

**UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE – UNESC
CURSO DE GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

FABIANO BARDINI

**PLANO DE NEGÓCIOS: ESTUDO DA VIABILIDADE FINANCEIRA E
ECONÔMICA PARA CONSTITUIÇÃO DE UMA FILIAL DA EMPRESA *PERSONAL
GOURMET DELIVERY* EM CRICIÚMA – SC**

**CRICIÚMA
2014**

FABIANO BARDINI

**PLANO DE NEGÓCIOS: ESTUDO DA VIABILIDADE FINANCEIRA E
ECONÔMICA PARA CONSTITUIÇÃO DE UMA FILIAL DA EMPRESA *PERSONAL
GOURMET DELIVERY* EM CRICIÚMA – SC**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado para obtenção do grau de Bacharel no curso de Ciências Contábeis da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC.

Orientador: Prof. Esp. Vitor Valentin Piuco Ghellere

CRICIÚMA

2014

FABIANO BARDINI

**PLANO DE NEGÓCIOS: ESTUDO DA VIABILIDADE FINANCEIRA E
ECONÔMICA PARA CONSTITUIÇÃO DE UMA FILIAL DA EMPRESA *PERSONAL
GOURMET DELIVERY* EM CRICIÚMA – SC**

Trabalho de Conclusão de Curso, aprovado pela banca Examinadora para obtenção do grau de Bacharel, no Curso de Ciências Contábeis da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC, com Linha de Pesquisa em Contabilidade Gerencial.

Criciúma, 01 de dezembro de 2014.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Vitor Valentin Piuco Ghellere – Esp. – Universidade do Extremo Sul
Catarinense – UNESC - Orientador

Prof.^a Milla Lúcia Ferreira Guimarães – Ma. – Universidade do Extremo Sul
Catarinense – UNESC

Dedico essa conquista, a Deus por tudo que me proporciona na vida. À minha mãe, meu pai e meu irmão, os quais amo muito, pelo exemplo de vida e família, e por tudo que fizeram por mim, principalmente por incentivar-me nos estudos. À minha esposa Paula, pelo carinho, compreensão e apoio.

AGRADECIMENTOS

A Deus, pela graça de ter-me dado condições de chegar até aqui, assim como força para prosseguir adiante em busca dos meus objetivos e sonhos.

Aos meus pais Oddovald Bardini e Rose Aparecida Flor Bardini, e ao meu irmão Tiago Bardini, que sempre me incentivaram a continuar os estudos, dando o auxílio imprescindível para mais essa conquista, e que me proporcionaram um alicerce familiar baseado no amor no respeito, derivando dele: carinho, compreensão, auxílio e disciplina, valores que são à base do meu caráter e do meu lidar com meu próximo.

A minha esposa Paula Keller Bardini, pelo carinho e amor, expressado em paciência pela minha ausência e falta de tempo para acompanhá-la, os quais me deram forças para sempre persistir nessa caminhada.

A toda família Contábil, pelos ensinamentos adquiridos e pelos excelentes eventos, que lembrarei por toda vida, em especial, a turma 2 do segundo semestre de 2010 que me acolheram com amizade e cumplicidade.

Ao professor orientador Vitor Valentin Piuco Ghellere, pelo apoio nas dúvidas, nas conquistas, pela paciência e cuidado com meus textos, respeito as minhas limitações, e por ajudar-me a transpô-las.

A minha coordenadora Ana Lucia Acacio que quando eu precisava me ausentar do trabalho soube entender e me liberava, junto com o auxílio dos meus colegas de trabalho que me substituíam nas minhas ausências.

“Uma mente que se abre a uma nova ideia
jamais voltará ao seu tamanho original”.

(Albert Einstein)

RESUMO

BARDINI, Fabiano. **Plano de Negócios: Estudo da viabilidade financeira e econômica para constituição de uma filial da empresa *Personal Gourmet Delivery* em Criciúma – SC.** 2014, p. 63 Orientador: Vitor Valentin Piuco Ghellere. Trabalho de Conclusão de Curso de Ciências Contábeis. Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC. Criciúma – SC.

O plano de negócios é a ferramenta completa para elaboração e análise dos resultados financeiros e econômicos, já que possibilita projetar o investimento, estoque, ponto de equilíbrio, rentabilidade e lucratividade do empreendimento, com a análise de cenários reais e pretendidos. Outrossim, este estudo tem por finalidade analisar a viabilidade financeira e econômica da constituição de uma filial do restaurante *Personal Gourmet Delivery* na cidade de Criciúma – SC. Para tanto, desenvolveu-se uma pesquisa descritiva e bibliográfica através de livros, artigos e *sites* que tratam sobre plano de negócios, a abordagem do problema é qualitativa e quantitativa, onde pretende-se extrair as informações dos dados coletados por meio de questionários aplicados a possíveis clientes. Com a aplicação do plano de negócios pode-se analisar que seria economicamente viável constituir uma filial do restaurante nesta cidade, já que existe público interessado em cuidar da saúde com o auxílio da boa alimentação.

Palavras-chave: Plano de negócios. Viabilidade financeira e econômica. Empreendedor.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Estrutura do plano de negócios.....	18
Figura 2: Organograma Personal Gourmet Delivery	47

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Fatores de localização industrial e localização comercial	23
Quadro 2: Estimativa da vida útil do ativo	29
Quadro 3: Exemplo de matriz F.O.F.A./SWOT.....	33
Quadro 4: Fornecedores	44
Quadro 5: Cardápio semanal	45
Quadro 6: Estimativa de investimentos fixos.....	48
Quadro 7: Estimativa do estoque médio inicial.....	49
Quadro 8: Estimativa do prazo médio das contas a receber	49
Quadro 9: Estimativa do prazo médio das contas a pagar	50
Quadro 10: Estimativa do prazo médio do estoque.....	50
Quadro 11: Estimativa da necessidade líquida de capital de giro em dias.....	50
Quadro 12: Estimativa de caixa mínimo	51
Quadro 13: Estimativa de capital de giro.....	51
Quadro 14: Estimativa de investimentos pré-operacionais	51
Quadro 15: Estimativa de investimento total	52
Quadro 16: Estimativa de recursos financeiros	52
Quadro 17: Estimativa de receita mensal.....	52
Quadro 18: Estimativa dos custos fixos	53
Quadro 19: Estimativa dos custos variáveis.....	53
Quadro 20: Estimativa dos custos da mercadoria vendida	54
Quadro 21: Estimativa dos gastos com salários.....	55
Quadro 22: Estimativa dos gastos com depreciação	55
Quadro 23: Estimativa da demonstração do exercício	56
Quadro 24: Estimativa do ponto de equilíbrio.....	56
Quadro 25: Estimativa da lucratividade	57
Quadro 26: Estimativa da rentabilidade	57
Quadro 27: Estimativa do prazo de retorno do investimento.....	57
Quadro 28: Matriz SWOT /F.O.F.A. <i>Personal Gourmet Delivery</i>	58

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AMREC – Associação dos Municípios da Região Carbonífera
CDL – Câmara dos Dirigentes Lojistas
CMV – Custos das Mercadorias Vendidas
CNPJ – Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica
CPF – Cadastro Pessoa Física
CPV – Custos dos Produtos Vendidos
CSV – Custos dos Serviços Prestados
DRE – Demonstração do Resultado do Exercício
EIRELI – Empresa Individual de Responsabilidade Limitada
F.O.F.A. - Força, Oportunidade, Fraqueza e Ameaças
ME – Microempresa
PGD – *Personal Gourmet Delivery*
SC – Santa Catarina
SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SWOT – *Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats* (Pontos Fortes, Pontos Fracos, Oportunidades e Ameaças)
UFSC – Universidade Federal de Santa Catarina

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
1.1 TEMA E PROBLEMA.....	13
1.2 OBJETIVOS.....	14
1.3 JUSTIFICATIVA.....	14
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	16
2.1 EMPREENDEDOR	16
2.2 PLANO DE NEGÓCIOS.....	17
2.3 Estrutura do Plano de Negócios	18
2.3.1 Sumário executivo	18
2.3.1.1 Descrição do empreendimento	19
2.3.1.2 Missão.....	19
2.3.1.3 Fonte de recursos	20
2.3.2 Análise de mercado	20
2.3.3 Plano de <i>marketing</i>	21
2.3.4 Plano operacional	22
2.3.4.1 Localização do empreendimento	22
2.3.4.2 <i>Layout</i> – estrutura física do empreendimento	23
2.3.4.3 Capacidade produtiva	24
2.3.4.4 Mão de obra	24
2.3.5 Plano financeiro	25
2.3.5.1 Investimentos fixos.....	25
2.3.5.2 Capital de giro	25
2.3.5.2.1 <i>Estoque inicial</i>	25
2.3.5.2.2 <i>Prazo médio das contas a receber</i>	26
2.3.5.2.3 <i>Prazo médio de pagamento a fornecedores</i>	26
2.3.5.2.4 <i>Prazo médio do estoque</i>	26
2.3.5.2.5 <i>Necessidade líquida de capital de giro em dias</i>	26
2.3.5.2.6 <i>Caixa mínimo</i>	27
2.3.5.3 Investimentos pré-operacionais	27
2.3.5.4 Investimento total e fonte de recursos.....	27
2.3.5.5 Receita mensal	27
2.3.5.6 Custos fixos e variáveis.....	28

2.3.5.7 Custos das mercadorias vendidas	29
2.3.5.8 Gastos com folha de pagamento	29
2.3.5.9 Gastos com depreciação.....	29
2.3.5.10 Demonstração do resultado	30
2.3.5.11 Indicadores de viabilidade.....	30
2.3.5.11.1. <i>Break-even point (ponto de equilíbrio)</i>	30
2.3.5.11.2. <i>Lucratividade</i>	31
2.3.5.11.3. <i>Rentabilidade – retorno sobre o investimento</i>	31
2.3.5.11.4. <i>Prazo de retorno do investimento</i>	31
2.3.6 Avaliação estratégica – análise da matriz SWOT.....	32
3 METODOLOGIA	35
3.1 ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO	35
3.2 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS.....	36
4 ESTUDO DE CASO	38
4.1 SUMÁRIO	40
4.2 SUMÁRIO EXECUTIVO.....	41
4.2.1 Descrição do empreendimento	42
4.2.2 Missão e visão.....	42
4.3 ANÁLISE DE MERCADO.....	43
4.3.1 Clientes	43
4.3.2 Fornecedores	43
4.3.3 Concorrentes.....	44
4.4 PLANO DE <i>MARKETING</i>	44
4.4.1 Produtos	44
4.4.2 Preço	45
4.4.3 Praça	45
4.4.4 Propaganda	45
4.5 PLANO OPERACIONAL.....	46
4.5.1 Localização do empreendimento.....	46
4.5.2 Layout – estrutura física do empreendimento.....	46
4.5.3 Capacidade produtiva.....	46
4.5.4 Mão de obra	46
4.6 PLANO FINANCEIRO.....	47

4.6.1	Estimativa de investimentos fixos	47
4.6.2	Capital de giro	48
4.6.2.1	Estimativa de estoque inicial	48
4.6.2.2	Prazo médio das contas a receber	49
4.6.2.3	Prazo médio de pagamento a fornecedores	49
4.6.2.4	Prazo médio do estoque	50
4.6.2.5	Estimativa da necessidade líquida de capital de giro em dias	50
4.6.2.6	Estimativa de caixa mínimo	51
4.6.2.7	Resumo da estimativa do capital de giro	51
4.6.3	Estimativa de investimentos pré-operacionais	51
4.6.4	Estimativa do investimento total e fontes de recursos	52
4.6.5	Estimativa de receita mensal	52
4.6.6	Estimativa dos custos fixos e variáveis	53
4.6.7	Estimativa dos custos das mercadorias vendidas	54
4.6.8	Estimativa dos gastos com folha de pagamento	54
4.6.9	Estimativas dos gastos com depreciação	55
4.6.10	Estimativa da demonstração do resultado	55
4.6.11	Indicadores de viabilidade	56
4.6.11.1	Ponto de equilíbrio (<i>break-even point</i>)	56
4.6.11.2	Lucratividade	56
4.6.11.3	Rentabilidade – retorno sobre o investimento	57
4.6.11.4	Prazo de retorno do investimento	57
4.7	AVALIAÇÃO ESTRATÉGICA - ANÁLISE DA MATRIZ SWOT	58
5	CONCLUSÃO	60
	REFERÊNCIAS	62
	APÊNDICES	64

1 INTRODUÇÃO

Neste capítulo, será determinado o tema, exposto o problema, definidos os objetivos, e apresentado à justificativa desta pesquisa.

1.1 TEMA E PROBLEMA

Diante do acelerado desenvolvimento econômico e tecnológico global, as empresas estão buscando se destacarem dos concorrentes com a utilização de um maior número de ferramentas gerenciais, que possibilitem maximizar o controle e os resultados. Para isso, o plano de negócios contempla as mais variáveis ferramentas gerenciais que possibilitam analisar o cenário do mercado existente e o cenário desejado.

O plano de negócios tem sua relevância, pois ele demonstra todas as ideias do empreendedor em uma ordem lógica, possibilitando uma análise da rentabilidade, uma estimativa dos riscos e como agir para minimizá-los, descrever o plano de *marketing*, de operações e financeiro, com isso, gerar informações suficientes para identificar as oportunidades e ameaças e ainda, caso seja necessário, despertar interesse de novos investidores.

Mesmo com o aumento nos valores das contas em restaurantes, os brasileiros ainda persistem em procurar locais com preços acessíveis e com refeições breves de se comer, assim começam a comer em *fast foods*. Esse tipo de alimentação desregrada, a longo período, pode ocasionar complicações para a saúde.

A preocupação da população com a alimentação gera um nicho de mercado, no qual a pessoa que tem espírito empreendedor visualiza um empreendimento que, além de rentável acaba por ajudar pessoas a solucionarem seus problemas.

A cidade de Criciúma tem mais de 202 mil habitantes é reconhecida como a maior produtora nacional e segunda maior produtora mundial de pisos e azulejos. É também o terceiro maior polo nacional na produção de *jeans* e o maior polo estadual do setor de confecções.

