



UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE
CENTRO DE HUMANIDADES
UNIDADE ACADÊMICA DE ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE

**PLANO DE NEGÓCIOS PARA UMA MICRO EMPRESA
ESPECIALIZADA EM DOCES**

NELSON RIBEIRO JAPIASSÚ FILHO

CAMPINA GRANDE – 2013

NELSON RIBEIRO JAPIASSÚ FILHO

**PLANO DE NEGÓCIOS PARA UMA MICRO EMPRESA
ESPECIALIZADA EM DOCES**

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao curso de Bacharelado em Administração da Universidade Federal de Campina Grande, em cumprimento parcial das exigências para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Francisco Nery Leal, M.Sc.

Campina Grande – 2013

COMISSÃO DE ESTÁGIO

Membros:

Nelson Ribeiro Japiassú Filho
Aluno

Francisco Nery Leal, Mestre
Professor Orientador

Ana Cecília Feitosa de Vasconcelos, Mestre
Coordenadora de Estágio Supervisionado

Campina Grande – 2013

NELSON RIBEIRO JAPIASSÚ FILHO

**PLANO DE NEGÓCIOS DE UMA MICRO EMPRESA ESPECIALIZADA EM
DOCES**

Trabalho de conclusão de curso aprovado em 24/09/2013

Francisco Nery Leal, Mestre
Orientador

Darcon Sousa, Doutor
Examinador

Helltonn Vinicius Patrício Maciel, Mestre
Examinador

Campina Grande – 2013

AGRADECIMENTOS

A Deus, por não me fazer desistir nos momentos mais difíceis.

Aos meus pais, Nelson Ribeiro Japiassú e Patrícia Brasil Japiassú por serem exemplo para mim e por nunca terem medido esforços para que eu alcançasse este objetivo.

À minha irmã, Virgínia Brasil Japiassú, por ser meu maior exemplo de perseverança, de luta, e de que podemos vencer todos os obstáculos quando se tem fé e amor pela família.

A todos os meus amigos, que estiveram presentes durante toda essa caminhada, seja nos momentos de alegria ou tristeza, me confortando e dando forças para seguir em frente.

A todos que contribuíram de alguma forma em minha pesquisa, em especial a Samuely Laurentino e Diego Nóbrega.

A todo o EJC da Igreja do Rosário, que me acolheu em um momento difícil de minha vida, me ajudando a perseverar e ficar mais próximo de Deus.

Ao meu orientador Francisco Nery, por me orientar neste trabalho que será um grande passo em minha vida, por me deixar sempre tranquilo e consciente do melhor a se fazer.

À Universidade Federal de Campina Grande, que me proporcionou alguns dos melhores momentos de minha vida dos quais, nunca vou esquecer.

Por fim, quero agradecer a todos que contribuíram durante minha caminhada acadêmica.

FILHO, N. R. J. **PLANO DE NEGÓCIOS PARA UMA MICRO EMPRESA ESPECIALIZADA EM DOCES.** 51 f. Relatório de Estágio Supervisionado (Bacharelado em Administração) – Universidade Federal de Campina Grande, Paraíba, 2013.

RESUMO

O presente trabalho teve como objetivo principal desenvolver um plano de negócios para uma micro empresa de doçaria, que será situada na cidade de Campina Grande - PB, e contempla objetivos como: apresentar um perfil geral da empresa; buscar informações para a elaboração do plano de negócios; desenvolver os planos de marketing, operacional e financeiro da empresa, perscrutando aspectos como a concorrência, o mercado a ser atingido e a linha de produtos para comercialização. Sendo assim, o estudo se configurou com abordagem qualitativa, delineada como pesquisa aplicada em forma de plano de negócios, um estudo de caso específico para a Brasil Doces em sua abertura e desenvolvimento. O resultado desse estudo, portanto, é o próprio plano de negócios, que apresenta os pontos fortes, fracos, ameaças e oportunidades de mercado para a empresa familiar que pretende entrar no mercado com o risco minimizado e possibilidades de sucesso aumentadas por esse planejamento.

PALAVRAS-CHAVE: Plano de negócios, empreendedorismo, estratégia.

FILHO, N. R. J. **BUSINESS PLAN TO A SMALL COMPANY SPECIALIZED IN SWEETS**. 51 f. Supervised Training Report (Bachelor in Business Administration) – Universidade Federal de Campina Grande, Paraíba, 2013.

ABSTRACT

The present paper mainly aimed to develop a business plan to a familiar and small company in the sector of sweets, which will be located in the city of Campina Grande – PB, covering the following specific goals: seek a general profile of the company; search for information to the elaboration of the business plan; develop marketing, operational and financial plans to the company, studying aspects such as the competitors, the market which will be reached and the product lines to commercialization. Thus, the study has a qualitative approach, outlined as an applied research in form of a business plan, a case study specific to Brasil Doces in its opening and development. The result of this study, therefore, is the proper business plan, which outlines the strengths, weaknesses, threats and market opportunities for the family company wishing to enter the market with minimized risk and increased chances of success for such planning.

KEYWORDS: Business plan, entrepreneurship, strategy.

LISTA DE SIGLAS

AMA – *American Marketing Association*

BNDES – Banco Nacional do Desenvolvimento

MPE – Micro Pequena Empresa

PIB – Produto Interno Bruto

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

SWOT – vem de quatro palavras em inglês: *Strenghts* (Forças), *Weaknesses* (Fraquezas), *Opportunities* (Oportunidades) e *Threats* (Ameaças)

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Concorrentes	31
Quadro 2 - Fornecedores	32
Quadro 3 - Preços unitários	35
Quadro 4 – Investimentos.....	39
Quadro 5 - Demonstração de resultados.....	40

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Conceitos de marketing	19
Figura 2 - O composto de marketing	21
Figura 3 - A análise SWOT	23
Figura 5- Popcakes	33
Figura 6 - Macarons.....	34
Figura 7 - Cupcakes	34
Figura 8 - Pirulitos de chocolate.....	35
Figura 9- Layout pretendido	37
Figura 10 - Organograma	38

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Fluxo de caixa	40
---------------------------------	----

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	13
1.1	Objetivos	14
1.1.1	Objetivo Geral.....	14
1.1.2	Objetivos Específicos	14
1.2	Justificativa	14
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	15
2.1	Empreendedorismo	15
2.1.1	O Perfil do Empreendedor	16
2.2	Micro e pequenas empresas no Brasil	16
2.2.1	Quem são as micro e pequenas empresas	17
2.2.2	Incentivo e apoio às micro e pequenas empresas no Brasil	17
2.3	Marketing	18
2.3.1	Conceitos de Marketing	19
2.3.2	Composto de Marketing:	20
2.4	Análise SWOT	22
2.5	PLANO DE NEGÓCIOS	25
2.5.1	Benefícios de um plano de negócios:	25
2.5.2	Estrutura do Plano de Negócios:	26
3	METODOLOGIA	28
4	RESULTADOS – PROPOSTA DE PLANO DE NEGÓCIOS	29
4.1	Sumário executivo	29
4.2	Caracterização da empresa	29
4.3	Planejamento estratégico	30
4.3.1	Missão.....	30
4.3.2	Visão.....	30
4.4	Análise de mercado	30
4.4.1	Estudo dos clientes	30
4.4.2	Estudo dos concorrentes	31
4.4.3	Estudo dos fornecedores	31
4.5	Análise SWOT	32
4.6	Plano de Marketing	32
4.6.1	4 P's	33
4.7	Plano Operacional	36

4.7.1 Instalações e Arranjo físico	36
4.7.2 Fluxo Operacional	37
4.7.3 Organograma	37
4.8 Plano Financeiro	38
4.8.1 Investimento Inicial	39
4.8.2 Projeção de Resultados	39
4.8.3 Projeção de Fluxo de Caixa	40
4.8.4 Tempo de Retorno Médio (<i>Payback</i>)	41
4.8.5 Valor Presente Líquido	41
4.8.6 Análise de resultados	41
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	42
REFERÊNCIAS	43
APÊNDICES	
ANEXOS	

1 INTRODUÇÃO

As pequenas empresas tiveram sua atuação no mercado totalmente modificada pelas mudanças econômicas nos últimos anos, mudanças que obrigaram estas organizações a se adaptar para não perder sua fatia de mercado, assim como para a conquista de mais espaço no mesmo. Algumas modificações podem ser destacadas nos últimos anos, como por exemplo, a utilização de novas tecnologias atualizam cada vez mais rapidamente, a entrada de novos concorrentes e também maior crédito disponibilizado pelo governo para pequenos empreendedores.

Considerando então este contexto, optou-se pelo desenvolvimento de um plano de negócios para a Brasil Doces, situada na cidade de Campina Grande, com o objetivo de perceber as nuances existentes no mercado de doçaria para que se obtenha resultados positivos, que é o objetivo final da empresa.

O plano visa contribuir para o diagnóstico do atual mercado de doçaria através da análise de SWOT, buscando identificar os pontos fortes e fracos, além das ameaças e oportunidades para, detectar os principais concorrentes, a fim de posicionar de maneira consciente e efetiva a doçaria no mercado local.

