52
1	Ajudante de Confeiteiro	R\$ 950,00	R\$ 741,46	R\$ 20.297,52	R\$ 20.297,52
<b>2</b>	<b>Total</b>	<b>R\$ 3.100,00</b>	<b>R\$ 1.482,92</b>	<b>R\$ 40.595,04</b>	<b>R\$ 40.595,04</b>

Fonte: Elaborada pelo autor.

O valor referente à depreciação foi apurado conforme Tabela 10, que segue abaixo.

Tabela 10 - Projeção de depreciação dos bens

<b>Tabela de depreciação</b>						
<b>Bem</b>	<b>Qtde</b>	<b>Valor</b>	<b>Taxa Anual</b>	<b>Valor 1° Ano</b>	<b>Valor 2° Ano</b>	<b>Valor 3° Ano</b>
Balcão refrigerado 1,75 m	1	R\$3.000,00	10%	R\$ 300,00	R\$ 270,00	R\$ 243,00
Balcão estufa 0,70	1	R\$1.780,00	10%	R\$ 178,00	R\$ 160,20	R 144,18
Expositor refrigerado vertical 414L	1	R\$2.800,00	10%	R\$ 280,00	R\$ 252,00	R\$ 226,80
Mesas e cadeiras	8	R\$ 500,00	10%	R\$ 400,00	R\$ 10,00	R\$ 9,00
Balcão caixa	1	R\$ 800,00	10%	R\$ 80,00	R\$ 72,00	R\$ 64,80
Impressora fiscal	1	R\$1.550,00	20%	R\$ 310,00	R\$ 248,00	R\$ 198,40
Leitor de cartão	1	R\$ 600,00	20%	R\$ 120,00	R\$ 96,00	R\$ 76,80
Monitor LCD	1	R\$ 300,00	20%	R\$ 60,00	R\$ 48,00	R\$ 38,40
Sistema de informática	1	R\$2.500,00	20%	R\$ 500,00	R\$ 400,00	R\$ 320,00
<b>Total</b>				<b>R\$2.228,00</b>	<b>R\$1.556,20</b>	<b>R\$1.321,38</b>

Fonte: Elaborada pelo autor.

As taxas consideradas para depreciação seguem conforme Instrução Normativa SRF nº 162, de 31 de dezembro de 1998.

### 5.3.5 Análise do Ponto de Equilíbrio

Para o cálculo do ponto de equilíbrio levam-se em consideração os custos fixos e a margem de contribuição, os quais podem ser observados na tabela abaixo (TABELA 11).

Tabela 11 - Cálculo do ponto de equilíbrio mensal

<b>Custos/despesas fixos (-) depreciação</b>	<b>R\$ 9.153,18</b>	
<b>Margem de contribuição</b>		
<b>Conta</b>	<b>Valor</b>	<b>%</b>
Receita operacional bruta mensal	R\$ 23.552,70	100%
(-) Custo de matéria prima	R\$ 10.654,10	45%
(-) Impostos sobre as vendas	R\$ 832,69	4%
<b>Margem de contribuição</b>	<b>R\$ 12.065,91</b>	<b>51%</b>
<b>Ponto de Equilíbrio (PE)</b>	<b>R\$ 17.867,05</b>	

Fonte: Elaborado pelo autor.

O ponto de equilíbrio calculado é de R\$ 17.867,05, ou seja, é preciso esse faturamento mensal mínimo, para cobrir todas as despesas fixas e variáveis. Caso a empresa alcance esta receita mensal não obterá lucro nem prejuízo, porque terá atingido seu ponto de equilíbrio.

### 5.3.6 Demonstrativo do Resultado do Exercício

O demonstrativo do resultado do exercício (DRE) foi projetado para os três primeiros anos da empresa, elaborado em três diferentes cenários, sendo um cenário realista, um otimista e por fim um pessimista. O cenário realista prevê um faturamento conforme Tabela 6, apresentada no item 5.3.3 deste capítulo, os demais cenários seguem a projeção de faturamento conforme tabela abaixo (TABELA 12).

Tabela 12 - Projeção de faturamento para cenários otimista e pessimista

Otimista			
Fator	130%		
Quadro de Receitas			
Descrição	Ano 1	Ano 2	Ano 3
<b>Produção</b>	R\$ 336.222,12	R\$ 346.308,78	R\$ 356.698,05
<b>Produtos de Revenda</b>	R\$ 31.200,00	R\$ 32.136,00	R\$ 33.100,08
<b>Faturamento Bruto</b>	R\$ 367.422,12	R\$ 378.444,78	R\$ 389.798,13
Impostos (-)	R\$ 14.483,27	R\$ 27.617,17	R\$ 28.445,68
<b>Faturamento Bruto - Impostos</b>	R\$ 352.938,85	R\$ 350.827,62	R\$ 361.352,44
Pessimista			
Fator	70%		
Quadro de Receitas			
Descrição	Ano 1	Ano 2	Ano 3
<b>Produção</b>	R\$ 181.042,68	R\$ 186.473,96	R\$ 192.068,18
<b>Produtos de Revenda</b>	R\$ 16.800,00	R\$ 17.304,00	R\$ 17.823,12
<b>Faturamento Bruto</b>	R\$ 197.842,68	R\$ 203.777,96	R\$ 209.891,30
Impostos (-)	R\$ 6.605,38	R\$ 8.139,94	R\$ 8.384,14
<b>Faturamento Bruto - Impostos</b>	R\$ 191.237,30	R\$ 195.638,02	R\$ 201.507,16

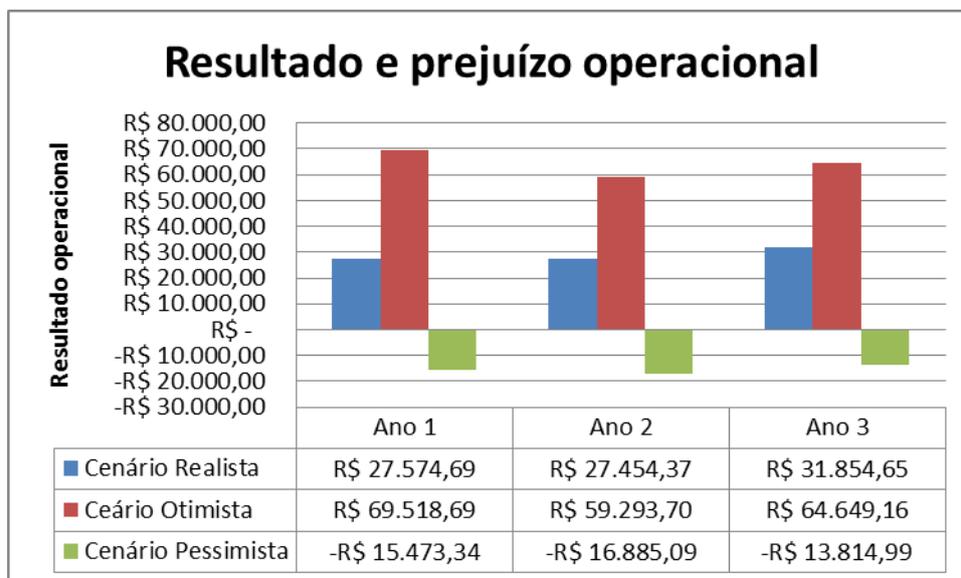
Fonte: Elaborado pelo autor.

Conforme exposto na tabela acima o cenário otimista considera um aumento de 30% sobre a projeção realista, já o pessimista é calculado com um decréscimo de 30%, também sobre o cenário realista. Os cálculos dos impostos para o cenário otimista correspondem aos dados apresentados nos Apêndices F e G, já o cenário pessimista está segundo os Apêndices H e I.

É importante ressaltar que foi estipulado um estoque final de 7% sobre a mercadoria vendida, ou seja, parte dos produtos de produção própria e parte dos produtos de revenda permanecerão de um ano para outro no estoque da empresa. Esta parte representa 7% do custo total da mercadoria vendida no ano.

A seguir é apresentado o resultado operacional, alcançado nos cenários realista e otimista, e o prejuízo operacional decorrente do cenário pessimista (GRÁFICO 2), vide Apêndices K, L e M.

Gráfico 2 - Resultado e prejuízo operacional dos três cenários



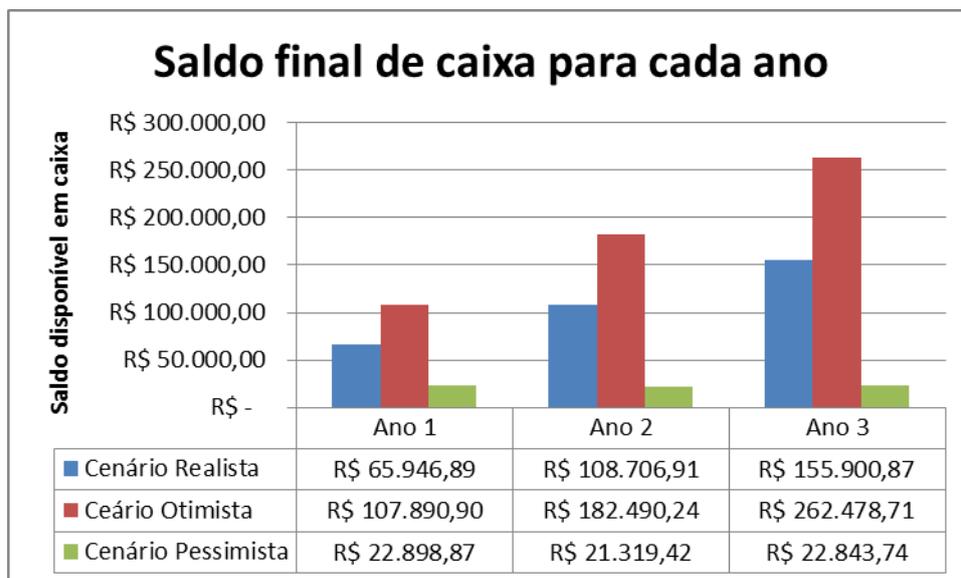
Fonte: Elaborado pelo autor.

### 5.3.7 Fluxo de caixa

Assim como o DRE o fluxo de caixa foi projetado para os três primeiros anos, também em três cenários distintos, o realista, o otimista e o pessimista.

Com base nos fluxos de caixa apresentados nos Apêndices N, O e P, abaixo é apresentado o resultado de fluxo de caixa, alcançado no final de cada ano, para os três diferentes cenários (GRÁFICO 3).

Gráfico 3 - Projeção de saldo final de caixa anual



Fonte: Elaborado pelo autor.

### 5.3.8 Indicadores financeiros e análise de rentabilidade

Considerando os dados apresentados no Gráfico 3, referente aos valores finais do fluxo de caixa, foram verificados os seguintes indicadores financeiros: *payback*; VPL e; TIR.

É importante destacar que os índices e valores apresentados, nas projeções financeiras, feitas para os indicadores deste trabalho, não consideram a atualização da inflação no tempo, reajuste de valores de insumos ou qualquer outra variável econômica, que possa mudar com o passar do tempo no mercado da economia mundial, nacional e regional.

Abaixo seguem tabelas 13, 14 e 15, com os cálculos referentes ao *payback*, ao valor presente líquido e a taxa interna de retorno, respectivamente. Ao final de cada uma delas, serão apresentadas algumas considerações e análises dos resultados alcançados.