Diante deste das necessidades da população de Criciúma e com base em um plano de negócios, será viável constituir uma empresa do ramo gastronômico

que comercializa refeições saudáveis na cidade de Criciúma – SC, denominada *Personal Gourmet Delivery*?

1.2 OBJETIVOS

O objetivo geral desta pesquisa consiste em verificar a viabilidade de constituir uma filial da empresa *Personal Gourmet Delivery* em Criciúma – SC com a finalidade de comercializar refeições saborosas e saudáveis.

Para alcançar o objetivo geral, têm-se os seguintes objetivos específicos:

- ✓ analisar por meio de pesquisas mercadológica, as características do público alvo e a existência de demanda no mercado gastronômico em Criciúma– SC;
- ✓ verificar o investimento necessário; e
- ✓ analisar a viabilidade econômica e financeira do empreendimento.

1.3 JUSTIFICATIVA

Um estudo feito pelo SEBRAE (2013) mostra que as taxas de sobrevivência das empresas vêm aumentando. As empresas do setor de serviços de alimentação constituídas em 2007 e com 2 anos de vida, tiveram uma taxa de sobrevivência 79%.

Considerando todos os setores, o estado de Santa Catarina tem taxa de 76%, a capital do estado (Florianópolis) tem a taxa de 69,9% e, a cidade de Criciúma chegou a uma taxa de sobrevivência das empresas de 68%. As cidades do estado de Santa Catarina que alcançaram as melhores taxas de sobrevivência das empresas constituídas em 2007 foram Jaraguá do Sul, Brusque e Blumenau, com taxas de 83%, 81% e 80% respectivamente.

Observa-se que o setor de serviços de alimentação teve nesse período, uma taxa de sobrevivência das empresas considerável, assim com a elaboração de um plano de negócios bem estruturado será possível analisar a viabilidade de constituir uma empresa neste setor e alcançar os objetivos desejados.

Os empreendedores estão cada vez mais à procura de ferramentas que podem trazer auxílio técnico no momento da constituição de um empreendimento.

Nessa conjuntura o plano de negócios é a melhor estratégia para não perder recursos financeiros nem tempo com tentativas sem resultado.

O trabalho em questão terá a contribuição prática como uma ferramenta de planejamento, consentindo aos interessados no assunto estudar a estrutura do plano de negócios como sendo uma etapa primordial no momento da constituição de um empreendimento.

Quanto à contribuição teórica, a pesquisa visa reunir conceitos sobre o tema proposto, procurando evidenciar a viabilidade de constituir uma empresa utilizando as estruturas do plano de negócios.

Como contribuição social, permitirá aos novos empreendedores, acadêmicos do curso e demais interessados, conhecer o roteiro de um plano de negócios e poder utilizá-lo, podendo assim ter um planejamento bem estruturado para a constituição de um empreendimento. Contudo, contribuir para a redução do número de empresas que não conseguem ultrapassar os dois anos de atividades.

Como contribuição particular e familiar, este estudo dará conhecimento científico para que se possa analisar a rentabilidade e lucratividade da constituição do restaurante *Personal Gourmet Delivery* na cidade de Criciúma – SC e o que será necessário para que o empreendimento seja duradouro.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo vem abordar os conceitos definidos pelos autores sobre o perfil de um empreendedor e a importância do plano de negócios. Aborda-se ainda a estrutura do plano de negócios, sumário executivo, análise de mercado, plano de *marketing*, plano operacional, plano financeiro e sua avaliação estratégica.

2.1 EMPREENDEDOR

Empreendedores são pessoas que possuem uma grande necessidade de realizar algo, como criar um negócio, visualizando o que pretendem para o futuro e agem para que essa visão se torne realidade.

Conforme Cecconello e Ajzenal (2008, p. 2), o empreendedor, “vive constantemente desafiado a realizar novos empreendimentos ou a renovar e melhorar negócios já existentes”.

Empreendedor é aquele que desenvolve a arte de empreender, de mudar e inovar. Diferentemente do que muitas pessoas pensam empreendedores não são apenas aqueles que constituem um negócio, e sim os que têm a capacidade de inovação e obviamente mantê-lo.

Segundo Chiavenato (2005, p. 5), o empreendedor

é a pessoa que consegue fazer as coisas acontecerem, pois é dotado de sensibilidade para os negócios, tino financeiro e capacidade de identificar oportunidades. Com esse arsenal, transforma ideias em realidade, para benefício próprio e para benefício da comunidade. Por ter criatividade e um alto nível de energia, o empreendedor demonstra imaginação e perseverança, aspectos que, combinados adequadamente, o habilitam a transformar uma ideia simples e mal estruturada em algo concreto e bem-sucedido no mercado.

De acordo com Cecconello e Ajzenal (2008), o empreendedor precisa ter conhecimento do ramo em que pretende entrar, ou contatos com pessoas que detém esse conhecimento, e se possível transformar esse contato em investidor/sócio. Quanto maior o conhecimento adquirido pelo empreendedor, menos árduo será o caminho para encontrar as necessidades da sociedade, e assim planejar um produto que possa suprir as necessidades da sociedade.

2.2 PLANO DE NEGÓCIOS

O plano de negócios serve para auxiliar na criação de metas de crescimento e desenvolvimento, pois ele gera todas as informações sobre o negócio e demonstra como a empresa comportar-se-á no mercado.

Para Cecconello e Ajzental (2008, p. 9), “planos de negócios são necessários nas mais diversas situações: seja para ampliar uma linha de montagem, verificar a viabilidade de se atender um novo mercado”.

O plano de negócios pode auxiliar o empreendedor no momento da constituição de uma nova empresa ou para uma ampliação da empresa, seja ela, ampliação estrutural ou da carteira de clientes.

Para Salim et al. (2003, p. 3),

plano de negócios é um documento que contém a característica do negócio, sua forma de operar, suas estratégias, seu plano para conquistar uma fatia do mercado e as projeções de despesas, receitas e resultados financeiros.

Existem empresas que não conseguem completar o terceiro ano de vida, por isso a importância de elaborar o plano de negócios, visto que constituir uma empresa sem um plano é arriscado, pois ele permite analisar as previsões da empresa no mercado. (ROSA, 2013).

De acordo com Dornelas (2005, p. 93) “o plano de negócio é um documento indispensável ao empreendedor em busca de recursos financeiros para o empreendimento”.

Sendo o plano de negócios a demonstração do cenário pretendido baseado no que o mercado demonstra no momento da sua elaboração e como o mesmo não é uma ferramenta exata, deve ser revisado periodicamente.

Devido à instabilidade do mercado, o plano de negócios necessita de atualizações constantes, para que seja possível analisar a viabilidade da constituição do negócio, norteando as estratégias a serem adotadas, atraindo investimentos financeiros e transmitindo credibilidade para os *stakeholders* internos e externos. (DORNELAS, 2005).

Para Cecconello e Ajzental (2008, p. 25)

no mundo dos negócios, qualquer impulso para investir implica a necessidade de justificativas fundamentadas. Nenhum investidor desembolsará qualquer quantia representativa sem argumentos que o convençam. A fundamentação para a proposição de um plano de negócio

deve fazer parte de sua introdução. É nessa parte que se apresentam os fatos e indicadores que podem trazer credibilidade à proposta.

Todo investidor ao receber uma proposta para iniciar um negócio, pretende saber qual seu retorno financeiro, qual o risco do empreendimento, e quais argumentos responderão estes questionamentos com maior confiança.

2.3 Estrutura do Plano de Negócios

Em relação à estrutura do plano de negócios, Dornelas (2005) comenta que, tendo em vista especificidades de cada empreendimento, não há uma estrutura que necessite ser seguida rigidamente.

Figura 1 - Estrutura do plano de negócios



Fonte: Adaptado de Salim et al. (2001 p. 47)

Como exemplo de estrutura do plano de negócios, o autor cita como tópicos principais, o sumário executivo, a análise de mercado, o plano de *marketing*, plano operacional e plano financeiro.

2.3.1 Sumário executivo

Normalmente as pessoas gostam de ler o resumo do trabalho, para saber se ele interessa. No caso do plano de negócios, os *stakeholders* querem saber do que se trata o plano de negócios de uma forma geral.

De acordo com Salim et al. (2003, p. 42),

o sumário executivo é um extrato competente e motivante do Plano de Negócios. Qual a área de negócios, qual o produto ou serviços, qual o

mercado e que fatia desse mercado queremos obter? Tudo isso sem explicar em detalhes, mas dito de maneira clara, objetiva e sucinta.

Segundo Rosa (2013, p. 19), “o sumário executivo é um resumo do plano de negócios. Não se trata de uma introdução ou justificativa e, sim, de um sumário contendo seus pontos mais importantes”.

Outrossim, o sumário executivo é a parte que despertará o interesse da leitura completa do plano de negócios.

2.3.1.1 Descrição do empreendimento

Conforme Salim et al. (2003, p. 42) um dos aspectos contidos no sumário executivo de plano de negócios é a descrição do empreendimento, “uma empresa é constituída para oferecer produtos (de sua fabricação ou não) e/ou serviços, tendo em vista um mercado-alvo”.

Rosa (2013) destaca que nesta fase também deve ser informado o nome da empresa e o número de inscrição no Cadastro Nacional de Pessoas Jurídicas (CNPJ), caso o empreendimento não estiver registrado, utilizar o Cadastro de Pessoa Física (CPF) do empreendedor.

2.3.1.2 Missão

A missão é mais um argumento que deve estar dentro do sumário executivo. Segundo Salim et al. (2003, p. 43)

em resumo, deve mostrar o que a empresa pretende vender, a quem e como, de forma sucinta e bem generalizada, de maneira a poder evoluir os seus produtos e seus serviços ao longo do tempo dentro da mesma linha de atendimento às necessidades de seu segmento de mercado.

Cecconello e Ajzental (2008, p. 152)

a missão, sendo um caminho para atingir a visão, não tem como propósito único sua realização quando da fundação da empresa. A missão pode ser alterada de forma a se adaptar às novas diretrizes, ou estratégias da empresa. Se, por um lado, não deve mudar constantemente, o que pode indicar uma perda de foco estratégico da empresa, por outro, não significa que deva ser eternamente imutável.

Assim, a missão nada mais é que a diretriz para alcance dos objetos estabelecidos no planejamento estratégico da empresa é através da missão que os colaboradores saberão como chegar ao objetivo geral e coletivo da empresa.

2.3.1.3 Fonte de recursos

Esta é a fase onde são apresentados os recursos obtidos e sua procedência para constituição da empresa. No início das atividades podem ser obtidos recursos próprios, de terceiros ou ambos.

Segundo Rosa (2013, p. 34),

recursos próprios envolvem a aplicação por parte do(s) proprietário(s) de todo o capital necessário para a abertura da empresa, já a utilização de recursos de terceiros compreende a busca de investidores ou de empréstimos junto a instituições financeiras.

Os investimentos de terceiros para pequenas empresas podem ser obtidos de familiares e ou amigos, para que no início das atividades a empresa não dependa de financiamento com juros altos.

2.3.2 Análise de mercado

Nesta fase deve-se procurar ter conhecimento dos clientes, estudar os concorrentes e fornecedores, para poder estabelecer a estratégia do empreendimento, além disso, os investidores vão se interessar pela análise feita. Cecconello e Ajzental (2008, p. 71) afirmam que, “o conhecimento sobre o ambiente em que a empresa se insere é a base para a formulação da estratégia da organização”.

De acordo com Salim et al. (2003, p. 72)

uma análise de mercado que integra o Plano de Negócios demonstra que o empreendedor está atento às variáveis do mercado, e não se baseia apenas na sua “boa ideia”, a análise pode dar uma visão sobre as condições que a empresa tem para ingressar no mercado e sobre a conveniência de se investir nela.

Análise de mercado é feita por empreendedores atentos as diversas alterações do cenário empresarial a ser inserido, pois o sucesso do empreendimento

não é feito apenas de boas ideias, mais sim saber colocá-las em prática e se antecipar as oportunidades e ameaças.

Neste contexto Dornelas (2005, p. 142) destaca que

a análise de mercado é considerada por muitos uma das mais importantes seções do plano de negócios, e também a mais difícil de se fazer, pois toda a estratégia de negócio depende de como a empresa abordará seu mercado consumidor, sempre procurando se diferenciar da concorrência, agregando maior valor aos seus produtos/serviços, com o intuito de conquistar seus clientes continuamente.

A análise de mercado é o ponto de decisão de como serão elaborados os produtos, qual o maior público alvo que o empreendimento poderá alcançar e qual diferencial o produto ou serviço terá dos concorrentes.

2.3.3 Plano de *marketing*

De nada adianta ter um excelente produto se não saber como colocá-lo no mercado e conquistar as pessoas a comprá-lo, é o *marketing* que apresenta o preço, as qualidades e as características do produto do empreendimento para o cliente (CHIAVENATO, 2005).

Segundo Cecconello e Ajzentel (2008, p. 161)

esse plano deve integrar os elementos interdependentes do composto de *marketing*, tais como vendas, gerência de produtos, assistência ao cliente, propaganda, promoção de vendas, *merchandising*, *lobby*, relações públicas, marca e distribuição.

O plano deve ser específico por produto, mercado e região e deve se apoiar em pesquisas de mercado e de comunicação, que são o vetor estratégico e tático da ação do plano, de tal modo que seria de base para a alocação de recursos necessários para sua implementação.

O plano de *marketing* é o processo na qual se estabelece os caminhos para apresentar o produto e ou serviço aos clientes, mostrando suas características para o mercado consumidor.

Para Chiavenato (2005, p. 195),

marketing é também o conjunto de ações destinadas a criar produtos/serviços e colocá-los à disposição do mercado, no foco do cliente. Seus componentes – a criação e/ou o desenvolvimento de produtos/serviços, a localização e/ou a distribuição deles a propaganda e a promoção, o preço, a embalagem – devem estar sempre orientados para o cliente e suas necessidades e expectativas.

