FARN

Carla Milleanne Bezerra de Lima

ELABORAÇÃO DE UM PLANO DE NEGÓCIO PARA ANALISAR A VIABILIDADE DE IMPLANTAÇÃO DE UMA INDÚSTRIA DE MASSAS NA GRANDE NATAL

FARN
BIBLIOTECA
Nº Reg

Monografia apresentada à Coordenação do Curso de Graduação em Administração da Faculdade Natalense para o Desenvolvimento do Rio Grande do Norte, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador:
Prof. João Vianei Tenório

NATAL/RN
2004

RB 21561
FARN
BIBLIOTECA
Nº Reg. M000176
25/04/05
M
65.012.2
L697e
2004

Catalogação na Publicação – Biblioteca da FARN
Setor de Processos Técnicos

Lima, Carla Milleanne de.

Elaboração de um plano de negócio para analisar a viabilidade de implantação de uma indústria de massas na grande Natal / Carla Milleanne de Lima. – Natal: Farn, 2004.
80 p.

Orientador: João Vianei Tenório (M.S.C)

Monografia (Graduação em Administração) – Faculdade Natalense para o Desenvolvimento do Rio Grande do Norte.

1. Administração de Empresas – Monografia
2. Plano de negócios – Monografia 3. Indústria de massas – RN. Monografia I. Título

RN/ FARN/ BC CDU 658

FARN

LIGA DE ENSINO DO RIO GRANDE DO NORTE

FACULDADE NATALENSE PARA O DESENVOLVIMENTO DO RIO GRANDE DO NORTE - FARN

ELABORAÇÃO DE UM PLANO DE NEGÓCIO PARA ANALISAR A VIABILIDADE DE IMPLANTAÇÃO DE UMA INDÚSTRIA DE MASSAS NA GRANDE NATAL

Carla Milleanne Bezerra de Lima

NATAL/RN

2004

FARN

LIGA DE ENSINO DO RIO GRANDE DO NORTE

FACULDADE NATALENSE PARA O DESENVOLVIMENTO DO RIO GRANDE DO NORTE - FARN

ELABORAÇÃO DE UM PLANO NEGÓCIO PARA ANALIZAR A VIABILIDADE DE IMPLANTAÇÃO DE UMA INDÚSTRIA DE MASSAS NA GRANDE NATAL

Carla Milleanne Bezerra de Lima

Monografia apresentada e aprovada em ____de _____de ___, pela banca examinadora composta pelos seguintes membros.

_____

João Vianei Tenório

Orientador

_____

Luiz Augusto Machado Mendes Filho

Membro examinador

_____

Rosângela de Menezes Cortês Bezerra

Membro examinador

Natal, ____de _____ de 2004

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar, agradeço ao meu Deus, que me deu forças, determinação, paciência e amor para caminhar em busca de um sonho, a qual hoje sinto se realizando e com forças para lutar sempre, tenho certeza que Ele estará sempre ao meu lado, guiando os meus caminhos e decisões.

Seria impossível, neste momento tão especial, deixar de também de agradecer a todos as pessoas que estiveram presente em minha vida, torcendo e me dando forças para continuar esta caminhada.

Aos meus pais e os meus irmãos, que sempre demonstraram disposição e apoio em me ajudar nessa etapa tão esperada e difícil de minha vida. Mas, um momento tão sublime... Por tê-los juntos a mim.

A igreja Ministério Internacional Belém, pelo apoio e suporte em oração, e muitas vezes por compreenderem a minha ausência, sem a qual não teria sido possível realizar este trabalho.

Aos professores em especial ao meu orientador João Vianei, que me ajudou com o seu conhecimento e experiência, a qual sem a sua ajuda não teria sido possível o termino deste trabalho, meu muito obrigado.

Aos colegas de turma, que iniciaram o curso de Administração comigo e no decorrer do curso, construímos laços que deixarão muito amor, carinho e dias inesquecíveis.

Em fim, a todos que direta ou indiretamente contribuíram para que esse sonho fosse se tornando real em minha vida, nesse momento de conclusão de curso. Agradeço por tudo... vocês são preciosos e especiais para mim.

Dedico este trabalho a minha mãe Maria Lenira Bezerra de Lima, pela pessoa maravilhosa que é pra mim, sempre presente em minha vida, não só acreditando nos meus sonhos, mas sonhando junto comigo.

RESUMO

O presente estudo teve como objetivo a elaboração de um Plano de Negócios, tendo em vista a viabilidade técnica, mercadológica e financeira para a abertura de uma indústria de massas do tipo massa semi-pronta e congelados situada na cidade de Parnamirim/RN, a Milli Massas Ltda visa atender a grande Natal. Portanto foram estudados temas centrais como: Empreendedorismo, Planejamento, Plano de Negócio, Indústrias do ramo. Após esse estudo foi realizada uma pesquisa de mercado, analisando os clientes potenciais, concorrentes e fornecedores para o novo empreendimento, utilizando técnicas como: entrevistas, observação direta e questionários. Em seguida foi desenvolvida a análise financeira do negócio proposto, com o auxilio Plano de Negócio do Sebrae/PB (2004), onde foi diagnosticada a viabilidade do projeto.

Palavra Chave: Plano de Negócio; indústria de massas, massas semi-prontas e congeladas.

ABSTRACT

The present study it had as objective the business-oriented elaboration of a Plan, in view of the viability technique, marketing and financial for the opening of an industry of masses of type situated the half-ready and congealed mass in the city of Parnamirim/RN, the Milli Ltda Masses aims at to take care of the great Christmas. Therefore subjects had been studied central offices as: Empreendedorismo, Planning, Plan of Business, Industries of the branch. After this study a market research was carried through, analyzing the potential, competing and supplying customers for the new enterprise, using techniques as: interviews, direct comment and questionnaires. After that the financial analysis of the considered business was developed, with it assists Plan of Business of the Sebrae/PB (2004), where the viability of the project was diagnosised.

Word Key: Plan of Business; half – ready and congealed industry of masses, masses.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 01 - ÁREA DE CONHECIMENTO MAIS IMPORTANTE.....22
FIGURA 02 - DEMONSTRATIVO DE RESULTADOS.....42
FIGURA 03 - FORMULA DO PONTO DE EQUILÍBRIO.....43
FIGURA 04 - FLUXO DE CAIXA.....44
FIGURA 05 - BALANÇO PATRIMONIAL.....45
FIGURA 06 - ANÁLISE DOS CONCORRENTES.....62

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 01: TIPO DE ESTABELECIMENTO.....55
GRÁFICO 02: TEMPO DE FUNCIONAMENTO.....55
GRÁFICO 03: FORMA DE ADQUIRIR O PRODUTO.....56
GRÁFICO 04: FORMA DE PAGAMENTO.....56
GRÁFICO 05: PRODUTOS MAIS VENDIDOS.....57
GRÁFICO 06: NECESSIDADES DE COMERCIALIZAÇÃO.....57
GRÁFICO 07: PRODUTOS DE MAIOR E MENOR ACEITAÇÃO.....58
GRÁFICO 08: PONTOS POSITIVOS PARA COMERCIALIZAÇÃO.....58
GRÁFICO 09: PONTOS NEGATIVOS PARA A COMERCIALIZAÇÃO.....59
GRÁFICO 10: ACEITAÇÃO DE VENDAS DOS PRODUTOS.....59
GRÁFICO 11: ACEITAÇÃO DE PROPAGANDA.....60
GRÁFICO 12: SUGESTÃO DE PROPAGANDA E PROMOÇÃO.....60
GRÁFICO 13: BARREIRAS NO SEGMENTO DE MASSA.....61

LISTAS DE TABELAS

TABELA 01 – INVESTIMENTO 69
TABELA 02 - DEPRECIAÇÃO, MANUTENÇÃO E SEGURO..... 70
TABELA 03 - MÃO-DE-OBRA FIXA E ENCARGOS SOCIAIS.....71
TABELA 04 - MÃO-DE-OBRA (SALÁRIO VARIÁVEL).....71
TABELA 05 - MÃO-DE-OBRA (TERCEIRIZADA).....71
TABELA 06 - DESPESAS FIXAS OPERACIONAIS.....72
TABELA 07 - PROGRAMA MENSAL DE PRODUTOS E VENDAS.....73
TABELA 08 – CUSTO DAS MERCADORIAS.....73
TABELA 09 - CÁLCULO DOS IMPOSTOS.....74
TABELA 10 - DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADOS.....75
TABELA 11 - NECESSIDADE DE CAPITAL DE GIRO.....75
TABELA 12 - AVALIAÇÃO ECONÔMICO-FINANCEIRA.....76

SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO 12
1 INTRODUÇÃO 14
1.1 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO 14
1.2 CONTEXTUALIZAÇÃO E COLOCAÇÃO DO PROBLEMA 15
1.3 OBJETIVOS 16
1.3.1 Objetivo geral 16
1.3.2 Objetivos específicos 16
1.4 JUSTIFICATIVA 17
1.4.1 Quanto à importância 17
1.4.2 Quanto à oportunidade 18
1.4.3 Quanto à viabilidade 18
2 REFERENCIAL TEÓRICO 19
2.1 EMPREENDEDORISMO 19
2.1.1 O empreendedor: características e definições 19
2.1.2 O perfil do empreendedor de sucesso 20
2.2 PANEJAMENTO 21
2.2.1 Conceituação e importância 22
2.3 PLANO DE NEGÓCIO 23
2.3.1 Definições 24
2.3.2 Objetivos 25
2.3.3 Estruturas 26
2.3.4 Estruturas para elaboração do plano de negócio 27
2.3.5 Estrutura Escolhida 31
2.3.5.1 Capa 32
2.3.5.2 Sumário 32
2.3.5.3 Sumário Executivo Estendido 33
2.3.5.4 Produtos e Serviços 34
2.3.5.5 Analise da Industria 34
2.3.5.6 Plano de Marketing 35
2.3.5.6.1 Pesquisa de Mercado 37
2.3.5.6.2 Formulação de Estratégia 38
2.3.5.7 Plano Operacional 39
2.3.5.8 Estrutura da Empresa..... 40
2.3.5.9 Plano Financeiro 41
2.3.5.9.1 Demonstrativo de resultado (DRE) 41
2.3.5.9.2 Ponto de Equilíbrio..... 42
2.3.5.9.3 Fluxo de Caixa..... 43
2.3.5.9.4 Retorno do capital investido..... 44
2.3.5.9.5 Balanço Patrimonial 44
2.3.5.10 Anexos..... 45
2.4 EMPRESA ALVO 46
2.4.1 Ramo de Atividade 46
3. METODOLOGIA 48
3.1 MÉTODO 48
3.2 ÁREA DE ABRANGÊNCIA / POPULAÇÃO-ALVO 48
3.3 TÉCNICA DE COLETA DE DADOS 49
4. PLANO DE NEGÓCIO DA EMPRESA DA MILLI MASSAS LTDA 51

4.1 CAPA 51
4.2 SUMÁRIO 51
4.3 SUMÁRIO EXECUTIVO ESTENDIDO 52
4.4 PRODUTOS E SERVIÇOS 53
4.5 ANÁLISE DA INDÚSTRIA 54
4.5.1 Pesquisa de mercado com os clientes 54
4.5.2 Pesquisa de mercado com os concorrentes 61
4.5.3 Pesquisa de mercado com os fornecedores 62
4.6 PLANO E ESTRATÉGIA DE MARKETING 64
4.6.1 Produto 64
4.6.2 Preço 65
4.6.3 Distribuição / Praça 65
4.6.4 Publicidade / Promoção 66
4.7 PLANO OPERACIONAL 66
4.7.1 Análise das instalações e equipamentos 66
4.7.2 Processo de produção 67
4.7.3 Estrutura da Empresa 67
4.8 PLANO FINANCEIRO 68
4.8.1 Investimento Inicial 69
4.8.2 Depreciação, manutenção e seguro 70
4.8.3 Mão-de-obra fixa e Encargos Sociais 70
4.8.4 Despesas fixas operacionais 72
4.8.5 Programa mensal de produtos e vendas 72
4.8.6 Custo das mercadorias 73
4.8.7 Cálculo dos Impostos 74
4.8.8 Demonstrativo de Resultados 74
4.8.9 Necessidade do Capital de Giro 75
4.8.10 Avaliação Econômica-financeira 76
5 CONSLUSÃO 77
REFERÊNCIAS 78
ANEXOS 80

APRESENTAÇÃO

Com a globalização e abertura econômica do livre comércio, o mercado tem se apresentado cada vez mais competitivo e qualificado. Observa-se que as empresas estão buscando um aperfeiçoamento técnico, mercadológico e financeiro, para conseguirem se manter.