Tabela 13 - *Payback* para os cenários realista, otimista e pessimista

<b>Payback Simples - Cenário Realista</b>				
<b>Ano</b>	<b>Investimento</b>	<b>Fluxo de Caixa (FC)</b>	<b>%</b>	<b>% Anual</b>
0	R\$ 59.054,21			
1		R\$ 65.946,89	112%	112%
2		R\$ 108.706,91	184%	296%
3		R\$ 155.900,87	264%	560%
1° Ano		10,7 Meses		
Mês 10		21 Dias		
<b>Payback é de 10 meses e 21 dias</b>				
<b>Payback Simples - Cenário Otimista</b>				
<b>Ano</b>	<b>Investimento</b>	<b>Fluxo de Caixa (FC)</b>	<b>%</b>	<b>% Anual</b>
0	R\$ 59.054,21			
1		R\$ 107.890,90	183%	183%
2		R\$ 182.490,24	309%	492%
3		R\$ 262.478,71	444%	936%
1° Ano		6,6 Meses		
Mês 10		18 Dias		
<b>Payback é de 6 meses e 18 dias</b>				
<b>Payback Simples - Cenário Pessimista</b>				
<b>Ano</b>	<b>Investimento</b>	<b>Fluxo de Caixa (FC)</b>	<b>%</b>	<b>% Anual</b>
0	R\$ 59.054,21			
1		R\$ 22.898,87	39%	39%
2		R\$ 21.319,42	36%	75%
3		R\$ 22.843,74	39%	114%
1° Ano		30,9 Meses		
Mês 10		27 Dias		
<b>Payback é de 30 meses e 27 dias</b>				

Fonte: Elaborada pelo autor.

O cálculo realizado na tabela acima está considerando o *payback* simples. Para o cenário realista, o prazo para recuperação do capital investido é de 10 (dez) meses e 21 (vinte e um) dias, apresentando um rendimento de 112% sobre o capital investido no primeiro ano. No cenário otimista é possível observar uma significativa melhora, reduzindo o prazo de recuperação para 6 (seis) meses e 18 (dezoito) dias, representando um rendimento de 183% sobre valor investido, já no primeiro ano. Ambos os cenários mostram uma boa perspectiva de retorno, pois é possível recuperar o capital investido dentro do primeiro ano. O cenário pessimista foi calculado apenas para apurar a média dos cenários.

Tabela 14 – VPL para os cenários realista, otimista e pessimista

Valor presente líquido (VPL)					
CENÁRIO REALISTA		CENÁRIO OTIMISTA		CENÁRIO PESSIMISTA	
Ano	Investimento (-) / Fluxo de caixa (+)	Ano	Investimento (-) / Fluxo de caixa (+)	Ano	Investimento (-) / Fluxo de caixa (+)
0	-R\$ 59.054,21	0	-R\$ 59.054,21	0	-R\$ 59.054,21
1	R\$ 65.946,89	1	R\$ 107.890,90	1	R\$ 22.898,87
2	R\$ 108.706,91	2	R\$ 182.490,24	2	R\$ 21.319,42
3	R\$ 155.900,87	3	R\$ 262.478,71	3	R\$ 22.843,74
Taxa	11,25% ao ano	Taxa	11,25% ao ano	Taxa	11,25% ao ano
VPL	R\$ 201.283,38	VPL	R\$ 376.005,84	VPL	-R\$ 4.654,52

Fonte: Elaborado pelo autor.

O valor presente líquido leva em conta o valor do dinheiro no tempo. É uma relação entre o capital investido, submetido a uma taxa de custo de capital, com o saldo de fluxo de caixa alcançado. A taxa de custo de capital considerada é igual à média da taxa do Sistema Especial de Liquidação e de Custódia (SELIC) dos quatro primeiros meses do ano de 2015, apresentadas pela Receita Federal do Brasil. O valor médio calculado é de 0,94% ao mês, o que representa 11,25% ao ano. Por meio do resultado obtido, considerando a projeção dos três primeiros anos, nota-se que o projeto é viável, para os cenários realista e otimista, pois este remunera o capital investido a uma taxa maior que a taxa mínima de retorno considerada.

Tabela 15 - TIR para os cenários realista e otimista

Taxa interna de retorno (TIR)					
CENÁRIO REALISTA		CENÁRIO OTIMISTA		CENÁRIO PESSIMISTA	
Ano	Investimento (-) / Fluxo de caixa (+)	Ano	Investimento (-) / Fluxo de caixa (+)	Ano	Investimento (-) / Fluxo de caixa (+)
0	-R\$ 59.054,21	0	-R\$ 59.054,21	0	-R\$ 59.054,21
1	R\$ 65.946,89	1	R\$ 107.890,90	1	R\$ 22.898,87
2	R\$ 108.706,91	2	R\$ 182.490,24	2	R\$ 21.319,42
3	R\$ 155.900,87	3	R\$ 262.478,71	3	R\$ 22.843,74
TIR	136,62%	TIR	221,70%	TIR	6,64%

Fonte: Elaborada pelo autor.

A tabela acima apresenta o resultado do cálculo da TIR, que representa a taxa de desconto, que iguala o valor atual líquido dos fluxos de caixa a zero. É

possível observar que os cenários, realista e otimista, apresentam uma taxa interna de retorno bem favorável. Com base na TIR, considera-se um projeto viável.

A seguir apresenta-se o comparativo dos resultados alcançados ao final do terceiro ano de projeção, expressos nos diferentes cenários.

Tabela 16 - Média das análises de rentabilidade nos três diferentes cenários

Indicadores	Cenário Realista	Cenário Otimista	Cenário Pessimista	Média dos cenários
DRE	R\$ 31.854,65	R\$ 64.649,16	-R\$ 13.814,99	R\$ 27.562,94
<i>Payback</i>	11 meses e 3 dias	6 meses e 21 dias	30 meses e 27 dias	16 meses e 3 dias
VPL	R\$ 201.283,38	R\$ 376.005,84	-R\$ 4.654,52	R\$ 190.878,23
TIR	136,62%	221,70%	6,64%	122%
<b>Fluxo de caixa</b>	<b>R\$ 155.900,87</b>	<b>R\$ 262.478,71</b>	<b>R\$ 22.843,74</b>	<b>R\$ 147.074,44</b>

Fonte: Elaborada pelo autor.

Em síntese, os indicadores financeiros mostram a efetiva viabilidade do negócio, sendo que o retorno do investimento é esperado dentro dos dois primeiros anos e as taxas médias de retorno se mostraram maiores que a taxa básica do mercado (SELIC). Todavia, uma oscilação negativa de 30%, na receita bruta, pode inverter este cenário, conforme apresentado nas projeções do cenário pessimista. Com uma queda de 30% na receita bruta, por mais que o fluxo de caixa mostre um resultado positivo de R\$ 22.843,74 ao final do terceiro ano, o empreendimento estará gerando prejuízo, conforme resultado operacional apresentado no cálculo do DRE para o mesmo cenário, onde o prejuízo foi de R\$ 15.47,34 no primeiro ano, R\$ 16.885,09 no segundo ano e de R\$ 13.814,99 no terceiro ano.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Obter sucesso em um empreendimento exige cada vez mais o emprego do planejamento, no sentido de resolver os problemas técnico-econômicos. O plano de negócios está se tornando uma das principais ferramentas de gestão utilizadas pelos empresários para alcançarem seus objetivos. Abaixo serão apresentadas as considerações finais obtidas na realização deste trabalho, com o intuito de contribuir no processo de decisão sobre a viabilidade ou não do empreendimento em estudo.

O objetivo principal deste trabalho foi analisar a viabilidade de expansão de uma confeitaria da cidade de Guaporé/RS, por meio da construção do plano de negócio, a fim de proporcionar uma maior lucratividade para os proprietários. Para alcançar este objetivo, buscou-se fundamentar os assuntos abordados em bibliografias teóricas, com o propósito promover conhecimento ao autor e sustentação científica à pesquisa. Os principais assuntos abordados foram: Empreendedorismo, Plano de negócio, Administração estratégica, Planejamento estratégico, Plano de marketing, Plano financeiro, Plano de gestão de pessoas e Plano operacional. Foi preciso atingir três objetivos específicos, que nortearam o objetivo principal desta pesquisa. A seguir são apresentadas as considerações em relações a estes três objetivos.

O primeiro objetivo faz referência à descrição do negócio atual e um prospecto futuro. Nesta etapa foi possível conhecer melhor o funcionamento do empreendimento e identificar as necessidades quanto à ampliação de área física, aumento da capacidade produtiva e contratação de nova mão de obra. Algumas definições, quanto à estrutura funcional e *mix* de produção, também fazem parte dessa etapa. As seguintes abordagens foram feitas, buscando atender a este

objetivo: Descrição do negócio; Localização; Capacidade instalada; Equipe gerencial; e Estrutura funcional. Na parte da estrutura funcional foram descritas as atribuições de cada função, de acordo com o organograma apresentado.

A análise do mercado é apresentada como segundo objetivo proposto. Na pesquisa realizada foi possível, verificar a oportunidade de fornecimento em quatro mercados da cidade, verificar concorrências instituídas a exemplo de padarias, mercearias, supermercados e lojas de conveniências dos postos de gasolina, elencar oportunidades e ameaças oriundas do ambiente externo e também identificar as forças e fraquezas presentes no ambiente interno do negócio. Nessa etapa também foram relacionadas algumas ações de marketing, no intuito de impulsionar os produtos e a marca no mercado e definidas algumas políticas de distribuição. Notou-se ainda que os supermercados, ora considerado como competidores, mostraram-se um consumidor em potencial.

Por fim, o terceiro objetivo traz a análise da viabilidade financeira do projeto proposto. Para desenvolver o terceiro objetivo da pesquisa foram criados indicadores financeiros para auxiliar a referida análise. Estes indicadores foram projetados em três diferentes cenários, sendo um realista, um pessimista e o outro otimista.

O cenário realista e otimista apresentam indicadores que demonstram a viabilidade do negócio. Os ganhos no cenário otimista consideram um aumento de 30% da receita projetada no cenário realista, porém os rendimentos expressam um aumento de mais de 200% no resultado operacional (DRE) e de 170% no rendimento de fluxo de caixa. Enquanto que no cenário pessimista, apesar de demonstrar um resultado de fluxo de caixa positivo ao final do terceiro ano, apresenta prejuízo no resultado operacional do exercício. O presente estudo trabalha com projeções e incertezas, assim as médias entre os três cenários servem como base para as conclusões em relação à situação econômico-financeira do negócio. Ficou evidenciado que o resultado das médias entre os cenários é positivo, com um ganho financeiro alto, decorrente de uma taxa alta de retorno. Então, evidencia-se que com base na análise dos indicadores financeiros o negócio pode ser viável.

## REFERÊNCIAS

- ARAÚJO, Luis César G. de; GARCIA, Adriana Amadeu. **Gestão de pessoas: estratégias e integração organizacional**. São Paulo: Atlas, 2006.
- BATESON, Jhon E. G.; HOFFMAN, K. Douglas. **Marketing de Serviços**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- BANGS JR., David H. **Guia prático – planejamento de negócio: criando um plano para seu negócio ser bem-sucedido**. São Paulo: Nobel, 2002.
- BERNARDI, Luiz Antonio. **Manual de plano de negócios: fundamentos, processos e estruturação**. São Paulo: Atlas, 2013.
- BEULKE, Ronaldo; BERTÓ, Dalvio José. **Gestão de Custos**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.
- BIAGIO, Luiz Arnaldo; BATOCCHIO, Antonio. **Plano de negócios: estratégia para micro e pequenas empresas**. 2. ed. Barueri: Manole, 2012.
- BOAS, Ana Analice Andrade; ANDRADE, Rui Otávio Bernandes de. **Gestão Estratégica de Pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.
- CASAROTTO FILHO, Nelson. **Projeto de negócio: estratégias e estudos de viabilidade**. São Paulo: Atlas, 2002.
- CECCNELLO, Antonio Renato; AJZENTAL, Alberto. **A construção do plano de negócios**. São Paulo: Saraiva, 2008.
- CERTO, Samuel C.; PETER, J. Paul. **Administração estratégica: planejamento e implantação da estratégia**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 1993.
- CHEMIN, Beatris Francisca. **Manual da univates para trabalhos acadêmicos: planejamento, elaboração e apresentação**. Lajeado: Ed. da Univates, 2012.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração: teoria, processo e prática**. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

CHIAVENATO, Idalberto. **Empreendedorismo**: dando asas ao espírito empreendedor. São Paulo: Saraiva, 2004

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. **Iniciação à administração geral**. São Paulo: McGraw-Hill, 1989.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos**: o capital humano das organizações. 9. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

CHURCHILL, Gilbert. A. Jr.; PETER, J. Paul. **Marketing**: Criando valor para os clientes. 2. ed. São 2010.