A primeira seção do trabalho teve como objetivo nortear a temática e os objetivos, além de conceder algumas justificativas para sua realização. Na segunda parte, alguns conceitos bibliográficos que serviram de referência para o desenvolvimento do estudo de caso foram apresentados. Na terceira seção, os procedimentos metodológicos que foram utilizados para realização desta pesquisa são exibidos. Já a quarta parte deste trabalho, é propriamente o desenvolvimento do plano de negócios, o objetivo central. E na última seção, as conclusões e recomendações que foram elaboradas a partir do plano são apresentadas.

Para guiar o trabalho, foi definido o objetivo geral, desdobrado em outros específicos, como segue:

1.1 Objetivos

1.1.1 Objetivo Geral

Elaborar um plano de negócios para uma micro empresa do setor de doçaria, situada na cidade de Campina Grande - PB.

1.1.2 Objetivos Específicos

- Apresentar um perfil geral da empresa;
- Buscar informações para a elaboração do plano de negócios;
- Desenvolver os planos de marketing, operacional e financeiro da empresa;
- Direcionar o plano e a empresa na busca da viabilidade do negócio;

1.2 Justificativa

O presente trabalho tem como principal objetivo a elaboração de um plano de negócios para uma micro empresa, a fim de conhecer alguns detalhes do segmento, explorar o potencial da empresa na cidade de Campina Grande, detectando também possíveis falhas para que se objetive o desenvolvimento de uma organização eficiente.

Com o mercado cada vez mais competitivo, é importante a utilização de instrumentos estratégicos que trarão uma vantagem competitiva para a Brasil Doces, com o objetivo de dar a empresa mais opções para um mercado difícil como o de Campina Grande. Por isso, o seguinte trabalho se justifica por desenvolver o plano de negócios, que será utilizado como uma ferramenta estratégica, auxiliando a criação da micro empresa de doces, prestadora de serviços na cidade de Campina Grande.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo é apresentada a fundamentação teórica, que servirá de guia para desenvolvimento do estudo. Primeiramente se aborda o aspecto do empreendedorismo, o contexto das micro e pequenas empresas no Brasil, seguido do conceito de marketing e seu composto, finalizando com plano de negócios, os benefícios de sua implantação e a estrutura que será apresentado.

2.1 Empreendedorismo

A origem e crescimento, além de apoio governamental para com o empreendedorismo, estão ligados ao desenvolvimento econômico e social de um país. O termo empreendedorismo vem da palavra inglesa *Entrepreneurship* e é utilizado para designar os estudos que são voltados para a pessoa do empreendedor, seu perfil, suas origens e seu ramo de atividades, levando em consideração todo o seu universo de atuação, de acordo com Dolabela (1999).

Dogen (1989) destaca que a riqueza de uma nação é medida por sua capacidade de produzir em quantidade suficiente os bens e serviços para suprir a população. Por esse motivo, acredita-se que a saída para uma atual e futura falta de recursos em nosso país esteja na criatividade e capacidade do povo brasileiro em empreender, por isso, é essencial e fundamental o apoio e subsídios do nosso governo.

Uma das definições que é mais bem aceita pelos estudiosos no tema foi escrita por Robert Hisrich (1985), no seu livro chamado “Empreendedorismo”. Segundo o autor, o empreendedorismo

“é o processo de criar algo diferente e com valor, dedicando tempo e esforço necessários, assumindo os riscos financeiros, psicológicos e sociais correspondentes e recebendo as consequentes recompensas da satisfação econômica e pessoal. A satisfação econômica é resultado de um objetivo alcançado e não um fim em si mesma” (HISRICH, 1985)

Para Schilindwein (2004), Empreendedorismo é definido como a habilidade do gestor ou idealizador, constituir algo, no caso seu negócio, a partir de muito pouco ou quase nada, com sua criatividade e coragem. O ato de empreender é muito mais do que apenas ter os subsídios e fazê-lo, mas é também o fato de enxergar formas de ganhar mesmo na dificuldade, de ver oportunidades onde as outras pessoas veem caos.

No Brasil, é notória a necessidade de evolução nas políticas de apoio aos empreendedores para a abertura mais fácil de crédito a novas ideias que sejam

interessantes e plausíveis. Segundo o SEBRAE, nos últimos 5 anos teve-se 600 mil novos negócios sendo abertos por ano; para que esse aspecto seja de constante crescimento e estas empresas não sejam apenas estatísticas, a exemplo de empresas que abrem e fecham em períodos de tempo curtos, é necessário que os olhos do governo estejam atentos para esta oportunidade, pois no Brasil o ambiente cultural e social é favorável a isso.

2.1.1 O Perfil do Empreendedor

O empreendedor é alguém que é facilmente reconhecido por sua capacidade de identificar oportunidades nos meios mais difíceis e que parecem conturbados. Ele apresenta algumas habilidades gerenciais, transformando crises em êxitos e exercendo bem a liderança para fazer com que as pessoas que trabalham para ele acreditem no negócio e nas suas ideias, sempre buscando a melhoria dos produtos e serviços. Uma palavra que relativamente define o que é ser o empreendedor é “ação”, transformando sonhos e desejos em prática de forma coerente e que traga resultados satisfatórios.

Existem várias características de um empreendedor que são indispensáveis e de fundamental importância para que ele obtenha sucesso. Uma delas é a de assumir riscos, de acordo com Nuno Nogueira (2011), estes riscos são calculados de forma que são reduzidos a partir de análises meticulosas de modelos de negócios, como o plano de negócios, por exemplo, assim como análise cuidadosa dos ambientes interno e externo.

Para Dornelas (2005), os empreendedores de sucesso possuem, ainda, características extras. Eles são visionários, sabem tomar decisões, fazem a diferença, são determinados, dinâmicos, otimistas, apaixonados pelo que fazem e independentes, ou seja, traçam seu próprio destino além de possuir conhecimento e criarem valor para a sociedade.

2.2 Micro e pequenas empresas no Brasil

As micro empresas são predominantes quando comparadas ao número geral de empresas no país. Segundo Luís Indriunas (2007), as microempresas são 99,2% das empresas brasileiras, empregando cerca de 60% das pessoas economicamente ativas, porém respondendo por apenas 20% do produto interno bruto (PIB) brasileiro. Estes microempresários se apresentam de variadas formas, desde o padeiro, o consultor de informática, o contador, a costureira ou o dono de pousadas.

De acordo com pesquisa realizada pelo SEBRAE juntamente com o Dieese, entre 2010 e 2011 o Brasil contava com mais 6 milhões de micro e pequenas empresas sendo 51% na região Sudeste, 24% na região Sul, 15% no Nordeste, 3,5% no Norte e 7% no Centro Oeste.

2.2.1 Quem são as micro e pequenas empresas

A partir de dezembro de 2006, o presidente Luiz Inácio Lula Da Silva sancionou no Brasil a Lei Geral Das Micro e Pequenas Empresas (123/06), que sempre foi reivindicada por vários setores econômicos do país. Esta lei veio a ampliar e regularizar estes tipos de empresas, trazendo alguns ganhos e subsídios ainda não vistos anteriormente, como uma série de facilidades tributárias e de negócios, incluindo o tratamento diferenciado em licitações públicas; estas últimas foram regulamentadas complementarmente pelo Decreto nº6.204, publicado em 5 de setembro de 2007.

Como consequência destas leis e decretos, há algumas limitações básicas para que uma empresa seja considerada Micro Pequena Empresa (MPE), aproveitando de algumas vantagens como as já citadas acima e o Super Simples, por exemplo. A primeira e principal limitação é a que está contida na Lei Geral, que diz que micro empresas são aquelas que possuem faturamento anual, de no máximo, 240 mil reais ao ano, enquanto as pequenas são aquelas que faturam acima de 240 mil reais com o teto de 2,4 milhões anualmente. Outra definição vem do SEBRAE, a entidade limita microempresa como aquela que tem até 9 funcionários no caso de comércio e serviços, ou até 19 no caso de setores industrial. Já as pequenas são definidas como as que empregam de 10 a 49 pessoas no comércio e serviço e 20 a 99 sendo indústria ou empresas de construção. Mais um parâmetro é fornecido pelo BNDES, que classifica como micro quando se tem a receita bruta anual de até 1,2 milhões de reais e as pequenas que faturam acima de 1.2 milhões até 10,5 milhões de reais.

2.2.2 Incentivo e apoio às micro e pequenas empresas no Brasil

No ano de 1972 surge o SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas), que é um serviço social feito de forma autônoma criado com o objetivo de aquecer e auxiliar o desenvolvimento das MPEs, estimulando assim o empreendedorismo e criatividade do brasileiro. O SEBRAE é uma empresa sem fins lucrativos que teve a missão e a exerce até hoje, de promover e incentivar a

competitividade e desenvolvimento, atuando também em parcerias com o setor privado, visando programas de capacitação, feiras, entre outros.

Com a criação do SEBRAE, começou a se olhar para as MPEs de outra forma, com todo o esforço e as provas de que estes tipos de empresas poderiam ser importantes para evitar a recessão e desemprego, conquistaram-se alguns aspectos como a já citada Lei Geral, porém, ainda não é suficiente. Este setor só tem a crescer e gerar empregos para a população, por isso o nosso governo deve se atentar mais para este tema, buscando facilitar a entrada de mais pessoas no mundo dos negócios.