Desta forma, percebe-se que ações empíricas ou uma boa idéia, não é mais suficiente para que um negócio dê certo, por isso, se tem dado tanta relevância as questões de planejamento organizacional.

Diante deste contexto, o projeto que segue tem como finalidade à elaboração de um plano de negócios para uma indústria alimentícia no segmento massas, alimentos semi-prontos e congelados como: massa para pizza, massas de pastel e pão de queijo. Esta empresa fornecerá um diferencial no seu atendimento, em embalagens termoformadas e tratadas com atmosfera modificada, pela variedade e qualidade de seus produtos e pela rigorosa seleção e inspeção no processo de produção dos mesmos.

A indústria de massas alimentícia, no segmento alimentos prontos e congelados, tem apresentado significativo crescimento. A massa não é algo que engorda, mas sim, algo que venha a proporcionar uma agilidade e flexibilidade no tempo tão curto hoje em dia, conforme AMA - Amigo das Massas Alimentícias, quando afirma que:

> As massas alimentícias, contrariamente ao que muitas vezes se proclamam, não engordam porque, por exemplo: 100 g de massa proporcionam 280 calorias, o que só representa 12 a 15 % das necessidades calóricas de uma pessoa com 70 a 75 Kg de peso.

Com isso, vê-se que este mercado está a cada dia em crescimento, tendo em vista ainda que as massas proporcionem alimentação de excelente qualidade nutricional e reduzida por valor calórico. Contudo, devem ser evitados os molhos e acompanhantes excessivamente gordos. Para isso, a empresa fornecerá massas, nutritivas e variadas, por orientação nutricional.

As refeições à base de massa são mais equilibradas do ponto de vista nutricional e a sua ingestão regular contribui para uma alimentação mais saudável. Apesar de ter um mercado em crescimento no qual se tem a cada dia indústrias de congelados reconhecidos no país, às pessoas a cada dia querem mais agilidade e flexibilidade nos serviços aonde elas não venham mais sofrer cozinhando. A nossa idéia é que seja uma indústria com tradicionais

produtos congelados, compostos por diversos pratos para o seu dia-a-dia. Com isso, o segmento no ramo massas alimentícia, torna-se oportuno para o desenvolvimento de um plano de negócio demonstrando a situação atual desta atividade na Grande Natal / RN, já que, se trata de um negócio em expansão, exigindo-se, portanto, mais preparação e capacitação do novo empreendedor.

Para tanto, será desenvolvida uma análise criteriosa junto ao mercado (consumidores, fornecedores e concorrentes), com o objetivo de diagnosticar a viabilidade técnica, financeira e mercadológica do negócio proposto.

1 INTRODUÇÃO

1.1 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO MILLI MASSAS LTDA

A busca por melhoria da qualidade de vida tem se tornado uma constante no cotidiano das pessoas. Uma das ferramentas utilizadas para o alcance deste objetivo diz respeito à forma adequada de se alimentar. A alimentação tem assumido um significado diferente no decorrer dos anos. Com a globalização, tem-se diminuído o tempo para a preparação de alimentos, tentando agilizar o dia a dia das pessoas que tem tantos afazeres. Por isso, a idéia de uma indústria alimentícia no segmento massas alimentos prontos e congelados para a grande Natal, na qual será oferecida uma variedade no cardápio tradicional com produtos congelados compostos por diversos pratos caseiros para o seu dia-a-dia, proporcionando agilidade do consumo dos produtos.

Nesse sentido, a empresa, que será localizada em Parnamirim-RN, pretende atuar no ramo de indústria alimentícia no segmento massas alimentos semi-prontos e congelados, por orientação de nutricionista. Tais produtos serão comercializados em embalagens com 1, 12 e 24 unidades e distribuídas através de uma logística eficiente. Conforme atesta Novaes (2001), quando afirma que:

> Logística é um processo de planejar implantar e controlar de maneira eficiente o fluxo de armazenagem, bem como os serviços e informações associados, cobrindo desde o ponto de origem até o ponto de consumo, com o objetivo de atender os requisitos do consumidor. O seu público-alvo será composto por consumidores de varejo que buscam uma agilidade no consumo e rapidez para os seus clientes de alimentos diários.

A empresa se enquadra na categoria de sociedade mercantil (visa exercer atividades no comércio ou na indústria) por quotas de responsabilidade limitada, a ser constituída por dois sócios, ambos com qualificações e competências discriminadas mais à frente.

1.2 CONTEXTUALIZAÇÃO E COLOCAÇÃO DO PROBLEMA

Um dos principais fatores que contribuem para o desempenho e sobrevivência de uma organização é a qualidade de serviços prestados e dos produtos oferecidos a seus clientes. Existe uma tendência mundial no sentido de aumentar as expectativas dos consumidores e clientes em relação à qualidade dos produtos. Atualmente as pesquisas vêm mostrando que cada vez mais as pessoas estão sem tempo para prepararem suas alimentações, com isso os produtos semi-prontos estão aumentando suas vendas no mercado.

Ser uma empresa de qualidade significa atender às necessidades do seu público, através dos seus produtos e serviços em todos os aspectos que os clientes julgam mais importantes.

O problema de pesquisa e de uma importância para implantação de um negócio.

Portanto, a idéia do projeto que segue teve como finalidade à elaboração de um plano de negócio para uma indústria alimentícia no segmento massas alimentos prontos e congelados como: massas de pizzas, massas para pastel e pão de queijo entre outros. Esta empresa oferecerá produtos de qualidade e pela rigorosa seleção e inspeção no processo de produção dos mesmos.

Conforme orienta Roesch (1999), para analisar a viabilidade de um projeto, devem-se analisar fatores como complexidade, custo e acesso às informações.

Quanto à complexidade, torna-se viável, já que se trata de uma pequena empresa, facilitando a elaboração do plano de negócio.

Quanto ao custo, é viável em função de retorno e da segurança que a elaboração e implantação de um plano de negócios poderá proporcionar à empresa, quando comparado ao capital destinado a este fim. Devem ser perfeitamente definidos as responsabilidades e autoridades de cada funcionário, os procedimentos operacionais, além do que, devem ser estimuladas às necessidades e expectativas do cliente.

Mediante tudo que foi abordado, o presente trabalho coloca o seguinte problema:

Qual a viabilidade da implantação de uma Indústria de massas na cidade de Parnamirim, com vista de atender o mercado da grande Natal?

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 objetivo geral:

Elaborar um plano de negócio para a implantação de uma Indústria de Massas, tendo em vista a análise da viabilidade técnica, mercadológica e financeira do empreendimento.

1.3.2 objetivos específicos:

1. Descrever o negócio para minimizar as dificuldades porventura existentes;
2. Detalhar dos produtos/serviços oferecidos pela empresa;
3. Analisar o mercado (consumidores, fornecedores e concorrentes);
4. Elaboração de um plano de negócio e estratégicas de marketing;
5. Analisar a viabilidade financeira do empreendimento.

1.4 JUSTIFICATIVA

1.4.1 Quanto à importância

A busca pela qualidade de vida tem mobilizado toda a sociedade, no qual os alimentos são adquiridos semi-prontos, pode ser uma boa alternativa de empreendimento desde que os produtos comercializados preencham as expectativas dos consumidores quanto à qualidade e preço.

Previamente na instalação de uma indústria de massas, é fundamental que o empreendedor estabeleça o perfil da região onde pretende iniciar as atividades, baseado em informações como faixa de renda, ocupação, hábitos alimentares dos possíveis consumidores, etc. Assim, será possível determinar que tipo de produto será comercializado, os preços e as instalações do ponto de venda.

Desde que a mulher começou a trabalhar fora, ela tem se distanciado dos seus afazeres domésticos, em especial da cozinha. Em contra partida, essa mudança de postura e de hábitos criou oportunidades de negócios em várias áreas. Uma das que mais se desenvolveu principalmente nas grandes cidades, é a de alimentos prontos e congelados. A correria, a falta de tempo e a escassez de empregados tornaram mais difíceis e penosas a dupla jornada da mulher. Mas, pelo menos na cozinha, os empresários se encarregaram de apresentar opções. Para tanto, faz-se importante à elaboração de um plano de negócios, que representa uma ferramenta de gestão, indispensável ao planejamento de novas empresas.

Segundo Dornelas (2001, p.97), através de um plano de negócios é possível:

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

Nesse sentido, visando a minimizar os riscos e incertezas inerentes a qualquer atividade empresarial, torna-se importante o conhecimento prévio do negócio, do mercado e do investimento necessário para a implementação do empreendimento; o que pode ser feito através da elaboração de um plano de negócios.

1.4.2 Quanto à oportunidade

A indústria de massas, no segmento de congelados, tem apresentado significativo crescimento. Apesar da existência deste segmento no ramo de massas, torna-se oportuno o desenvolvimento de um plano de negócios para demonstrar a situação atual na cidade da grande Natal/RN, já que, se trata de um negócio em expansão, é possível que outros empreendedores sejam atraídos, tornando o mercado ainda mais competitivo, exigindo-se, portanto, mais preparação e capacitação do novo empreendedor.

1.4.3 Quanto à viabilidade

As pessoas possuem, atualmente, muitas opções no ramo de alimentação. Diante de um mercado altamente competitivo, no qual se encontram empresas de grande porte, um diferencial a ser adotado para ingressar neste ramo, seria atender a um nicho de mercado específico, buscando proporcionar um maior retorno financeiro. No entanto, torna-se relevante o desenvolvimento de um plano de negócios para diagnosticar esta viabilidade.

Ao realizar um trabalho em busca da realidade de realidade da implantação de um plano de negócio, a primeira conclusão que se faz notável é a importância deste trabalho no processo de formação de um administrador. Tendo em vista que atinge o objetivo de consolidar, de forma prática todos os conhecimentos adquiridos no decorrer desses quatro anos acadêmicos.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 EMPREENDEDORISMO

O Brasil apresenta um paradoxo preocupante. De um lado, uma maioria sobrevivendo em condições precárias, de outro, uma minoria detentora de volumoso capital.

Mediante esta situação, observa-se que, tornam-se significativas às iniciativas, tanto governamentais quanto privadas, para solucionar este problema sócio-econômico. Nesse contexto, enfatiza-se o empreendedorismo, que surge como uma das formas de desenvolver potenciais e aumentar a oferta de trabalho.

Como menciona Dornelas (2001, p. 24), ''o empreendedorismo é o combustível para o crescimento econômico, criando emprego e prosperidade''. Diante desta afirmação, conclui-se que o empreendedorismo é a quebra de paradigmas, pois elimina barreiras comerciais e culturais, globaliza e renova os conceitos econômicos e cria novas relações de trabalho e novos empregos, gerando riqueza para a sociedade.

De acordo com Dolabela (1999, p. 16), o termo empreendedorismo significa ''fazer coisas novas, ou desenvolver maneiras novas e diferentes de fazer as coisas''. Isto é, o termo abrange mais do que uma interpretação prática; implica-se em atitudes e idéias criativas e inovadoras.