COMO criar um empreendimento de panificação e confeitaria. **SEBRAE/ABIP**, out. 2009. Disponível em: <<http://www.abip.org.br/imagens/file/encarte1.pdf>>. Acesso em: 11 mai. 2015.

CRESWELL, Jhon W. **Projeto de pesquisa**: método qualitativo, quantitativo e misto. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo corporativo**: como ser empreendedor, inovar e se diferenciar em organizações estabelecidas. 2ª Reimpressão. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

FERREIRA, José Antônio Stark. **Finanças corporativas**: conceitos e aplicações. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

GITMAN, Lawrence J. **Princípios da administração financeira**. 10. ed. São Paulo: Addison Wesley, 2004.

HARMON, Roy L. **Reinventando a fábrica**: conceitos modernos de produtividade aplicados na prática. Rio de Janeiro: Campus, 1991.

HITT, Michael A.; IRELAND, R. Duane; HOSKISSON, Robert E. **Administração estratégica**: competitividade e globalização. São Paulo: Pioneira Thomson, 2003.

ITPC – ABIP. **INDICADORES 2014**: performance do setor de panificação e confeitaria brasileiro em 2014. Texto Digital, 2015. Disponível em: <<http://leitura.com.br/wordpress/indicadores-2014/>> Acesso em: 22 mai. 2015.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**. 14. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

KOTLER, Philip. **Marketing essencial**: conceitos, estratégias e casos. 2. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Recursos humanos: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2005.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Marketing de serviços**. São Paulo: Atlas, 1991.

LONGENECKER, Justin G.; MOORE, Carlos W.; PETTY, J. William; PALICH, Leslie. **Administração de pequenas empresas**. 13. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2011.

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

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisa, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados**. 7 ed. São Paulo: Atlas, 1982.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos do operacional ao estratégico**. 12. ed. São Paulo: Futura, 2009.

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de marketing: edição compacta**. São Paulo: Atlas, 1996.

MAXIMINIANO, Antônio Cesar Amaru. **Administração para empreendedores: fundamentos da criação e da gestão de novos negócios**. 2. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

MILKOVICH, George T. **Administração de recursos humanos**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

MINTZBERG, Henry. **Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações**. São Paulo: Atlas, 1995.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologias e práticas**. 19. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

OLIVEIRA, Marco A. **Comportamento organizacional para a gestão de pessoas**. São Paulo: Saraiva, 2011.

Performance do setor de panificação e confeitaria brasileiro em 2013. **Instituto Tecnológico ITPC /ABIP**, 2014. Disponível em:  
<[http://www.abip.org.br/perfil\\_internas.aspx?cod=469](http://www.abip.org.br/perfil_internas.aspx?cod=469)>. Acesso em: 21 ago. 2014.

REZENDE, Denis Alcides. **Planejamento estratégico para organizações privadas e públicas: guia prático para elaboração do projeto de plano de negócios**. Rio de Janeiro: Brasport, 2008.

RITZMAN, Larry P. **Administração da produção e operações**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio do curso de administração: guia para pesquisas, projetos, estágios e trabalho de conclusão de curso**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso. 3. ed. 8. reimpr. São Paulo: Atlas, 2013.

ROCHA, Angela da; FERREIRA, Jorge Brantes; SILVA, Jorge Ferreira da. **Administração de marketing**: conceitos, estratégias, aplicações. São Paulo: Atlas, 2012.

SALIM, Cesar Simões; HOCHMAN, Nelson; RAMAL, Cecília Ramal; RAMAL, Silvina Ana. **Construindo planos de negócios**: todos os passos necessários para planejar e desenvolver negócios de sucesso. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

SAMPIERI, Roberto Hernández; COLLADO, Carlos Fernández; LUCIO, María del Pilar Baptista. **Metodologia de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Penso Editora Ltda, 2013.

SLACK, Nigel; CHAMBERS, Stuart; JOHNSTON, Robert. **Administração da produção**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2009.

SOUSA, Marcos Antônio de. **Gestão de Custos**: uma abordagem integrada entre contabilidade, engenharia e administração. São Paulo: Atlas, 2009.

STONER, James A.; FREEMAN, R. Edward. **Administração**. 5. Ed. LTC – Livros Técnicos e Científicos Editora S.A. Rio de Janeiro, 1999.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatório de pesquisa em administração**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

WESTWOOD, John. **O plano de marketing**. 3. ed. São Paulo: M. Books do Brasil, 2007.

## APÊNDICES

APÊNDICE A - Levantamento Exploratório - Disponibilidade de Produtos .....	83
APÊNDICE B - Questionários respondidos da pesquisa de intenção .....	84
APÊNDICE C - Cálculo caixa mínimo para cenário otimista e pessimista .....	85
APÊNDICE D - Quadro de amortização BNDES.....	86
APÊNDICE E - Cálculo do simples nacional (cenário realista).....	88
APÊNDICE F - Faturamento presumido para alíquota do simples nacional (cenário otimista).....	90
APÊNDICE G - Cálculo do simples nacional (cenário otimista) .....	91
APÊNDICE H - Faturamento presumido para alíquota do simples nacional (cenário pessimista) .....	93
APÊNDICE I - Cálculo do simples nacional (cenário pessimista).....	94
APÊNDICE J - Resumo dos encargos sociais do empregador para empresas optantes pelo SIMPLES nacional .....	96
APÊNDICE K - Demonstrativo do resultado do exercício (DRE) - cenário realista ...	97
APÊNDICE L - Demonstrativo do resultado do exercício (DRE) - cenário otimista...	98
APÊNDICE M - Demonstrativo do resultado do exercício (DRE) - cenário pessimista .....	99
APÊNDICE N - Fluxo de caixa para o cenário realista .....	100
APÊNDICE O - Fluxo de caixa para o cenário otimista .....	102
APÊNDICE P - Fluxo de caixa para o cenário pessimista.....	104

## APÊNDICE A - Levantamento Exploratório - Disponibilidade de Produtos

Mercados / Produtos		Tortas artesanais (26)	Tortas americanas (20)	Coxinha Dillipi	Croquete com recheio requêijo	Bolinhos de queijo	Risoles de carnes	Risoles de frango	Quibe	Brigadeiros trufados (5)	Brigadeiros normais
Mercado Trez		Disponível	Não Disponível	Não Disponível	Não Disponível	Não Disponível	Disponível	Disponível	Não Disponível	Não Disponível	Disponível
Paludo		Disponível	Não Disponível	Não Disponível	Não Disponível	Não Disponível	Disponível	Disponível	Não Disponível	Não Disponível	Não Disponível
Alvorada		Disponível	Não Disponível	Não Disponível	Não Disponível	Não Disponível	Não Disponível	Não Disponível	Não Disponível	Não Disponível	Disponível
Sucesso das carnes		Disponível	Não Disponível	Não Disponível	Não Disponível	Não Disponível	Disponível	Disponível	Não Disponível	Não Disponível	Não Disponível
Mercado econômico		Não Disponível	Não Disponível	Não Disponível	Não Disponível	Não Disponível	Não Disponível	Não Disponível	Não Disponível	Não Disponível	Disponível
Peruzzo		Não Disponível	Não Disponível	Não Disponível	Não Disponível	Não Disponível	Disponível	Não Disponível	Não Disponível	Não Disponível	Disponível
Tradicional		Não Disponível	Não Disponível	Não Disponível	Não Disponível	Não Disponível	Disponível	Disponível	Não Disponível	Não Disponível	Não Disponível
Marin		Disponível	Não Disponível	Não Disponível	Não Disponível	Não Disponível	Disponível	Disponível	Não Disponível	Não Disponível	Disponível
Zanatta		Disponível	Não Disponível	Não Disponível	Não Disponível	Não Disponível	Disponível	Não Disponível	Não Disponível	Não Disponível	Não Disponível
Passarinho		Não Disponível	Não Disponível	Não Disponível	Não Disponível	Não Disponível	Disponível	Disponível	Não Disponível	Não Disponível	Disponível
Mazuti		Disponível	Não Disponível	Não Disponível	Não Disponível	Não Disponível	Não Disponível	Não Disponível	Não Disponível	Não Disponível	Não Disponível

Fonte: Elaborado pelo autor.

## APÊNDICE B - Questionários respondidos da pesquisa de intenção

Mercado	Conhece nosso trabalho?		Qual característica ou qualificação espera de seu fornecedor?
	Sim	Não	
<b>Alvorada</b>			
<b>Produtos</b>	Sim	Não	
Tortas artesanais (26)			Não teve interesse em responder.
Tortas americanas (20)			
Coxinha			
Croquete recheado requeijão			
Bolinhos de queijo			
Risoles de carnes			
Risoles de frango			
Kibe			
Brigadeiros trufados (5)			
Brigadeiros normais			
<b>Mercado</b>	<b>Conhece nosso trabalho?</b>		<b>Qual característica ou qualificação espera de seu fornecedor?</b>
<b>Mazutti</b>	Sim	Não	
<b>Produtos</b>	Sim	Não	
Tortas artesanais (26)	x		Logística (pontualidade)
Tortas americanas (20)	x		
Coxinha	x		
Croquete recheado requeijão	x		
Bolinhos de queijo	x		
Risoles de carnes	x		
Risoles de frango	x		
Kibe	x		
Brigadeiros trufados (5)	x		
Brigadeiros normais	x		
<b>Mercado</b>	<b>Conhece nosso trabalho?</b>		<b>Qual característica ou qualificação espera de seu fornecedor?</b>
<b>Pássaro</b>	Sim	Não	
<b>Produtos</b>	Sim	Não	
Tortas artesanais (26)	x		Estão montando uma produção de congelado e demais eles tem produção própria
Tortas americanas (20)	x		
Coxinha	x		
Croquete recheado requeijão	x		
Bolinhos de queijo	x		
Risoles de carnes	x		
Risoles de frango	x		
Kibe	x		
Brigadeiros trufados (5)	x		
Brigadeiros normais	x		
<b>Mercado</b>	<b>Conhece nosso trabalho?</b>		<b>Qual característica ou qualificação espera de seu fornecedor?</b>
<b>Trez</b>	Sim	Não	
<b>Produtos</b>	Sim	Não	
Tortas artesanais (26)	x		Forma artesanal de trabalho já praticada hoje.
Tortas americanas (20)	x		
Coxinha	x		
Croquete recheado requeijão	x		
Bolinhos de queijo	x		
Risoles de carnes	x		
Risoles de frango	x		
Kibe	x		
Brigadeiros trufados (5)	x		
Brigadeiros normais		x	
<b>Mercado</b>	<b>Conhece nosso trabalho?</b>		<b>Qual característica ou qualificação espera de seu fornecedor?</b>
<b>Peruzzo e Peruzzo</b>	Sim	Não	
<b>Produtos</b>	Sim	Não	
Tortas artesanais (26)	x		Logística de entrega, difícil ter que se deslocar para retirar os produtos.
Tortas americanas (20)	x		
Coxinha	x		
Croquete recheado requeijão	x		
Bolinhos de queijo	x		
Risoles de carnes	x		
Risoles de frango	x		
Kibe	x		
Brigadeiros trufados (5)	x		
Brigadeiros normais		x	
<b>Mercado</b>	<b>Conhece nosso trabalho?</b>		<b>Qual característica ou qualificação espera de seu fornecedor?</b>
<b>Mercado Econômico</b>	Sim	Não	
<b>Produtos</b>	Sim	Não	
Tortas artesanais (26)			Não teve interesse em responder a pesquisa.
Tortas americanas (20)			
Coxinha			
Croquete recheado requeijão			
Bolinhos de queijo			
Risoles de carnes			
Risoles de frango			
Kibe			
Brigadeiros trufados (5)			
Brigadeiros normais			