O plano de *marketing* também analisa a melhor localização do ponto comercial, avaliando as necessidades logísticas para distribuição do produto, e até mesmo a acessibilidade do cliente ao empreendimento.

As estratégias de *marketing* vem para auxiliar o empreendedor no alcance de seus objetivos, assim Dornelas (2005) apresenta o composto de *marketing* ou os 4Ps (produto, preço, praça e propaganda).

O empreendedor precisa estabelecer os objetivos de *marketing*, para isso Dornelas (2005, p. 151) propõe que:

esses objetivos devem responder à seguinte questão: para onde eu quero ir? Sendo mais específico: qual participação de mercado a empresa quer atingir, quanto quer vender, quanto quer lucrar, em quais seguimentos e regiões, com que penetração de mercado, para quais consumidores e em qual prazo.

O plano de *marketing* ajuda a olhar para o futuro, estabelecer os clientes, analisar melhor a empresa quanto aos produtos e preços oferecidos, qual sua localização mais adequada para aquele ramo de atividade, e qual melhor meio de comunicação para atingir o maior número de clientes.

2.3.4 Plano operacional

Sobre esse elemento do plano de negócios, Chiavenato (2005) menciona que deverá ser descrito onde será a localização e como será o *layout* do empreendimento, como será planejada a programação da produção, onde será armazenado o estoque, qual sua rotatividade e a necessidade de pessoal para o processo operacional.

2.3.4.1 Localização do empreendimento

Para Chiavenato (2005, p. 174), “a localização da empresa refere-se ao local escolhido para instalação da empresa, seja fábrica, oficina, loja ou escritório de serviços”.

Quadro 1 - Fatores de localização industrial e localização comercial

Localização Industrial	Localização Comercial
<ul style="list-style-type: none"> • Proximidade de mão de obra; • Proximidade dos mercados; • Proximidade de transportes; • Infra estrutura energética; • Incentivos fiscais; • Custo do terreno; • Facilidade de localização; • Adequação do local; • Infra estrutura. 	<ul style="list-style-type: none"> • Proximidade dos clientes; • Facilidade de acesso; • Facilidade de transporte; • Facilidade de estacionamento; • Infra estrutura para recreação; • Adequação do local; • Visibilidade; • Baixos custos imobiliários; • Baixos custos condominiais; • Aparência do local.

Fonte: Chiavenato (2005, p. 174)

Dornelas (2005) confirma que a escolha de um bom ponto comercial diferencia os serviços prestados pela empresa sobre seus concorrentes.

Para a escolha da localização do empreendimento se faz necessário levar em conta qual o ramo de atividade pretende-se atuar, para assim poder justificar os fatores relevantes da escolha do local.

2.3.4.2 *Layout* – estrutura física do empreendimento

Conforme Rosa (2013) o *layout* do empreendimento deve ser bem estudado, pois uma boa definição de como será a distribuição dos setores, dos equipamentos móveis e utensílios, e distribuição das pessoas neste espaço, pode trazer alguns benefícios como, o aumento da produtividade, diminuição do desperdício do trabalho, maior facilidade na localização dos produtos pelos clientes na área de vendas e melhoria na comunicação entre os setores e as pessoas.

Segundo Dornelas (2005) a infra estrutura a se oferecer ao cliente depende de onde ela se encontra, assim boa localização do ponto comercial pode trazer grandes retornos.

Neste contexto Chiavenato (2005, p. 176) diz que “o *layout* assemelha-se a uma planta baixa (desenho simples) de um apartamento ou casa com seus respectivos cômodos e a localização dos móveis e utensílios”.

2.3.4.3 Capacidade produtiva

Saber a capacidade produtiva do empreendimento é primordial para estabelecer a quantidade de clientes que poderão ser atendidos. Neste sentido Rosa (2013, p. 61) assegura que, “é importante estimar a capacidade instalada da empresa, isto é, o quanto pode ser produzido ou quantos clientes podem ser atendidos com a estrutura existente. Com isso, é possível diminuir a ociosidade e o desperdício”.

Para Chiavenato (2005, p. 177) “a capacidade de produção representa a produção possível com a capacidade instalada, mais os recursos materiais, os recursos humanos e os recursos financeiros”.

Capacidade produtiva dependerá do tamanho da instalação estrutural e da quantidade de funcionários do empreendimento. Para isso deve-se tomar cuidado com a busca excessiva de clientes, pois o aumento da capacidade produtiva deve ser analisado com cuidado.

2.3.4.4 Mão de obra

A mão de obra é destinada para a projeção da quantidade necessária de funcionários para o bom funcionamento do empreendimento. Rosa (2013) alerta para falta de conhecimento das leis trabalhistas, e aconselha a busca de auxílio junto ao sindicato da categoria, para prevenir-se das possíveis causas trabalhistas.

De acordo com o ramo, objetivos, estratégias definidas e o modelo de empresa que viabiliza os objetivos, há uma clara definição do perfil de pessoas necessárias que se ajustam a organização pretendida. Quem concretiza os objetivos da empresa são as pessoas envolvidas no processo. (BERNADI, 2003, p. 109).

Conforme o empreendimento a mão de obra deverá ser qualificada, pois algumas funções dependem de pessoas com conhecimentos técnicos, para poder fazer a empresa seguir com suas atividades.

2.3.5 Plano financeiro

Por meio do plano financeiro a empresa sabe quanto de capital é necessário para colocá-la em funcionamento e é nessa etapa que será apresentado o ponto de equilíbrio do empreendimento

Neste ponto do plano de negócios, serão respondidos os questionamentos gerados sobre a lucratividade da empresa, qual o tempo estimado para obter o retorno do investimento e, quando a empresa torna-se auto-sustentável. (Salim et al., 2003).

2.3.5.1 Investimentos fixos

Rosa (2013) explica que os investimentos fixos são os bens a serem adquiridos para que a empresa possa funcionar, esses bens muitas vezes poderão ser alugados ao invés de comprados, e em certos processos pode-se até terceirizar as atividades, essas opções poderão ser mais viáveis do que a imobilização de bens.

2.3.5.2 Capital de giro

Para Rosa (2013) o capital de giro é a necessidade financeira da empresa para desempenhar as atividades operacionais, esse capital é utilizado na aquisição de matérias-primas ou mercadorias para revenda e também para pagamento de despesas.

Para chegar o capital de giro mais exato se faz necessário saber o estoque inicial, o prazo médio das contas a receber, o prazo médio das contas a pagar, o prazo médio de estoque, a necessidade líquida de capital de giro em dias e o caixa mínimo.

2.3.5.2.1. *Estoque inicial*

Menciona Rosa (2013) que o estoque inicial é a quantidade de cada item necessário para a fabricação do produto industrializado pela empresa (matéria-prima, embalagem e outros) ou estoque inicial para a revenda de mercadorias. Os

estoques devem ter um controle apurado, para que não ocorra falta de itens essenciais e para que um item não fique estocado e gere prejuízo.

2.3.5.2.2. Prazo médio das contas a receber

O prazo médio das contas a receber é o prazo dado ao cliente para efetuar o pagamento da venda a prazo (MARTINS et al., 2014).

Rosa (2013) propõe que esse prazo para ser ideal deve ser o menor possível e sempre menor que o prazo médio das contas a pagar.

2.3.5.2.3. Prazo médio de pagamento a fornecedores

O prazo médio de pagamento a fornecedores é a média do tempo gasto para quitação das obrigações com fornecedores (MARTINS et al., 2014).

Segundo Rosa (2013) este prazo deve ser o mais longo possível, e maior que o prazo médio das contas a receber.

2.3.5.2.4. Prazo médio do estoque

O prazo médio do estoque é o índice que mede a rotatividade do estoque de matéria-prima e ou produto para revenda da empresa (MARTINS et al., 2014).

Rosa (2013) alerta que quando o índice do prazo médio do estoque é muito alto o capital de giro também deverá ser maior.

2.3.5.2.5. Necessidade líquida de capital de giro em dias

Segundo Reis (2006, p. 198) o resultado da necessidade de capital de giro é a “quantidade em dias que a empresa precisa de financiamento para completar o prazo total de giro”.

Rosa (2013) aponta que para calcular a necessidade líquida de capital de giro em dias, precisamos somar os recursos que se encontram fora do caixa da empresa (prazo médio das contas a receber com o prazo médio do estoque), e por fim diminuir os recursos de terceiros que se encontram no caixa da empresa (prazo médio das contas a pagar).

2.3.5.2.6. Caixa mínimo

Segundo Assaf Neto, Silva (2002) descreve o caixa mínimo com o valor que a empresa desembolsa no período entre o pagamento das compras de matéria-prima (fornecedores) e o recebimento das vendas a prazo aos clientes.

Rosa (2013) explica que o caixa mínimo é a quantidade monetária que a empresa carece para financiar suas atividades iniciais, este valor é o resultado da necessidade líquida de capital de giro em dias multiplicado pelos custos diários da empresa.

2.3.5.3 Investimentos pré-operacionais

Rosa (2013) descreve como investimentos pré-operacionais, aqueles gastos antes da empresa começar a funcionar, como exemplo temos as despesas com reformas, taxas de registro da empresa (inscrição municipal, inscrição estadual, taxas...) e até mesmo as propagandas e publicações.

2.3.5.4 Investimento total e fonte de recursos

Rosa (2013) explica que para chegar ao investimento total devem-se somar os investimentos fixos com o capital de giro e os investimentos pré-operacionais, assim teremos o investimento total para o empreendimento. A partir deste ponto pode-se estabelecer como será a fonte dos recursos, se serão utilizados recursos próprios e ou recursos de terceiros (empréstimos).

2.3.5.5 Receita mensal

Considerado por Rosa (2013) com uma das etapas mais difíceis, pois como projetar uma receita sem saber a capacidade de venda e o preço de venda a ser praticado. Para isso ele sugere a utilização do preço praticado pelos concorrentes e o quanto seus futuros clientes estão dispostos a pagar.

Sá (2014, p. 132) completa falando que “o principal objetivo do orçamento das receitas não é adivinhar quanto a empresa irá faturar mês a mês ao longo do

exercício orçado (até porque ninguém é adivinho), mas procurar estimar quanto a empresa disporá para gastar naquele exercício”.

2.3.5.6 Custos fixos e variáveis

Os gastos com o volume de produções e vendas são classificados em custos fixos e custos variáveis.

➤ **Custos fixos**

Para Oliveira, (2005, p. 67), os custos fixos “são aqueles custos que permanecem constantes dentro de determinada capacidade produtiva instalada, independentemente do volume de produção. Conseqüentemente, não são identificados como custos da produção do período, mas como custo de um período de produção”.

Segundo Rosa (2013) os custos fixos são todos os gastos que a empresa tem, indiferente da quantidade produzida em um determinado período, por exemplo: se a empresa reduzir sua produção mensal sem demitir funcionários o seu gasto com folha de pagamento continuará o mesmo, assim como o aluguel da sala comercial, entre outros.

➤ **Custos variáveis**

Segundo Oliveira, (2005, p. 96), os custos variáveis são:

aqueles custos que mantêm uma relação direta com o volume de produção ou serviço e, conseqüentemente, podem ser identificados com os produtos. Dessa maneira, o total dos custos variáveis cresce à medida que o volume de atividades da empresa aumenta.

Para Rosa (2013) os custos variáveis são decorrentes das atividades exercidas pela empresa, aqui pode-se considerar os impostos, as comissões de vendedores e representantes, as propagandas, as taxas administrativa de cartões de crédito e outras.

2.3.5.7 Custos das mercadorias vendidas

Segundo Bruni e Famá (2004), o CMV ocorre quando a operação mercantil, que são as vendas dos produtos em estoque, quando a operação é industrial gera o CPV (custos dos produtos vendidos), e nas operações de serviços prestados ou serviços gerados o CSP ou CSV (custos dos serviços prestados ou vendidos, estes custos são considerados.

2.3.5.8 Gastos com folha de pagamento

Segundo Rosa (2013) essa etapa deve ser analisada a quantidade de funcionários que a empresa pretende contratar e que será suficiente para desenvolver as atividades, também deve ser considerado os salários a serem pagos para cada função, e os encargos sociais correspondentes.

Dolabela (2007) descreve que este ponto é quando deve-se elaborar as planilhas de projeções de todas as despesas com a mão de obra, como os salários, encargos sociais, provisões de décimo terceiro salário e férias.

2.3.5.9 Gastos com depreciação

A depreciação é o desgaste natural ou por uso do ativo, onde ocorre a redução do seu valor. Essa redução é reconhecida como custo quando o ativo for utilizado na produção, e como despesa quando o ativo não for utilizado na produção.

Silva e Marion (2013) apresentam a seguinte tabela de estimativa da vida útil do ativo conforme Decreto 3.000/99 (Regulamento do Imposto de Renda):

Quadro 2 - Estimativa da vida útil do ativo

Itens	Taxa Anual de Depreciação	Anos de Vida Útil
Terrenos	Não existe	Indeterminado
Móveis e Utensílios	10%	10
Veículo	20%	5
Máquinas e Equipamentos	10%	10
Instalações	10%	10
Edifício	4%	25
Equipamentos de Informática	20%	5

Fonte: Silva e Marion (2013)

2.3.5.10 Demonstração do resultado

Martins et al. (2014, p. 39) conceituam a demonstração do resultado como sendo a demonstração que,

apresenta de forma esquematizada os resultados auferidos pela entidade em determinado período. Em linhas gerais, o resultado é apurado deduzindo-se das receitas todas as despesas (inclusive os custos, que nesse momento se transformam em despesa) que a empresa incorreu no referido período.

Através da demonstração do resultado pode-se analisar o desempenho da empresa e saber se a empresa tem lucro ou prejuízo. Na demonstração de resultado são apresentadas as despesas e receitas do período.

2.3.5.11 Indicadores de viabilidade

Padoveze (2013, p. 238) explica que:

esses indicadores podem ser tanto de relação entre elementos do Balanço Patrimonial, como de elementos da Demonstração de Resultados que se relacionam com o Balanço Patrimonial. São apresentados em termos de índices, percentuais, números absolutos, dias etc., com o objetivo de facilitar ainda mais o entendimento da situação da empresa apresentada nos Demonstrativos Contábeis.