2.3 Marketing

A palavra marketing tem origem na palavra inglesa “Market” que significa mercado, ou seja, o marketing seria a arte de comercializar seus produtos e serviços. Para Levitt (1990), o principal propósito de uma empresa é criar e manter clientes, ou seja, praticar marketing. A classificação clássica de marketing foi estabelecida no ano de 1960 pela AMA (*American Marketing Association*) que o define como “o desempenho das atividades comerciais que dirigem o fluxo de bens e serviços do consumidor ou usuário” (apud LAS CASAS, 1997). Com o passar dos anos e a evolução constante do próprio marketing, vemos que este conceito já não considera a abrangência e amplitude do marketing moderno.

Para Drucker (1998), o marketing constitui uma dimensão básica da empresa como um todo, ela vai ser vista e considerada de acordo com a visão final do cliente. Já Kotler (2000) define o marketing como “um projeto social por meio do qual as pessoas e grupos de pessoas obtêm aquilo de que necessitam e o que desejam com a criação, oferta e livre negociação de produtos e serviços de valor com outros”.

Essas definições mostram que a essência do marketing visa o processo de troca, onde duas ou mais partes se dão algo de valor, com a finalidade clara e objetiva de satisfação de ambas as partes, isto é, a necessidade do marketing se baseia em uma empresa que oferece seus produtos ou serviços a clientes que estão dispostos a pagar algo em troca para desta forma satisfazer também as suas necessidades.

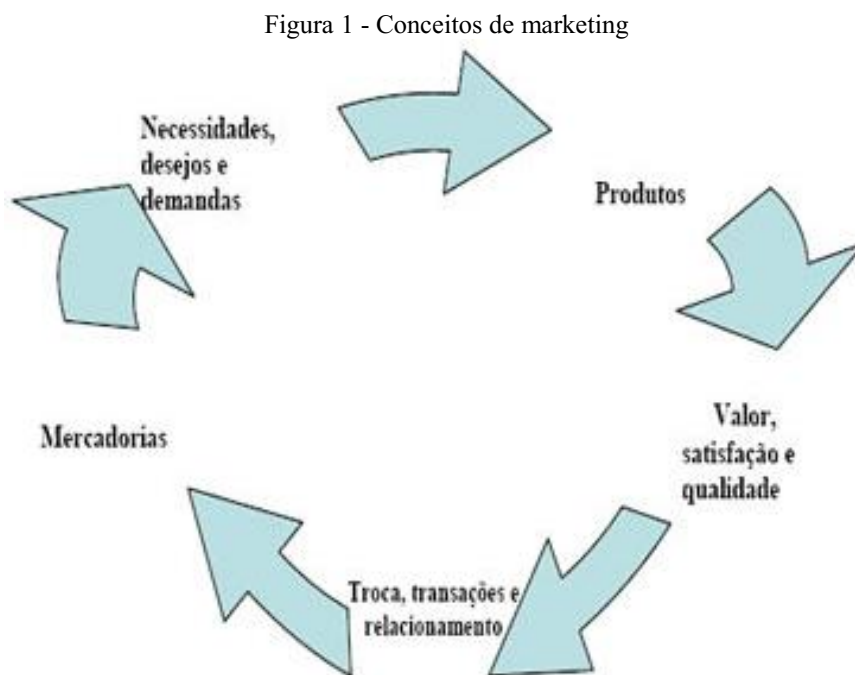
Outras definições são atribuídas para o conceito estudado, para Roberto Minadeo (2008), Marketing é ação, é como a empresa vai se comportar diante do mercado, tendo como papel satisfazer cliente e empresa, unindo desta forma o desejo do consumidor

com o seu poder de compra, o que representa a demanda em potencial que poderá ser aproveitada pela empresa.

Desta forma, Drucker apud Kotler (2006) considera que o principal objetivo do marketing é conhecer o cliente tão bem que o produto ou serviço criado e desenvolvido para ele venda-se por si só. Já para Kotler (2000), marketing é uma maneira através da qual “as pessoas e grupos de pessoas obtêm aquilo de que necessitam e o que desejam com a criação, oferta e livre negociação de produtos e serviços de valor com outros.” Embora o marketing seja uma das áreas de administração, é bastante comum que as empresas o definam como área administrativa, envolvendo funções que não são bem as de marketing, o que demonstra a maior relevância desta função.

2.3.1 Conceitos de Marketing

Para melhor entendimento da função do marketing, Kotler (2006) elenca alguns conceitos centrais mostrados na figura abaixo:



Fonte: (Kotler, 2006)

- **Necessidades, desejos e demandas:** Para o profissional de marketing, é essencial a compreensão das necessidades, desejos e demandas que o cliente e público alvo irão proporcionar, as necessidades são os requisitos humanos básicos, e se tornam

desejos quando direcionadas a objetivos específicos que possam satisfazê-las, enquanto as demandas são desejos por produtos específicos apoiados pela capacidade de comprá-los.

- **Produtos:** Produtos não podem ser atribuídos como apenas aquilo que é físico, pois a prestação de serviços que é algo intangível cada dia ganha mais espaço, mas serão produtos os que de fato irão satisfazer os desejos e necessidades de clientes.
- **Valor, satisfação e qualidade:** O valor reflete os benefícios e os custos tangíveis que são percebidos pelo público alvo. A satisfação é refletida do julgamento que é feito pelo cliente, entre sua expectativa e o que o produto ou serviço realmente proporcionou, tudo isso interligado e dependente da qualidade percebida e esperada.
- **Troca, transações e relacionamento:** A troca é de fundamental importância e até o objetivo principal do marketing, isto é, quando satisfaz tanto quem fornece o produto, como quem o compra. Para Kotler e Armstrong (2007) “Troca é o ato de obter de alguém um objeto desejado oferecendo algo em troca”. Transações estão totalmente ligadas a esta troca que é feita, ao acordo que é gerado, o que propiciará um relacionamento, que deve ser valorizado pela empresa, para desta forma fidelizar o cliente.

2.3.2 Composto de Marketing:

Com o mercado cada vez mais competitivo, onde cada detalhe é importante, e pode ser um diferencial para as organizações, o marketing é essencial para que represente uma vantagem e ajude a empresa a alcançar metas e objetivos que são estabelecidos no seu planejamento estratégico, principalmente no que visa atingir as vendas e lucro.

Para Westwood (2007), a capacidade em si de uma empresa pode ser controlada pelas atividades do marketing através do seu composto mais conhecido como os “4 P’s de marketing”. Já Kotler (2006) diz que existem algumas ferramentas que estão contidas no marketing e que são usadas pelas pessoas que o gerenciam com o objetivo de satisfazer seus clientes como um todo, assim como ajudar a empresa a alcançar seus objetivos estabelecidos. Abaixo, temos a figura do “mix de marketing” que é apenas mais uma das conotações tidas para o composto de marketing, ou “composto mercadológico”:

Figura 2 - O composto de marketing



Fonte: (KOTLER, 1998)

Desmembrando a figura acima, temos as seguintes definições:

- **Produto:** Produto é aquilo que literalmente será vendido ao cliente, ou seja, este produto deve ser capaz de atender as necessidades e desejos, têm que estar adaptado ao mercado competitivo em termos de qualidade, padronização, desempenhos, características, *design*, modelos, tamanhos, entre outros. Todo detalhe será considerado como importante. Para que a empresa possa se destacar entre seus concorrentes, outros aspectos também devem ser levados em consideração, como a estratégia utilizada pela empresa para atingir os variados tipos de cliente, sejam eles os sazonais, temporários e até clientes fiéis. De acordo com Kotler e Keller (2006), o produto pode ser definido com aquilo que é oferecido no mercado com o intuito de satisfação de desejos e necessidades dos consumidores, sejam estas necessidades serviços, informações, experiências, além de procurar ter seu diferencial, gerando inclusive benefícios extras, como por exemplo, o frete grátis ou a garantia estendida.
- **Preço:** É o volume monetário do qual é vendido seu produto ou serviço, é quanto os consumidores estarão dispostos a pagar pelo valor percebido que é mostrado no mercado, sendo o preço o único dos “P’s” que literalmente irá gerar receita para a empresa, receita esta que é fundamental para a determinação da participação de mercado e também da rentabilidade. A elaboração de estratégia de escolha do preço do produto é determinante para seu sucesso ou não. Alguns pontos devem ser levados em consideração, como o fato de o preço ser suficientemente alto para que as despesas

sejam cobertas e para que haja algum lucro, porém, não pode ser tão alto de forma que desestime a compra, desta forma, conclui-se que deve ser colocado na balança equilibrando para não pecar nem por excesso nem por falta, o que depreciaria a visão do produto.