Mercado	Conhece nosso trabalho?		Qual característica ou qualificação espera de seu fornecedor?
	Sim	Não	
<b>Paludo</b>			
<b>Produtos</b>	Sim	Não	
Tortas artesanais (26)		x	Bons preços e possibilidade de troca.
Tortas americanas (20)	x		
Coxinha	x		
Croquete recheado requeijão	x		
Bolinhos de queijo	x		
Risoles de carnes	x		
Risoles de frango	x		
Kibe	x		
Brigadeiros trufados (5)		x	
Brigadeiros normais		x	
<b>Mercado</b>	<b>Conhece nosso trabalho?</b>		<b>Qual característica ou qualificação espera de seu fornecedor?</b>
<b>Sucesso das carnes</b>	Sim	Não	
<b>Produtos</b>	Sim	Não	
Tortas artesanais (26)			Não foi possível conversar com o comprador.
Tortas americanas (20)			
Coxinha			
Croquete recheado requeijão			
Bolinhos de queijo			
Risoles de carnes			
Risoles de frango			
Kibe			
Brigadeiros trufados (5)			
Brigadeiros normais			
<b>Mercado</b>	<b>Conhece nosso trabalho?</b>		<b>Qual característica ou qualificação espera de seu fornecedor?</b>
<b>Tradicional</b>	Sim	Não	
<b>Produtos</b>	Sim	Não	
Tortas artesanais (26)		x	N/A
Tortas americanas (20)		x	
Coxinha		x	
Croquete recheado requeijão		x	
Bolinhos de queijo		x	
Risoles de carnes		x	
Risoles de frango		x	
Kibe		x	
Brigadeiros trufados (5)		x	
Brigadeiros normais		x	
<b>Mercado</b>	<b>Conhece nosso trabalho?</b>		<b>Qual característica ou qualificação espera de seu fornecedor?</b>
<b>Marin</b>	Sim	Não	
<b>Produtos</b>	Sim	Não	
Tortas artesanais (26)			Não foi possível conversar com o comprador.
Tortas americanas (20)			
Coxinha			
Croquete recheado requeijão			
Bolinhos de queijo			
Risoles de carnes			
Risoles de frango			
Kibe			
Brigadeiros trufados (5)			
Brigadeiros normais			
<b>Mercado</b>	<b>Conhece nosso trabalho?</b>		<b>Qual característica ou qualificação espera de seu fornecedor?</b>
<b>Zanatta</b>	Sim	Não	
<b>Produtos</b>	Sim	Não	
Tortas artesanais (26)			Não foi possível conversar com o comprador.
Tortas americanas (20)			
Coxinha			
Croquete recheado requeijão			
Bolinhos de queijo			
Risoles de carnes			
Risoles de frango			
Kibe			
Brigadeiros trufados (5)			
Brigadeiros normais			

Fonte: Elaborado pelo autor.

## APÊNDICE C - Cálculo caixa mínimo para cenário otimista e pessimista

<b>CENÁRIO OTIMISTA</b>	
<b>Custos Variáveis</b>	<b>Valor mensal</b>
1.1 Produtos próprios	R\$ 13.070,33
1.2 Produtos de revenda	R\$ 780,00
Simple Nacional	R\$ 1.206,94
<b>Total</b>	<b>R\$ 15.057,27</b>

<b>Total de Custos</b>	<b>Valor Mensal</b>
Custos fixos	R\$ 9.338,85
Custos variáveis	R\$ 15.057,27
Total	R\$ 24.396,12
Total diário	R\$ 813,20
Necessidade líquida de Capital de giro em dias	30
<b>Caixa mínimo</b>	<b>R\$ 24.396,12</b>

<b>CENÁRIO PESSIMISTA</b>	
<b>Custos Variáveis</b>	<b>Valor mensal</b>
1.1 Produtos próprios	R\$ 7.037,87
1.2 Produtos de revenda	R\$ 420,00
Simple Nacional	R\$ 550,45
<b>Total</b>	<b>R\$ 8.008,32</b>

<b>Total de Custos</b>	<b>Valor Mensal</b>
Custos fixos	R\$ 9.338,85
Custos variáveis	R\$ 8.008,32
Total	R\$ 17.347,17
Total diário	R\$ 578,24
Necessidade líquida de Capital de giro em dias	30
<b>Caixa mínimo</b>	<b>R\$ 17.347,17</b>

Fonte: Elaborado pelo autor.

## APÊNDICE D - Quadro de amortização BNDES

<b>Quadro de Amortização</b>				
Valor Adquirido	R\$ 27.710,00			
Parcelas	48 x R\$ 727,13			
Taxa	12,47 % a.a.			
<b>Período</b>	<b>Saldo</b>	<b>Amortização</b>	<b>Juros</b>	<b>Prestação</b>
0	R\$ 27.710,00	R\$ 577,29	R\$ 149,84	R\$ 727,13
1	R\$ 27.132,71	R\$ 577,29	R\$ 149,84	R\$ 727,13
2	R\$ 26.555,42	R\$ 577,29	R\$ 149,84	R\$ 727,13
3	R\$ 25.978,13	R\$ 577,29	R\$ 149,84	R\$ 727,13
4	R\$ 25.400,83	R\$ 577,29	R\$ 149,84	R\$ 727,13
5	R\$ 24.823,54	R\$ 577,29	R\$ 149,84	R\$ 727,13
6	R\$ 24.246,25	R\$ 577,29	R\$ 149,84	R\$ 727,13
7	R\$ 23.668,96	R\$ 577,29	R\$ 149,84	R\$ 727,13
8	R\$ 23.091,67	R\$ 577,29	R\$ 149,84	R\$ 727,13
9	R\$ 22.514,38	R\$ 577,29	R\$ 149,84	R\$ 727,13
10	R\$ 21.937,08	R\$ 577,29	R\$ 149,84	R\$ 727,13
11	R\$ 21.359,79	R\$ 577,29	R\$ 149,84	R\$ 727,13
12	R\$ 20.782,50	R\$ 577,29	R\$ 149,84	R\$ 727,13
13	R\$ 20.205,21	R\$ 577,29	R\$ 149,84	R\$ 727,13
14	R\$ 19.627,92	R\$ 577,29	R\$ 149,84	R\$ 727,13
15	R\$ 19.050,63	R\$ 577,29	R\$ 149,84	R\$ 727,13
16	R\$ 18.473,33	R\$ 577,29	R\$ 149,84	R\$ 727,13
17	R\$ 17.896,04	R\$ 577,29	R\$ 149,84	R\$ 727,13
18	R\$ 17.318,75	R\$ 577,29	R\$ 149,84	R\$ 727,13
19	R\$ 16.741,46	R\$ 577,29	R\$ 149,84	R\$ 727,13
20	R\$ 16.164,17	R\$ 577,29	R\$ 149,84	R\$ 727,13
21	R\$ 15.586,88	R\$ 577,29	R\$ 149,84	R\$ 727,13
22	R\$ 15.009,58	R\$ 577,29	R\$ 149,84	R\$ 727,13
23	R\$ 14.432,29	R\$ 577,29	R\$ 149,84	R\$ 727,13
24	R\$ 13.855,00	R\$ 577,29	R\$ 149,84	R\$ 727,13
25	R\$ 13.277,71	R\$ 577,29	R\$ 149,84	R\$ 727,13
26	R\$ 12.700,42	R\$ 577,29	R\$ 149,84	R\$ 727,13
27	R\$ 12.123,13	R\$ 577,29	R\$ 149,84	R\$ 727,13
28	R\$ 11.545,83	R\$ 577,29	R\$ 149,84	R\$ 727,13
29	R\$ 10.968,54	R\$ 577,29	R\$ 149,84	R\$ 727,13
30	R\$ 10.391,25	R\$ 577,29	R\$ 149,84	R\$ 727,13
31	R\$ 9.813,96	R\$ 577,29	R\$ 149,84	R\$ 727,13
32	R\$ 9.236,67	R\$ 577,29	R\$ 149,84	R\$ 727,13
33	R\$ 8.659,37	R\$ 577,29	R\$ 149,84	R\$ 727,13
34	R\$ 8.082,08	R\$ 577,29	R\$ 149,84	R\$ 727,13
35	R\$ 7.504,79	R\$ 577,29	R\$ 149,84	R\$ 727,13
36	R\$ 6.927,50	R\$ 577,29	R\$ 149,84	R\$ 727,13

Continua...

<b>Período</b>	<b>Saldo</b>	<b>Amortização</b>	<b>Juros</b>	<b>Prestação</b>
Conclusão...				
37	R\$ 6.350,21	R\$ 577,29	R\$ 149,84	R\$ 727,13
38	R\$ 5.772,92	R\$ 577,29	R\$ 149,84	R\$ 727,13
39	R\$ 5.195,62	R\$ 577,29	R\$ 149,84	R\$ 727,13
40	R\$ 4.618,33	R\$ 577,29	R\$ 149,84	R\$ 727,13
41	R\$ 4.041,04	R\$ 577,29	R\$ 149,84	R\$ 727,13
42	R\$ 3.463,75	R\$ 577,29	R\$ 149,84	R\$ 727,13
43	R\$ 2.886,46	R\$ 577,29	R\$ 149,84	R\$ 727,13
44	R\$ 2.309,17	R\$ 577,29	R\$ 149,84	R\$ 727,13
45	R\$ 1.731,87	R\$ 577,29	R\$ 149,84	R\$ 727,13
46	R\$ 1.154,58	R\$ 577,29	R\$ 149,84	R\$ 727,13
47	R\$ 577,29	R\$ 577,29	R\$ 149,84	R\$ 727,13
48	-R\$ 0,00			
<b>Total</b>		<b>R\$ 27.710,00</b>	<b>R\$ 7.192,24</b>	<b>R\$ 34.902,24</b>

Fonte: Elaborado pelo autor.