Na visão de Robbins (2000, p. 129), o empreendedorismo é definido como: ''espírito empreendedor'', em que se enfatiza que este é um processo que envolve iniciar um negócio, organizar os recursos necessários e assumir seus respectivos riscos e recompensas.

Entende-se, portanto, que as afirmativas acima se complementam, formando uma concepção generalizada sobre o empreendedorismo. Sendo assim, identificado como um movimento sócio-econômico desenvolvido por indivíduos que procuram oportunidades, satisfazendo necessidades e desejos por meio da tecnologia e inovação.

2.1.1 O empreendedor: características e definições

A palavra empreendedor (entrepreneur) tem origem francesa e quer dizer, aquele que assume riscos e começa algo novo.

Segundo Dornelas (2001, p. 37), "empreendedor é aquele que detecta uma oportunidade e cria um negócio para capitalizar sobre ela, assumindo riscos calculados''.

Assim, empreendedores são pessoas visionárias que observam antecipadamente uma necessidade, a analisam quanto à viabilidade e se o diagnóstico for positivo, desenvolvem o negócio.

Para Longenecker; Moore; Petty (1997, p. 9), "um estereótipo comum do empreendedor enfatiza características como uma enorme necessidade de realização, uma disposição para assumir riscos moderados e uma forte autoconfiança''. Isto significa que a maior parte dos empreendedores são indivíduos que buscam permanentemente a excelência no que realizam, têm propensões por riscos calculados e enfrentam os desafios que os confrontam".

Conforme afirma Dolabela (1999, p. 28), ''o empreendedor é o motor da economia. Um agente de mudança''. Nesse sentido, presume-se que, o empreendedor é uma figura importante para o cenário econômico, pois além deste possuir a predisposição de identificar aquilo que se precisa, no momento devido e na intensidade adequada, tem a ousadia de aplicá-lo, auxiliando, assim, na geração de riqueza para o país.

Mediante estas colocações, observa-se que os empreendedores apresentam algumas peculiaridades tanto de competência como de habilidade, que desenvolvem um perfil próprio, sendo este, tema central de pesquisas e de grande valia para a educação na área.

2.1.2 O perfil do empreendedor de sucesso

Os empreendedores bem-sucedidos são aqueles que apresentam algumas características especiais que os fazem romper desafios e alcançarem objetivos.

Pensando nisto, Dornelas (2001) seleciona dezesseis pontos comuns encontrados entre os empreendedores de sucesso:

A) São visionários: têm a visão de futuro da vida e dos negócios, concretizam sonhos;
B) Sabem tomar decisões: além de tomar as decisões corretas na hora certa, implementam suas ações rapidamente;
C) São indivíduos que fazem a diferença: sabem agregar valor aos serviços e produtos;
D) Sabem explorar ao máximo as oportunidades: identificam o que tem de prático nas idéias para transformá-las em oportunidades, por meio de dados e informação;
E) São determinados e dinâmicos: ultrapassam obstáculos, pela vontade de gerar resultados;
F) São dedicados: apresentam comprometimento com o trabalho;
G) São otimistas e apaixonados pelo que fazem: sempre enxergam o sucesso, em vez do fracasso e têm amor pelo que realizam;
H) São independentes e constroem o próprio destino: não querem apenas um emprego, e sim, gerar empregos, determinar e abrir os próprios caminhos;
I) Ficam ricos: acreditam que o dinheiro é conseqüência do sucesso do negócio;

J) São líderes e formadores de equipes: são respeitados e adorados por todos os funcionários e sabem que para obter êxito dependem de uma equipe competente;
K) São bem relacionados (networking); sabem construir uma rede de contatos que os auxiliam no ambiente externo da empresa;
L) São organizados: sabem obter e alocar todos os recursos da empresa, para atingir o melhor desempenho do negócio;
M) Planejam: planejam cada passo de seu negócio;
N) Possuem conhecimento: são sedentos pelo saber e aprendem continuamente;
O) Assumem riscos calculados: avaliam as reais chances de sucesso do negócio;
P) Criam valor para a sociedade: usam sua criatividade como geradora de benefícios, dinamizam a economia e inovam.

Mediante essas informações, pode-se concluir que, em meio a um negócio bem-sucedido, sempre haverá um empreendedor capacitado, com habilidades técnicas, gerenciais e pessoais.

Entretanto, torna-se importante enfatizar que nem todos os empreendedores nascem com estas aptidões mencionadas acima, porém, pode-se aprendê-las. Uma das formas encontradas para solucionar esta carência de habilidades por parte de alguns empreendedores é o ensino do empreendedorismo nas escolas técnicas e universidades.

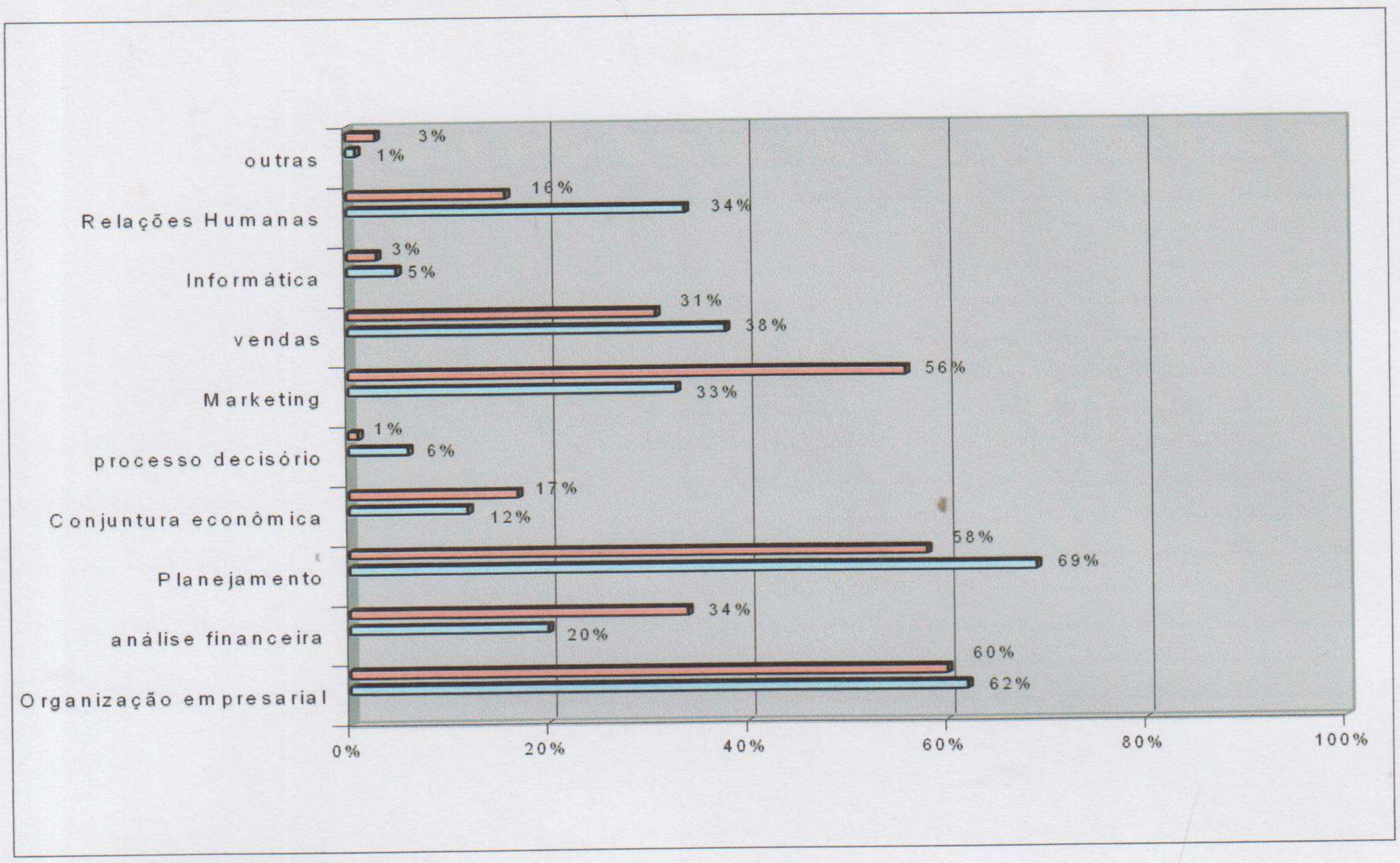
2.2 PLANEJAMENTO

Segundo SEBRAE-RN (2000) "análises realizadas pelo IBGE nas áreas de indústria, comércio e serviços, em 2000, revelam que para cada 10 novas empresas criadas no país, outras 6,45 foram fechadas".

Esta pesquisa envolveu dois grupos de empresários, de empresas ativas e inativas. Estes foram questionados sobre qual área de conhecimento seria mais importante para o primeiro ano de atividade da empresa.

De maneira geral, ambos os grupos, consideraram as áreas de organização empresarial, planejamento e vendas, como sendo de grande relevância para o início das atividades empreendedoras, como pode ser observado na figura a seguir:

FIGURA 1 - ÁREA DE CONHECIMENTO MAIS IMPORTANTE



Fonte: SEBRAE, 2000, P. 5.

Pode-se inferir do gráfico, que se torna cada vez mais visível à nova postura empresarial de conduzir a gestão de seus negócios, pois o planejamento já é visto como um dos fatores essenciais ao desenvolvimento de uma organização.

2.2.1 Conceituação e Importância

A identificação de oportunidades pressupõe sensibilidade, percepção e principalmente observação por parte do gestor. O processo de observação é fundamental na hora de identificar oportunidades. Entretanto, não é tudo. Além de observar, o futuro empresário deve ser capaz de avaliar o que está vendo, através de um planejamento prévio.

Desse modo, Salim et al (2001, p. 27) destaca que:

> O planejamento consiste na concepção e análise de cenários futuros para um empreendimento (pode ser uma empresa) seguido do estabelecimento de caminhos e objetivos (para um mercado, um território), culminando com a definição das ações que possibilitem alcançar tais objetivos e metas para o empreendimento.

Enfatizando a importância do planejamento, Longenecker; Moore; Petty (1997, p. 35) afirmam que "qualquer atividade que seja iniciada sem preparação adequada tende a ser um insucesso ou uma casualidade".

Nesse sentido, percebe-se que atualmente está cada vez mais difícil e, muitas vezes, impossível, penetrar ou manter-se no mercado de forma empírica ou amadora, pois as empresas estão cada vez mais organizadas e qualificadas, gerando uma concorrência acirrada. Logo, são de extrema relevância a elaboração e utilização de um planejamento, para demonstrar o contexto atual e projetar o futuro, através de metas e ações eficientes para obtenção de resultados eficazes.

Longenecker; Moore; Petty (1997) enfatizam, ainda, que os empreendedores em perspectiva tendem a negligenciar o estágio de planejamento, por estarem ansiosos para começarem e, por isso, muitas vezes nem percebem a importância de um plano escrito.

Dornelas (2001), complementando, aponta que a falha ou a falta de um planejamento adequado é o motivo principal para a mortalidade das micro e pequenas empresas tanto brasileiras quanto americanas, que chegam a percentuais acima de 50%.

De acordo com estas afirmações, pode-se afirmar que o planejamento prévio é uma técnica essencial e poderosa quando se almeja um objetivo, entretanto, nem sempre é adotado, seja por motivo de ansiedade ou até mesmo por falta de orientação e capacitação para desenvolvê-lo. Apesar disso, um ponto é indiscutível; aquele empreendedor que planeja corretamente o seu negócio antes de colocá-lo em prática tem maiores chances de alcançar o estágio de maturidade e plausível sucesso no mercado.

2.3 PLANO DE NEGÓCIO

O atual estágio da economia brasileira traz uma série de novos desafios para a classe empresarial. Entre os principais desafios, aparece a questão da sobrevivência. Principalmente, as pequenas e médias empresas necessitam desenvolver instrumentos administrativos para alcançar as condições mínimas de competitividade, qualidade e tecnologia, que lhes possibilitem concorrer na economia globalizada.