- **Praça:** Após a produção do produto, e do estabelecimento do preço do mesmo, ele precisa ser encaminhado e distribuído em um, ou vários pontos de venda, ou seja, será a praça o “P” responsável para que o produto chegue até o consumidor, então se percebe que a praça direcionará a operacionalização do negócio, como o produto estará disponível para quem quer adquiri-lo. Vários pontos devem ser levados em consideração para a escolha do ponto de distribuição, bem como acessibilidade para o público alvo deve se relacionar com a escolha do canal de distribuição que envolve o transporte, atacado, varejo, loja própria, tudo de acordo com a estratégia definida pela empresa. Em toda situação de compra e venda há um canal de distribuição.
- **Promoção:** Para Kotler e Keller (2006) “o marketing moderno é muito mais do que apenas criar bons produtos e disponibilizá-los ao mercado consumidor, é indispensável neste processo a comunicação com os clientes.” A promoção possui três objetivos básicos, primeiramente o de informar ao público alvo a existência do seu produto e serviços além de destacar suas vantagens, outro objetivo é o de informar como e onde obtê-los e por fim sempre lembrar a existência do que se é oferecido. A publicidade, promoção de vendas, *merchandising* entre outros, estão englobados na forma de comunicação que visam promover os produtos com a função de estimular a demanda para que desta forma se atraia a atenção do público alvo.

2.4 Análise SWOT

A definição da estratégia que a empresa vai seguir é muito importante para que a mesma possa saber onde será seu foco e quais caminhos deverá seguir. Também é uma das partes mais difíceis no planejamento do negócio, portanto ferramentas que possam auxiliar nestas decisões, como é o exemplo da análise SWOT, são vantagens competitivas em um mercado tão disputado.

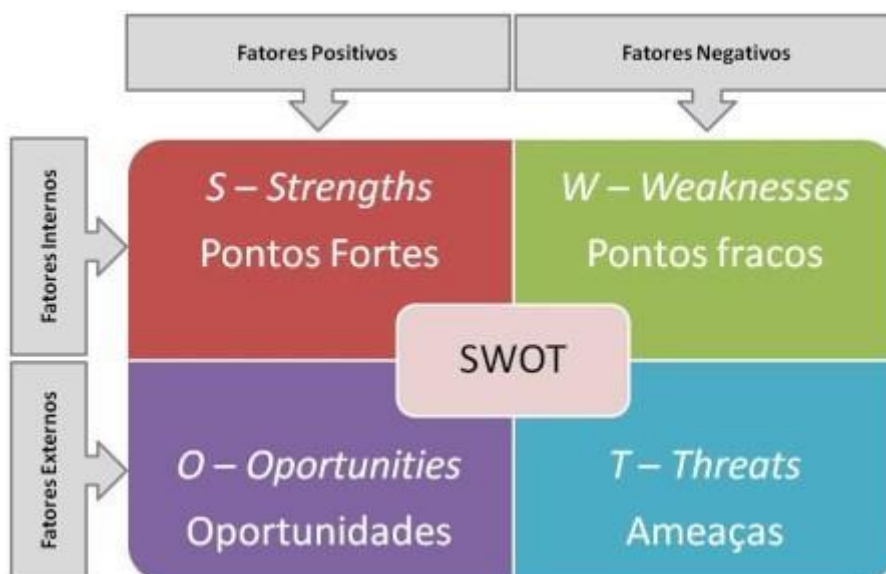
A sigla SWOT, vem de quatro palavras em inglês: *Strengths* (Forças), *Weaknesses* (Fraquezas), *Opportunities* (Oportunidades) e *Threats* (Ameaças). Esta ferramenta tem como função básica desenhar o ambiente externo e interno e detectar como isso pode afetar sua empresa, positivamente ou negativamente.

Segundo Kotler e Keller (2006) a análise SWOT avaliará globalmente a empresa, pois a mesma precisa monitorar as forças macro ambientais, sejam elas econômicas, demográficas, etc. assim como os fatores micro ambientais (consumidores, concorrentes, entre outros) que afetam diretamente para a habilidade de obtenção do lucro. Resumindo, entender os aspectos de fora e de dentro que possam interferir diretamente nos objetivos.

Oliveira (1991) afirma que o objetivo da ferramenta SWOT é definir estratégias para manter pontos fortes, reduzir a intensidade de pontos fracos, aproveitando oportunidades e protegendo-se das ameaças. Já Pichiai (2008), diz que a análise SWOT é avaliação da estratégia e de seus componentes a seguir: forças, variáveis internas e controláveis que propiciam condição favorável em relação ao seu ambiente. Fraquezas, variáveis internas e controláveis que produzem uma situação desfavorável em relação ao seu ambiente. Oportunidades, variáveis externas e não controláveis que podem criar condições favoráveis para a empresa, desde que a mesma tenha condições de usufruí-las. Ameaças, variáveis externas e não controláveis que podem atrapalhar a empresa em seus objetivos.

Abaixo uma figura que representa a análise SWOT:

Figura 3 - A análise SWOT



Fonte: adaptado de Pichiai (2008)

Uma organização deve acompanhar as tendências e mudanças que cada vez são mais rápidos e importantes como um diferencial de mercado, identificando os quatro pontos da matriz SWOT, para que desta forma possa enxergar os ambientes externo e interno de maneira estratégica. Uma empresa que for mais rápida tanto na identificação como no uso dos fatores encontrados para seu sucesso, poderá se destacar e obter melhor e mais rapidamente seus objetivos.

2.5 PLANO DE NEGÓCIOS

Quando se deseja abrir um empreendimento, ou otimizar um que já esteja em funcionamento, é recomendado usar o plano de negócios. O plano de negócios é um documento de origem escrita, que se propõe a especificar tudo que há em um negócio, desde a etapa inicial, de abertura e estabelecimento de metas para que seus objetivos sejam alcançados, passando pelo estudo das necessidades de investimento, diminuindo os riscos de quebra, até a análise de mercado e especificações do negócio. O plano de negócios é uma ferramenta que permite confrontar tudo que foi exposto no papel com a realidade da empresa. Pretende identificar e reduzir os erros, realizando simulações para que eles não sejam praticados no mercado.

Em concordância com Cunha e Ferla (1997), o plano de negócios é todo o conjunto de dados sobre o futuro empreendimento definindo suas condições e características, possibilitando uma verificação da viabilidade, assim como os pontos fracos, facilitando sua execução e aumentando a possibilidade da empresa aproveitar potencialidades e oportunidades atuais, do mesmo modo que permite a redução de restrições e ameaças, podendo prever boa parte dos riscos e situações operacionais atribuídas. A função do plano é observar a viabilidade do negócio e informar o quanto deverá ser investido e o tempo que esse investimento deverá ocorrer para que o negócio se estabilize no mercado e assim, gerar a tão esperada rentabilidade.

2.5.1 Benefícios de um plano de negócios:

Há vários benefícios na implantação de um plano de negócios, entre eles a capacidade de estruturar as principais alternativas para analisar a viabilidade do negócio, minimizando riscos já identificados. Além de servir como uma orientação na execução de atividades baseadas nas estratégias competitivas definidas no plano, é possível identificar oportunidades no mercado a fim de torná-las um diferencial competitivo.

Com um plano de negócios estruturado, pode-se conhecer claramente o negócio, sua missão e quais seus objetivos estratégicos e financeiros. Uma vez que são conhecidos esses aspectos, a empresa já entra no mercado de maneira diferenciada, conhecendo seus competidores, apresentando seu produto de maneira atrativa e com metas estabelecidas.

2.5.2 Estrutura do Plano de Negócios:

Sendo adaptada segundo a necessidade de cada empresa, a estrutura do plano de negócios, portanto, não é rígida. Biagio e Batocchio (2005) sugerem que um plano de negócios deva seguir a seguinte estrutura básica:

- Capa: Deve ser feita de maneira limpa com informações necessárias e pertinentes, por ser a primeira parte visualizada pelo leitor;
- Índice: Contém o título de cada seção e a sua página respectiva;
- Sumário executivo: É uma síntese das principais informações do Plano;
- Descrição da empresa: Esta seção apresenta uma descrição da empresa, razão social, estrutura organizacional, localização, serviços terceirizados, etc;
- Planejamento estratégico: define os rumos da empresa, sua missão e visão, e é a base para o desenvolvimento das demais ações do negócio;
- Análise de mercado: Nesta parte, se demonstra conhecer bem o consumidor do produto/serviço, sua segmentação e características, análise da concorrência e sua participação no mercado, além dos riscos do negócio.
- Plano de marketing: Apresenta como pretende vender o produto/serviço, atrair clientes, mantê-los e aumentar a demanda. São abordadas as políticas de preço, as estratégias de promoção e os diferenciais do produto.
- Plano operacional: Descreve como são realizadas as atividades, desde a chegada de matéria prima até a entrega do produto ao consumidor final
- Plano financeiro: Demonstra em números, o planejamento da empresa, projeções futuras através de fluxos de caixa, balanços financeiros, lucro previsto e prazo de retorno sobre o investimento.
- Anexos: Contém informações relevantes para o melhor entendimento do plano.

Tendo reconhecida a importância do plano de negócios para o sucesso do empreendimento, deve ser dada a devida relevância ao estudo detalhado da administração, seguindo-se as orientações de como elaborar um plano eficaz e capaz de trazer resultados positivos para a organização. A apresentação de uma visão clara e motivadora, a demonstração de projeções financeiras transparentes e condizentes com a realidade, o acolhimento de informações do mercado e dos concorrentes que serão

explorados, a indicação dos riscos que poderão ameaçar o negócio, bem como a atenção para com a formatação, concisão e clareza de sua escrita, tornará o plano interessante e propício a trazer os resultados pretendidos com sua elaboração.