## APÊNDICE E - Cálculo do simples nacional (cenário realista)

Imposto 1º Ano		Taxa de imposto indústria	Taxa de imposto comércio	Produtos de Produção Própria	Produtos de Revenda	Total de imposto Mensal
	Janeiro	3,25%	2,75%	R\$ 21.552,70	R\$ 2.000,00	R\$ 755,46
	Fevereiro	3,25%	2,75%	R\$ 21.552,70	R\$ 2.000,00	R\$ 755,46
	Março	3,25%	2,75%	R\$ 21.552,70	R\$ 2.000,00	R\$ 755,46
	Abril	3,25%	2,75%	R\$ 21.552,70	R\$ 2.000,00	R\$ 755,46
	Maio	3,25%	2,75%	R\$ 21.552,70	R\$ 2.000,00	R\$ 755,46
	Junho	3,25%	2,75%	R\$ 21.552,70	R\$ 2.000,00	R\$ 755,46
	Julho	3,25%	2,75%	R\$ 21.552,70	R\$ 2.000,00	R\$ 755,46
	Agosto	4,11%	2,75%	R\$ 21.552,70	R\$ 2.000,00	R\$ 940,82
	Setembro	4,11%	2,75%	R\$ 21.552,70	R\$ 2.000,00	R\$ 940,82
	Outubro	4,11%	2,75%	R\$ 21.552,70	R\$ 2.000,00	R\$ 940,82
	Novembro	4,11%	2,75%	R\$ 21.552,70	R\$ 2.000,00	R\$ 940,82
	Dezembro	4,11%	2,75%	R\$ 21.552,70	R\$ 2.000,00	R\$ 940,82
<b>Total</b>	<b>3,61%</b>	<b>2,75%</b>	<b>R\$ 258.632,40</b>	<b>R\$ 24.000,00</b>	<b>R\$ 9.992,32</b>	

Imposto 2º Ano		Taxa de imposto indústria	Taxa de imposto comércio	Produtos de Produção Própria	Produtos de Revenda	Total de imposto Mensal
	Janeiro	4,11%	2,75%	R\$ 22.199,28	R\$ 2.060,00	R\$ 969,04
	Fevereiro	4,11%	2,75%	R\$ 22.199,28	R\$ 2.060,00	R\$ 969,04
	Março	4,11%	2,75%	R\$ 22.199,28	R\$ 2.060,00	R\$ 969,04
	Abril	4,11%	2,75%	R\$ 22.199,28	R\$ 2.060,00	R\$ 969,04
	Maio	4,11%	2,75%	R\$ 22.199,28	R\$ 2.060,00	R\$ 969,04
	Junho	4,11%	2,75%	R\$ 22.199,28	R\$ 2.060,00	R\$ 969,04
	Julho	4,11%	2,75%	R\$ 22.199,28	R\$ 2.060,00	R\$ 969,04
	Agosto	4,11%	2,75%	R\$ 22.199,28	R\$ 2.060,00	R\$ 969,04
	Setembro	4,11%	2,75%	R\$ 22.199,28	R\$ 2.060,00	R\$ 969,04
	Outubro	4,11%	2,75%	R\$ 22.199,28	R\$ 2.060,00	R\$ 969,04
	Novembro	4,11%	2,75%	R\$ 22.199,28	R\$ 2.060,00	R\$ 969,04
	Dezembro	4,11%	2,75%	R\$ 22.199,28	R\$ 2.060,00	R\$ 969,04
<b>Total</b>	<b>4,11%</b>	<b>2,75%</b>	<b>R\$ 266.391,37</b>	<b>R\$ 24.720,00</b>	<b>R\$ 11.628,49</b>	

Continua...

Conclusão...

		Taxa de imposto indústria	Taxa de imposto comércio	Produtos de Produção Própria	Produtos de Revenda	Total de imposto Mensal
Imposto 3° Ano	Janeiro	4,11%	2,75%	R\$ 22.865,26	R\$ 2.121,80	R\$ 998,11
	Fevereiro	4,11%	2,75%	R\$ 22.865,26	R\$ 2.121,80	R\$ 998,11
	Março	4,11%	2,75%	R\$ 22.865,26	R\$ 2.121,80	R\$ 998,11
	Abril	4,11%	2,75%	R\$ 22.865,26	R\$ 2.121,80	R\$ 998,11
	Maiο	4,11%	2,75%	R\$ 22.865,26	R\$ 2.121,80	R\$ 998,11
	Junho	4,11%	2,75%	R\$ 22.865,26	R\$ 2.121,80	R\$ 998,11
	Julho	4,11%	2,75%	R\$ 22.865,26	R\$ 2.121,80	R\$ 998,11
	Agosto	4,11%	2,75%	R\$ 22.865,26	R\$ 2.121,80	R\$ 998,11
	Setembro	4,11%	2,75%	R\$ 22.865,26	R\$ 2.121,80	R\$ 998,11
	Outubro	4,11%	2,75%	R\$ 22.865,26	R\$ 2.121,80	R\$ 998,11
	Novembro	4,11%	2,75%	R\$ 22.865,26	R\$ 2.121,80	R\$ 998,11
	Dezembro	4,11%	2,75%	R\$ 22.865,26	R\$ 2.121,80	R\$ 998,11
	Total	4,11%	2,75%	R\$ 274.383,11	R\$ 25.461,60	<b>R\$ 11.977,34</b>

Fonte: Elaborado pelo autor.

APÊNDICE F - Faturamento presumido para alíquota do simples nacional (cenário otimista)

<b>Média de faturamento mensal - Cenário Otimista</b>			
	Ano 1	Ano 2	Ano 3
Produtos de Produção Própria	R\$ 28.018,51	R\$ 28.859,07	R\$ 29.724,84
Produtos de Revenda	R\$ 2.600,00	R\$ 2.678,00	R\$ 2.758,34

<b>Projeção mensal do faturamento dos últimos 12 meses</b>			
	Ano 1	Ano 2	Ano 3
<b>Janeiro</b>	R\$ 30.618,51	R\$ 368.340,68	R\$ 379.694,02
<b>Fevereiro</b>	R\$ 61.237,02	R\$ 369.286,79	R\$ 380.640,13
<b>Março</b>	R\$ 91.855,53	R\$ 370.232,90	R\$ 381.586,24
<b>Abril</b>	R\$ 122.474,04	R\$ 371.179,01	R\$ 382.532,35
<b>Mai</b>	R\$ 153.092,55	R\$ 372.125,12	R\$ 383.478,47
<b>Junho</b>	R\$ 183.711,06	R\$ 373.071,24	R\$ 384.424,58
<b>Julho</b>	R\$ 214.329,57	R\$ 374.017,35	R\$ 385.370,69
<b>Agosto</b>	R\$ 244.948,08	R\$ 374.963,46	R\$ 386.316,80
<b>Setembro</b>	R\$ 275.566,59	R\$ 375.909,57	R\$ 387.262,91
<b>Outubro</b>	R\$ 306.185,10	R\$ 376.855,68	R\$ 388.209,03
<b>Novembro</b>	R\$ 336.803,61	R\$ 377.801,79	R\$ 389.155,14
<b>Dezembro</b>	R\$ 367.422,12	R\$ 378.747,91	R\$ 390.101,25

Fonte: Elaborado pelo autor.

## APÊNDICE G - Cálculo do simples nacional (cenário otimista)

Imposto 1º Ano		Taxa de imposto indústria	Taxa de imposto comércio	Produtos de Produção Própria	Produtos de Receita	Total de imposto Mensal
	Janeiro	3,25%	2,75%	R\$ 28.018,51	R\$ 2.600,00	R\$ 982,10
	Fevereiro	3,25%	2,75%	R\$ 28.018,51	R\$ 2.600,00	R\$ 982,10
	Março	3,25%	2,75%	R\$ 28.018,51	R\$ 2.600,00	R\$ 982,10
	Abril	3,25%	2,75%	R\$ 28.018,51	R\$ 2.600,00	R\$ 982,10
	Maio	3,25%	2,75%	R\$ 28.018,51	R\$ 2.600,00	R\$ 982,10
	Junho	4,11%	2,75%	R\$ 28.018,51	R\$ 2.600,00	R\$ 1.223,06
	Julho	4,11%	2,75%	R\$ 28.018,51	R\$ 2.600,00	R\$ 1.223,06
	Agosto	4,11%	2,75%	R\$ 28.018,51	R\$ 2.600,00	R\$ 1.223,06
	Setembro	4,11%	2,75%	R\$ 28.018,51	R\$ 2.600,00	R\$ 1.223,06
	Outubro	4,11%	2,75%	R\$ 28.018,51	R\$ 2.600,00	R\$ 1.223,06
	Novembro	4,11%	2,75%	R\$ 28.018,51	R\$ 2.600,00	R\$ 1.223,06
	Dezembro	7,34%	6,84%	R\$ 28.018,51	R\$ 2.600,00	R\$ 2.234,40
<b>Total</b>	<b>4,02%</b>	<b>3,09%</b>	<b>R\$ 336.222,12</b>	<b>R\$ 31.200,00</b>	<b>R\$ 14.483,27</b>	

Imposto 2º Ano		Taxa de imposto indústria	Taxa de imposto comércio	Produtos de Produção Própria	Produtos de Receita	Total de imposto Mensal
	Janeiro	7,34%	6,84%	R\$ 28.859,07	R\$ 2.678,00	R\$ 2.301,43
	Fevereiro	7,34%	6,84%	R\$ 28.859,07	R\$ 2.678,00	R\$ 2.301,43
	Março	7,34%	6,84%	R\$ 28.859,07	R\$ 2.678,00	R\$ 2.301,43
	Abril	7,34%	6,84%	R\$ 28.859,07	R\$ 2.678,00	R\$ 2.301,43
	Maio	7,34%	6,84%	R\$ 28.859,07	R\$ 2.678,00	R\$ 2.301,43
	Junho	7,34%	6,84%	R\$ 28.859,07	R\$ 2.678,00	R\$ 2.301,43
	Julho	7,34%	6,84%	R\$ 28.859,07	R\$ 2.678,00	R\$ 2.301,43
	Agosto	7,34%	6,84%	R\$ 28.859,07	R\$ 2.678,00	R\$ 2.301,43
	Setembro	7,34%	6,84%	R\$ 28.859,07	R\$ 2.678,00	R\$ 2.301,43
	Outubro	7,34%	6,84%	R\$ 28.859,07	R\$ 2.678,00	R\$ 2.301,43
	Novembro	7,34%	6,84%	R\$ 28.859,07	R\$ 2.678,00	R\$ 2.301,43
	Dezembro	7,34%	6,84%	R\$ 28.859,07	R\$ 2.678,00	R\$ 2.301,43
<b>Total</b>	<b>7,34%</b>	<b>6,84%</b>	<b>R\$ 346.308,78</b>	<b>R\$ 32.136,00</b>	<b>R\$ 27.617,17</b>	

Continua...

Conclusão...

		Taxa de imposto indústria	Taxa de imposto comércio	Produtos de Produção Própria	Produtos de Revenda	Total de imposto Mensal
<b>Imposto 3° Ano</b>	Janeiro	7,34%	6,84%	R\$ 29.724,84	R\$ 2.758,34	R\$ 2.370,47
	Fevereiro	7,34%	6,84%	R\$ 29.724,84	R\$ 2.758,34	R\$ 2.370,47
	Março	7,34%	6,84%	R\$ 29.724,84	R\$ 2.758,34	R\$ 2.370,47
	Abril	7,34%	6,84%	R\$ 29.724,84	R\$ 2.758,34	R\$ 2.370,47
	Maio	7,34%	6,84%	R\$ 29.724,84	R\$ 2.758,34	R\$ 2.370,47
	Junho	7,34%	6,84%	R\$ 29.724,84	R\$ 2.758,34	R\$ 2.370,47
	Julho	7,34%	6,84%	R\$ 29.724,84	R\$ 2.758,34	R\$ 2.370,47
	Agosto	7,34%	6,84%	R\$ 29.724,84	R\$ 2.758,34	R\$ 2.370,47
	Setembro	7,34%	6,84%	R\$ 29.724,84	R\$ 2.758,34	R\$ 2.370,47
	Outubro	7,34%	6,84%	R\$ 29.724,84	R\$ 2.758,34	R\$ 2.370,47
	Novembro	7,34%	6,84%	R\$ 29.724,84	R\$ 2.758,34	R\$ 2.370,47
	Dezembro	7,34%	6,84%	R\$ 29.724,84	R\$ 2.758,34	R\$ 2.370,47
	<b>Total</b>	<b>7,34%</b>	<b>6,84%</b>	<b>R\$ 356.698,05</b>	<b>R\$ 33.100,08</b>	<b>R\$ 28.445,68</b>

Fonte: Elaborado pelo autor.