Os indicadores de viabilidade são calculados a partir dos resultados da estimativa de investimentos fixos, capital de giro, faturamento mensal, custos fixos e variáveis e da demonstração de resultados.

2.3.5.11.1. *Break-even point (ponto de equilíbrio)*

É o período em que as receitas são iguais a soma dos custos fixos e variáveis, com isso não origina lucro nem prejuízo, é o ponto em que o empreendedor sabe o momento que a empresa começa a dar lucro ou prejuízo.

Neste contexto Dornelas (2005, p. 169) afirma que

no ponto de equilíbrio não há lucro ou prejuízo. É o ponto no qual a receita proveniente das vendas equivale à soma dos custos fixos e variáveis. É de grande utilidade, pois possibilita ao empresário saber em que momento seu empreendimento começa a obter lucro e, assim, torna-se uma importante ferramenta gerencial.

O ponto de equilíbrio apresenta qual a quantidade necessária de receita para que a empresa consiga cobrir os custos e despesas, é a partir deste ponto que a empresa começará a gerar lucro se aumentar sua receita ou prejuízo se reduzir as receitas.

2.3.5.11.2. *Lucratividade*

Segundo SEBRAE (2011, p. 128), a lucratividade é:

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

A lucratividade indica a capacidade da empresa em gerar lucro sobre as vendas, este índice é medido em porcentagem.

2.3.5.11.3. *Rentabilidade – retorno sobre o investimento*

Para Rosa (2013) esse é o indicador de atratividade dos negócios, pois é ele quem mede o retorno do capital investido pelos sócios.

Martins et al., (2014) complementam falando que esse índice mede a capacidade que a empresa têm em gerar lucro com o investimento aplicado na sua constituição.

A rentabilidade demonstra o retorno do investimento aplicado pelo sócio na empresa, este índice é informado em porcentagem.

2.3.5.11.4. *Prazo de retorno do investimento*

Rosa (2013, p. 103), descreve que o prazo de retorno do investimento “é um indicador de atratividade. Indica o tempo necessário para que o empreendedor recupere o que investiu em seu negócio”.

O resultado do prazo de retorno do investimento é demonstrado em mês.

2.3.6 Avaliação estratégica – análise da matriz *SWOT*

A análise *SWOT* é uma ferramenta que apresenta as oportunidades e ameaças do ambiente externo e as forças e fraquezas do ambiente interno da empresa para com o mercado. A matriz *SWOT* também é conhecida por matriz F.O.F.A. (Força, Oportunidade, Fraqueza e Ameaças).

De acordo com Rosa (2013, p. 108), a matriz F.O.F.A. é um instrumento de análise simples e valiosa. Seu objetivo é detectar pontos fortes e fracos, com a finalidade de tornar a empresa mais eficiente e competitiva, corrigindo assim suas deficiências.

O Quadro 3 é um exemplo de matriz F.O.F.A elaborado por Rosa (2013), onde são demonstrados os fatores do ambiente interno (forças e fraqueza), e os fatores do ambiente externo (oportunidades e ameaças).

Quadro 3 - Exemplo de matriz F.O.F.A./SWOT

	Fatores do ambiente interno	Fatores do ambiente externo
Pontos Fortes	<p>Força Faça uso das forças. São características internas da empresa ou de seus donos que representam vantagens competitivas sobre seus concorrentes ou uma facilidade para atingir os objetivos propostos. Exemplos:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Atendimento personalizado ao cliente. ▪ Preço de venda competitivo. ▪ Equipe treinada e motivada. ▪ Localização estratégica da empresa. 	<p>Oportunidades Explore as oportunidades São situações positivas do ambiente externo que permitem à empresa alcançar seus objetivos ou melhorar sua posição no mercado. Exemplos:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Existência de linhas de financiamento. ▪ Poços concorrentes na região. ▪ Aumento crescente da demanda ▪ Disponibilidade de bons imóveis para locação.
Pontos Fracos	<p>Fraquezas Elimine as fraquezas. São fatores internos que colocam a empresa em situação de desvantagem frente à concorrência ou que prejudicam sua atuação no ramo escolhido. Exemplos:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Pouca qualificação dos funcionários. ▪ Indisponibilidade de recursos financeiros (capital). ▪ Falta de experiência anterior no ramo. ▪ Custos de manutenção elevados. 	<p>Ameaças Evite as ameaças. São situações externas nas quais se têm pouco controle e que colocam a empresa diante de dificuldades, ocasionando a perda de mercado ou a redução de sua lucratividade. Exemplos:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Impostos elevados e exigências legais rigorosas. ▪ Existência de poucos fornecedores. ▪ Escassez de mão de obra qualificada. ▪ Insegurança e violência na região.

Fonte: Adaptado de Rosa (2013).

Quanto à análise SWOT, Lucca (2013, p. 25) enfatiza que

essa técnica está fortemente relacionada à preocupação com o conteúdo estratégico. Nesse caso, o conteúdo da estratégia está definido como: conhecer as forças e estabelecer estratégias de maximização; reconhecer as fraqueza e criar estratégias de minimização; identificar as oportunidades e desenvolver estratégias de aproveitamento; e identificar as ameaças e criar mecanismos de neutralização.

Segundo Oliveira et al. (2014, p. 33),

a análise ambiental objetiva a situação da empresa relativamente aos ambientes internos e externos. Essa avaliação é realizada mediante a determinação dos fatores-chaves de sucesso para a empresa, os quais orientem a identificação e a análise das variáveis ambientais críticas internas e externas.

Esta análise auxilia o planejamento estratégico da empresa, demonstrando quais os setores que deverão ter maior atenção e cuidado no momento de planejar as estratégias para o alcance da missão e visão da empresa.

3 METODOLOGIA

O presente trabalho monográfico trata-se de um estudo científico, desenvolvido através de procedimentos metodológicos. De acordo com Jung (2004, p. 227) “a metodologia é um conjunto de técnicas e procedimentos que tem por finalidade viabilizar a execução da pesquisa, obtendo-se como resultado um novo produto, processo ou conhecimento”.

Assim, este capítulo tratará do enquadramento metodológico das descrições e formas de análise dos dados.

3.1 ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO

Em relação à tipologia da pesquisa entende-se que, para o alcance dos objetivos, esta pesquisa será descritiva, pois trata-se da descrição das etapas de elaboração do Plano de Negócios e a viabilidade de se constituir um empreendimento.

Neste contexto Santos (2000, p. 26),

pesquisa descritiva é um levantamento das características conhecidas, componentes do fato fenômeno/problema. É normalmente feita na forma de levantamento ou observações sistemáticas de fato/fenômeno, problema escolhido.

Quanto aos procedimentos, serão empregadas pesquisas bibliográficas, para poder desenvolver os conceitos imprescindíveis para a elaboração desta pesquisa.

Para Beuren et al. (2006, p. 87),

o material consultado na pesquisa bibliográfica abrange todo referencial já tornado público em relação ao tema estudado, desde publicações avulsas, boletins, jornais, revistas, livros, pesquisas, monografias, dissertações, teses entre outros. Por meio dessas bibliografias reúnem-se conhecimento sobre a temática pesquisada.

Para completar o estudo bibliográfico e descritivo será utilizada a metodologia de pesquisa qualitativa e quantitativa.

Beuren et al. (2006, p. 92) comentam que “a abordagem quantitativa caracteriza-se pelo emprego de instrumentos estatísticos, tanto na coleta quanto no tratamento dos dados”.

A pesquisa de abordagem quantitativa se preocupa com a representatividade numérica, que expressam em variáveis os que serão expostos no decorrer da pesquisa.

A metodologia qualitativa é exposta por Fachin (2003, p. 81) como sendo

caracterizada pelos atributos e relaciona aspectos não somente mensuráveis, mas também definidos descritivamente. O conjunto de valores em que se divide uma variável qualitativa é denominado sistema de valores. Tais sistemas não são inalteráveis para cada variável. Conforme a natureza ou objetivos do pesquisador ou ainda das técnicas a serem usadas, a variável merece ser categorizada.

A pesquisa qualitativa nos demonstrará compreensão em profundidade do contexto, são dados não mensuráveis para a captação de sentimentos, sensações, percepções e comportamentos existentes dos seres humanos e suas razões.

Bauren et al. (2006, p. 90) afirmam que os “estudos que empregam uma metodologia qualitativa podem descrever a complexidade de determinado problema, analisar a interação de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos vividos por grupos sociais.”

3.2 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Para esse estudo será utilizado à pesquisa mercadológica, através de questionário fechado, aplicado aos comerciantes localizados no bairro centro da cidade de Criciúma - SC. Os indivíduos terão a possibilidade e o direito de recusa em relação à participação do questionário a eles aplicado, sendo preservado a identidade e o sigilo das informações fornecidas pelos participantes.

Julga-se extremamente viável e relevante a utilização dessa técnica em estudos cuja finalidade tem haver com a busca de informações que permitam analisar a viabilidade da constituição da empresa *Personal Gourmet Delivery* em Criciúma – SC.

Oliveira (2002, p. 163),

a seleção do instrumento metodológico está, portanto, diretamente relacionado com o problema a ser pesquisado; a escolha dependerá dos vários fatores relacionados com a pesquisa, ou seja, a natureza dos fenômenos, o objetivo da pesquisa, os recursos financeiros, a equipe humana e outros elementos que possam surgir no campo da investigação.

Os questionários são divididos em duas categorias, questões abertas e fechadas. As questões abertas são aquelas que existem a liberdade de respostas, e as fechadas são as questões que existem as opções de respostas (BARROS, 1990).

Bruni (2007, p. 170), explica que “o censo corresponde ao estudo do todo. Todos os elementos do universo são estudados”.

Existem situações em que o emprego do censo é impossível, como: populações infinitas, testes destrutivos, informações mais rápidas e população muito numerosa.

Em visita a Câmara dos Dirigentes Lojistas (CDL) da cidade de Criciúma, o pesquisador obteve a informação que existem 1.200 comerciantes cadastrados na CDL que atuam no bairro centro e que historicamente poucos desses comerciantes dão retorno aos *e-mails* enviados pela própria entidade (CDL), imagina pra um acadêmico. Aplicando o questionário a esses comerciantes, obteve-se o retorno total de 54 questionários respondidos, isso gera um retorno de 4,5% do total de 1200 *e-mails* enviados.

Mesmo sabendo-se que a atividade de comércio dessa localidade tem vários segmentos como: sapatarias, vestuários, móveis e eletrodomésticos, farmácias, lotéricas, joalheria, informática entre outras, isso não será relevante para a utilização do censo, já que o mesmo não considera a segmentação da atividade e sim a localização do estabelecimento.

A pesquisa seguirá como foco norteador de desenvolvimento de questionário fechado que trouxe como subsídios resultados de desenvolvimento econômico trazendo como percentual o cadastramento das lojas. Portanto, percebemos que quando trabalhamos com o estudo do todo temos uma viabilidade de recursos tecnológicos muito mais acessível e podemos ter os dados tanto qualitativos quanto quantitativos, isso demonstra muito eficácia de usar o censo não só nos setores comerciais e sim em todos os meios que englobam tanto setores financeiros, sociais enfim ele trás realmente um resultado muito rápida e eficaz de pesquisa usada por esse programa.

4 ESTUDO DE CASO

Neste tópico é desenvolvido o Plano de Negócios do empreendimento *Personal Gourmet Delivery*, utilizando as ferramentas descritas na presente monografia.

Fabiano Bardini
Rua Jaime Silveira, 30
Bairro Mina Brasil, Criciúma – SC
(48) 9924-xx xx
fabiano_bardini@hotmail.com

PERSONAL GOURMET DELIVERY

Gerente administrativo
fabiano_bardini@hotmail.com



Plano de Negócios elaborado em novembro de 2014
por Fabiano Bardini.

4.1 SUMÁRIO

4.2 SUMÁRIO EXECUTIVO.....	41
4.3 ANÁLISE DE MERCADO.....	43
4.4 PLANO DE <i>MARKETING</i>	44
4.5 PLANO OPERACIONAL.....	46
4.6 PLANO FINANCEIRO.....	50

4.2 SUMÁRIO EXECUTIVO

Este plano de negócios tem como objetivo demonstrar a viabilidade econômica e financeira para constituição de uma filial da empresa *Personal Gourmet Delivery (PDG)* que comercializa refeições saudáveis na cidade de Criciúma – SC.

A empresa *PGD* estará voltada para o ramo alimentício (gastronômico), atuando como restaurante de tele-entrega na cidade de Criciúma – SC. O cardápio será criado por um (a) nutricionista e preparado por *chef* de cozinha, a fim de proporcionar uma alimentação equilibrada, saborosa e nutritiva.

As refeições serão preparadas de segunda a sexta-feira, entregues entre 11:30h às 15:00h. O cliente terá a opção de adquirir a refeição congelada, sem perder a qualidade e o sabor dos alimentos.

O empreendimento terá suas instalações e clientes na cidade de Criciúma – SC, o público alvo serão pessoas do comércio do centro da cidade de Criciúma. Conforme realização da pesquisa mercadológica, a maioria dos clientes serão pessoas que ganham até dois salários mínimos, seguido das pessoas que ganham acima de quatro salários mínimos, esses potenciais clientes têm em comum a busca por uma alimentação saborosa e equilibrada.

Para o empreendimento da *PDG* iniciar suas atividades será necessário um investimento de R\$ 119.995,31, sobre esse valor estima-se uma rentabilidade de 3,58%, e o potencial de lucratividade da *PDG* será de 16,79%, dando assim o prazo de 28 meses para o retorno do investimento.

O empreendedor é graduado em Bacharel no curso de Ciências Contábeis, não disponibiliza de experiência no ramo gastronômico, mas como se trata de um empreendimento familiar, seus pais darão todo o apoio possível na administração, já que os mesmos detêm experiência nesse ramo.