Como citado anteriormente, dados estatísticos mostram que a empresa que não prepara o seu crescimento de forma ordenada e estruturada estará propensa a sair do mercado ou até mesmo a nem entrar nele.

Pensando nisso, o SEBRAE-RN (2000) alerta aos empreendedores que desejam abrir uma empresa a desenvolver um plano de negócio.

> Fazer um plano de negócio não é difícil, apenas requer um pouco de tempo; e de posse de um plano você estará correndo riscos calculados, as chances de fracasso diminuem. Empreender sem planejar é uma aventura que pode dar certo, mas é como se você estivesse atirando no escuro. Não esqueça que intuição e capacidade gerencial são fatores indispensáveis, que agregados ao conhecimento técnico, irão lhe ajudar no sucesso do seu empreendimento.

Nesse sentido, observa-se que o plano de negócio é um instrumento que possibilita ao empreendedor um maior conhecimento do negócio pretendido, e isso lhe favorece para as tomadas de decisões acertadas.

2.3.1 Definições

A abertura de uma empresa envolve procedimentos e medidas práticas para concretizá-la. Todavia, antes disso, o futuro empresário deve desenvolver um trabalho de concepção e planejamento do negócio. O plano de negócio é uma ferramenta de gestão que pode e deve ser usada por todo e qualquer empreendedor.

Para Longenecker; Moore; Petty (1997, p. 161),

> O plano de negócio descreve a idéia de um novo empreendimento e projeta os aspectos mercadológicos, operacionais e financeiros dos negócios propostos para os três a cinco anos. Seu preparo permite a análise da proposta e ajuda o futuro empreendedor a evitar uma trajetória decadente que leva do entusiasmo à desilusão e fracasso.

Desse modo, pode-se afirmar que através da elaboração de um plano de negócio, torna-se possível uma melhor compreensão do negócio, o que minimiza os riscos e potencializa as oportunidades.

Segundo Dornelas (2001, p. 96),

> O plano de negócio é um documento usado para descrever um empreendimento e modelo de negócios que sustenta a empresa. Sua elaboração envolve um processo de aprendizagem e autoconhecimento, e, ainda, permite ao empreendedor situar-se no seu ambiente de negócios.

Conforme exposto anteriormente, o plano de negócio fornece bases sólidas para o novo empreendimento, pois a sua criação gera informações significantes para a tomada de decisão do empreendedor.

Seguindo esta mesma visão, Salim et al. (2001, p. 49), afirma que:

> O objetivo do plano de negócio é retratar a empresa e o negócio que se pretende empreender. Ele deve conter a descrição dos seus produtos ou serviços, do mercado-alvo e da competição, a estrutura organizacional e o pessoal necessário, os orçamentos e as demonstrações financeiras para os cenários idealizados.

Dessa forma, observa-se que o plano de negócio é um documento da empresa, em que são expostas as informações do negócio, desde o produto ou serviço oferecido até os orçamentos e as demonstrações financeiras. Tais conteúdos serão essenciais para a viabilização do negócio.

Convém ressaltar, ainda, que apenas uma "boa idéia" não garante o sucesso de um negócio. Por isso, o plano de negócio surge como uma formalização dessa idéia empreendedora, que direcionará os gestores nas tomadas de decisões acertadas ou corretivas, transformando oportunidades em diferencial competitivo.

2.3.2 Objetivos

O futuro empreendedor deve determinar o seu objetivo antes de começar a elaborar o seu plano de negócio. Isto é, definir se ele será destinado exclusivamente para ordenar as idéias e analisar o potencial e a viabilidade do novo empreendimento e/ou atrair investidores, parceiros e sócios.

Segundo Degen (1989), o plano de negócio elaborado a fim de atender às necessidades do futuro empreendedor, denominado por este como ''plano de negócios operacional'', é o mesmo destinado a obter recursos de possíveis investidores, no que se refere à parte analítica.

Nesse sentido, percebe-se que a diferença entre os dois está na forma de apresentação e na inclusão (no plano de negócio para obter recursos), de uma série de detalhes sobre o futuro empreendedor e sua equipe, não sendo necessário no plano de negócios operacional. Logo, se o negócio baseia-se em um novo produto, mercado ou processo, ele precisará ser mais bem explicado do que os já existentes.

Da mesma forma Longenecker; Moore; Petty (1997, p. 165), expõem que "o plano de negócios desenvolvido para atrair efetivamente os investidores em perspectiva, não pode ser extremamente longo ou enciclopédico em detalhes". Isso porque, a grande maioria dos investidores não disponibiliza de tempo suficiente para lêem um plano detalhadamente, o

que os levam a deterem-se apenas nos tópicos que mais lhe interessam como o retorno potencial sobre o investimento, entre outros indicadores financeiros.

Enfocando o mesmo ponto, Dornelas (2001, p. 105) afirma que:

> O que se recomenda é escrever o plano de negócios de acordo com as necessidades do público-alvo. Se o leitor for um gerente de banco ou investidor, por exemplo, ele dará mais ênfase para a parte financeira do plano. Se o leitor for uma instituição de fomento ou governamental, esta enfocará por que se está requisitando a quantidade de recursos solicitada, onde será aplicada e como a empresa retornará o capital investido. Se for um parceiro, este atentará mais para a análise de mercado e oportunidades de grandes lucros. Para um fornecedor, será mais importante à saúde financeira da empresa, sua carteira de clientes, a taxa de crescimento do negócio.

Nesse modo, pode-se concluir que para elaboração de um plano de negócio, é primordial a definição do seu verdadeiro objetivo, pois isto norteará a escolha do seu conteúdo, que deverá possuir uma maior ênfase, de acordo com as necessidades do público-alvo; para que não se "peque" por falta ou excesso de assunto.

Vários são os públicos-alvos de um plano de negócio como já foi mencionado e também atesta Pavani et al. (apud DORNELAS 2001, p. 98), quando cita a quem se destinam:

- Mantenedores das incubadoras (SEBRAE, universidades), (Prefeituras, governo, associações, etc.): para outorgar financiamentos a estas;
- Parceiros: para definição de estratégias e discussão de formas De interação entre as partes;
- Bancos: para outorgar financiamentos para equipamentos, capital de giro, imóveis, expansão da empresa, etc;
- Investidores: empresas de capital de risco, pessoas jurídicas, bancos de investimento, ''angels'', BNDES, governo etc;
- Fornecedores: para negociação na compra de mercadorias, matéria-prima e formas de pagamento;
- A empresa internamente: para comunicação da gerência com o conselho de administração e com os empregados (efetivos e em fase de contratação);
- Os clientes: para venda do produto e/ou serviço e publicidade da empresa;
- Sócios: para convencimento em particular do empreendimento e formalização da sociedade.

Como foi detalhado acima, o plano de negócio destina-se a um público-alvo bastante diversificado, porém, o seu direcionamento dependerá do fim que se pretende alcançar. Após escolher-se o seu foco principal, é necessário identificar qual estrutura adotar para desenvolvê-lo.

2.3.3 Estruturas

Apesar da importância de se desenvolver um plano de negócio, percebe-se que não existe uma forma padrão para estruturá-lo, pois cada negócio apresenta suas particularidades e semelhanças.

Entretanto, como afirma Dornelas (2001, p. 99),

> Qualquer plano de negócios deve possuir um mínimo de seções os quais proporcionarão um entendimento completo do negócio. Estas seções são organizadas de forma a manter uma seqüência lógica que permita a qualquer leitor do plano entender como a empresa é organizada, seus objetivos, seus produtos e serviços, seu mercado, sua estratégia de marketing e sua situação financeira.

Enfocando esta mesma linha de raciocínio, Salim et al. (2001) sugere algumas etapas para estruturar um plano de negócio, sendo elas: o sumário executivo, a descrição da oportunidade, o resumo da empresa, a descrição dos produtos e serviços, análise do negócio, a organização e gerência, os planejamentos financeiros e anexos. Com a mesma visão Longenecker; Moore; Petty (1997) apresentam uma estrutura que compreende o resumo executivo, a descrição geral da empresa, o plano de serviços e produtos, o de marketing, o gerencial, o operacional, o jurídico e apêndices.

Nesse sentido, observa-se a existência de semelhanças entre as estruturas propostas por estes autores, o que favorece ao empreendedor no momento da escolha pela estrutura que melhor convém ao seu negócio.

Cada plano de negócio é único, isto devido à essência específica do negócio proposto, o que o torna exclusivo. Apesar de que, todas as estruturas expostas apresentem pontos em comum, pois fornecem uma idéia geral das várias etapas a serem desenvolvidas no plano e como estas se relacionam.

2.3.4 Estrutura para elaboração do plano de negócio

O plano de negócio abrange diversos aspectos do empreendimento: analisa as oportunidades, o mercado, aspectos técnicos, financeiros, organizacionais e a viabilidade da implantação do negócio que será desenvolvido. A extensão e estrutura do plano variam de acordo com o negócio que será desenvolvido. O importante é que este mostre claramente as oportunidades e como chegar ao sucesso do empreendimento.

Na visão de Dolabela (1999, p. 144) define que o plano de negócio deve conter informações sobre o empreendimento de forma clara, concisa e com linguagem simples. Sua estrutura pode ser analisada na figura abaixo.

MODELO DE PLANO DE NEGÓCIO DE DOLABELA (1999)

Capa do Plano
Índice Analítico
Sumário Executivo
A Empresa
- Missão
- Objetivo da empresa
- Estrutura organizacional e legal
- Plano de operações

Plano de marketing
- Análise de mercado
- Estratégica de marketing

Plano financeiro
- Investimento inicial
- Demonstração de resultados
- Projeção de fluxo de caixa
- Balanço patrimonial
- Ponto de equilíbrio
- Análise de investimento

Anexo

Já Degen (1989) define que o plano de negócio é um documento personalizado que não tem uma forma única. Este vai se adequar ao tipo de negócio. Esse sugere a seguinte.

MODELO DE PLANO DE NEGÓCIO DE DEGEN (1989)

Capa do Plano
Sumário
Índice
Descrição do Negócio
- Oportunidade do negócio
- Conceito do negócio
- Produtos e suas características
- Mercado potencial e projeção de vendas
- Análise de concorrência
- Estratégia competitiva
- Localização do negócio
- Equipe gerencial
- Descrição da administração
- Necessidade de pessoal
- Necessidades de fontes de recursos dos empreendedores e de terceiros
- Estrutura da sociedade

Análise Financeira
- Custos e receitas operacionais
- Análise do ponto de equilíbrio
- Necessidades financeiras e seus custos
- Investimentos em ativos, pré-operacionais e em capital de giro
- Fluxo de caixa, período de retorno e taxa interna de retorno
- Análise da sensibilidade ao nível de vendas e custos financeiros

Análise de Risco
- Possíveis riscos
- Medidas para reduzi-los

Longnecker; Moore; Petty (1997), sugerem que o plano de negócio seja estruturado de acordo com o negócio que sega desenvolvido. Este apresenta a seguinte estrutura:

MODELO DE PLANO DE NEGÓCIO DE LONGNECKER (1997)

Capa do Plano
Índice
Resumo Executivo
Descrição Geral da Empresa
Plano de Serviço e Produtos
Plano de Marketing
Plano Gerencial
Plano Financeiro
Plano Jurídico
Apêndice

Para Dornelas (2001, p.99), não existe uma estrutura rígida e especifica para se escrever um plano de negócio, pois cada negócio tem particularidades e semelhanças, sendo impossível definir um modelo padrão de plano de negócio que seja universal e aplicado a qualquer negócio. Uma empresa de serviços é diferente de uma empresa que fabrica produtos ou bens de consumo. Porém um mínimo de seções as quais proporcionarão um entendimento completo do negócio.