APÊNDICE H - Faturamento presumido para alíquota do simples nacional (cenário pessimista)

<b>Média de faturamento mensal - Cenário Pessimista</b>			
	Ano 1	Ano 2	Ano 3
Produtos de Produção Própria	R\$ 15.086,89	R\$ 15.539,50	R\$ 16.005,68
Produtos de Revenda	R\$ 1.400,00	R\$ 1.442,00	R\$ 1.485,26

<b>Projeção mensal do faturamento dos últimos 12 meses</b>			
	Ano 1	Ano 2	Ano 3
<b>Janeiro</b>	R\$ 16.486,89	R\$ 198.337,29	R\$ 204.450,63
<b>Fevereiro</b>	R\$ 32.973,78	R\$ 198.846,73	R\$ 204.960,07
<b>Março</b>	R\$ 49.460,67	R\$ 199.356,18	R\$ 205.469,52
<b>Abril</b>	R\$ 65.947,56	R\$ 199.865,62	R\$ 205.978,96
<b>Mai</b>	R\$ 82.434,45	R\$ 200.375,07	R\$ 206.488,41
<b>Junho</b>	R\$ 98.921,34	R\$ 200.884,51	R\$ 206.997,85
<b>Julho</b>	R\$ 115.408,23	R\$ 201.393,96	R\$ 207.507,29
<b>Agosto</b>	R\$ 131.895,12	R\$ 201.903,40	R\$ 208.016,74
<b>Setembro</b>	R\$ 148.382,01	R\$ 202.412,85	R\$ 208.526,18
<b>Outubro</b>	R\$ 164.868,90	R\$ 202.922,29	R\$ 209.035,63
<b>Novembro</b>	R\$ 181.355,79	R\$ 203.431,74	R\$ 209.545,07
<b>Dezembro</b>	R\$ 197.842,68	R\$ 203.941,18	R\$ 210.054,52

Fonte: Elaborado pelo autor.

## APÊNDICE I - Cálculo do simples nacional (cenário pessimista)

Imposto 1º Ano		Taxa de imposto indústria	Taxa de imposto comércio	Produtos de Produção Própria	Produtos de Revenda	Total de imposto Mensal
	Janeiro	3,25%	2,75%	R\$ 15.086,89	R\$ 1.400,00	R\$ 528,82
	Fevereiro	3,25%	2,75%	R\$ 15.086,89	R\$ 1.400,00	R\$ 528,82
	Março	3,25%	2,75%	R\$ 15.086,89	R\$ 1.400,00	R\$ 528,82
	Abril	3,25%	2,75%	R\$ 15.086,89	R\$ 1.400,00	R\$ 528,82
	Maio	3,25%	2,75%	R\$ 15.086,89	R\$ 1.400,00	R\$ 528,82
	Junho	3,25%	2,75%	R\$ 15.086,89	R\$ 1.400,00	R\$ 528,82
	Julho	3,25%	2,75%	R\$ 15.086,89	R\$ 1.400,00	R\$ 528,82
	Agosto	3,25%	2,75%	R\$ 15.086,89	R\$ 1.400,00	R\$ 528,82
	Setembro	3,25%	2,75%	R\$ 15.086,89	R\$ 1.400,00	R\$ 528,82
	Outubro	3,25%	2,75%	R\$ 15.086,89	R\$ 1.400,00	R\$ 528,82
	Novembro	4,11%	2,75%	R\$ 15.086,89	R\$ 1.400,00	R\$ 658,57
	Dezembro	4,11%	2,75%	R\$ 15.086,89	R\$ 1.400,00	R\$ 658,57
<b>Total</b>	<b>3,39%</b>	<b>2,75%</b>	<b>R\$ 181.042,68</b>	<b>R\$ 16.800,00</b>	<b>R\$ 6.605,38</b>	

Imposto 2º Ano		Taxa de imposto indústria	Taxa de imposto comércio	Produtos de Produção Própria	Produtos de Revenda	Total de imposto Mensal
	Janeiro	4,11%	2,75%	R\$ 15.539,50	R\$ 1.442,00	R\$ 678,33
	Fevereiro	4,11%	2,75%	R\$ 15.539,50	R\$ 1.442,00	R\$ 678,33
	Março	4,11%	2,75%	R\$ 15.539,50	R\$ 1.442,00	R\$ 678,33
	Abril	4,11%	2,75%	R\$ 15.539,50	R\$ 1.442,00	R\$ 678,33
	Maio	4,11%	2,75%	R\$ 15.539,50	R\$ 1.442,00	R\$ 678,33
	Junho	4,11%	2,75%	R\$ 15.539,50	R\$ 1.442,00	R\$ 678,33
	Julho	4,11%	2,75%	R\$ 15.539,50	R\$ 1.442,00	R\$ 678,33
	Agosto	4,11%	2,75%	R\$ 15.539,50	R\$ 1.442,00	R\$ 678,33
	Setembro	4,11%	2,75%	R\$ 15.539,50	R\$ 1.442,00	R\$ 678,33
	Outubro	4,11%	2,75%	R\$ 15.539,50	R\$ 1.442,00	R\$ 678,33
	Novembro	4,11%	2,75%	R\$ 15.539,50	R\$ 1.442,00	R\$ 678,33
	Dezembro	4,11%	2,75%	R\$ 15.539,50	R\$ 1.442,00	R\$ 678,33
	<b>Total</b>	<b>4,11%</b>	<b>2,75%</b>	<b>R\$ 186.473,96</b>	<b>R\$ 17.304,00</b>	<b>R\$ 8.139,94</b>

Continua...

Conclusão...

Imposto 3° Ano		Taxa de imposto indústria	Taxa de imposto comércio	Produtos de Produção Própria	Produtos de Revenda	Total de imposto Mensal
	Janeiro	4,11%	2,75%	R\$ 16.005,68	R\$ 1.485,26	R\$ 698,68
	Fevereiro	4,11%	2,75%	R\$ 16.005,68	R\$ 1.485,26	R\$ 698,68
	Março	4,11%	2,75%	R\$ 16.005,68	R\$ 1.485,26	R\$ 698,68
	Abril	4,11%	2,75%	R\$ 16.005,68	R\$ 1.485,26	R\$ 698,68
	Mai	4,11%	2,75%	R\$ 16.005,68	R\$ 1.485,26	R\$ 698,68
	Junho	4,11%	2,75%	R\$ 16.005,68	R\$ 1.485,26	R\$ 698,68
	Julho	4,11%	2,75%	R\$ 16.005,68	R\$ 1.485,26	R\$ 698,68
	Agosto	4,11%	2,75%	R\$ 16.005,68	R\$ 1.485,26	R\$ 698,68
	Setembro	4,11%	2,75%	R\$ 16.005,68	R\$ 1.485,26	R\$ 698,68
	Outubro	4,11%	2,75%	R\$ 16.005,68	R\$ 1.485,26	R\$ 698,68
	Novembro	4,11%	2,75%	R\$ 16.005,68	R\$ 1.485,26	R\$ 698,68
	Dezembro	4,11%	2,75%	R\$ 16.005,68	R\$ 1.485,26	R\$ 698,68
<b>Total</b>	<b>4,11%</b>	<b>2,75%</b>	<b>R\$ 192.068,18</b>	<b>R\$ 17.823,12</b>	<b>R\$ 8.384,14</b>	

Fonte: Elaborado pelo autor.

APÊNDICE J - Resumo dos encargos sociais do empregador para empresas optantes pelo SIMPLES nacional

<b>Resumo dos Encargos Sociais do Empregador para Empresas Optantes pelo SIMPLES Nacional</b>	
<b>Encargos (Tabela A)</b>	<b>%</b>
INSS	0%
SESI/SESC	0%
SENAI/SENAC	0%
SEBRAE	0%
INCRA	0%
Salário-Educação	0%
Risco Acidente Trabalho (RAT)	0%
FGTS 8,0%	8%
<b>Total</b>	<b>8%</b>
<b>Encargos Trabalhistas (Tabela B)</b>	<b>%</b>
Repouso Semanal Remunerado	23,19%
Férias	12,67%
Feriados	4,34%
Aviso Prévio	2,47%
Auxílio-Doença (Previdenciário/Acidentário)	5,43%
13º Salário	10,86%
Licença-paternidade	0,02%
<b>Total</b>	<b>58,98%</b>
<b>Outros Encargos Trabalhistas (Tabela C)</b>	<b>%</b>
16 – Multa rescisória de 40% do FGTS nas dispensas sem justa causa	5,08%
17 – Adicional 10% referente à Lei Complementar n° 110/01	1,27%
<b>Total</b>	<b>6,35%</b>
Incidência da Tabela A sobre Tabela B	4,72%
<b>Total de Encargos</b>	<b>78,05%</b>

Fonte: Elaborado pelo autor.

## APÊNDICE K - Demonstrativo do resultado do exercício (DRE) - cenário realista

<b>RESULTADO OPERACIONAL - CENÁRIO REALISTA</b>			
<b>Descrição</b>	<b>1º Ano</b>	<b>2º Ano</b>	<b>3º Ano</b>
<b>FATURAMENTO BRUTO</b>	R\$ 282.632,40	R\$ 291.111,37	R\$ 299.844,71
<b>(-) Impostos</b>	R\$ 9.992,32	R\$ 11.628,49	R\$ 11.977,34
<b>(=) FATURAMENTO LÍQUIDO</b>	R\$ 272.640,08	279482,8866	287867,3732
Estoque inicial	R\$ 5.150,00	R\$ 8.949,44	R\$ 9.217,93
<b>Entrada de Mercadoria</b>	R\$ 136.798,64	R\$ 140.902,60	R\$ 145.129,68
Estoque Final	R\$ 8.949,44	R\$ 9.217,93	R\$ 9.494,47
<b>(-) CMV (Estoque inicial + Total de entrada de Mercadoria - Estoque Final)</b>	R\$ 132.999,20	R\$ 140.634,12	R\$ 144.853,14
<b>(=) LUCRO BRUTO</b>	R\$ 139.640,88	R\$ 138.848,77	R\$ 143.014,23
<b>Despesas operacionais / administrativas</b>			
Folhas de pagamento	R\$ 39.112,12	R\$ 39.112,12	R\$ 39.112,12
Pro Labore	R\$ 36.000,00	R\$ 36.000,00	R\$ 36.000,00
INSS sobre Pro Labore	R\$ 3.960,00	R\$ 3.960,00	R\$ 3.960,00
Uniformes	R\$ 180,00	R\$ 180,00	R\$ 180,00
Encargos Sociais	R\$ 1.482,92	R\$ 1.482,92	R\$ 1.482,92
Aluguéis	R\$ 3.600,00	R\$ 3.600,00	R\$ 3.600,00
Energia Elétrica	R\$ 3.360,00	R\$ 3.360,00	R\$ 3.360,00
Gás	R\$ 1.672,00	R\$ 1.672,00	R\$ 1.672,00
Telefone	R\$ 720,00	R\$ 720,00	R\$ 720,00
Água	R\$ 936,00	R\$ 936,00	R\$ 936,00
IPTU Loja	R\$ 800,00	R\$ 800,00	R\$ 800,00
Treinamento e Consultoria	R\$ 1.000,00	R\$ 1.000,00	R\$ 1.000,00
Despesas bancárias	R\$ 300,00	R\$ 300,00	R\$ 300,00
Manutenção Empresa	R\$ 500,00	R\$ 500,00	R\$ 500,00
Material de escritório	R\$ 600,00	R\$ 600,00	R\$ 600,00
Publicidade	R\$ 300,00	R\$ 300,00	R\$ 300,00
Combustível	R\$ 429,60	R\$ 429,60	R\$ 429,60
Embalagem	R\$ 1.000,00	R\$ 1.000,00	R\$ 1.000,00
Material de limpeza geral	R\$ 360,00	R\$ 360,00	R\$ 360,00
Depreciação	R\$ 2.228,00	R\$ 1.556,20	R\$ 1.321,38
Amortização (BNDES)	R\$ 6.927,50	R\$ 6.927,50	R\$ 6.927,50
Juros empréstimo (BNDES)	R\$ 1.798,06	R\$ 1.798,06	R\$ 1.798,06
Assessoria Jurídica e Contábil	R\$ 4.800,00	R\$ 4.800,00	R\$ 4.800,00
<b>(-) Total de Despesas Operacionais</b>	R\$ 112.066,20	R\$ 111.394,40	R\$ 111.159,58
<b>(=) RESULTADO LÍQUIDO DO EXERCÍCIO</b>	R\$ 27.574,69	R\$ 27.454,37	R\$ 31.854,65

Fonte: Elaborado pelo autor.