➤ **Forma jurídica**

Com base na atividade de comércio, na estimativa do faturamento da empresa, e pela quantidade de sócios, a *Personal Gourmet Delivery* será uma Empresa Individual de Responsabilidade Limitada (EIRELI).

➤ **Enquadramento tributário**

Devido o faturamento da empresa e sua forma jurídica, optou-se em enquadrar a empresa no Sistema Integrado de Pagamento de Impostos e Contribuições (Simples Nacional), pois nessa forma de apuração, a carga tributária tende a ser menor.

➤ **Fontes de recursos**

Os recursos utilizados na constituição do empreendimento serão investimentos do próprio empreendedor, que busca investir seu capital em uma atividade que lhe gere rentabilidade.

4.2.1 Descrição do empreendimento

Nome da empresa: *Personal Gourmet Delivery*

Razão social: Fabiano Bardini EIRELI ME

CPF: 050.505.000-00

Proprietário/a: Fabiano Bardini

Endereço: Rua Jaime Silveira, Nº 30, Sala 3, Bloco B Mina Brasil, Criciúma - SC

Fone: 48-9924-xxxx

Pessoa responsável: Fabiano Bardini

4.2.2 Missão e visão

➤ **Missão**

Promover a alimentação consciente e o autoconhecimento, atuando de forma holística e proporcionando a todos os clientes, em seu local de trabalho ou residência, refeições ricas, balanceadas, saborosas, variadas e personalizadas, unindo os conceitos de saúde e do prazer em comer bem.

➤ **Visão**

Ser a maior e melhor empresa fornecedora de refeições balanceadas e personalizadas por sistema *delivery* nos municípios de Criciúma, Balneário Rincão, Cocal do Sul, Forquilha, Içara, Lauro Muller, Morro da Fumaça, Nova Veneza, Orleans, Siderópolis, Treviso e Urussanga que compõe a região da AMREC (Associação dos Municípios da Região Carbonífera).

4.3 ANÁLISE DE MERCADO

A análise de mercado demonstrará as informações sobre os clientes, fornecedores e concorrentes, assim possibilitando uma análise potencial do mercado.

4.3.1 Clientes

Os clientes da *Personal Gourmet Delivery* serão pessoas que desejam ter uma alimentação controlada para melhorar a saúde, também pessoas que por opção pretendem alimentar-se com uma refeição saudável, já tenham a prática de se alimentar em restaurantes no mínimo duas vezes na semana, trabalham no comércio do centro da cidade de Criciúma, tem idade entre 18 e 40 anos, na sua maioria mulheres que preferem receber suas refeições em casa ou no trabalho para evitar o seu deslocamento até o estabelecimento da *PDG*, e se enquadram nas faixas salariais: até dois salários mínimos e as que ganham mais de quatro salários mínimos.

4.3.2 Fornecedores

Para início das atividades a *Personal Gourmet Delivery* trabalhará com os Supermercados Angeloni, Giassi, Bistek e a fruteira Pinheirinho como seus principais fornecedores, até o momento que a empresa conseguir adquirir produtos direto dos fabricantes e produtores.

Quadro 4 - Fornecedores

<p>Fruteira Pinheirinho End.: Av. Centenário, Nº 8 Bairro: Pinheirinho Cidade/Estado: Criciúma - SC</p>	<p>Supermercado Bistek End.: Av. Centenário, Nº 3420 Bairro: Centro Cidade/Estado: Criciúma - SC</p>
<p>Supermercado Giassi End.: Av. Centenário, Nº 3985 Bairro: Centro Cidade/Estado: Criciúma - SC</p>	<p>Supermercado Angeloni End.: Av. Centenário, Nº 2699 Bairro: Centro Cidade/Estado: Criciúma - SC</p>

Fonte: Elaborado pelo Autor (2014)

4.3.3 Concorrentes

Na cidade de Criciúma o único concorrente direto da *Personal Gourmet Delivery* identificado, foi o restaurante Cheffíssimo, que trabalha apenas com o método *delivery*, mas não tem o diferencial da *PDG* que será o cuidado em proporcionar uma alimentação saudável, nutritiva e saborosa, mesmo sendo uma alimentação diferenciada, porém pode-se considerar como concorrentes todos os restaurantes, *shopping*, lanchonetes e cafeterias que servem refeições em Criciúma.

4.4 PLANO DE MARKETING

O plano de *marketing* da *Personal Gourmet Delivery* foi elaborado a partir do composto de *marketing/4Ps*, onde serão estabelecidos os produtos, preço, praça, propaganda.

4.4.1 Produtos

O cardápio será variado, preparado com ingredientes funcionais trazendo benefícios a saúde, como produtos integrais e orgânicos de primeira qualidade, unindo o conceito do *chef*, que busca o máximo de sabor e beleza em seus pratos, juntamente com o objetivo do nutricionista auxiliando na saúde.

Os pratos raramente terão suas combinações repetidas, e incluem saladas e sobremesas servidas separadas em boxes térmicos, para garantir o melhor sabor e apresentação do prato.

O Quadro 5 apresenta uma proposta de cardápio semanal.

Quadro 5 - Cardápio semanal

Frango na cerveja Arroz integral Abobrinha saute Salada Sobremesa	Panqueca de proteínas c/ ricota Arroz integral Legumes saute Salada Sobremesa	Lagarto assado Arroz integral Feijão Legumes saute Salada Sobremesa	Macarrão a bolonhesa Legumes saute Salada Sobremesa
Fricasse de frango Arroz integral Legumes saute Salada Sobremesa			

Fonte: Elaborado pelo Autor (2014)

4.4.2 Preço

O preço praticado pela *Personal Gourmet Delivery* será semelhante aos dos concorrentes do mercado gastronômico, mesmo não tendo um concorrente direto, o preço não poderá ser díspar do utilizado no mercado, trabalhando assim com preço acessível a população, pois para entrar em um mercado competitivo o preço não poderá ultrapassar substancialmente a média do mercado.

4.4.3 Praça

Os produtos serão comercializados na cidade de Criciúma pelo método *delivery*, tendo como público alvo os comerciantes do centro da cidade. Visando futuramente a expansão do empreendimento, serão propostas parcerias com empresas da área da saúde (hospitais, clínicas, consultórios, etc.).

O horário de funcionamento será das 08h às 17h e o horário das entregas será das 11:30h às 15:00h.

4.4.4 Propaganda

O método de divulgação utilizado pela *Personal Gourmet Delivery* será através de panfletos na área central da cidade, *internet* (*Facebook*, *e-mail* e *site*), e *outdoors*.

4.5 PLANO OPERACIONAL

O plano operacional descreve a localização, o *layout*, a capacidade produtiva e a mão de obra do empreendimento.

4.5.1 Localização do empreendimento

Como trata-se de um empreendimento que atuará exclusivamente com o método *delivery*, a localização será de fácil acesso para os motoboys, assim facilitando a logística da distribuição aos clientes. Como isso o local escolhido foi uma sala comercial de 63m², localizado na rua Jaime Silveira, nº 30, sala 3, bloco B, bairro Mina Brasil, Criciúma – SC.

4.5.2 *Layout* – estrutura física do empreendimento

A estrutura física do empreendimento será principalmente para respeitar as regras da vigilância sanitária na constituição de uma cozinha de restaurante, também será levado em consideração o posicionamento das pessoas, para que cada uma tenha seu lugar predeterminado evitando locomoção demasiada e agilizando a conclusão dos pratos.

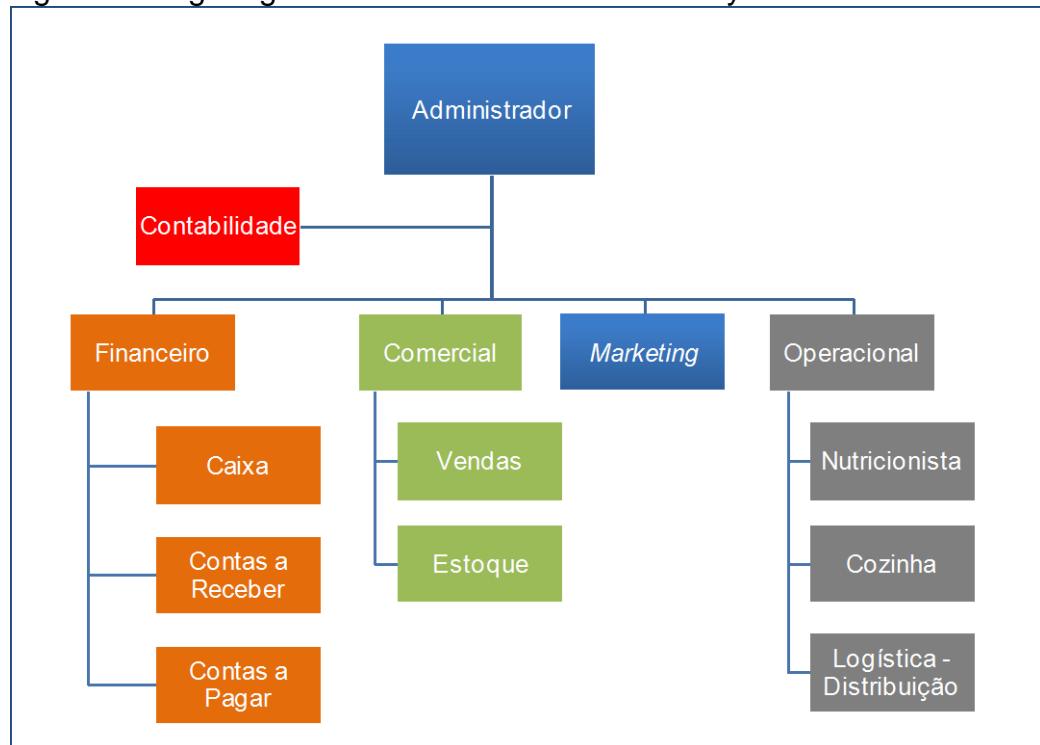
4.5.3 Capacidade produtiva

O empreendimento contará com uma estrutura instalada e com uma capacidade de mão de obra inicial, para produzir 100 pratos por dia, podendo assim que possível e viável aumentar a sua capacidade produtiva através da análise de um novo plano de negócios.

4.5.4 Mão de obra

Para que a *Personal Gourmet Delivery* possa utilizar toda sua estrutura instalada e produzir sua capacidade máxima, a mesma precisará de um *chef* de cozinha (cozinheira), uma saladeira, dois *motoboys* e um(a) nutricionista.

Figura 2 - Organograma Personal Gourmet Delivery



Fonte: Elaborado pelo autor (2014).

4.6 PLANO FINANCEIRO

No plano financeiro serão apresentados os investimentos fixos, o capital de giro e os investimentos pré-operacionais, para que se possa analisar a viabilidade financeira e econômica da *Personal Gourmet Delivery*.

4.6.1 Estimativa de investimentos fixos

A PGD estima um investimento em equipamentos para escritório, móveis e utensílios domésticos e computadores no montante de R\$ 101.758,98 conforme descrição no Quadro 6.

Quadro 6 - Estimativa de investimentos fixos

Estimativa de Investimentos Fixos			
Quantidade	Descrição do itens	Valor Unitário	Valor Total
1	Self cooking Center	R\$ 42.348,00	R\$ 42.348,00
1	Coifa com exaustor	R\$ 808,20	R\$ 808,20
1	Liquidificador industrial	R\$ 951,00	R\$ 951,00
1	Balança de 15Kg	R\$ 546,54	R\$ 546,54
1	Batedeira	R\$ 2.562,27	R\$ 2.562,27
1	Filtro de água ozonizada	R\$ 240,00	R\$ 240,00
2	Baú 120 L para moto	R\$ 234,00	R\$ 468,00
1	Fogão elétrico 4 bocas	R\$ 784,19	R\$ 784,19
1	Banho maria	R\$ 390,99	R\$ 390,99
1	Seladora a vacuo	R\$ 11.345,58	R\$ 11.345,58
1	Ar condicionado 18.000btus	R\$ 1.798,00	R\$ 1.798,00
1	Armario inferior para SCC	R\$ 2.161,73	R\$ 2.161,73
1	Suporte para forno	R\$ 2.000,00	R\$ 2.000,00
1	Balcão com pia 2,00mt inox	R\$ 3.025,93	R\$ 3.025,93
1	Pia lavatório inox	R\$ 1.764,39	R\$ 1.764,39
1	Tanque plástico	R\$ 50,00	R\$ 50,00
2	Freezer vertical	R\$ 3.671,69	R\$ 7.343,38
1	Geladeira inox 4 portas	R\$ 5.299,10	R\$ 5.299,10
1	Prateleira inox 5 repartições	R\$ 395,34	R\$ 395,34
1	Mesa com 4 banquetas	R\$ 518,70	R\$ 518,70
1	Prateleira de alumínio	R\$ 395,34	R\$ 395,34
1	Lixeira com pedal	R\$ 247,30	R\$ 247,30
1	Lixeira com carrinho	R\$ 415,00	R\$ 415,00
1	Balcão com gavetas e armário	R\$ 400,00	R\$ 400,00
	Utensílios domésticos	R\$ 10.000,00	R\$ 10.000,00
1	Mesa de escritório	R\$ 500,00	R\$ 500,00
1	Cadeira de escritório	R\$ 330,00	R\$ 330,00
3	Poltronas	R\$ 390,00	R\$ 1.170,00
1	Computador	R\$ 1.500,00	R\$ 1.500,00
1	Impressora fiscal	R\$ 1.500,00	R\$ 1.500,00
1	Programa Adm. Delivery	R\$ 500,00	R\$ 500,00
SUB-TOTAL			R\$ 101.758,98

Fonte: Adaptado de Rosa (2013).

4.6.2 Capital de giro

Para estimar o capital de giro, será necessário estimar o estoque inicial, prazo médio das contas a receber e a pagar, prazo médio do estoque, necessidade líquida de capital de giro em dias e o caixa mínimo.