Sua estrutura pode ser analisada no modelo abaixo:

MODELO DE PLANO DE NEGÓCIO DE DORNELAS (2001)

Capa
Sumário
Sumário Executivo

O Negócio
- Descrição do negócio
- Descrição dos serviços
- Mercado
- Localização
- Competidores
- Equipe gerencial
- Estrutura funcional

Dados Financeiros
- Fontes de recursos financeiros
- Investimentos necessários
- Balanço patrimonial
- Análise de ponto de equilíbrio
- Demonstração de resultados
- Projeção de fluxo de caixa
- Análise de rentabilidade

Anexos

Conforme Pereira (1995, p.31) O plano de negócio pode ser assim definido como: "O plano de negócio é um documento escrito que tem o objetivo de estruturar as principais idéias e opções que o empreendedor deverá avaliar para decidir quanto à viabilidade da empresa a ser criada".

Sua estrutura pode ser visualizada no modelo abaixo:

MODELO DE PLANO DE NEGÓCIO DE PEREIRA (1995)

Sumário Executivo
Aspectos Mercadológicos
- A busca e seleção das oportunidades
- A definição do negócio
- O estudo do mercado

Aspectos operacionais, administrativos e jurídicos
- Aspectos Operacionais
  - Localização
  - Processo operacional
  - Equipamentos e máquinas mobiliário, material de consumo.

Serviços técnicos
- Aspectos administrativos
  - Estrutura organizacional
  - Descrição das funções principais e atividades de controle
  - Definição da equipe de recursos humanos
- Aspectos Jurídicos
  - Regime jurídico da empresa
  - Estrutura societária
  - Aspectos fiscais e tributários
  - Registro de nome da empresa e de patentes tecnológicas
  - Aspectos burocráticos da abertura da empresa
- Aspecto econômico-financeiro
  - Estimativa do investimento de capital
  - Análise econômico-financeiro do investimento
  - Projeção do fluxo de caixa
  - Estimativa do capital de giro
  - Estrutura dos custos e formação do preço de venda

Conclusão
- Estratégias competitivas do negócio
- Avaliação final do empreendimento

Anexos

Em suma, o que podê-se observar é que cada negócio exige uma estrutura adequada para analisar todos os ângulos da empresa, diminuindo assim os riscos e a probabilidade do fracasso. Na seqüência será elaborado o plano que explorará as seções a qual compõe o mesmo.

2.3.5 Estrutura Escolhida

A estrutura do plano de negócio adotada neste projeto é a sugerida por Dornelas (2001, p. 104) para as pequenas empresas em geral, sendo que a parte financeira será de acordo com o Plano de Negócio do Sebrae-PB (2004), por se considerar a viabilidade econômica, uma das principais variáveis do plano de negócios.

1. Capa
2.Sumário
3. Sumário Executivo Estendido
3.1 Declaração de Visão
3.2 Declaração de Missão
3.3 Propósitos Gerais e Específicos do Negócio, Objetivos e metas
3.4 Processo de Produção
3.6 Equipe Gerencial
3.7 Investimentos e Retornos Financeiros
4. Produtos e Serviços
4.1 Descrição dos produtos e Serviços (características e benefícios)
4.2 Previsão de lançamento de Novos Produtos e Serviços
5. Análise da Indústria
5.1 Análise do Setor
5.2 Definição do Nicho de Mercado
5.3 Análise da Concorrência
5.4 Diferenciais Competitivos
6. Plano de Marketing
6.1 Estratégia de Marketing (preço, produto, praça, promoção)
6.2 Canais de venda e Distribuição
6.3 Projeção de Vendas
7. Plano Operacional
7.1 Análise das Instalações
7.2 Equipamentos e Máquinas Necessárias
7.3 Funcionários e Insumos Necessários
7.4 Processo de Produção
7.5 Terceirização
8. Estrutura da Empresa
8.1 Estrutura Organizacional
8.2 Assessorias Externas (jurídica, contábil etc.)
8.3 Equipe de Gestão
9. Plano Financeiro
9.1 investimento
9.2. depreciação e Manutenção de Seguro
9.2 Mão de Obra e Encargos sociais
9.2 Despesas Fixas Operacionais
9.3 Programas de Produtos e Vendas
9.4 Custos das Mercadorias
9.5 Cálculos dos Impostos
9.6 Demonstrativo de Resultado
9.7 Necessidade de Capital de Giro
9.8 Avaliação Econômico-financeira
10. Anexos

Esta estrutura de plano de negócio foi escolhida por ser a que mais se adapta ao negocio proposto, já que esta se apresenta de forma detalhada e clara. O que facilita a exposição e entendimento dos conteúdos referidos à empresa alvo.

2.3.5.1 Capa

A capa é a primeira parte que é visualizada por quem lê o plano de negócio. Como diz Dornelas (2001), deve ser feita de maneira limpa e com informações necessárias e pertinentes.

Sugere, ainda, Dolabela (1999) que a capa apresente a denominação do negócio com sua sigla ou logomarca, o tema, o elaborador do plano com os seus dados pessoais (profissão, endereço, telefones para contato entre outros) e a data que este foi elaborado.

Segundo Degen (1989, p. 187), "a capa do plano deve conter a denominação do novo negócio, sua finalidade, bem como o nome, endereço, telefone do futuro empreendedor que o está apresentando e a data em que foi elaborado".

Como foi colocado pelos autores acima citados, existe uma seqüência a ser seguida para a elaboração da capa de um plano de negócio, que seria a denominação do negócio, sua sigla ou logomarca, sua finalidade, os dados pessoais do elaborador e a data que foi elaborada.

2.3.5.2 Sumário

O sumário auxilia ao leitor do plano de negócios, pois através dele é encontrado, mais rapidamente, o que lhe interessa.

Para Dornelas (2001, p. 99), "o sumário deve conter o título de cada seção do plano de negócios e a página respectiva onde se encontra, bem como os principais assuntos relacionados em cada seção".

Já Degen (1989, p. 189) intitula o sumário de índice, afirmando que:

> O índice deve ordenar todos os principais tópicos do plano de negócio, indicando a página onde podem ser encontrados, a fim de facilitar sua leitura e manuseio para consultas. A boa organização do índice é importante, porque se for confuso pode predispor o leitor contra seu conteúdo. Portanto, um bom índice faz parte do marketing do próprio plano do negócio.

Em virtude destas colocações, perceber-se que algo ‘‘tão simples, ’’ como um sumário, pode exercer influência decisiva na apresentação de um projeto, seja ele um plano de negócio ou não. Isso se deve à forma como são dispostos os seus conteúdos, devendo ser indicados por títulos e subtítulos seguidos da página correspondente, para que a leitura não se torne confusa e exaustiva.

2.3.5.3 Sumário Executivo Estendido

Embora fique no início, o sumário executivo é desenvolvido depois que o plano de negócios está concluído, pois ele é o resumo do conteúdo geral do documento.

Como afirmam Longenecker; Moore; Petty (1997, p. 170), o resumo executivo expõe:

> Uma visão geral de uma a três páginas do plano total de negócios. Escrito depois que as outras seções foram completadas, enfatiza seus pontos importantes e, idealmente, cria interesse suficiente para motivar o leitor a lê-lo.

Segundo Salim et al. (2001), sumário executivo é um extrato competente e motivante do plano de negócio. É uma forma de explicar sem detalhes, de maneira clara, objetiva e sucinta, qual a área de negócios, qual o produto ou serviço, qual o mercado e que fatia desse mercado se quer obter.

Sendo até certo ponto mais ousado Dornelas (2001, p. 100) acrescenta:

> O sumário executivo é a principal seção do plano de negócio. O sumário executivo fará o leitor decidir se continuará ou não a ler o plano de negócios. Portanto, deve ser escrito com muita atenção e revisadas várias vezes, além de conter uma síntese das principais informações que constam no plano de negócio. Deve ainda ser dirigido ao público alvo do plano de negócio e explicitar qual o objetivo do plano de negócio em relação ao leitor (por exemplo, requisição de financiamento junto a bancos, capital de risco, apresentação da empresa para potenciais parceiros ou clientes etc.). O sumário executivo deve ser a última seção a ser escrita, pois depende de todas as outras seções do plano para ser elaborada.

O que se conclui, diante do exposto acima, é que o sumário executivo é uma peça essencial do plano de negócios, pois ele fornece uma visão geral do negócio de forma clara e objetiva. Possui o poder de prender a atenção do leitor, que não tem muita disponibilidade de tempo para analisá-lo, fornecendo-lhe as informações necessárias antes deste tomar a decisão de prosseguir na avaliação ou rejeitá-lo.

2.3.5.4 Produtos e Serviços

Neste tópico, explana-se, detalhadamente, sobre os produtos e serviços a ser oferecido pela empresa.

Como menciona Salim (2001), na seção produtos e serviços constarão à descrição, de forma clara, de cada um dos serviços e produtos oferecidos pela empresa e a visão futura dos mesmos.

Complementam Longernecker; Moore; Petty (1997), ao destacarem que os produtos e serviços deverão ser descritos apontando seus aspectos singulares, para explicar o porquê das pessoas adquiri-los.

Para Dornelas (2001, p. 100),

> Esta seção do plano de negócio é destinada aos produtos e serviços da empresa: como são produzidos, quais os recursos utilizados, o ciclo de vida, os fatores tecnológicos envolvidos, o processo de pesquisa e desenvolvimento, os principais clientes atuais, se a empresa detém marca e/ou patente de algum produto, etc.

Como foi proposto pelos autores mencionados, neste tópico deve-se constar às características e benefícios dos produtos e serviços ofertados pela empresa, assim como, a previsão de novos lançamentos, ou seja, o que se planeja fornecer quando a empresa crescer.

2.3.5.5 Análise da Indústria

Nesta etapa, faz-se referências ao setor que a empresa pretende atuar, ao nicho de mercado que irá se direcionar seus produtos e/ou serviços, destaca-se a concorrência e os diferenciais competitivos.

Como atesta Dornelas (2001, p. 101),

> Na análise de mercado, o autor do plano de negócio deve mostrar que os executivos da empresa conhecem muito bem o mercado consumidor do seu produto/serviço (por meio de pesquisas de mercado): como está segmentado, o crescimento desse mercado, as características do consumidor e sua localização, se há sazonalidade e como agir nesse caso, análise da concorrência, sua participação de mercado e a dos principais concorrentes, etc.

Segundo Salim et al. (2001), esta parte do plano de negócio compreende a estratégia a ser seguida pela empresa, ou seja, qual o segmento de mercado que irá se concentrar e porque; que nicho atenderá; quais os concorrentes, seus argumentos de venda, seus pontos fortes e fracos.

Sendo acrescentado por Longenecker; Moore; Petty (1997, p. 174), ao citarem que,

> O plano de negócio deve acompanhar a exposição sobre os benéficos do usuário, documentando a existência do interesse do cliente e mostrando que existe um mercado e que os clientes estão prontos para utilizar o produto ou serviço.

Tendo em vista estas citações, nesta etapa deve-se fazer menção à análise do mercado-alvo, dimensionado o seu perfil, tamanho, sua concorrência, tendência e potencial, para que, de posse destas informações, se desenvolva diferenciais competitivos.

2.3.5.6 Plano de Marketing

Este plano compreende os meios e métodos que a empresa deverá utilizar para atingir seus objetivos. Essa estratégia geralmente refere-se ao composto de marketing (4p's) que será adotado pelo negócio, ou seja, o preço praticado, o produto oferecido, a praça disponibilizada e a promoção desenvolvida. Ainda delimitam-se os canais de venda e distribuição, bem como a projeção de vendas.

Como afirma Dornelas (2001, p. 101),

> Deve-se mostrar como a empresa pretende vender seu produto/serviço e conquistar seus clientes, manter o interesse dos mesmos e aumentar a demanda. Deve abordar seus métodos de comercialização, diferenciais do produto/serviço para o cliente, política de preços, principais clientes, canais de distribuição e estratégias de promoção/comunicação e publicidade, bem como projeções de vendas.