## APÊNDICE L - Demonstrativo do resultado do exercício (DRE) - cenário otimista

<b>RESULTADO OPERACIONAL - CENÁRIO OTIMISTA</b>			
<b>Descrição</b>	<b>1° Ano</b>	<b>2° Ano</b>	<b>3° Ano</b>
<b>FATURAMENTO BRUTO</b>	R\$ 367.422,12	R\$ 378.444,78	R\$ 389.798,13
<b>(-) Impostos</b>	R\$ 14.483,27	R\$ 27.617,17	R\$ 28.445,68
<b>(=) FATURAMENTO LÍQUIDO</b>	R\$ 352.938,85	350827,6165	361352,445
Estoque inicial	R\$ 5.150,00	R\$ 8.949,44	R\$ 9.217,93
<b>Entrada de Mercadoria</b>	R\$ 175.153,40	R\$ 180.408,01	R\$ 185.820,25
Estoque Final	R\$ 8.949,44	R\$ 9.217,93	R\$ 9.494,47
<b>(-) CMV (Estoque inicial + Total de entrada de Mercadoria - Estoque Final)</b>	R\$ 171.353,96	R\$ 180.139,52	R\$ 185.543,71
<b>(=) LUCRO BRUTO</b>	R\$ 181.584,89	R\$ 170.688,09	R\$ 175.808,74
<b>Despesas operacionais / administrativas</b>			
Folhas de pagamento	R\$ 39.112,12	R\$ 39.112,12	R\$ 39.112,12
Pro Labore	R\$ 36.000,00	R\$ 36.000,00	R\$ 36.000,00
INSS sobre Pro Labore	R\$ 3.960,00	R\$ 3.960,00	R\$ 3.960,00
Uniformes	R\$ 180,00	R\$ 180,00	R\$ 180,00
Encargos Sociais	R\$ 1.482,92	R\$ 1.482,92	R\$ 1.482,92
Aluguéis	R\$ 3.600,00	R\$ 3.600,00	R\$ 3.600,00
Energia Elétrica	R\$ 3.360,00	R\$ 3.360,00	R\$ 3.360,00
Gás	R\$ 1.672,00	R\$ 1.672,00	R\$ 1.672,00
Telefone	R\$ 720,00	R\$ 720,00	R\$ 720,00
Água	R\$ 936,00	R\$ 936,00	R\$ 936,00
IPTU Loja	R\$ 800,00	R\$ 800,00	R\$ 800,00
Treinamento e Consultoria	R\$ 1.000,00	R\$ 1.000,00	R\$ 1.000,00
Despesas bancárias	R\$ 300,00	R\$ 300,00	R\$ 300,00
Manutenção Empresa	R\$ 500,00	R\$ 500,00	R\$ 500,00
Material de escritório	R\$ 600,00	R\$ 600,00	R\$ 600,00
Publicidade	R\$ 300,00	R\$ 300,00	R\$ 300,00
Combustível	R\$ 429,60	R\$ 429,60	R\$ 429,60
Embalagem	R\$ 1.000,00	R\$ 1.000,00	R\$ 1.000,00
Material de limpeza geral	R\$ 360,00	R\$ 360,00	R\$ 360,00
Depreciação	R\$ 2.228,00	R\$ 1.556,20	R\$ 1.321,38
Amortização (BNDES)	R\$ 6.927,50	R\$ 6.927,50	R\$ 6.927,50
Juros empréstimo (BNDES)	R\$ 1.798,06	R\$ 1.798,06	R\$ 1.798,06
Assessoria Jurídica e Contábil	R\$ 4.800,00	R\$ 4.800,00	R\$ 4.800,00
<b>(-) Total de Despesas Operacionais</b>	R\$ 112.066,20	R\$ 111.394,40	R\$ 111.159,58
<b>(=) RESULTADO OPERACIONAL</b>	R\$ 69.518,69	R\$ 59.293,70	R\$ 64.649,16

Fonte: Elaborado pelo autor.

## APÊNDICE M - Demonstrativo do resultado do exercício (DRE) - cenário pessimista

<b>RESULTADO OPERACIONAL - CENÁRIO PESSIMISTA</b>			
<b>Descrição</b>	<b>1º Ano</b>	<b>2º Ano</b>	<b>3º Ano</b>
<b>FATURAMENTO BRUTO</b>	R\$ 197.842,68	R\$ 203.777,96	R\$ 209.891,30
<b>(-) Impostos</b>	R\$ 6.605,38	R\$ 8.139,94	R\$ 8.384,14
<b>(=) FATURAMENTO LÍQUIDO</b>	R\$ 191.237,30	195638,0206	201507,1612
Estoque inicial	R\$ 5.150,00	R\$ 8.949,44	R\$ 9.217,93
<b>Entrada de Mercadoria</b>	R\$ 98.443,88	R\$ 101.397,20	R\$ 104.439,12
Estoque Final	R\$ 8.949,44	R\$ 9.217,93	R\$ 9.494,47
<b>(-) CMV (Estoque inicial + Total de entrada de Mercadoria - Estoque Final)</b>	R\$ 94.644,44	R\$ 101.128,72	R\$ 104.162,58
<b>(=) LUCRO BRUTO</b>	R\$ 96.592,86	R\$ 94.509,30	R\$ 97.344,58
<b>Despesas operacionais / administrativas</b>			
Folhas de pagamento	R\$ 39.112,12	R\$ 39.112,12	R\$ 39.112,12
Pro Labore	R\$ 36.000,00	R\$ 36.000,00	R\$ 36.000,00
INSS sobre Pro Labore	R\$ 3.960,00	R\$ 3.960,00	R\$ 3.960,00
Uniformes	R\$ 180,00	R\$ 180,00	R\$ 180,00
Encargos Sociais	R\$ 1.482,92	R\$ 1.482,92	R\$ 1.482,92
Aluguéis	R\$ 3.600,00	R\$ 3.600,00	R\$ 3.600,00
Energia Elétrica	R\$ 3.360,00	R\$ 3.360,00	R\$ 3.360,00
Gás	R\$ 1.672,00	R\$ 1.672,00	R\$ 1.672,00
Telefone	R\$ 720,00	R\$ 720,00	R\$ 720,00
Água	R\$ 936,00	R\$ 936,00	R\$ 936,00
IPTU Loja	R\$ 800,00	R\$ 800,00	R\$ 800,00
Treinamento e Consultoria	R\$ 1.000,00	R\$ 1.000,00	R\$ 1.000,00
Despesas bancárias	R\$ 300,00	R\$ 300,00	R\$ 300,00
Manutenção Empresa	R\$ 500,00	R\$ 500,00	R\$ 500,00
Material de escritório	R\$ 600,00	R\$ 600,00	R\$ 600,00
Publicidade	R\$ 300,00	R\$ 300,00	R\$ 300,00
Combustível	R\$ 429,60	R\$ 429,60	R\$ 429,60
Embalagem	R\$ 1.000,00	R\$ 1.000,00	R\$ 1.000,00
Material de limpeza geral	R\$ 360,00	R\$ 360,00	R\$ 360,00
Depreciação	R\$ 2.228,00	R\$ 1.556,20	R\$ 1.321,38
Amortização (BNDES)	R\$ 6.927,50	R\$ 6.927,50	R\$ 6.927,50
Juros empréstimo (BNDES)	R\$ 1.798,06	R\$ 1.798,06	R\$ 1.798,06
Assessoria Jurídica e Contábil	R\$ 4.800,00	R\$ 4.800,00	R\$ 4.800,00
<b>(-) Total de Despesas Operacionais</b>	R\$ 112.066,20	R\$ 111.394,40	R\$ 111.159,58
<b>(=) RESULTADO OPERACIONAL</b>	<b>-R\$ 15.473,34</b>	<b>-R\$ 16.885,09</b>	<b>-R\$ 13.814,99</b>

Fonte; Elaborado pelo autor.

## APÊNDICE N - Fluxo de caixa para o cenário realista

<b>CENÁRIO REALISTA</b>			
<b>Fluxo de caixa</b>	<b>Ano 1</b>	<b>Ano 2</b>	<b>Ano 3</b>
<b>1 Recebimentos</b>			
1.1 Venda de produtos			
Produtos de Produção Própria	R\$ 258.632,40	R\$ 266.391,37	R\$ 274.383,11
Produtos de Revenda	R\$ 24.000,00	R\$ 24.720,00	R\$ 25.461,60
<b>Total venda de produtos</b>	<b>R\$ 282.632,40</b>	<b>R\$ 291.111,37</b>	<b>R\$ 299.844,71</b>
1.2 Outros recebimentos			
Empréstimo (BNDES)	R\$ 27.710,00	R\$ -	R\$ -
Investimento dos sócios - Capital de giro	R\$ 10.518,56	R\$ -	R\$ -
<b>Total outros recebimentos</b>	<b>R\$ 38.228,56</b>	<b>R\$ -</b>	<b>R\$ -</b>
<b>(+) TOTAL DE RECEBIMENTOS</b>	<b>R\$ 320.860,96</b>	<b>R\$ 291.111,37</b>	<b>R\$ 299.844,71</b>
<b>2 Pagamentos</b>			
2.1 Despesas Variáveis			
Produtos próprios	R\$ 120.649,20	R\$ 124.268,68	R\$ 127.996,74
Produtos de revenda	R\$ 7.200,00	R\$ 7.416,00	R\$ 7.638,48
Simplex Nacional	R\$ 9.992,32	R\$ 11.628,49	R\$ 11.977,34
<b>Total despesas variáveis</b>	<b>R\$ 137.841,52</b>	<b>R\$ 143.313,16</b>	<b>R\$ 147.612,56</b>
2.2 Despesas Fixas			
Folhas de pagamento	R\$ 22.800,00	R\$ 22.800,00	R\$ 22.800,00
Pro Labore	R\$ 36.000,00	R\$ 36.000,00	R\$ 36.000,00
INSS sobre Pro Labore	R\$ 3.960,00	R\$ 3.960,00	R\$ 3.960,00
Uniformes	R\$ 180,00	R\$ 180,00	R\$ 180,00
Encargos Sociais	R\$ 17.795,04	R\$ 17.795,04	R\$ 17.795,04
Aluguéis	R\$ 3.600,00	R\$ 3.600,00	R\$ 3.600,00
Energia Elétrica	R\$ 3.360,00	R\$ 3.360,00	R\$ 3.360,00
Gás	R\$ 1.672,00	R\$ 1.672,00	R\$ 1.672,00
Telefone	R\$ 720,00	R\$ 720,00	R\$ 720,00
Água	R\$ 936,00	R\$ 936,00	R\$ 936,00
IPTU Loja	R\$ 800,00	R\$ 800,00	R\$ 800,00
Treinamento e Consultoria	R\$ 1.000,00	R\$ 1.000,00	R\$ 1.000,00
Despesas bancárias	R\$ 300,00	R\$ 300,00	R\$ 300,00
Manutenção Empresa	R\$ 500,00	R\$ 500,00	R\$ 500,00
Material de escritório	R\$ 600,00	R\$ 600,00	R\$ 600,00
Publicidade	R\$ 300,00	R\$ 300,00	R\$ 300,00
Combustível	R\$ 429,60	R\$ 429,60	R\$ 429,60
Embalagem	R\$ 1.000,00	R\$ 1.000,00	R\$ 1.000,00
Material de limpeza geral	R\$ 360,00	R\$ 360,00	R\$ 360,00
Assessoria Jurídica e Contábil	R\$ 4.800,00	R\$ 4.800,00	R\$ 4.800,00

Continua...

Conclusão...