3 METODOLOGIA

Para Campomar (1991), a metodologia é a forma encontrada pela sociedade para legitimar um conhecimento adquirido empiricamente. Segundo Oliveira (2004),

“o método deriva da metodologia e trata do conjunto de processos pelos quais se torna possível conhecer uma determinada realidade, produzir determinado objeto ou desenvolver certos procedimentos ou comportamentos.”

O projeto de pesquisa é uma sequência de etapas estabelecidas pelo pesquisador; ele obedece a um elenco de fases que determinam o desenvolvimento do estudo científico (FACHIN, 1993). As abordagens qualitativa e quantitativa são ideais para o presente estudo, uma vez que demonstra aspectos subjetivos e não estatísticos de uma empresa, abrindo espaço para a interpretação dos dados coletados, colaborando positivamente para a elaboração de um plano de negócios. Quanto aos fins, este estudo se designa como uma pesquisa aplicada, pois seu objetivo é um plano de negócios a ser implantado a uma micro empresa. Segundo Vergara (2006), a pesquisa aplicada é motivada pela necessidade de resolver problemas e tem uma finalidade prática. Quanto aos meios é delineada como um estudo de caso, visto que se trata de um plano de negócios de uma empresa específica, do detalhamento do modelo de negócio que se pretende seguir, sendo criado o contexto a ser pesquisado a partir disso. “Um estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos” (YIN, 2001 p. 32).

Na elaboração deste Plano de Negócios foi utilizado um roteiro semi estruturado proposto por Salim et al (2005) como apoio para elaboração textual de cada parte do plano, onde um conjunto de questões relacionadas a cada etapa são elencadas, conforme Apêndice A. As informações foram obtidas no mercado da cidade de Campina Grande-PB, levando também em consideração a convivência do pesquisador com a proprietária da futura doçaria. Foram realizadas também pesquisas de mercado a fim de sondar preços de concorrência e sua participação na área. Analisando as respostas ao roteiro semi estruturado, se pôde transformar e aplicar essas respostas em planos menores, que compuseram o Plano de Negócios em si. Logo, confere-se à pesquisa o aspecto de aplicada, pois há buscas de respostas, testes de teoria e produção de conhecimento para uma finalidade prática.

4. RESULTADOS – PROPOSTA DE PLANO DE NEGÓCIOS

4.1 Sumário executivo

A Brasil doces será uma empresa de produção e venda direta de doces, com foco no mercado de doces finos. O seu objetivo é fabricar e comercializar doces diferenciados, com alto padrão de qualidade por um preço mais acessível do que a concorrência oferece. Além disso, a empresa visa suprir a falta de alguns produtos pouco explorados pelos principais concorrentes na cidade. O nome Brasil Doces origina-se do sobrenome da proprietária, Patricia Brasil Japiassú, com finalidade de homenagear sua família com a realização deste sonho. Este plano de negócios tem a proposta de fazer com que a marca se consolide no mercado, por conseguinte, fidelizar os clientes existentes assim como a prospecção de novos.

O objetivo deste plano de negócios é traçar ações estratégicas que tem como finalidade promover a empresa no mercado; procura-se alcançar essa entrada no mercado de maneira bem sucedida através de oportunidades detectadas, assim como o estudo das ameaças e desenvolvimento dos pontos fracos, procurando convergir o crescimento da empresa com os seus pontos fortes.

O estudo determina a missão e visão da empresa, propondo alguns objetivos para alcançar a meta determinada, tais como apresentar rentabilidade, captar clientes e destacar-se perante a concorrência. Além de desenvolver produtos e serviços diferenciados, pretende-se usar de ações estratégicas de marketing para criar uma marca forte diante do cliente.

4.2 Caracterização da empresa

Razão Social: Patricia Brasil Japiassú ME

Nome Fantasia: Brasil Doces

Endereço: Rua Capitão José Amancio Barbosa, 183- São José / Campina Grande-PB

Cep: 58400-335

Descrição das atividades: Produção e comercialização de doces finos.

4.3 Planejamento estratégico

O planejamento estratégico de uma empresa é a análise da organização sob diferentes ângulos, como forma de orientar seu desenvolvimento por meio do monitoramento de suas futuras ações concretas.

Utilizando o instrumento do plano estratégico, busca trazer resultados positivos para a empresa através de sua combinação com o meio mercadológico, traçando metas para superar seus objetivos, identificando-se com seus potenciais, reconhecendo seus pontos fortes e fracos e utilizando da melhor forma todos os recursos disponíveis.

Com o reconhecimento de seus potenciais, limitações, objetivos e estratégias, e ciente dos riscos e ameaças que a empresa enfrentará, estará bem preparada para atuar no mercado de trabalho e driblar as dificuldades que surgirão.

4.3.1 Missão

Produzir e comercializar doces de alta qualidade, bem como proporcionar uma experiência ao cliente visando sua satisfação por meio do produto personalizado e diferenciado.

4.3.2 Visão

Ser uma empresa equilibrada financeiramente em 2 anos e aumentar a capacidade produtiva em 20% em 6 meses.

4.4 Análise de mercado

Identificando a importância da análise de mercado como um dos componentes do plano de negócios e do marketing da empresa, faz-se um breve estudo sobre os aspectos: clientes, concorrentes e fornecedores, a fim de conhecer mais profundamente as peculiaridades externas do setor.

4.4.1 Estudo dos clientes

Devido à empresa se enquadrar no setor de comércio, e principalmente por seus produtos poderem ser consumidos por qualquer tipo de pessoa, se torna mais difícil a identificação de um público alvo específico. Mas, pela diferenciação dos produtos oferecidos, a empresa pretende atingir pessoas físicas da cidade de Campina Grande de classes média a média alta predominantemente do sexo feminino, podendo atingir todas as idades, porém, com foco entre 15 e 45 anos.

O setor de confeitaria na cidade de Campina Grande se encontra em ascensão, atraindo cada vez mais tipos de clientes, à medida que se apresenta uma maior gama de produtos, inovação e preços, o que comprova que há mercado para se explorar na cidade; o cliente campinense busca facilidade na compra, variedade de produtos, rapidez de atendimento e entrega, além de um preço compatível com o mercado combinado ao produto de qualidade semelhante ao dos principais concorrentes.

4.4.2 Estudo dos concorrentes

Para estudar os concorrentes foi realizada uma pequena pesquisa de mercado, onde se observaram os seguintes aspectos: qualidade do produto, preço, se aceita cartões de crédito como forma de pagamento, localização e se há serviços adicionais. Descobriu-se que o serviço de entrega, entre as empresas estudadas, apenas a Brasil Doces oferece.

Loja	Qualidade	Preço	Cond Pgtto (cartões)	Localização	Serv. Adic. (entrega)
Brasil Doces	MÉDIA	BAIXO	SIM	MÉDIA	SIM
Concorrente 1	ALTA	ALTO	SIM	BOA	NÃO
Concorrente 2	MÉDIA	MÉDIO	SIM	RUIM	NÃO
Concorrente 3	ALTA	ALTO	SIM	MÉDIA	NÃO

Quadro 1 – Concorrentes
Fonte: pesquisa direta (2013)

4.4.3 Estudo dos fornecedores

A empresa Brasil Doces tem produtos de fabricação própria, que inicialmente precisarão de matéria prima que pode ser fornecida no mercado local, tanto pela facilidade e rapidez quanto pela demanda de produção que não é muito alta a princípio. Pretende-se, no entanto, no futuro a busca de fornecedores que possam agregar valor no sentido de prazos de pagamento, preço entre outros benefícios de parceria. Observa-se no Quadro 2 os tipos de produto a serem adquiridos inicialmente e os propostos fornecedores.

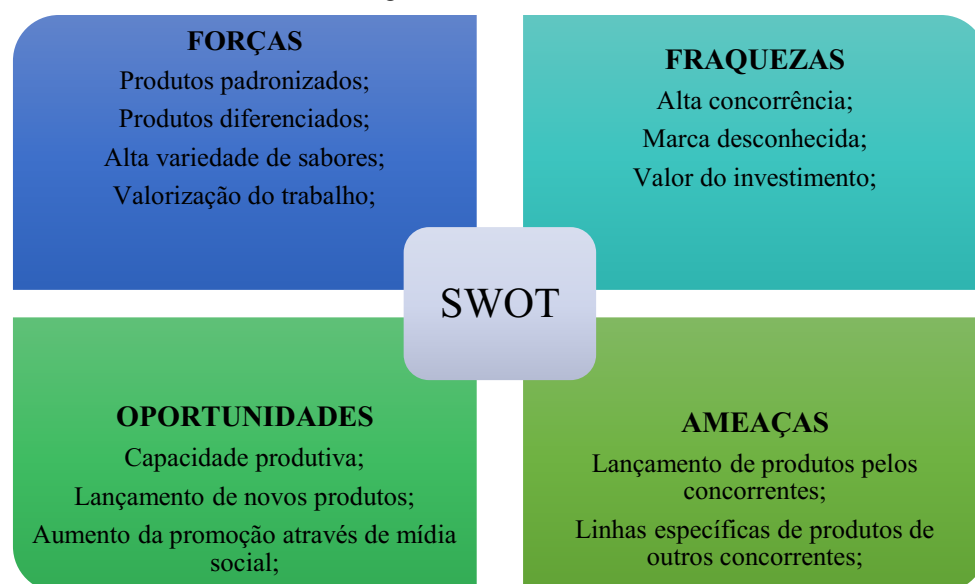
Tipo	Fornecedor
Matéria prima de produção	Extra, Makro, Atacadão ,Rede Compras
Descartáveis e embalagens	Ideal festas, Palheta, D Criativa

Quadro 2 - Fornecedores
Fonte: pesquisa direta (2013)

4.5 Análise SWOT

Através de uma análise de mercado in loco, da observação do pesquisador devido ao seu envolvimento com o negócio e à própria segmentação de doçaria e seu crescimento no mercado da cidade, pôde-se averiguar que a SWOT da Brasil doces possui os seguintes pontos:

Figura 4 - Análise SWOT



Fonte: pesquisa direta (2013)

4.6 Plano de Marketing

A utilização das estratégias de marketing de maneira adequada possibilita mais oportunidades de êxito de um novo negócio, uma vez que permite a melhor organização dos empreendimentos e superação dos riscos com mais facilidade. É a identificação de uma estratégia de marketing o caminho para isso, e um plano de marketing o instrumento que possibilita sua concretização.