Complementa Salim et al. (2001, p. 101), quando aborda alguns pontos que se deve seguir para traçar a estratégia de marketing para um negócio:

- Segmentos de mercado a focar;
- Estabelecer caso de sucesso junto a um cliente;
- Oferta de produtos e serviços, como atender às necessidades dos clientes;
- Prioridade de abordagem dos segmentos de mercados;
- Conhecimentos dos concorrentes;
- Estratégia de preços;
- Previsões de vendas;
- Constituição de alianças estratégicas;
- Estratégia de atendimento e suporte a clientes;
- Etapas de implementação do negócio, com cronogramas responsáveis e orçamento previsto.

Da mesma forma, Longenecker; Moore; Petty (1997, p. 175) enumeram alguns questionamentos com respeito ao mercado, à concorrência e à estratégia de marketing que, ao serem respondidos, facilitarão a correta elaboração do plano de marketing.

Análise do mercado

1. Qual é o mercado-alvo?

2. Qual é o tamanho de seu mercado-alvo?
3. Que segmentos de mercado existem?
4. Qual é o perfil de seu cliente-alvo?
5. Como os clientes se beneficiarão usando seu produto ou serviço?
6. Qual a parcela de mercado você espera conseguir?
7. Quais são as tendências e potencial do mercado?
8. Quais são as reações de clientes em perspectiva?
9. Como sua localização beneficiará seus clientes?

Concorrência

1. Quem são os concorrentes mais fortes?
2. O negócio deles está crescendo ou declinando?
3. Como seus negócios se comparam aos dos concorrentes?
4. Em que base você competirá?
5. Qual é a perspectiva futura de seus concorrentes?

Estratégia de marketing

Como você atrairá os clientes?

1. Como você identificará os clientes em perspectiva?
2. Que tipo de esforço de vendas você usará?
3. Quais os canais de distribuição que você usará?
4. Em que áreas geográficas você venderá?
5. Você exportará para outros países?
6. Que tipo de forças de vendas você empregará?
7. Que habilidades especiais de vendas serão exigidas?
8. Que procedimentos de vendas serão usados?
9. Como você remunerará sua força de vendas?
10. Que tipo de promoção de vendas e propagandas você usará?
11. Que política de preços você seguirá?
12. Que política de crédito e cobrança você usará?
13. Quais as garantias e seguranças que você oferecerá?
14. Como suas políticas de marketing se comparam com as dos concorrentes?
15. Como você lidará com os picos sazonais no ambiente de negócios?

As informações necessárias para a análise do mercado em perspectiva, dos possíveis concorrentes, dos clientes em potencial e dos fornecedores disponíveis, poderão ser providas por: associações comerciais e industriais da cidade, da região, ou do estado; nas prefeituras municipais; em entidades de classe; no Sebrae; Internet; órgãos do governo (IBGE, ministérios e secretarias, fundações); nas universidades; nos institutos de pesquisa; revistas; jornais; periódicos; livros; documentários entre outras fontes secundárias.

Além dessas fontes, podem-se coletar dados primários através de uma pesquisa de mercado em forma de questionários, entrevistas e observações, que fornecerão estatisticamente as diretrizes para o novo empreendimento e, a partir de sua apreciação, elabora-se a estratégia de marketing que a empresa utilizará.

2.3.5.6.1 Pesquisa de Mercado

Segundo Longenecker; Moore; Petty (1997, p. 192), a pesquisa de mercado pode ser definida como ‘‘a compilação, o processamento, o relato e a interpretação das informações de mercado’’. Ou seja, um diagnóstico resumido através da organização dos dados, que expõe e explica as informações oriundas do mercado.

Existem alguns passos que são sugeridos pelos referidos autores para o procedimento da pesquisa de mercado, onde se incluem: a identificação do problema ou oportunidade, a busca de dados secundários e primários (que já foram especificados acima), e o relato das informações reunidas.

Para Salim et al (2001, p. 84),

> Uma pesquisa de mercado consiste em conseguir determinar características do mercado, suas expectativas, necessidades, aceitação ou rejeição de alguma idéia, produto ou pessoa, através de um processo de consulta de uma amostra de mercado.

De acordo com esse autor, a pesquisa de mercado é relevante, pois serve para definir o tamanho, as características e a forma de ocupação do mercado, além das preferências do consumidor e o grau de importância atribuída a cada aspecto do negócio. Este ainda faz referência a alguns aspectos que devem ser observados para que uma pesquisa de mercado tenha sucesso:

- Escolher de modo adequado à amostra do mercado - isto vai envolver aspectos estatísticos, isto é, que tamanho de amostra é suficientemente adequado para representar o todo (o universo);
- O que exatamente se pretende saber na pesquisa e como transmitir adequadamente, através de perguntas que possam ser respondidas de modo fácil e rápido, evitando mal entendidos;
- Como conduzir a pesquisa, isto é, as entrevistas com a população a ser pesquisada;
- Como fazer a apuração da pesquisa a partir dos dados obtidos.

Em virtude desses pontos acima enfatizados, pode-se concluir que ao elaborar uma pesquisa, faz-se necessário um conhecimento prévio de estatística, devido à delimitação da amostragem e conseqüente tabulação dos dados levantados, através dos questionários,

sabendo-se que, mais tarde, estes se transformarão em informações preciosas para a tomada de decisão.

As perguntas podem ser abertas ou fechadas, entretanto, devem ser as mais simples, claras e objetivas possíveis, tendo o devido cuidado para que elas possam transmitir informações significativas.

Os questionários poderão ser preenchidos pelo entrevistado ou pelo entrevistador. Esta escolha dependerá da forma que a instituição achar melhor para conduzir a pesquisa.

Por fim, devem-se utilizar alguns dos métodos visando a simplificar as informações para melhores esclarecimentos dos diagnósticos; como tabelas, quadros e outros métodos gráficos.

2.3.5.6.2 Formulação da Estratégia

Após a empresa ter definido sua missão e examinado seus ambientes externo e interno, esta poderá estabelecer seus objetivos e desenvolver as metas específicas para atingi-los.

Segundo Tiffany e Peterson (apud DORNELAS, 2001, p. 158) os objetivos indicam intenções gerais da empresa e a estratégia. São definidos com palavras e frases. Entretanto, as metas são as ações específicas, mensuráveis. Ou seja, os passos para atingir um objetivo estipulado, sendo definidas através de números e resultados almejados.

Desse modo, os objetivos e metas indicam o que a empresa deseja atingir. Entretanto, a estratégia estabelece a maneira como esta pretende alcançar o que definiu anteriormente.

Objetivando facilitar esse processo, os referidos autores mencionam a análise SWOT (strengths, weaknesses, opportunities, threats), ou seja, uma análise das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças da empresa.

Com base nessas premissas, planeja-se um cronograma de ações a ser implementadas e controladas.

Segundo Kotler (1998), complementa o assunto proposto, afirmando que os objetivos fixados pela empresa devem atender a quatro critérios:

- Os objetivos devem ser hierarquizados, do mais importante ao menos importante. Isto é, definir suas prioridades, pois, desta forma, estabelecem-se os objetivos amplos e

que em seguida são transformados em específicos (metas) de departamentos ou individuais.

- Os objetivos, sempre que possível, devem ser quantitativamente declarados. Ou seja, para um melhor controle, deve-se delimitar percentuais almejados, assim como, o tempo em que se espera adquiri-los.
- As metas devem ser realistas. Isto é, estarem embasadas em análises concretas do negócio, em suas oportunidades e ameaças e não em dados subjetivos.
- Os objetivos da empresa devem ser consistentes. Ou seja, cada escolha de resultados esperados (objetivos), por exigir uma estratégia de marketing diferente, é primordial que, não se almeje extremos opostos.

Nesse sentido, observa-se que, para se obter êxito com os objetivos estipulados, faz-se necessário que cada negócio estabeleça sua própria estratégia de atuação.

Pensando nisso, Porter (apud KOTLER, 1998) sugere três tipos de estratégias que podem ser adotadas pelas organizações:

- Liderança total de custos: a empresa deve manter seus custos inferiores aos concorrentes. Para isso, esta reduz ao máximo seus custos de produção e distribuição. Desta forma, pode oferecer preços menores e atingir maior participação de mercado.
- Diferenciação: a organização concentra esforços para alcançar desempenho superior em uma área de benefício que seja valorizada pelo consumidor. Isto é, desenvolver um diferencial de liderança, que pode ser de qualidade, tecnologia, estilo, entre outros.
- Foco: o empreendimento abrange um ou mais segmentos de mercado menores. Ou seja, estrutura-se para atender a um mercado-alvo (nicho).

Assim, pode-se concluir que a adoção de uma ou mais dessas estratégias, geram resultados significativos para o negócio, tanto com relação ao seu posicionamento frente aos concorrentes, como na maior captação de lucros para a empresa.

2.3.5.7 Plano Operacional

Nesta seção do plano de negócio, apresentam-se as ações pretendidas pela empresa para seu sistema produtivo e processo de produção.

Segundo Longenecker; Moore; Petty (1997), alguns pontos devem ser abordados neste tópico para citar e justificar as escolhas pretendidas, enfatizando-se a localização do negócio, o layout dos processos produtivos, a aquisição de equipamentos e ferramentas necessárias.

Com relação à localização (dependendo do tipo de negócio pretendido, se analisa qual a opção mais vantajosa), sugerem-se parâmetros de avaliação como:

- Preferência pessoal: pelo local onde mora, por uma determinada região, etc;

- Condições ambientais: clima, concorrência, leis e atitudes públicas entre outras;
- Disponibilidade de recursos: terreno, rede de água e esgoto, a oferta de mão-de-obra, o transporte coletivo entre outros;
- Acesso dos clientes: local conveniente para os clientes

No entanto, observa-se que existem determinadas situações em que um fator pode ser mais importante que outro, mas cada um tem seu peso e, por isso, é preciso avaliá-los criteriosamente.

Com respeito ao layout (envolve um arranjo de instalações físicas que contribui para a eficiência das operações dos negócios), mencionam-se dois tipos:

- Layout para fabricante: cuja preocupação básica são as operações de produção. Deve-se reduzir ao máximo o deslocamento de materiais e os acúmulos em cantos. Duas formas são mais utilizadas, uma por processo e outra por produto.
- Layout para varejista: incluem a exibição adequada de mercadorias, a conveniência e o atendimento ao cliente. Apresenta-se em três formas: em bloco, fluxo livre e self-service.

Nesse sentido, entende-se que, ao definir-se um layout correto para a empresa, obtêm-se uma maior produtividade e menor desperdício e, conseqüentemente, pode gerar maiores lucros para o negócio.

Com relação aos equipamentos e ferramentas (dependem da natureza das operações do negócio almejado), pode-se listá-los qualitativamente e quantitativamente. Para Dornelas (2001), além destes requisitos, deve-se acrescentar os funcionários e insumos envolvidos no negócio, bem como assuntos referentes à terceirização de algumas das etapas do processo, se assim existir.

Mediante estas constatações, conclui-se que o plano operacional deve apresentar o sistema produtivo da empresa, assim como cada etapa do processo de produção.

2.3.5.8 Estrutura da Empresa

Nesta seção deve-se descrever a empresa, sua estrutura organizacional, as parcerias, serviços terceirizados pretendidos e a equipe de gestão.

Dornelas (2001) enfatiza que, nesta parte, deve-se citar a localização, a infra-estrutura da empresa, as questões de manutenção de registros, de segurança, os terceiros que serão necessários aos negócios, as parcerias estratégicas aderidas e a descrição da equipe gerencial.