<b>Total despesas fixas</b>	<b>R\$ 96.312,64</b>	<b>R\$ 96.312,64</b>	<b>R\$ 96.312,64</b>
<b>2.3 Investimentos</b>			
Instalações	R\$ 10.000,00	R\$ -	R\$ -
Moveis e Equipamentos	R\$ 12.380,00	R\$ -	R\$ -
Equipamentos de informática	R\$ 2.450,00	R\$ -	R\$ -
Despesas Pré-operacionais	R\$ 2.880,00	R\$ -	R\$ -
Estoque inicial	R\$ 5.150,00	R\$ -	R\$ -
Amortização (BNDES)	R\$ 6.927,50	R\$ 6.927,50	R\$ 6.927,50
Juros empréstimo (BNDES)	R\$ 1.798,06	R\$ 1.798,06	R\$ 1.798,06
<b>Total investimentos</b>	<b>R\$ 41.585,56</b>	<b>R\$ 8.725,56</b>	<b>R\$ 8.725,56</b>
<b>(-) TOTAL DE PAGAMENTOS</b>	<b>R\$ 275.739,71</b>	<b>R\$ 248.351,36</b>	<b>R\$ 252.650,75</b>
<b>3 (+) Saldo Inicial</b>	<b>R\$ 20.825,64</b>	<b>R\$ 65.946,89</b>	<b>R\$ 108.706,91</b>
<b>4 SALDO DISPONÍVEL EM CAIXA</b>	<b>R\$ 65.946,89</b>	<b>R\$ 108.706,91</b>	<b>R\$ 155.900,87</b>

Fonte: Elaborado pelo autor.

## APÊNDICE O - Fluxo de caixa para o cenário otimista

<b>CENÁRIO OTIMISTA</b>			
<b>Fluxo de caixa</b>	<b>Ano 1</b>	<b>Ano 2</b>	<b>Ano 3</b>
<b>1 Recebimentos</b>			
1.1 Venda de produtos			
Produtos de Produção Própria	R\$ 336.222,12	R\$ 346.308,78	R\$ 356.698,05
Produtos de Revenda	R\$ 31.200,00	R\$ 32.136,00	R\$ 33.100,08
<b>Total venda de produtos</b>	<b>R\$ 367.422,12</b>	<b>R\$ 378.444,78</b>	<b>R\$ 389.798,13</b>
1.2 Outros recebimentos			
Empréstimo (BNDES)	R\$ 27.710,00	R\$ -	R\$ -
Investimento dos sócios - Capital de giro	R\$ 6.948,09	R\$ -	R\$ -
<b>Total outros recebimentos</b>	<b>R\$ 34.658,09</b>	<b>R\$ -</b>	<b>R\$ -</b>
<b>(+) TOTAL DE RECEBIMENTOS</b>	<b>R\$ 402.080,21</b>	<b>R\$ 378.444,78</b>	<b>R\$ 389.798,13</b>
<b>2 Pagamentos</b>			
2.1 Despesas Variáveis			
Produtos próprios	R\$ 156.843,96	R\$ 161.549,28	R\$ 166.395,76
Produtos de revenda	R\$ 9.360,00	R\$ 9.640,80	R\$ 9.930,02
Simples Nacional	R\$ 14.483,27	R\$ 27.617,17	R\$ 28.445,68
<b>Total despesas variáveis</b>	<b>R\$ 180.687,23</b>	<b>R\$ 198.807,25</b>	<b>R\$ 204.771,46</b>
2.2 Despesas Fixas			
Folhas de pagamento	R\$ 22.800,00	R\$ 22.800,00	R\$ 22.800,00
Pro Labore	R\$ 36.000,00	R\$ 36.000,00	R\$ 36.000,00
INSS sobre Pro Labore	R\$ 3.960,00	R\$ 3.960,00	R\$ 3.960,00
Uniformes	R\$ 180,00	R\$ 180,00	R\$ 180,00
Encargos Sociais	R\$ 17.795,04	R\$ 17.795,04	R\$ 17.795,04
Aluguéis	R\$ 3.600,00	R\$ 3.600,00	R\$ 3.600,00
Energia Elétrica	R\$ 3.360,00	R\$ 3.360,00	R\$ 3.360,00
Gás	R\$ 1.672,00	R\$ 1.672,00	R\$ 1.672,00
Telefone	R\$ 720,00	R\$ 720,00	R\$ 720,00
Água	R\$ 936,00	R\$ 936,00	R\$ 936,00
IPTU Loja	R\$ 800,00	R\$ 800,00	R\$ 800,00
Treinamento e Consultoria	R\$ 1.000,00	R\$ 1.000,00	R\$ 1.000,00
Despesas bancárias	R\$ 300,00	R\$ 300,00	R\$ 300,00
Manutenção Empresa	R\$ 500,00	R\$ 500,00	R\$ 500,00
Material de escritório	R\$ 600,00	R\$ 600,00	R\$ 600,00
Publicidade	R\$ 300,00	R\$ 300,00	R\$ 300,00
Combustível	R\$ 429,60	R\$ 429,60	R\$ 429,60
Embalagem	R\$ 1.000,00	R\$ 1.000,00	R\$ 1.000,00
Material de limpeza geral	R\$ 360,00	R\$ 360,00	R\$ 360,00
Assessoria Jurídica e Contábil	R\$ 4.800,00	R\$ 4.800,00	R\$ 4.800,00

Continua...

Conclusão...

<b>Total despesas fixas</b>	<b>R\$ 96.312,64</b>	<b>R\$ 96.312,64</b>	<b>R\$ 96.312,64</b>
<b>2.3 Investimentos</b>			
Instalações	R\$ 10.000,00	R\$ -	R\$ -
Moveis e Equipamentos	R\$ 12.380,00	R\$ -	R\$ -
Equipamentos de informática	R\$ 2.450,00	R\$ -	R\$ -
Despesas Pré-operacionais	R\$ 2.880,00	R\$ -	R\$ -
Estoque inicial	R\$ 5.150,00	R\$ -	R\$ -
Amortização (BNDES)	R\$ 6.927,50	R\$ 6.927,50	R\$ 6.927,50
Juros empréstimo (BNDES)	R\$ 1.798,06	R\$ 1.798,06	R\$ 1.798,06
<b>Total investimentos</b>	<b>R\$ 41.585,56</b>	<b>R\$ 8.725,56</b>	<b>R\$ 8.725,56</b>
<b>(-) TOTAL DE PAGAMENTOS</b>	<b>R\$ 318.585,43</b>	<b>R\$ 303.845,44</b>	<b>R\$ 309.809,66</b>
<b>3 (+) Saldo Inicial</b>	<b>R\$ 24.396,12</b>	<b>R\$ 107.890,90</b>	<b>R\$ 182.490,24</b>
<b>4 SALDO DISPONÍVEL EM CAIXA</b>	<b>R\$ 107.890,90</b>	<b>R\$ 182.490,24</b>	<b>R\$ 262.478,71</b>

Fonte: Elaborado pelo autor.

## APÊNDICE P - Fluxo de caixa para o cenário pessimista

<b>CENÁRIO PESSIMISTA</b>			
<b>Fluxo de caixa</b>	<b>Ano 1</b>	<b>Ano 2</b>	<b>Ano 3</b>
<b>1 Recebimentos</b>			
1.1 Venda de produtos			
Produtos de Produção Própria	R\$ 181.042,68	R\$ 186.473,96	R\$ 192.068,18
Produtos de Revenda	R\$ 16.800,00	R\$ 17.304,00	R\$ 17.823,12
<b>Total venda de produtos</b>	<b>R\$ 197.842,68</b>	<b>R\$ 203.777,96</b>	<b>R\$ 209.891,30</b>
1.2 Outros recebimentos			
Empréstimo (BNDES)	R\$ 27.710,00	R\$ -	R\$ -
Investimento dos sócios - Capital de giro	R\$ 13.997,04	R\$ -	R\$ -
<b>Total outros recebimentos</b>	<b>R\$ 41.707,04</b>	<b>R\$ -</b>	<b>R\$ -</b>
<b>(+) TOTAL DE RECEBIMENTOS</b>	<b>R\$ 239.549,72</b>	<b>R\$ 203.777,96</b>	<b>R\$ 209.891,30</b>
<b>2 Pagamentos</b>			
2.1 Despesas Variáveis			
Produtos próprios	R\$ 84.454,44	R\$ 86.988,07	R\$ 89.597,72
Produtos de revenda	R\$ 5.040,00	R\$ 5.191,20	R\$ 5.346,94
Simplex Nacional	R\$ 6.605,38	R\$ 8.139,94	R\$ 8.384,14
<b>Total despesas variáveis</b>	<b>R\$ 96.099,82</b>	<b>R\$ 100.319,21</b>	<b>R\$ 103.328,79</b>
2.2 Despesas Fixas			
Folhas de pagamento	R\$ 22.800,00	R\$ 22.800,00	R\$ 22.800,00
Pro Labore	R\$ 36.000,00	R\$ 36.000,00	R\$ 36.000,00
INSS sobre Pro Labore	R\$ 3.960,00	R\$ 3.960,00	R\$ 3.960,00
Uniformes	R\$ 180,00	R\$ 180,00	R\$ 180,00
Encargos Sociais	R\$ 17.795,04	R\$ 17.795,04	R\$ 17.795,04
Aluguéis	R\$ 3.600,00	R\$ 3.600,00	R\$ 3.600,00
Energia Elétrica	R\$ 3.360,00	R\$ 3.360,00	R\$ 3.360,00
Gás	R\$ 1.672,00	R\$ 1.672,00	R\$ 1.672,00
Telefone	R\$ 720,00	R\$ 720,00	R\$ 720,00
Água	R\$ 936,00	R\$ 936,00	R\$ 936,00
IPTU Loja	R\$ 800,00	R\$ 800,00	R\$ 800,00
Treinamento e Consultoria	R\$ 1.000,00	R\$ 1.000,00	R\$ 1.000,00
Despesas bancárias	R\$ 300,00	R\$ 300,00	R\$ 300,00
Manutenção Empresa	R\$ 500,00	R\$ 500,00	R\$ 500,00
Material de escritório	R\$ 600,00	R\$ 600,00	R\$ 600,00
Publicidade	R\$ 300,00	R\$ 300,00	R\$ 300,00
Combustível	R\$ 429,60	R\$ 429,60	R\$ 429,60
Embalagem	R\$ 1.000,00	R\$ 1.000,00	R\$ 1.000,00
Material de limpeza geral	R\$ 360,00	R\$ 360,00	R\$ 360,00
Assessoria Jurídica e Contábil	R\$ 4.800,00	R\$ 4.800,00	R\$ 4.800,00

Continua...

Conclusão...

<b>Total despesas fixas</b>	<b>R\$ 96.312,64</b>	<b>R\$ 96.312,64</b>	<b>R\$ 96.312,64</b>
<b>2.3 Investimentos</b>			
Instalações	R\$ 10.000,00	R\$ -	R\$ -
Moveis e Equipamentos	R\$ 12.380,00	R\$ -	R\$ -
Equipamentos de informática	R\$ 2.450,00	R\$ -	R\$ -
Despesas Pré-operacionais	R\$ 2.880,00	R\$ -	R\$ -
Estoque inicial	R\$ 5.150,00	R\$ -	R\$ -
Amortização (BNDES)	R\$ 6.927,50	R\$ 6.927,50	R\$ 6.927,50
Juros empréstimo (BNDES)	R\$ 1.798,06	R\$ 1.798,06	R\$ 1.798,06
<b>Total investimentos</b>	<b>R\$ 41.585,56</b>	<b>R\$ 8.725,56</b>	<b>R\$ 8.725,56</b>
<b>(-) TOTAL DE PAGAMENTOS</b>	<b>R\$ 233.998,02</b>	<b>R\$ 205.357,41</b>	<b>R\$ 208.366,98</b>
<b>3 (+) Saldo Inicial</b>	<b>R\$ 17.347,17</b>	<b>R\$ 22.898,87</b>	<b>R\$ 21.319,42</b>
<b>4 SALDO DISPONÍVEL EM CAIXA</b>	<b>R\$ 22.898,87</b>	<b>R\$ 21.319,42</b>	<b>R\$ 22.843,74</b>

Fonte: Elaborado pelo autor.