4.6.2.1 Estimativa de estoque inicial

Para calcular a estimativa de estoque inicial foi levando em consideração o preparo de 1.500 almoços e 240 congelados ao mês, assim a *Personal Gourmet Delivery* adquira inicialmente carnes, verduras e frutas para um semana, pois esses alimentos são perecíveis e a empresa prezará pela qualidade dos alimentos

utilizados no preparo das refeições. Já as embalagens serão adquiridas mensalmente, conforme demonstra Quadro 7.

Quadro 7 - Estimativa do estoque médio inicial

Média do Estoque Inicial			
Descrição	Qtde.	Valor Unitário	Total
Carnes	45kg	R\$ 18,00	R\$ 810,00
Verduras e Frutas	25kg	R\$ 5,00	R\$ 125,00
Embalagens para Almoço	1500unid	R\$ 1,25	R\$ 1.875,00
Embalagens para Congelados	240unid	R\$ 0,50	R\$ 120,00
Diversos			R\$ 3.000,00
SUB-TOTAL			R\$ 5.930,00

Fonte: Adaptado de Rosa (2013).

4.6.2.2 Prazo médio das contas a receber

Para chegar ao prazo médio ponderado das contas a receber, são estimadas as seguintes condições de pagamentos: a vista, onde esta forma de pagamento demandará 80% dos recebimentos; e a prazo teremos duas formas de pagamento, quinzenal e mensal, onde cada uma corresponderá a 10% das contas a receber, conforme demonstrado no Quadro 8.

Quadro 8 - Estimativa do prazo médio das contas a receber

Cálculo do Prazo Médio das Contas a Receber			
Prazo médio de Vendas	%	Número de dias	Média Ponderada em dias
A Vista	80%	0	0
A Prazo (1)	10%	15	1,5
A Prazo (2)	10%	30	3
Prazo médio total			4,5

Fonte: Adaptado de Rosa (2013).

4.6.2.3 Prazo médio de pagamento a fornecedores

O prazo médio das contas a pagar está estimado em 90% à vista, pois as maiorias dos nossos fornecedores são grandes redes supermercadistas e não costumam dar crédito ao pequeno empreendedor e os 10% de pagamentos a prazo será feito em até 15 dias, conforme o Quadro 9.

Quadro 9 - Estimativa do prazo médio das contas a pagar

Cálculo do Prazo Médio das Contas a Pagar - Fornecedores			
Prazo médio de Vendas	%	Número de dias	Média Ponderada em dias
A Vista	90%	0	0
A Prazo (1)	10%	15	1,5
Prazo médio total			1,5

Fonte: Adaptado de Rosa (2013).

4.6.2.4 Prazo médio do estoque

De acordo com o Quadro 10, podemos verificar que os estoques são baixos, em média trabalharemos com 7 dias de estoque.

Quadro 10 - Estimativa do prazo médio do estoque

Prazo Médio do Estoque	
	Número de dias
Necessidade Média de Estoques	7

Fonte: Adaptado de Rosa (2013).

4.6.2.5 Estimativa da necessidade líquida de capital de giro em dias

Somando-se o prazo médio das contas a receber com o prazo médio da necessidade de estoque e reduzindo o prazo médio de pagamento dos fornecedores, a empresa *Personal Gourmet Delivery* vai necessitar de capital de giro para 10 dias de operação, conforme demonstrado no Quadro 11.

Quadro 11 - Estimativa da necessidade líquida de capital de giro em dias

Cálculo da Necessidade Líquida de Capital de Giro em Dias	
Recursos da empresa fora do seu caixa	Número de dias
1. Contas a receber - Prazo médio de vendas	4,5
2. Estoque - necessidade média de estoque	7
Sub-total 1 (item 1 + 2)	11,5
Recursos de terceiros no caixa da empresa	
3. Fornecedores - Prazo médio de compras	1,5
Sub-total 2	1,5
Necessidade Líquida de Capital de Giro em dias (sub-total 1 - sub-total 2)	10

Fonte: Adaptado de Rosa (2013).

4.6.2.6 Estimativa de caixa mínimo

O Quadro 12 demonstra a necessidade de caixa mínimo que a empresa irá precisar para cobrir os 10 dias de necessidade de capital de giro.

Quadro 12 - Estimativa de caixa mínimo

Estimativa de Caixa Mínimo	
1. Custo/despesa fixa mensal	R\$ 10.413,97
2. Gasto variável mensal (CMV 4.6.7+Despesas variável 4.6.6)	R\$ 10.905,01
3. Cutos total da empresa (item 1+2)	R\$ 21.318,98
4. Custo total diário (item 3/30 dias)	R\$ 710,63
5. Necessidade líquida de capital de giro em dias (4.6.2.5)	10
Total de Caixa Mínimo (item 4x5)	R\$ 7.106,33

Fonte: Adaptado de Rosa (2013).

4.6.2.7 Resumo da estimativa do capital de giro

O capital de giro estimado para a *Personal Gourmet Delivery* será de R\$ 13.036,33 este valor foi considerado o valor de caixa mínimo e de estoque inicial, o Quadro 13 demonstra os valores.

Quadro 13 - Estimativa de capital de giro

Capital de Giro	
Investimento Financeiros	R\$
1. Estoque inicial	R\$ 5.930,00
2. Caixa mínimo	R\$ 7.106,33
Total do Capital de Giro (item 1+2)	R\$ 13.036,33

Fonte: Adaptado de Rosa (2013).

4.6.3 Estimativa de investimentos pré-operacionais

Antes mesmo do início das atividades a empresa terá gastos com reformas, instalações de equipamentos, propagandas/divulgações e despesas com a legalização do empreendimento, os valores estão estimados no Quadro 14.

Quadro 14 - Estimativa de investimentos pré-operacionais

Investimentos Pré-Operacionais	
Descrição	R\$
Reformas e instalações dos equipamentos	R\$ 3.500,00
Propaganda/divulgação	R\$ 1.000,00
Legalização	R\$ 700,00
TOTAL	R\$ 5.200,00

Fonte: Adaptado de Rosa (2013).

4.6.4 Estimativa do investimento total e fontes de recursos

Para chegar ao investimento total da *Personal Gourmet Delivery*, será levado em conta os investimentos fixos, investimentos pré-operacionais e o capital de giro, o Quadro 15 demonstrará o valor total.

Quadro 15 - Estimativa de investimento total

Investimento Total		
Descrição do Investimento	Valor R\$	%
1. Investimentos Fixos	R\$ 101.758,98	84,80
3. Investimentos Pré-Operacionais	R\$ 5.200,00	4,33
4. Capital de Giro	R\$ 13.036,33	10,86
TOTAL	R\$ 119.995,31	100,00

Fonte: Adaptado de Rosa (2013).

Os recursos investidos na empresa serão de capital próprio, conforme demonstra o Quadro 16.

Quadro 16 - Estimativa de recursos financeiros

Recursos Financeiros		
Fontes de Recursos	Valor R\$	%
1. Recursos próprios	R\$ 119.995,31	100,00
TOTAL	R\$ 119.995,31	100,00

Fonte: Adaptado de Rosa (2013).

4.6.5 Estimativa de receita mensal

As receitas da *Personal Gourmet Delivery* serão em média de 87,8% da venda de almoços e 12,2% decorrentes da venda de congelados, com isso estima-se um faturamento total de R\$ 25.620,00 reais ao mês. O preço de venda foi determinado com base nos preços praticados na unidade matriz, o Quadro 17 apresenta o faturamento mensal estimado.

Quadro 17 - Estimativa de receita mensal

Estimativa de Receita Mensal			
Produto	Qtde. Estimada de Venda (unid)	Preço Unitário de Venda	Faturamento Total
Almoços	1500	R\$ 15,00	R\$ 22.500,00
Congelados	240	R\$ 13,00	R\$ 3.120,00
TOTAL			R\$ 25.620,00

Fonte: Adaptado de Rosa (2013).

4.6.6 Estimativa dos custos fixos e variáveis

Estima-se que a empresa *Personal Gourmet Delivery* terá um custo fixo mensal no valor de R\$ 10.413,97 esse valor independe da ocorrência de vendas, os valores estão discriminados no Quadro 18.

Quadro 18 - Estimativa dos custos fixos

Estimativa das Despesas Fixas	
Descrição	Custo Mensal
Aluguel	R\$ 700,00
Condomínio	R\$ 150,00
IPTU (3x)	R\$ 124,00
Seguro da Sala (4x)	R\$ 69,00
Água	R\$ 150,00
Energia Elétrica	R\$ 385,00
Telefone	R\$ 195,00
Honorário Contador	R\$ 400,00
Folha de Pagamento	R\$ 6.867,56
Material de Limpeza	R\$ 100,00
Material de Escritório	R\$ 100,00
Combustível	R\$ 280,00
Taxas Diversas	R\$ 60,00
Depreciação	R\$ 833,41
TOTAL	R\$ 10.413,97

Fonte: Adaptado de Rosa (2013).

Por sua vez os custos variáveis são as decorrentes das atividades da empresa, neste caso a base de cálculo dos custos será o valor estimado da receita mensal (Quadro 17), assim o Quadro 19 demonstra os custos variáveis estimados.

Uma das metas da empresa é reinvestir 3% do faturamento em propaganda.

Quadro 19 - Estimativa dos custos variáveis

Estimativa das Despesas Variáveis			
1. Tributos	%	Receita Estimada	Custo Total
Simplex Nacional	5,47%	R\$ 25.620,00	R\$ 1.401,41
Sub-total 1			R\$ 1.401,41
2. Gastos com Vendas			
Propaganda	3,00%	R\$ 25.620,00	R\$ 768,60
Sub-total 2			R\$ 768,60
TOTAL			R\$ 2.170,01

Fonte: Adaptado de Rosa (2013).

4.6.7 Estimativa dos custos das mercadorias vendidas

A estimativa do custo mensal de ingredientes para produção de 1500 almoços e 240 congelados foi de R\$ 8.735,00, no Quadro 20 será demonstrado à composição do CMV.

Quadro 20 - Estimativa dos custos da mercadoria vendida

CMV - Custo da Mercadoria Vendida			
Descrição	Qtde.	Valor Unitário	Total
Carnes	180kg	R\$ 18,00	R\$ 3.240,00
Verduras e Frutas	100kg	R\$ 5,00	R\$ 500,00
Embalagens para Almoço	1500unid	R\$ 1,25	R\$ 1.875,00
Embalagens para Congelados	240unid	R\$ 0,50	R\$ 120,00
Diversos			R\$ 3.000,00
SUB-TOTAL			R\$ 8.735,00

Fonte: Adaptado de Rosa (2013).

4.6.8 Estimativa dos gastos com folha de pagamento

Estima-se que a empresa terá gastos mensais com folha de pagamento no valor de R\$ 6.867,56, levando em consideração os salários, encargos, provisão para décimo terceiro salário e provisão de férias, conforme apresentado no Quadro 21.

Quadro 21 - Estimativa dos gastos com salários

Décimo Terceiro Salário				
Função	Nº Empregados	Salário Mensal	Sub-total do 13º	Provisão Mensal
Administrador	1	R\$ 800,00	R\$ 800,00	R\$ 66,67
Cozinheira	1	R\$ 1.200,00	R\$ 1.200,00	R\$ 100,00
Saladeira	1	R\$ 724,00	R\$ 724,00	R\$ 60,33
Moto Boy	2	R\$ 800,00	R\$ 1.600,00	R\$ 133,33
Nutricionista	1	R\$ 1.500,00	R\$ 1.500,00	R\$ 125,00

Férias					
Função	Nº Empregados	Salário Mensal	Sub-total das Férias	1/3 de Férias	Provisão Mensal
Cozinheira	1	R\$ 1.200,00	R\$ 1.200,00	R\$ 400,00	R\$ 133,33
Saladeira	1	R\$ 724,00	R\$ 724,00	R\$ 241,33	R\$ 80,44
Moto Boy	2	R\$ 800,00	R\$ 1.600,00	R\$ 533,33	R\$ 177,78
Nutricionista	1	R\$ 1.500,00	R\$ 1.500,00	R\$ 500,00	R\$ 166,67

Gastos com Salários						
Função	Nº Empregados	Salário Mensal	Sub-total de Salário	Provisão 13º Salário	Povisão Férias	Total - R\$
Administrador	1	R\$ 800,00	R\$ 800,00	R\$ 66,67	0	R\$ 866,67
Cozinheira	1	R\$ 1.200,00	R\$ 1.200,00	R\$ 100,00	R\$ 133,33	R\$ 1.433,33
Saladeira	1	R\$ 724,00	R\$ 724,00	R\$ 60,33	R\$ 80,44	R\$ 864,78
Moto Boy	2	R\$ 800,00	R\$ 1.600,00	R\$ 133,33	R\$ 177,78	R\$ 1.911,11
Nutricionista	1	R\$ 1.500,00	R\$ 1.500,00	R\$ 125,00	R\$ 166,67	R\$ 1.791,67
TOTAL						R\$ 6.867,56

Fonte: Adaptado de Rosa (2013)

4.6.9 Estimativas dos gastos com depreciação

O valor com depreciação foi estimado em R\$ 833,41, sendo R\$ 300,14 de móveis e utensílios, R\$ 518,69 de equipamentos e R\$ 14,00 de computadores, conforme apresentado no Quadro 22.

Quadro 22 - Estimativa dos gastos com depreciação

Depreciação				
Ativos	Valor do Bem	Vida útil em Anos	Depreciação Anual R\$	Depreciação Mensal R\$
Móveis e Utensílios	R\$ 36.016,21	10	R\$ 3.601,62	R\$ 300,14
Equipamentos	R\$ 62.242,77	10	R\$ 6.224,28	R\$ 518,69
Computadores	R\$ 3.500,00	5	R\$ 175,00	R\$ 14,58
TOTAL				R\$ 833,41

Fonte: Adaptado de Rosa (2013).

4.6.10 Estimativa da demonstração do resultado

O Quadro 23 demonstrará a consolidação dos valores estimados para o desenvolvimento das atividades do empreendimento, tendo início pela receita bruta,

logo após deduzindo as despesas variáveis, despesas fixas e custos fixos, assim chegando ao resultado operacional.