Para Salim et al. (2001), os pontos fundamentais para esse capítulo são:

- Definir a composição da equipe gerencial e dos quadros quantitativos de pessoal necessário por função, com seus perfis profissionais e responsabilidades delineadas.
- Estabelecer a estrutura de organização, com as atribuições de cada área e com as delegações de poderes para as gerências especificadas.
- Detalhar a forma de remuneração, de avaliação, de premiação, de aperfeiçoamento e treinamento, de evolução de carreira e dos benefícios dos funcionários.

Desta forma, nessa etapa do plano, deve-se descrever quantitativamente e qualitativamente os recursos humanos da empresa.

Complementando, Longenecker; Moore; Petty (1997, p. 215) afirmam que ''uma revisão da equipe gerencial é um dos primeiros passos na avaliação de um plano de negócios''. Isto porque, a qualidade do gerenciamento de uma empresa é de extrema relevância para sua operação eficaz.

2.3.5.9 Plano Financeiro

Esta parte do plano de negócio deve refletir, em números, todas as decisões pretendidas para o desenvolvimento do negócio, pois são através destas informações que as planilhas financeiras serão geridas.

2.3.5.9.1 Demonstração de resultados (DRE)

É uma classificação ordenada e resumida das receitas e das despesas da empresa em determinado período.

Para Dornelas (2001, p. 165), ''a demonstração de resultados é uma classificação ordenada e resumida das receitas e das despesas da empresa em determinado período''. Isto é, depois de contabilizadas estas operações de entradas e saídas da empresa, obtém-se os resultados de lucro ou prejuízo.

Segundo Salim et al. (2001, p. 115), '' esta demonstração representa o resultado financeiro do período considerado (lucro ou prejuízo) e de como foi obtido esse resultado, através da discriminação das receitas e despesas''.

Entende-se que, a demonstração de resultados, além de fornecer informações com relação aos lucros e prejuízos da empresa, demonstra, detalhadamente, as operações.

De acordo com Dornelas (2001, p. 165),

> da receita total obtida devem ser subtraído impostos, abatimentos e devoluções concedidas, resultando na receita líquida. Desta receita liquida deduzem os custos dos produtos vendidos (comércio), dos produtos fabricados (indústria) ou dos serviços prestados (serviços) para se chegar ao lucro bruto. Em seguida são subtraídas as

despesas operacionais (gastos necessários para que as empresas alcancem suas receitas) resultando no lucro operacional que pode deduzir ou não as receitas operacionais resultando no lucro operacional que pode deduzir ou não as receitas operacionais resultando no lucro antes do imposto de renda que subtraindo o imposto de renda, resulta no lucro/ prejuízo do período.

Abaixo um quadro com o demonstrativo de resultado de Dornelas.

FIGURA 02 - DEMONSTRATIVO DE RESULTADOS

Item	**Explicação**
Receita Bruta	→Total Geral das Vendas
(-) deduções	→ Impostos, devoluções e abatimentos
= Receita Líquida	
(-) Custos do Período	→ Gastos referentes à produção e à comercialização ou aos serviços prestados
= Lucro Bruto	
(-) Despesas	→ São gastos necessários para que a atividade seja desenvolvida (atividades administração, de vendas e financeiras)
= Lucro Operacional	
(+/-) Receita / Despesa não operacional	→Não proveniente das operações
(-) Imposto de Renda	
= Lucro Líquido	

Fonte: Dornelas, 2001 p. 166.

2.3.5.9.2 Ponto de equilíbrio

Segundo Dornelas (2001, p. 169), o ponto de equilíbrio ‘’é o ponto no qual a receita proveniente das vendas equivale à soma dos custos fixos e variáveis’’. Isso demonstra as quantidades mínimas necessárias que a empresa deve vender para que não se encontre em situação de prejuízo.

Da mesma forma, Salim et al. (2001, p. 113) afirma que ‘’o break-even point (ponto de equilíbrio) representa o nível de vendas no qual a receita iguala-se à soma dos custos fixos mais os custos variáveis, ou seja, no qual o lucro é zero’’.

Mediante o exposto, pode-se afirmar que as vendas acima do ponto de equilíbrio passam a resultar em lucro para a empresa.

Acrescentando, Degen (1989, p. 164) diz que “caso o novo negócio não necessite de empréstimos e, conseqüentemente não haja custos financeiros, o ponto de equilíbrio financeiro é igual a ponto de equilíbrio operacional“.

Isto significa que, para o autor, existe uma distinção entre o ponto de equilíbrio financeiro e operacional, onde o primeiro é atingido quando as entradas e as saídas operacionais se igualam e o segundo seria quando o caixa positivo, gerado pelas entradas

operacionais maiores do que as saídas forem exatamente o necessário para cobrir os custos financeiros.

Conforme Bangs (2002, p. 88),

> mais de uma empresa faliu ao ignorar a necessidade da análise do ponto de equilíbrio, especialmente naqueles casos em que os custos variáveis (aqueles diretamente relacionados com os níveis de venda) escapam ao controle, à medida que o volume de vendas cresce.

A seguir um exemplo da fórmula do ponto de equilíbrio que é uma importante ferramenta a ser utilizada pelo novo empreendedor.

FIGURA 03 - FORMULA DO PONTO DE EQUILÍBRIO

PE = (Custos Fixos Totais / Margem de Contribuição) x Receitas
onde Margem de Contribuição = Receita – Custos Variáveis

Então:

$$PE = \frac{\text{Custo fixo}}{1 - (\text{custo variável} / \text{receita total})}$$

Fonte: Dornelas 2001, 169.

A partir do ponto de equilíbrio a empresa verificará que nem obteve lucro, nem prejuízo.

2.3.5.9.3 Fluxo de caixa

O fluxo de caixa auxilia o empreendedor no gerenciamento e planejamento das ações que deverão ser tomadas no dia-a-dia e no futuro da empresa. De posse das informações obtidas na pesquisa de mercado, bem com das previsões financeiras de custos.

Para Salim et al. (2001), o fluxo representa a evolução das e saídas de recursos financeiros da empresa ao longo do tempo, de maneira a viabilizar a cada momento a disponibilidade líquida do caixa a verificar se os desembolsos futuros nas datas previstas.

Entende-se que, no fluxo de caixa, compilam-se dados de entrada e saída de caixa, projetados no tempo, o que facilita o controle da empresa no cumprimento de seus prazos.

FIGURA 04 - FLUXO DE CAIXA

	jan	fev	mar	abr	mai	jun	jul	ago	set	Out	nov	dez	Total
Recebimentos													
Receita à vista													
Receitas a prazo													
Faturamento (vendas)													
PAGAMENTOS													
Custos / desp. Variáveis													
Compras à vista													
Compras a prazo													
Frete													
Comissão													
Impostos Variáveis													
Terceirização													
Custos Fixos													
Salários													
Encargos Sociais													
Aluguel													

Fonte: Dornelas 2001, p. 168.

2.3.5.9.4 Retorno do capital investido

Dornelas (2001, p.172) afirma que a técnica de payback (retorno do capital investido) mede o tempo necessário para a recuperação do capital inicialmente investido, e baseia-se em fluxos de caixa. Sendo assim, essa técnica torna-se mais precisa do que a técnica de retorno contábil sobre o investimento, que se baseia em lucros.

O payback é o indicador financeiro que tem por função mostrar o tempo de retorno do capital investido na empresa, seja para sua implantação ou para outros projetos.

2.3.5.9.5 Balanço Patrimonial

É uma das mais importantes demonstrações financeiras. Através deste podemos apurar com clareza a situação patrimonial-financeira de uma empresa em um determinado. O balanço é constituído por 2 colunas a do ativo e o passivo, patrimônio líquido. A seguir o exemplo de um balanço patrimonial.

FIGURA 05 - BALANÇO PATRIMONIAL

ATIVO	PASSIVO
• Circulante: São contas que estão constantes em giro, sendo que a conversão do dinheiro será, no máximo, no próprio exercício social. • Realizável no longo prazo: bens e direitos que se transformarão em dinheiro no próximo exercício. • Permanente: são bens e direitos que não se destinam à venda e têm vida útil; no caso dos bens, vida longa.	• Circulante: são obrigações exigíveis que serão liquidadas no próprio exercício social. • Exigível no longo prazo: obrigações liquidadas com prazo superior a um ano.
	PATRIMÔNIO LÍQUIDO • São os recursos dos proprietários aplicados na empresa.

Fonte: Dornelas 2001, p. 164.

Conclui-se, portanto, que através destes demonstrativos é possível efetuar a análise da viabilidade do negócio proposto e o retorno financeiro proporcionado.

2.3.5.10 Anexos

Esta seção deve conter os documentos e as informações adicionais julgadas relevantes para o melhor entendimento do plano de negócio.

Para Degen (1989, p. 189), alguns dos documentos e informações que devem ser anexados são:

- Curriculum vitae dos futuros empreendedores e da equipe gerencial;
- Cartas de referências;
- Cartas de interesse sobre encomendas;
- Pesquisas de mercado;
- Projeções financeiras detalhadas;
- Organograma e descrição dos cargos da organização;
- Contrato social;
- Registro de marcas e patentes;
- Contratos de aluguel; e
- Outros documentos e informações relevantes ao plano do negócio.

Desta forma, entende-se que o autor, ao sugerir que esses pontos acima estejam na seção de anexos, alerta ao empreendedor, a fim de que este não aglomere muitas informações nas outras seções do plano de negócio, para que estas não se tornem confusas e cansativas à leitura.

Complementando, Dornelas (2001) destaca que esta seção não tem um limite de páginas ou exigências a serem seguidas, entretanto, a única informação que não se pode esquecer de incluir é a relação de currículos dos sócios e dirigentes da empresa. Isto significa que a quantidade e o conteúdo desta seção não se determina, é tudo que por razões de clareza

e simplicidade não foram incluídos na descrição do negócio, porém é importante que se coloque os currículos, pois estes contêm a qualificação e competência profissional do ocupante de cada função gerencial.

Para Longenecker; Moore; Petty (1997, p. 178), esta seção é chamada de apêndice e deve conter:

> Vários materiais de suporte e anexos que não sejam questões básicas, mas complementem o entendimento do plano por parte do leitor. Incluiria itens de interesse que foram referidos no texto do plano do negócio. Exemplo: currículo de investidores e gerentes; fotografias de produtos, instalações e prédio; referências profissionais; estudos de mercado; pesquisas pertinentes publicadas; contrato de vendas assinado e outros materiais.

Isto significa que existe um consenso entre as colocações dos referidos autores com relação a esta seção do plano de negócio, ou seja, o anexo apresenta-se como a última etapa do plano de negócio, onde se encontram os materiais complementares para o melhor entendimento do leitor.

2.4 EMPRESA ALVO

4.4.1 Ramo de Atividade

A empresa pretende atuar no ramo de indústria alimentícia no segmento massas alimentos prontos e congelados. Devido à área de alimentação normalmente abrir grandes possibilidades, observou-se que o consumidor típico é a mulher que trabalha fora e as pessoas que moram sozinhas no qual comprova o SEBRAE (1996 p. 14) "que compra pratos semi-prontos é uma opção prática e mais barata do que comer em um restaurante". Desta forma vem à possibilidade de ter um empreendimento que supra a necessidade do mercado consumidor. Conforme afirma Salim et al. (2001, p. 22), "uma empresa industrial geralmente fabrica seus produtos utilizando insumos ou produtos elaborados por outros fabricantes para a montagem de seus próprios''.

Desta forma, percebe-se que o negócio do tipo massas alimentos semi-pronto e congelado é um exemplo típico de industrial, pois desenvolve atividades de transformação de matérias-primas (alimentos) em produtos semi-acabados (refeições completas e petiscos congelados).

O segmento de pratos e congelados é uma atividade bastante atrativa, pois as pessoas buscam cada vez mais comodidade, devido ao "corre-corre" do dia-a-dia, o que as

levam a optarem por adquirir massas semi-prontas. Entretanto, em paralelo a isso, detectou-se também a preocupação das mesmas, com as questões relacionadas à saúde e qualidade de vida.