4.6.1 4 P's

Produto

Os produtos oferecidos pela Brasil Doces são doces finos, como: *macarons*, *pop cakes*, *cupcakes*, pirulitos de chocolate e encomendas (tortas, sobremesas, entre outros). Para garantir a satisfação do cliente, os produtos são oferecidos em grande variedade de sabores, qualidade e preços atrativos. Além do mais, a empresa possui o diferencial de aceitar qualquer tipo de encomenda, nos limites de sua viabilidade.

Figura 5- Popcakes



Fonte: pesquisa direta (2013)

Figura 6 - Macarons



Fonte: pesquisa direta (2013)

Figura 7 - Cupcakes



Fonte: pesquisa direta (2013)

Figura 8 - Pirulitos de chocolate



Fonte: pesquisa direta (2013)

Preço

A precificação será feita de acordo com o público alvo que se deseja alcançar, as classes média e alta, tendo em vista também os preços praticados pela concorrência, a fim de se manter competitivo e, ao mesmo tempo, conferir aos produtos a imagem de qualidade positiva.

Levando em consideração os custos para fabricação, custos para manutenção, a porcentagem de lucro bruto, entre outros, os preços serão inicialmente os seguintes:

Produto	Preço
Macaron Pequeno	R\$ 2,00
Macaron Grande	R\$ 3,50
Pop cake	R\$ 2,50
Mini cupcake especial	R\$ 3,00
Mini cupcake	R\$ 2,50
Cupcake Grande	R\$ 4,00
Pirulito	R\$ 2,00

Quadro 3 - Preços unitários
Fonte: pesquisa direta (2013)

A Brasil Doces também trabalha por encomenda, aceitando, além dos produtos já citados, algum desejo específico do cliente.

A opção por utilizar estratégias de preço sazonais (datas comemorativas como dia dos namorados, Natal, Páscoa) é válida devido ao segmento de doces ser muito procurado em épocas festivas.

Praça

A Brasil doces se instalará na casa da proprietária, localizada no centro da cidade, local onde será feita toda a produção e comercialização. Conterá com boa iluminação nas prateleiras e climatização dos produtos a fim de tornar as vitrines mais atrativas para o consumidor, além de sinalização com placas nas ruas de grande movimentação dos bairros Centro, Liberdade e São José.

Promoção

A microempresa irá priorizar a manutenção e fidelização dos clientes já existentes através das redes sociais e cartões personalizados. Inicialmente, pretende-se utilizar os clientes já consolidados como meio de captação de novos clientes através do boca a boca. As redes sociais (como *Facebook*, *Instagram*) se mostram muito fortes na divulgação dos produtos a partir de sorteios e promoções em datas comemorativas promovendo a consolidação da marca perante o público alvo. Outro meio de captação de novos clientes é a mala direta, sendo aplicada primeiramente em pontos estratégicos dos bairros que a Brasil Doces se propõe a atender.

4.7 Plano Operacional

4.7.1 Instalações e Arranjo físico

A Brasil Doces inicialmente se instalará na casa da proprietária. Tendo em vista que ainda ocorrerá uma reforma no local para suportar o salão de vendas, despensa para produtos não acabados, cozinha e copa, pretende-se ocupar uma área de 60m².

Figura 9- Layout pretendido



Fonte: pesquisa direta (2013)

4.7.2 Fluxo Operacional

O fluxo operacional da empresa é bastante simples, e pode ocorrer de duas maneiras: por encomenda e retirada na loja.

Primeiramente, a proprietária verifica o estoque de matéria prima para produção das encomendas e produtos. Havendo falta, há compra de acordo com a necessidade tanto para a encomenda atual, quanto para estoque de pequenas quantidades já que os produtos são perecíveis. Logo após, há a produção dos produtos, e 1: entrega ao cliente ou 2: o cliente pega na loja.

Já se o modo de compra for retirada simples, sem encomendar, há a produção em quantidades programadas, disposição nas vitrines da loja, e com a chegada do cliente, a efetivação do pedido, pagamento e fim do processo. Haverá pagamentos à vista ou nos cartões.

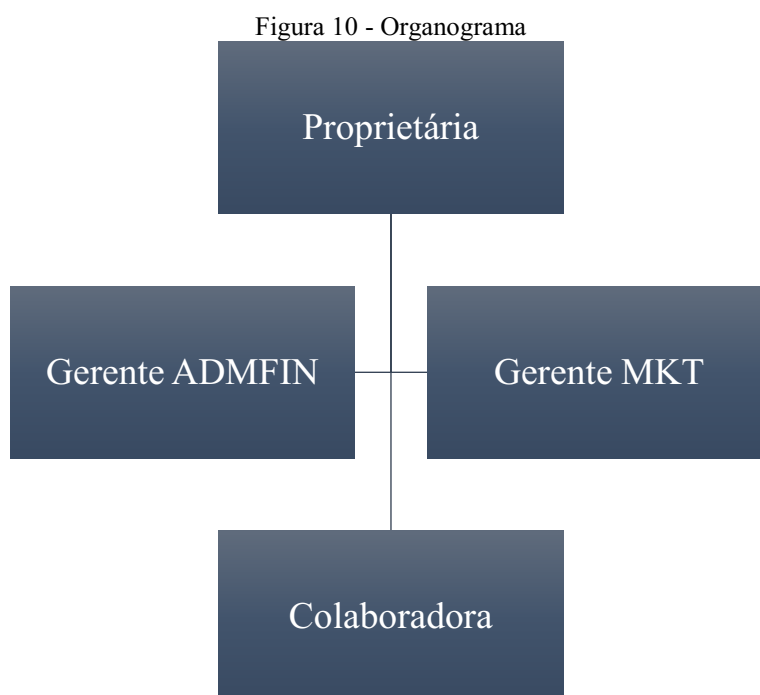
4.7.3 Organograma

Como se trata de uma empresa familiar, a administração é bastante centralizada. Há dois cargos de gerência, ocupados pelos filhos da proprietária, que também tomam decisões estratégicas, junto à proprietária, facilitando os processos e mantendo agilidade nas decisões.

A proprietária será quem faz controle de estoques, compra nos fornecedores locais entre outras atividades relacionadas à produção dos doces. O gerente administrativo financeiro cuida de toda a parte burocrática, legal e financeira da empresa, desde o fluxo de caixa, controle de pagamentos, até custos e manutenção da estrutura física e ativos.

Já a gerente de marketing cuida da parte de promoção, publicidade, gerenciamento de relacionamento com clientes, entre outros.

A colaboradora está trabalhando diretamente com a proprietária na produção.



Fonte: pesquisa direta (2013)

4.8 Plano Financeiro

Um plano financeiro quando bem feito, é a melhor maneira de se identificar se uma empresa tem viabilidade financeira. Este plano tem como função o controle da saúde financeira da organização, sendo utilizado para a observação de possíveis falhas que poderão ser corrigidas para que no futuro se tenha sucesso financeiramente.

A utilização deste plano financeiro é de extrema importância para que se saibam alguns indicadores fundamentais para o êxito financeiro como a rentabilidade da empresa por meio de indicadores, a lucratividade do empreendimento e por fim, o tempo que o investidor terá o retorno do capital investido.

4.8.1 Investimento Inicial

O plano financeiro da microempresa Brasil Doces, é um projeto de investimento para que se inicie o negócio, e desta forma possa pouco a pouco se consolidar uma clientela, mantendo a qualidade dos produtos e do serviço prestado, com objetivo de também solidificar a marca e fidelização de clientes, além de conquista de novos.

O investimento total é de R\$ 63.202,00 divididos entre R\$ 7.100,00 de capital de giro e R\$ 56.102,00 de ativo permanente, sendo o financiamento totalmente de capital próprio, o que já diminui um custo com juros bancários que se poderia ter.