Quadro 23 - Estimativa da demonstração do resultado

Demonstração do Resultado	R\$
Receita Bruta de Venda	R\$ 25.620,00
(-) Custo da Mercadoria Vendida (CMV)	-R\$ 8.735,00
(-) Despesas Variáveis	-R\$ 2.170,01
(=) Margem de Contribuição	R\$ 14.714,99
(-) Custos Fixos	R\$ -
(-) Despesas Fixas	-R\$ 10.413,97
(=) Resultado Operacional	R\$ 4.301,02

Fonte: Adaptado de Rosa (2013).

4.6.11 Indicadores de viabilidade

Os indicadores para análise da viabilidade da constituição da *Personal Gourmet Delivery* será o ponto de equilíbrio (*break-even point*), lucratividade, rentabilidade – retorno sobre o investimento e prazo de retorno do investimento.

4.6.11.1 Ponto de equilíbrio (*break-even point*)

O ponto de equilíbrio é quando o valor das receitas são iguais aos dos custos fixos e variáveis. O ponto de equilíbrio da *Personal Gourmet Delivery* será de R\$ 18.131,57 conforme o Quadro 24.

Quadro 24 - Estimativa do ponto de equilíbrio

Ponto de Equilíbrio	
Índice da Margem de Contribuição	$= \frac{\text{Margem de contribuição}}{\text{Receita Total}} = \frac{\text{R\$ 14.714,99}}{\text{R\$ 25.620,00}} = 0,57$
Ponto de Equilíbrio	$= \frac{\text{Custos Fixo Total}}{\text{Índice de Margem de Contribuição}} = \frac{\text{R\$ 10.413,97}}{0,57} = \text{R\$ 18.131,57}$

Fonte: Rosa (2013, p. 99).

4.6.11.2 Lucratividade

A lucratividade da *Personal Gourmet Delivery* é de 16,79%, isso considerando que as vendas gerem uma receita bruta de R\$ 25.620,00 e uma

receita operacional de R\$ 4.301,02, com esses valores o Quadro 23 apresenta o percentual de lucratividade que a empresa terá.

Quadro 25 - Estimativa da lucratividade

Lucratividade				
Lucratividade	=	$\frac{\text{Lucro Líquido}}{\text{Receita Total}}$	=	$\frac{\text{R\$ } 4.301,02}{\text{R\$ } 25.620,00} \times 100 = 16,79\%$

Fonte: Rosa (2013, p. 101).

4.6.11.3 Rentabilidade – retorno sobre o investimento

Partindo da estimativa do investimento total no empreendimento que foi de R\$ 119.995,31, e que o lucro mensal estimado será de R\$ 4.301,02, a *Personal Gourmet Delivery* terá um retorno sobre o investimento de 3,58%, o Quadro 26 demonstra a memória de cálculo.

Quadro 26 - Estimativa da rentabilidade

Rentabilidade				
Rentabilidade	=	$\frac{\text{Lucro Líquido}}{\text{Investimento Total}}$	=	$\frac{\text{R\$ } 4.301,02}{\text{R\$ } 119.995,31} \times 100 = 3,58\%$

Fonte: Rosa (2013, p. 102).

4.6.11.4 Prazo de retorno do investimento

O empreendimento *Personal Gourmet Delivery* recuperará seu investimento no prazo de 2 anos e 4 meses, conforme Quadro 27.

Quadro 27 - Estimativa do prazo de retorno do investimento

Prazo de Retorno do Investimento				
Prazo de Retorno do Investimento	=	$\frac{\text{Investimento Total}}{\text{Lucro Líquido}}$	=	$\frac{\text{R\$ } 119.995,31}{\text{R\$ } 4.301,02} = 28 \text{ meses}$

Fonte: Rosa (2013, p. 103).

4.7 AVALIAÇÃO ESTRATÉGICA - ANÁLISE DA MATRIZ SWOT

O Quadro 28 apresenta a análise *SWOT* da empresa *Personal Gourmet Delivery*, onde são demonstrados os pontos fortes e fracos dos ambientes internos e externos do empreendimento.

Quadro 28 - Matriz SWOT /F.O.F.A. Personal Gourmet Delivery

ANÁLISE SWOT		
	Fatores do Ambiente Interno	Fatores do Ambiente Externo
Pontos Fortes	Forças <ul style="list-style-type: none"> ✓ Atendimento diferenciado; ✓ Colaboradores treinados e formados; ✓ Clientes específicos; ✓ Qualidade das refeições; ✓ Tele-entrega (<i>Delivery</i>). 	Oportunidades <ul style="list-style-type: none"> ✓ Crescimento do mercado gastronômico; ✓ Interesse da população no cuidado com a saúde.
Pontos Fracos	Fraquezas <ul style="list-style-type: none"> ✓ Pouco recurso financeiro; ✓ Pouca experiência no ramo; ✓ Baixo poder de barganha sobre os fornecedores. 	Ameaças <ul style="list-style-type: none"> ✓ Concorrentes tradicionais; ✓ Poder aquisitivo dos clientes.

Fonte: Elaborado pelo autor (2014)

Com o auxílio do Quadro 28, foi identificado os pontos fortes do ambiente interno, denominadas forças, que serão: o atendimento diferenciado, que será desenvolvido por um (a) nutricionista devidamente qualificado, os colaboradores irão prezar a qualidade e o sabor dos alimentos, a carteira de cliente será exclusiva e o mecanismo *delivery* e a elaboração de refeições saudáveis será o diferencial dos concorrentes. Como oportunidades foram destacadas: o crescimento do mercado gastronômico e o interesse da população em ter uma melhor qualidade de vida.

Os pontos fracos são divididos em fraquezas e ameaças, onde podemos destacar as seguintes fraquezas: pouco recurso financeiro, pois o empreendedor disponibiliza apenas do valor necessário para a constituição do empreendimento, falta de experiência no ramo, podendo afetar as tomadas de decisões e o poder de barganha sobre os fornecedores, pois trata-se de um novo empreendimento logo o

poder de negociações é baixo. As ameaças serão: concorrentes, onde já existem concorrência na cidade, e o poder aquisitivo dos clientes.

5 CONCLUSÃO

Neste momento é necessário retornarmos aos objetivos deste estudo, cujo foco foi analisar por meio de pesquisas mercadológicas as características do público alvo e a existência de demanda no mercado gastronômico de Criciúma – SC, verificar o investimento necessário, e analisar a viabilidade econômica e financeira do empreendimento.

Percebe-se que os objetivos foram atingidos, à medida que se buscou primeiramente desenvolver uma pesquisa bibliográfica para o embasamento teórico das características do plano de negócios.

Através da aplicação de um questionário fechado aos comerciantes do bairro do centro de Criciúma – SC, identificou-se a existência de clientes no mercado gastronômico e através desta pesquisa pode-se projetar as vendas mensais e o seu faturamento, com isso possibilitando analisar a viabilidade econômica e financeira do empreendimento.

Sabendo-se a quantidade das vendas mensais, pôde-se planejar o tamanho do empreendimento e o investimento suficiente para colocá-lo em funcionamento.

Então, para o alcance total dos objetivos deste estudo, foi desenvolvido o plano de negócios do restaurante *Personal Gourmet Delivery*, iniciado com a descrição dos produtos a serem comercializados, em seguida, a apresentação da análise de mercado, na qual identificou-se os pontos fortes e fracos dos ambientes internos e externos.

Com o intuito de planejar o futuro, apresentou-se a visão e missão do empreendimento, assim norteando o caminho a ser seguido para o alcance dos sonhos do empreendedor.

Frente à apresentação do produto, preço, praça e propaganda, foi elaborado o plano de *marketing* para descrição e apresentação de cada um dos compostos de *marketing* ou como são conhecidos, os 4Ps.

Apoiando-se no plano de *marketing* desenvolveu-se o plano operacional, onde apresentou-se a localização, estrutura, capacidade produtiva e de mão de obra, para que fosse possível atender a demanda encontrada na cidade.

Para conseguir pôr em prática a análise de mercado, o plano de *marketing* e o plano operacional foi necessário descrever o plano financeiro, contemplando assim os gastos decorrentes desses setores.

Percebeu-se que o plano financeiro foi imprescindível na elaboração do plano negócios, com ele foi possível identificar o investimento fixo, capital de giro, os investimentos pré-operacionais e os indicadores de viabilidade.

Com a aplicação da pesquisa mercadológica aos comerciantes do bairro centro de Criciúma – SC e a utilização do censo, estima-se que serão preparados 1.500 refeições para almoço e 240 congelados ao mês, gerando uma receita bruta de R\$ 25.620,00, com isso gerando uma lucratividade após a quitação de todos os gastos de 16,79% e uma rentabilidade de 3,58% ao mês, assim o retorno do investimento será de 2 anos e 4 meses.

Com base na problemática destacada neste estudo, foi confirmada a viabilidade de constituir uma empresa no ramo gastronômico na cidade de Criciúma – SC, focando na alimentação saudável, controlada e saborosa pelo método *delivery*. Conforme os resultados do plano de negócios aqui elaborado, demonstrou-se que o empreendimento será lucrativo e rentável para o empreendedor.

REFERÊNCIAS

ASSAF NETO, Alexandre; SILVA, César Augusto Tibúrcio. **Administração de capital de giro**. 3 ed. São Paulo: Ed. Atlas, 2002.

BERNARDI, Luiz Antonio. **Manual de empreendedorismo e gestão**: fundamentos, estratégias e dinâmicas. São Paulo: Atlas, 2003.

BEUREN, Ilse Maria et al.. **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade**: teoria e prática. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

BARROS, Aidil de Jesus Paes de. **Projeto de pesquisa** propostas metodológicas. Petrópolis, RJ: Ed. Vozes, 1990.

BORGES, Humberto Bonavides. **Planejamento tributário**: IPI, ICMS, ISS e IR: economia de impostos, racionalização de procedimentos fiscais, relevantes questões tributárias, controvertidas questões tributárias. 6. ed. rev. Atualizada e ampl. São Paulo: Atlas, 2001.

BRUNI, Adriano Leal; FAMÁ, Rubens. **Gestão de custos e formação de preço**: com aplicação na HP 12c e Excel. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

———. **Estatística aplicada à gestão empresarial**. São Paulo: Atlas, 2007.

CECCONELLO, Antonio Renato; AJZENTAL, Alberto. **A construção do Plano de Negócio**: percurso metodológico para: caracterização da oportunidade, estruturação do projeto conceptual, compreensão do contexto, definição do negócio, desenvolvimento da estratégia, dimensionamento das operações, projeção de resultados, análise de viabilidade. São Paulo: Saraiva, 2008.

CHIAVENATTO, Idalberto. **Empreendedorismo**: dando asas ao espírito empreendedor. São Paulo: Saraiva, 2005.

Comida saudável pesa no bolso, afirma estudo realizado no Brasil. Disponível em: <<http://saude.ig.com.br/minhasaude/2013-12-23/comida-saudavel-pesa-no-bolso-afirma-estudo-realizado-no-brasil.html>>. Acesso em 13 abril 2014.

DEGEN, Ronald Jean. **O empreendedor**: o empreendedor como opção de carreira. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo corporativo**: como se empreendedor, inova e se diferenciar em organizações estabelecidas. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO (USP). **Estudo da FSP constata que maioria opta por alimento saudável em restaurante por quilo**. São Paulo: Saúde, 2013. Disponível em:< <http://www5.usp.br/29923/estudo-da-fsp-constata-que-maioria-opta-por-alimento-saudavel-em-restaurante-por-quilo/>>. Acesso em: 13 abril 2014.

FACHIN, Odília. **Fundamentos de metodologia**. 4.ed São Paulo: Saraiva, 2003.

GAMA, Heitor Cova et al.. **Sobrevivência das empresas no Brasil**. Brasília: SEBRAE, 2013. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Sobrevivencia_das_empresas_no_Brasil=2013.pdf>. Acesso em 13 abril 2014.

JUNG, Carlos Fernando. **Metodologia para pesquisa & desenvolvimento: aplicada a novas tecnologias, produtos e processos**. 1.ed. Rio de Janeiro: Axel Books do Brasil, 2004.

LUCCA, Giancarlo. **Gestão estratégica balanceada: um enfoque nas boas práticas estratégicas**. São Paulo: Atlas, 2013.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologias e práticas**. 17º Ed. São Paulo: Atlas, 2002.

OLIVEIRA, Luís Martins et al.. **Controladoria Estratégica: textos e casos práticos com solução**. 10 ed. São Paulo. Atlas, 2014.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Planejamento orçamentário**. 2. Ed. São Paulo: Cengage Learning, 2013.

ROSA, Cláudio Afrânio. **Como elaborar um plano de negócios**. Brasília: 2013. Disponível em: <http://www.sebraesp.com.br/arquivos_site/biblioteca/guias_cartilhas/Como_elaborar_um_plano_de_negocios.pdf>. Acesso em 13 maio 2014.

SALIM, César Simões et al.. **Construindo planos de negócios: todos os passos necessários para planejar e desenvolver negócios de sucesso**. 2. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

SANTOS, Antônio Raimundo dos. **Metodologia científica: a construção do conhecimento**. 3. ed. Rio de Janeiro: DP&A, 2000.

SILVA, Lourivaldo Lopes da. **Contabilidade avançada e tributária**. 3. ed. São Paulo: IOB, 2007.

FUNDAÇÃO CULTURAL DE CRICIÚMA. **Sobre a história**. Disponível em: <http://www.criciuma.sc.gov.br/site/turismo/p/sobre_a_historia>. Acesso em: 19/06/2014

STEVENSON, William J. . **Estatística aplicada á administração**. São Paulo: Harbra, 2001.