Investimento	R\$	63.202,00
Ativo Permanente	R\$	56.102,00
Capital de Giro	R\$	7.100,00
Tempo de Projeto	5 ANOS	

Quadro 4 – Investimentos
Fonte: pesquisa direta

4.8.2 Projeção de Resultados

A fim de estudar a viabilidade do projeto, foi realizada uma demonstração dos resultados de 5 exercícios. Essa demonstração apura as receitas, despesas, ganhos, perdas e entradas de um exercício e, segundo Assaf Neto (2010), tem o objetivo de descobrir se haverá lucro ou prejuízo derivado de um investimento.

Nesta demonstração foram utilizados dados como: receita líquida, ou de vendas, custos de produção, despesas (operacional e financeira), depreciação, lucro antes do imposto de renda, lucro líquido, imposto de renda e capital de giro. Receita líquida seria literalmente a renda proveniente da venda dos produtos e/ou serviços da empresa. Levando em consideração o ano 1 da Brasil Doces, utilizou-se de 60% da capacidade produtiva, sendo que ela é aumentada em 10% a cada ano.

O custo de produção é constituído pela aquisição de produtos e matérias primas utilizadas na fabricação dos doces, além de equipamentos de cozinha, descartáveis e embalagens, entre outros. O cálculo foi realizado com base em 40% do valor da receita de vendas no “Ano 1”, se mantendo na mesma faixa de variação nos anos seguintes. Por se tratar de uma empresa de fabricação de doces, os custos de produção são bastante altos, se configurando a maior parte do que é despendido no investimento inicial.

As Despesas operacionais são os custos administrativos, ou seja, os outros custos como, por exemplo, o pró-labore, honorários contábeis, despesas com cartório, etc. calculado da seguinte forma: no primeiro ano o valor é referente a 6% da receita de vendas, sendo acrescentados 2% a cada ano.

Para o cálculo da depreciação, somaram-se os valores dos ativos depreciables (ver anexo A) e dividiu-se o resultado pelo número de anos da demonstração, no caso, 5 exercícios, chegando ao valor de R\$ 4.871,60 ao ano.

Com o auxílio da ferramenta do pacote Office, Microsoft Excel, foram obtidos os seguintes dados:

Ano	1	2	3	4	5
Receita de Vendas	102.000,00	112.200,00	123.420,00	135.762,00	149.338,20
Custos de Produção	40.800,00	44.880,00	49.368,00	54.304,80	59.735,28
Despesas operacionais	6.240,00	6.364,80	6.492,10	6.621,94	6.754,38
Depreciação	4.871,60	4.871,60	4.871,60	4.871,60	4.871,60
Despesa Financeira	-	-	-	-	-
LAIR	50.088,40	56.083,60	62.688,30	69.963,66	77.976,94
IR	17.030,06	19.068,42	21.314,02	23.787,65	26.512,16
LL	33.058,34	37.015,18	41.374,28	46.176,02	51.464,78

Quadro 5 - Demonstração de resultados
Fonte: pesquisa direta (2013)

4.8.3 Projeção de Fluxo de Caixa

A partir dos valores do Quadro 2, obteve-se uma projeção de fluxo de caixa, com valores referentes aos que a empresa obterá em caixa a cada fim de exercício. O salvo do primeiro exercício é devedor, e a partir do primeiro ano com saldo positivo de R\$ 37.929,94.

Tabela 1 - Fluxo de caixa

FLUXO DE CAIXA	
ANO	VALORES
0	-R\$ 63.202,00
1	R\$ 37.929,94
2	R\$ 41.886,78
3	R\$ 46.245,88
4	R\$ 51.047,62
5	R\$ 56.336,38

Fonte: pesquisa direta (2013)

4.8.4 Tempo de Retorno Médio (*Payback*)

O *payback* significa em quanto tempo o investimento se recupera. É o tempo entre o investimento inicial e o momento no qual o lucro líquido se iguala ao valor do investimento, permitindo conhecer em quantos meses, ou até mesmo anos, é possível conseguir retorno sobre o investimento inicial.

$$TR = -R\$ 63.202,00 / (43.532,35/5) = 1,59 = 1 \text{ ano e 6 meses.}$$

4.8.5 Valor Presente Líquido

Determina o valor presente de pagamentos futuros descontados a uma taxa de juros, diminuindo o custo do investimento inicial.

$$VPL = R\$ 198.488,58 - 63.202,00 = R\$ 135.286,58$$

4.8.6 Análise de resultados

Por o Valor Presente Líquido ser maior que zero, significa dizer que o investimento é atrativo do ponto financeiro, uma vez que as entradas de caixa são maiores que os valores presentes de saída do mesmo. O capital investido poderá ser recuperado em um ano e seis meses, de acordo com o cálculo do *payback*, sendo então que 3 anos e 6 meses da demonstração de resultados já estão gerando riqueza.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

No nosso país é encontrada uma série de dificuldades para quem deseja abrir seu próprio negócio, desde a burocracia até as altas taxas de impostos que são cobradas às empresas. Por isso, é necessário que os empreendedores se utilizem de ferramentas estratégicas que possam auxiliar o desenvolvimento do seu empreendimento, num mercado cada vez mais competitivo e exigente.

O plano de negócios pode ser utilizado para estudar a possibilidade de abertura de um negócio, estudar os gargalos de uma operação, controle de gastos, definição de estratégias, entre outros. É importante analisar as vantagens competitivas que se podem ter no mercado que irá atuar, e o plano é uma ferramenta que ajuda a alcançar esta proposição.

Como apresentado no primeiro capítulo deste trabalho, o plano de negócios se propôs a atingir os seguintes objetivos: apresentar um perfil geral da empresa, buscar informações para a elaboração do plano de negócios, desenvolver os planos de marketing, operacional e financeiro da empresa, direcionar o plano e a empresa na busca da viabilidade do negócio. Considerando os resultados do capítulo anterior, e que o plano de negócios é um conjunto de dados que podem definir características do empreendimento, possibilitando sua viabilidade de existir e se desenvolver, acredita-se que os objetivos específicos foram atingidos, culminando também no atingimento do objetivo geral, que era desenvolver um plano de negócios para a Brasil Doces.

Todas as seções do plano de negócios são necessárias para situar a empresa no setor, no seu mercado e lhe dar a possibilidade de ser rentável e se sustentar. O estudo de viabilidade econômica, principalmente para uma micro empresa é essencial, tendo em vista que muitas empresas desse tipo abrem e tem um período de vida muito curto por falta de planejamento deste aspecto. Viu-se nesta parte do estudo que a Brasil Doces terá um Tempo de Retorno do investimento de aproximadamente 1 ano e 6 meses, isto é, a empresa recuperará o investido inicialmente e seu Valor Presente Líquido será maior que 0, demonstrando que é viável economicamente.

Desta forma, este trabalho proporcionou um maior entendimento do mercado que a empresa pretende atingir, para que assim, possa alcançar os objetivos determinados no início do plano.

REFERÊNCIAS

- ASSAF NETO, A. **Finanças Corporativas e Valor**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- BIAGIO, L. A.; BARTOCCHIO, A. **Plano de negócios: estratégia para micro e pequenas**. Barueri: Manole, 2005.
- CAMPOMAR, Marcos C. **Do uso do "Estudo de Caso" em Pesquisas para Dissertação e Teses em Administração**. Revista de Administração, São Paulo, v.26, nº 3, p. 95-97, 1991.
- CUNHA, C. J. C. A.; FERLA, L.A. **Iniciando seu próprio negócio**. Florianópolis: IEA, 1997.
- DOGEN, Ronald Jean. **O empreendedor: Fundamentos da iniciativa empresarial**. São Paulo: McGraw-Hill, 1989.
- DORNELAS, José Carlos Assis, **Empreendedorismo: Transformando idéias em negócios** – 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2005.
- DOLABELA, F. **Oficina do empreendedor: a metodologia de ensino que ajuda a transformar conhecimento em riqueza**. São Paulo: Cultura Editores Associados, 1999.
- DRUCKER, Peter. **O Administrador do futuro**. São Paulo. Campus, 1998.
- FACHIN, O. **Fundamentos de Metodologia**. São Paulo Atlas, 1993.
- INDRIUNAS, Luis. **HowStuffWorks - Como funcionam as micro e pequenas empresas**. Publicado em 14 de junho de 2007 (atualizado em 10 de julho de 2008) <<http://empresasefinancas.hsw.uol.com.br/micro-e-pequenas-empresas-no-brasil4.htm>>, acessado em 16 de agosto de 2013.
- KOTLER, P. **Administração de Marketing: Edição do novo milênio**; Tradução Bazán Tecnologia e Lingüística. São Paulo: Prentice Hall, 2000.
- KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de Marketing**. 7. ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil Ltda, 2007.
- KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de Marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.
- KOTLER, P. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 5. Ed. São Paulo: Atlas, 1998.
- LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Marketing: conceitos, exercícios, casos**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- LEVITT, Theodore. **Miopia em marketing**. *Harvard Business Review*. 1960. In: Coleção Harvard de Administração 1. São Paulo: Editora Nova Cultural, 1986.
- MINADEO, R. **Gestão de Marketing: fundamentos e aplicações**. São Paulo: Atlas, 2008.

NOGUEIRA, Nuno. **O que é empreendedorismo?**. Disponível em: < www.portal-gestão.com >. Acesso em 22 de Setembro de 2011.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia, práticas**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

OLIVEIRA, S. **Tratado de metodologia científica: projetos de pesquisa, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses**. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 2004.