VALADARES, Maurício Castelo Branco. **Planejamento estratégico empresarial: foco em clientes e pessoas**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

APÊNDICES

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO

UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE – UNESC

CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO - TCC

ACADÊMICO: Fabiano Bardini

1 Sexo

 Masculino Feminino

2 Idade

 18 a 25 anos 26 a 30 31 a 40 41 a 50 Mais de 51

3 Você trabalha?

 Sim, qual profissão _____ Não

4 Qual sua renda mensal aproximada?

 Até um salário mínimo Até dois salários mínimos Até três salários mínimos Acima de quatro salários mínimos

5 Você teria interesse em uma alimentação saudável?

 Sim Não

6 Qual a forma desejada para adquirir as refeições?

() *Delivery* (entregas em local desejado)

() Estabelecimento do Restaurante

7 Você costuma alimentar-se em restaurantes?

() Sim

() Não

8 Se a resposta anterior for SIM, com qual frequência?

() 2 vezes por semana

() 3 vezes

() 4 vezes

() 5 vezes

() Mais de 5 vezes

9 Qual o valor mensal gasto com alimentação (almoço)?

() Até R\$ 100,00

() Até R\$ 200,00

() Até R\$ 300,00

() Até R\$ 400,00

() Acima de R\$ 500,00

10 Sua forma de pagamento seria?

() Mensal

() Semanal

() Diário

11 Qual preferência do horário da refeição?

() Almoço

() Jantar

12 Você teria interesse em adquirir pratos congelados?

() Sim

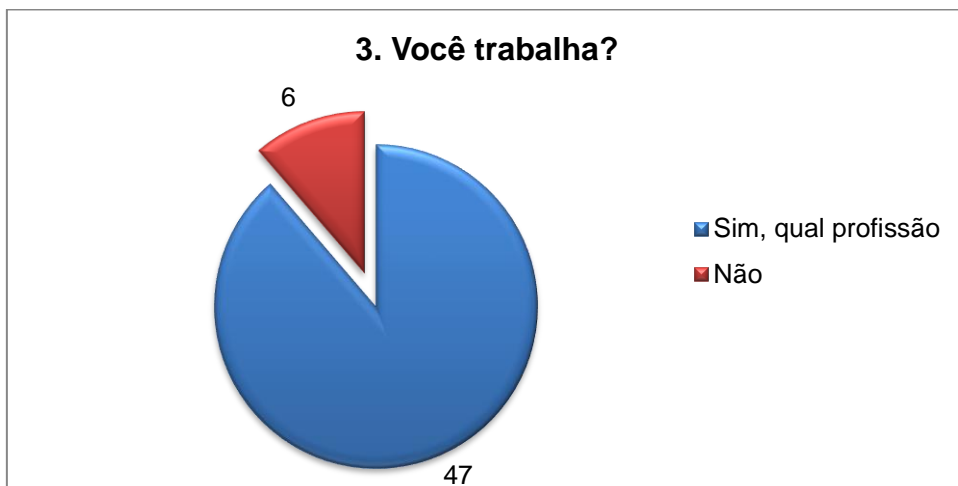
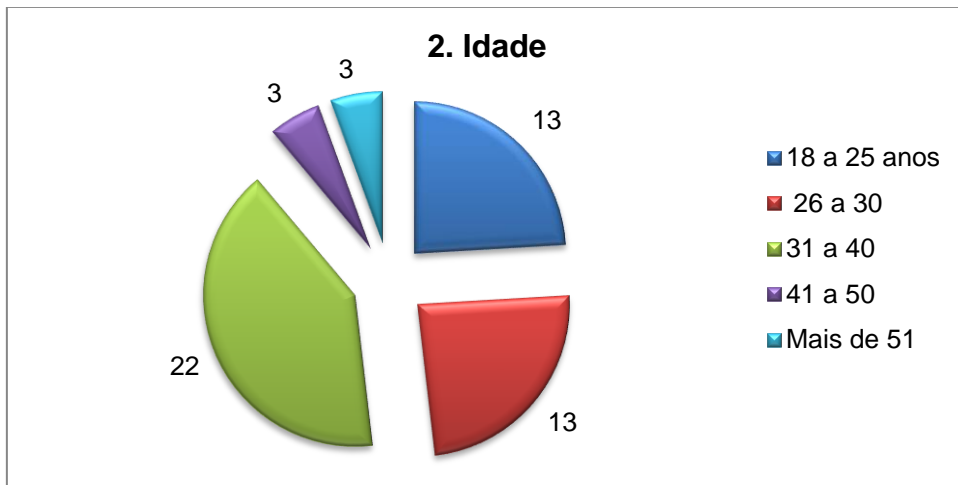
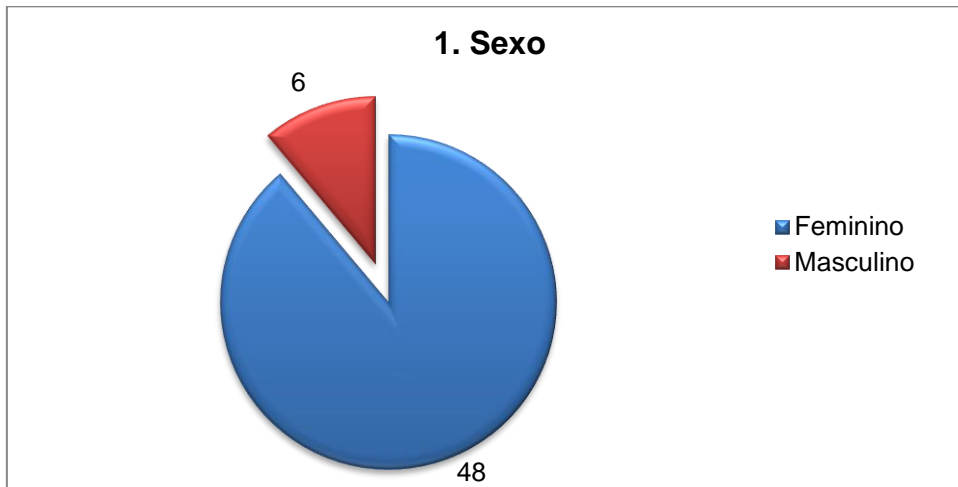
() Não

13 Qual o meio de comunicação preferes para receber o cardápio diário?

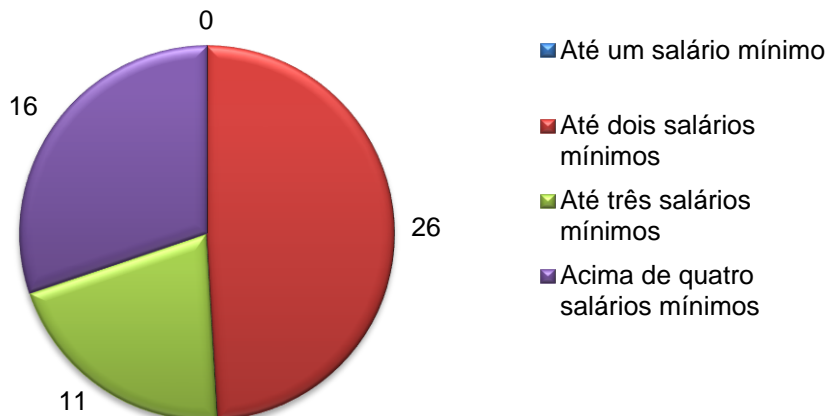
() *Facebook*

() *E-mail*

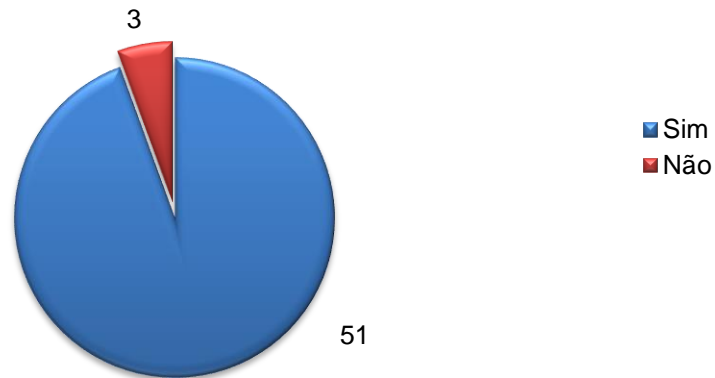
() Outros, qual? _____

APÊNDICE B – RESULTADO DO QUESTIONÁRIO

4. Qual sua renda mensal aproximada?



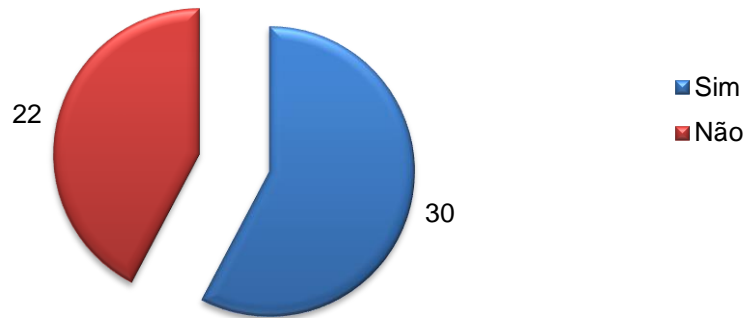
5. Você teria interesse em uma alimentação saudável?



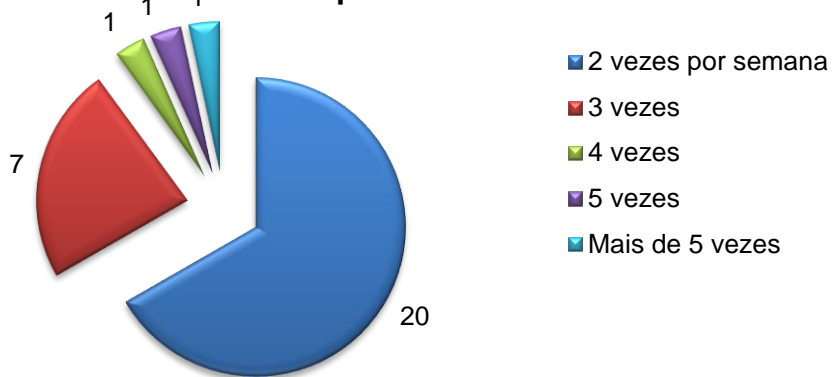
6. Qual a forma desejada para adquirir as refeições?



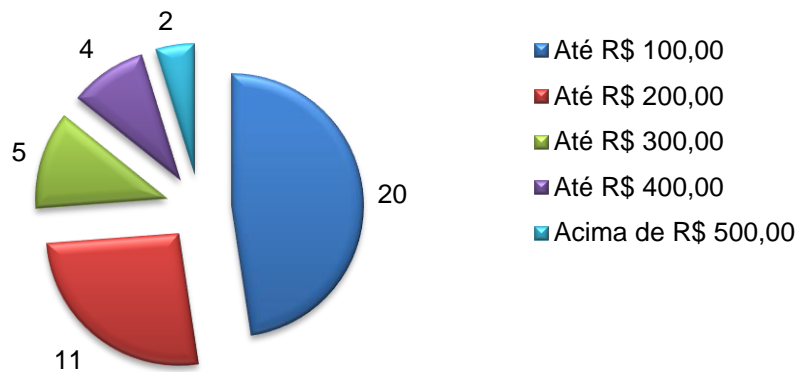
7. Você costuma alimentar-se em restaurantes?

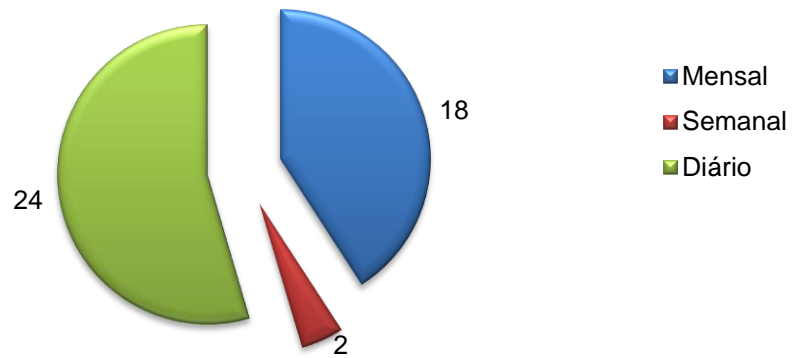
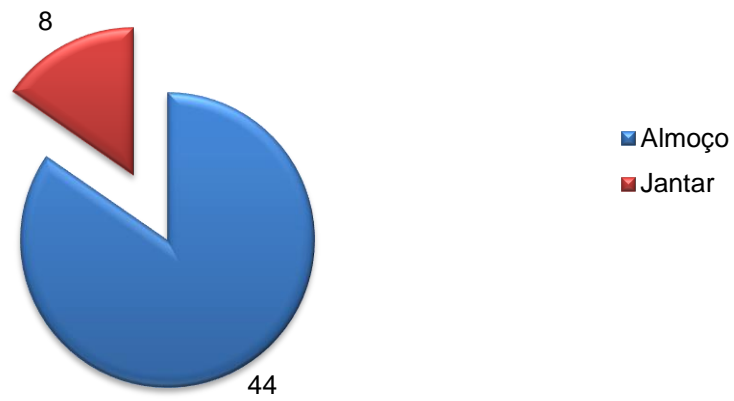


8. Se a resposta anterior for SIM, com qual frequência?

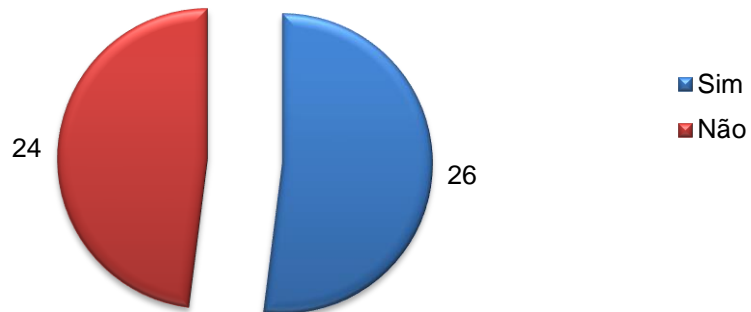


9. Qual o valor mensal gasto com alimentação (almoço)?



10. Sua forma de pagamento seria?**11. Qual preferência do horário da refeição?**

12. Você teria interesse em adquirir pratos congelados?



13. Qual o meio de comunicação preferes para receber o cardápio diário?