PETERS, P. P.; HISRICH, R. D. **Empreendedorismo**. 5. Ed. São Paulo: Nobel, 1995.

PICHIAI, Djair. **ESTRATÉGIAS E COMPETÊNCIAS: ESTUDO DE CASO DE UMA OPERADORA DE PLANO DE ASSISTÊNCIA À SAÚDE DE PEQUENO PORTE**. FACCAMP, v. 2, n. 2, Mai/Ago, 2008.

SALIN, C.S. et al. **Construindo Plano de Negócios**. 3. ed. rev. e atualizada. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

SCHILINDWEIN, C. **Empreendedores, o desafio do negócio próprio. Uma análise da criação de micro e pequenas empresas**. Dissertação (Pós-Graduação em Engenharia de Produção) UFSC, 2004. Disponível em: <<http://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/87096/224332.pdf>> Acesso em: 14 mar. 2013.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

WESTWOOD, John. **Como dirigir um plano de marketing**. São Paulo: Clio Editora, 2007.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2001. 212 p.

ANEXOS

ANEXO A - Roteiro do Plano de Negócio de acordo com SALIN et al (2005).

ELABORANDO SEU PLANO DE NEGÓCIOS:

1. O SUMÁRIO EXECUTIVO: CONQUISTANDO O LEITOR

- Objetivo do plano de negócios: o objetivo do plano de negócios é retratar a empresa e o negócio que se pretende empreender.
- A empresa ou o produto: a oportunidade que foi identificada, sua transformação em um negócio (empresa ou unidade de negócio).
- O que será vendido, qual o mercado para os produtos da empresa e como será feita a abordagem a esse mercado?
- Qual a visão do empreendedor e a missão da empresa, a imagem que se pretende projetar dela, os fatores críticos de sucesso?
- Um resumo de como o produto ou serviço será vendido, de como vai se manter atualizado e de que forma serão cumpridos os objetivos da empresa, isto é, como será sua operação.
- Quem são os seus sócios e qual a estrutura de propriedade da empresa.
- Quais os investimentos necessários para a empresa ou unidade de negócios se posicionar no mercado?
- Quanto será necessário mensalmente para manter a empresa em funcionamento sem faturar (*burning-rate*)?
- Qual a receita prevista e a forma como será sua evolução?
- Em que ponto a empresa passa a ter receitas capazes de cobrir suas despesas?
- Quando os investidores irão recuperar os investimentos feitos e quais as perspectivas futuras do negócio?

2. RESUMO DA EMPRESA

- Produto/serviço que será comercializado.
- Tipos de proprietários da empresa.
- Forma jurídica.
- Gastos iniciais de abertura e operação nos primeiros meses.
- Local onde funcionará a empresa.

3. DESCRIÇÃO DOS PRODUTOS E SERVIÇOS

- Descrever, com clareza, cada um dos serviços e produtos que a empresa vende.
- Descrever seu mercado e as principais necessidades detectadas com os clientes que poderão ser resolvidas com as soluções oferecidas pela empresa.
- Quem são os competidores? Comparar sua solução, seus produtos e serviços com os oferecidos pelos competidores. Quais são os benefícios que fazem seus produtos e serviços serem mais vantajosos que os dos competidores?
- Definir como será o material usado para apoiar a venda de seus produtos e serviços.
- Analisar os custos para o funcionamento de seus produtos e serviços e os preços que podem ser praticados no mercado.
- Avaliar as margens que podem ser praticadas nas vendas de seus produtos e serviços.
- Analisar a questão tecnológica envolvida em seus produtos e serviços: qual a tecnologia usada e seu grau de atualidade e volatilidade; qual a proteção legal de seus produtos (direitos de propriedade)?

- Definir a visão futura de seus serviços e produtos: como devem se desenvolver qual a evolução das necessidades do mercado, de seus concorrentes, da demanda, de segmentos específicos do mercado, da própria tecnologia adotada.

4. ANÁLISE DE MERCADO

- Fazer projeções sobre o mercado: mercado total em unidades e em valor, desempenho recente do mercado e sua projeção.
- Como o mercado pode ser segmentado? Quais os critérios de segmentação (nível econômico, tipo de negócio, tipos de necessidades de clientes, localização geográfica, por produtos, por padrões de compras identificados)?
- Caracterize a concorrência em relação às fatias de mercado que detém.
- Como é a forma de vender ou como fazer a distribuição dos produtos nesse tipo de negócio: há vendedores atuando diretamente com os clientes? A venda é em lojas? É preciso agregar valor em forma de consultoria ou de serviços para vender o produto? A venda se produz por revendas? A venda é direta pela empresa ou é feita através de distribuidores?
- Analise os aspectos em relação aos quais o mercado é mais sensível: se a preços, a prazos de entrega, ao prestígio da marca, as características do produto, ao suporte ao cliente, ao treinamento oferecido, à qualidade intrínseca do produto (não tem defeitos, tem um tempo médio entre falhas muito alto).
- Analise a concorrência em relação a seus pontos fracos e fortes e faça a comparação com os de sua empresa. Considere os seguintes aspectos: produto, preço, canais de distribuição, reputação, gerência, posição financeira, tecnologia e segmentos de mercado em que operam, dominam ou pelos quais não se interessam, o grau de segmentação do mercado e o nível de sua ocupação.
- É necessário também avaliar o comportamento dos clientes.

5. ESTRATÉGIA DO NEGÓCIO

- Quais os segmentos do mercado em que vamos nos encontrar e por quê?
- Há algum caso de sucesso?
- É importante definir qual é a oferta de produtos e serviços que sua empresa fará: o que venderá, a que preço, como será o método de abordar os clientes, onde venderá. Tudo isso sempre com a preocupação e quais necessidades dos clientes serão atendidas.
- É necessário estabelecer quais os segmentos de mercado a serem trabalhados e a ordem de prioridade para atacá-los.
- É necessário que haja um conhecimento profundo dos concorrentes, seus argumentos de venda, seus pontos fortes e fracos e a posição comparativa entre nossas soluções e as dos concorrentes, inclusive para responder às objeções dos possíveis clientes.
- É necessário possuir uma estratégia de preços: listas de preços, modo de formar preços, descontos, formas de pagamento e créditos.
- Previsões de vendas necessitam ser feitas e sempre estarão sendo perseguidas.
- Devem ser analisadas e construídas alianças estratégicas.
- Um processo estabelecido para o atendimento a clientes, incluindo suporte técnico, pode se tornar um diferencial no mercado.
- Para a implementação do negócio devem ser descritas as etapas necessárias incluindo os responsáveis, as datas e o orçamento previstos para cada etapa.

6. ORGANIZAÇÃO E GERÊNCIA DO NEGÓCIO

- Definir a composição da equipe gerencial e dos quadros quantitativos de pessoal necessário por função, com seus perfis profissionais e responsabilidades bem delineados.

- Estabelecer a estrutura de organização, com as atribuições de cada área bem claras e com as delegações de poderes para as gerências bem especificadas.
- Na hipótese de já estar constituída a equipe de gerência, apresentar os nomes e os currículos dos componentes, mostrando suas atribuições e responsabilidades.
- Definir um plano de pessoal bastante detalhado. Os custos de pessoal devem ser tabelados e organizados por centros de custos e por classe de despesa.

7. PLANEJAMENTO FINANCEIRO

- Pressupostos importantes para fazer os planos financeiros e as justificativas de adotá-los.
- Comparações entre o plano projetado e o desempenho de outras empresas da área ou de sua empresa em períodos anteriores.
- Cálculo do ponto de equilíbrio econômico-financeiro da empresa (*break-even point*).
- Cálculo do custo de operar a empresa sem vender e sem produzir.
- Lucros e perdas projetadas, com base nos custos apurados e nas expectativas de receitas esperadas (Demonstração do Resultado do Exercício).
- Fluxo de caixa.
- Projeção do balanço da empresa.
- Cálculo de indicadores.

Anexo B - Tabelas Financeiras

Ano	1	2	3	4	5
Receita de Vendas	102.000,00	112.200,00	123.420,00	135.762,00	149.338,20
Custos de Produção	40.800,00	44.880,00	49.368,00	54.304,80	59.735,28
Despesas operacionais	6.240,00	6.364,80	6.492,10	6.621,94	6.754,38
Depreciação	4.871,60	4.871,60	4.871,60	4.871,60	4.871,60
Despesa Financeira	-	-	-	-	-
LAIR	50.088,40	56.083,60	62.688,30	69.963,66	77.976,94
IR	17.030,06	19.068,42	21.314,02	23.787,65	26.512,16
LL	33.058,34	37.015,18	41.374,28	46.176,02	51.464,78

INDICADORES

TMA	5%
VP	198.488,58
VPL	135.286,58
IL	214%
IBC	314%
PDM	1,59
PDM	-
TIR	61%
TIRM	-

FLUXO DE CAIXA

ANO	VALORES
0	-R\$ 63.202,00
1	R\$ 37.929,94
2	R\$ 41.886,78
3	R\$ 46.245,88
4	R\$ 51.047,62
5	R\$ 56.336,38