De acordo com SEBRAE (1996, p.13), a opção pelo segmento de fornecimento de refeições está diretamente ligada ao conhecimento do ramo (fornecedores, concorrência, boas noções de culinária), associado a uma consistente pesquisa de mercado, que permita detectar o real potencial da região na qual o empreendedor pretende instalar seu negócio.

Apoiando-se nestas premissas, será desenvolvida uma pesquisa de mercado para analisar o negócio proposto, para produzir massas semi-prontas e congeladas, nutritivas e variadas, por orientação nutricional distribuída através de um sistema de vendas por vendedores.

3. METODOLOGIA

A metodologia destina-se à definição dos procedimentos que serão necessários para o desenvolvimento do projeto, englobando o método, a área de abrangência / população-alvo e as técnicas de coleta de dados.

Descritiva, exploratória e bibliográfica.

3.1 MÉTODO

O método que norteará o projeto será a estrutura de plano de negócio adotado por Dornelas (2001), que é sugerida para pequenas empresas em geral. Esta se apresenta de forma detalhada e clara, o que facilita a abordagem dos conteúdos referidos a indústria. Para sua análise mercadológica será utilizado o método de pesquisa não probabilístico de amostragem intencional.

O método será não probabilístico, que são amostragens em que há uma escolha deliberada dos elementos da amostra, na qual de acordo com determinado critério, é escolhido intencionalmente um grupo de elementos que irão compor a amostra.

Dessa forma, o investigador dirigirá intencionalmente, aos grupos dos quais se deseja saber suas opiniões.

3.2 ÁREA DE ABRANGÊNCIA / POPULAÇÃO-ALVO

A área de abrangência na qual se desenvolverá o projeto será a grande Natal–RN, que é constituída segundo uma análise de dados secundários. Desta forma a população-alvo compreenderá por padarias, supermercados, conveniências entre outros; apenas os consumidores em potencial, os concorrentes e fornecedores do negócio proposto, a saber:

A) Consumidores: pessoas e estabelecimentos que interessar em consumir alimentos semi-prontos e congelados.

B) Concorrentes: Serão empresas do segmento de massa congeladas no mercado Natalense e no Brasil.

C) Fornecedores: são as empresas que fornecerão os equipamentos, utensílios, embalagens e matéria-prima para a produção e comercialização dos congelados. Desta forma, abrangeu as empresas do ramo atacadista.

3.3 TÉCNICA DE COLETA DE DADOS

A técnica de coleta de dados terá um enfoque quantitativo e qualitativo. Serão utilizados os instrumentos: observação para os concorrentes, entrevista com os fornecedores e questionário fechados e abertos para os consumidores.

Segundo Roesch (1999, p. 122), "o método quantitativo enfatiza a utilização de dados padronizados que permitem ao pesquisador elaborar sumários, comparações e generalizações".

Jones (apud ROESCH, 1999, p. 124) diferencia a pesquisa quantitativa da qualitativa, afirmando que, "a pesquisa qualitativa envolve uma instância teórica que de maneira autoconsciente procura suspender suposições descuidadas sobre significados compartilhados''. Esta forma como os dados são coletados, procura detectar as opiniões particulares das pessoas, levando em consideração os variados significados".

Deste modo, através destas constatações, pode-se concluir que a pesquisa que será desenvolvida neste projeto assumirá um caráter quantitativo nos métodos de questionários e entrevista, e qualitativo nos métodos de observação e também nas entrevistas.

Com relação ao método de observação, Roesch (1999) cita que esse método tem sido utilizado de duas maneiras nas organizações: de forma encoberta onde o pesquisador se torna um empregado da empresa, para poder colher os dados, e de forma aberta, quando o pesquisador tem a permissão para observar, entrevistar e participar no ambiente de trabalho.

Tomando-se como base esta informação, menciona-se que, o método de observação será desenvolvido com as empresas concorrentes de forma encoberta, pois o pesquisador assumirá o papel de cliente das mesmas.

No tocante ao método de questionário, Roesch (1999) esclarece que o questionário é um formulário pelo qual se pode abordar os respondentes de três formas: enviado-se pelo correio, sendo auto-administrados ou administrados para um grupo de pessoas.

Mediante estas colocações feitas pelo autor, evidencia-se que o método de questionário será aplicado aos fornecedores, enviando-se através de fax e Internet (por se

julgar ser mais rápida) ou na falta de e-mail, o questionário será auto-administrado pelo pesquisador.

E no que se refere ao método de entrevista, conforme atesta Roesch (1999, p. 140), "entrevistas são largamente utilizadas em pesquisa de mercado e pesquisa de opinião". Como o projeto proposto é um plano de negócio, logo se faz necessário desenvolver uma pesquisa junto ao consumidor potencial, que será, aplicada através do método de entrevista com uma amostra intencional.

4. PLANO DE NEGÓCIO DA EMPRESA MILLI MASSAS LTDA

Este plano de negócio tem como objetivo apresentar a análise da viabilidade técnica, mercadológica e financeira de uma indústria de massas no segmento de congelados, a Milli Massas Ltda.

4.1 CAPA

A capa é a primeira parte que será visualizada por quem lê o plano de negócios, dessa forma, se apresentará de maneira limpa e com informações necessárias e pertinentes ao negócio.

Dornelas (2001) sugere que na capa se coloque a denominação do negócio com sua sigla ou logomarca, o tema, o elaborador do plano com os seus dados pessoais (profissão, endereço e telefones para contato), a data que este foi elaborado e o número de cópias que foram tiradas.

Neste sentido, na capa do plano de negócio da Milli Massas poderá visualizada nos anexos deste projeto.

4.2 SUMÁRIO

O sumário auxiliará ao leitor do plano de negócios, pois apresentará cada seção do plano de negócio com sua página respectiva, bem como os principais assuntos relacionados a estas.

Degen (1989, p. 187) afirma que o sumário deve ordenar todos os principais tópicos do plano de negócio, iniciando a página onde podem ser encontrados, a fim de facilitar sua leitura e manuseio para consultas.

Desta forma, o sumário do plano de negócio da Milli Massas foi incluso ao sumário geral do projeto, de maneira ordenada e seguindo a seqüência das seções relacionadas a este.

4.3 SUMÁRIO EXECUTIVO ESTENDIDO

A visão da Milli Massas será ser um referencial na elaboração e comercialização de massas semi-prontas na grande Natal, em prazo de quatro anos.

A missão da empresa será de oferecer aos seus clientes, produtos deliciosos, elaborados dentro dos mais rigorosos padrões de higiene e qualidade, mantendo suas características tradicionais e uma excelente padronização.

Este plano de negócio tem como objetivo apresentar a análise da viabilidade técnica, mercadológica e financeira da criação de uma indústria do ramo alimentício no segmento de massas, a Milli Massas Ltda, que tem o seu foco na produção de produtos semi-prontos e congelados.

Os produtos serão comercializados em quantidade de 1 (massa pizza G/M/P), 12 e 24 (massa pastel e pão de queijo), em cada embalagem e distribuídas através de entrega, com carros baú e motos equipadas com baú refrigerado, oferecendo desta forma, maior praticidade e comunidade aos seus clientes.

A empresa adotará as estratégicas de marketing de foco a liderança total de custo, para oferecer preços menores que os concorrentes e atingir maior participação de mercado. Propagandas e promoções serão utilizadas pela organização como forma de vendas, para conquistar novos clientes e aumentar a demanda.

O processo de produção da indústria é simples composto por equipamentos e utensílios que serão necessários para o recebimento da matéria prima, elaboração do produto, pesagem/contagem, resfriamento das massas, distribuição, transporte e higienização dos produtos. Além de uma equipe de profissionais capacitados para a elaboração do mesmo, na produção, transporte e gerência da empresa, com o objetivo de melhor servir a seus clientes.

A equipe gerencial é bem estruturada para administração do empreendimento, sendo composto por dois sócios: uma administradora responsável pela área de marketing, produção e recursos humanos. Esta domina o processo de fabricação das massas, pois aprofundou seus conhecimentos através de uma analise de mercado e estudos da viabilidade do negócio, desenvolvidos durante um ano, onde foi o tema da sua monografia. E também por um gerente responsável pelo controle logístico e financeiro da empresa. Este por sua vez detém experiência de mercado e as competências necessárias para gestão das referidas áreas. Ainda conta com a assessoria de uma nutricionista que agregará seus conhecimentos para o melhor desempenho do negócio.

O investimento inicial do negocio será de R$ 41.540,00, cujo tempo de retorno se dará no prazo de 15 meses, onda mostra que representará um excelente retorno, tendo em vista que se este capital estivesse aplicado em um fundo financeiro não apresentaria esses rendimentos.

4.4 PRODUTOS E SERVIÇOS

A Milli Massas, trabalhará exclusivamente com o fornecimento de massas semi-prontas distribuídas em atacado. Estas serão elaboradas através da orientação profissional de nutricionista, que desenvolverá um ótimo trabalho conforme as necessidades do cliente. Para um bom empreendimento os produtos e serviços têm que está adequado à qualidade, pois nem sempre a rapidez no preparo dos alimentos definem o sucesso do negócio. Mediante este contexto, a empresa proporcionará aos seus clientes massas saudável, com o intuito de minimizar o tempo no preparo de seus alimentos, sendo assim melhorando sua qualidade de vida, portanto, os produtos a serem comercializados na Milli Massas serão massa para pizzas grande/ média/ pequena, massa para pastel e pão de queijo, através de orientação nutricional. Estas massas serão comercializadas em embalagens plásticas descartáveis onde terá a quantidade de 1, 12 e 24 em cada embalagens, nas embalagens com 1 produto pizza/grande, (200g); pizza/média, (150g); pizza/pequena, (50g) pastel com 12 unidades (200g) e com 24 (400g); pão de queijo com 12 (250g) e com 24 (500g) conforme aos dos concorrentes.

As matérias-primas serão compradas juntas aos fornecedores analisados na pesquisa de mercado.

Nas embalagens serão descriminadas as quantidades calóricas e os valores nutricionais dos componentes alimentícios das massas, modo de preparo, conservação, ingredientes, validade do produto, peso líquido, logomarca da empresa, endereço, código de barra.

As massas serão distribuídas através de um sistema de entrega, que será composto inicialmente por duas (02) motos equipadas com baú refrigerado e um (01) fiorino baú com uma câmara refrigerando os produtos, para a conservação da temperatura dos alimentos, das suas propriedades nutricionais e de seus sabores.

A empresa ainda oferecerá mais um valor adicional ao produto, como é enfatizado por Christopher (2002) ao afirmar que, uma oferta incrementada pode tomar várias formas, sendo elas: serviço de entrega, serviço de pós-venda, apoio técnico, pacotes financeiros e

assim por diante, percebendo-se que essa disponibilidade de serviços gera um relacionamento mais próximo com o cliente. Dessa forma, será disponibilizado um serviço de acompanhamento aos clientes por meio telefônico e visitas quinzenalmente, por representante, para verificar de perto a necessidade do cliente no que diz respeito aos produtos oferecidos pela empresa, sendo a sim a mesma para atualizar seus de pedidos, oferecerem novos produtos e receber sugestões e críticas. Sendo esse um serviço inovador, diferenciado frente aos concorrentes.

4.5 ANÁLISE DA INDÚSTRIA

Neste capítulo, será apresentada uma pesquisa de mercado junto ao setor que a empresa pretende atuar, onde serão colhidas as informações para o direcionamento dos produtos que serão oferecidos, destacando a concorrência e os diferenciais competitivos.

Como afirma Dornelas (2001, p. 101), na análise de mercado, o autor do plano de negócio deve mostrar que os executivos da empresa conhecem muito bem o mercado consumidor do seu produto/serviço por meio de pesquisa de mercado: como está segmentado, o crescimento desse mercado, as características do consumidor, os principais concorrentes.

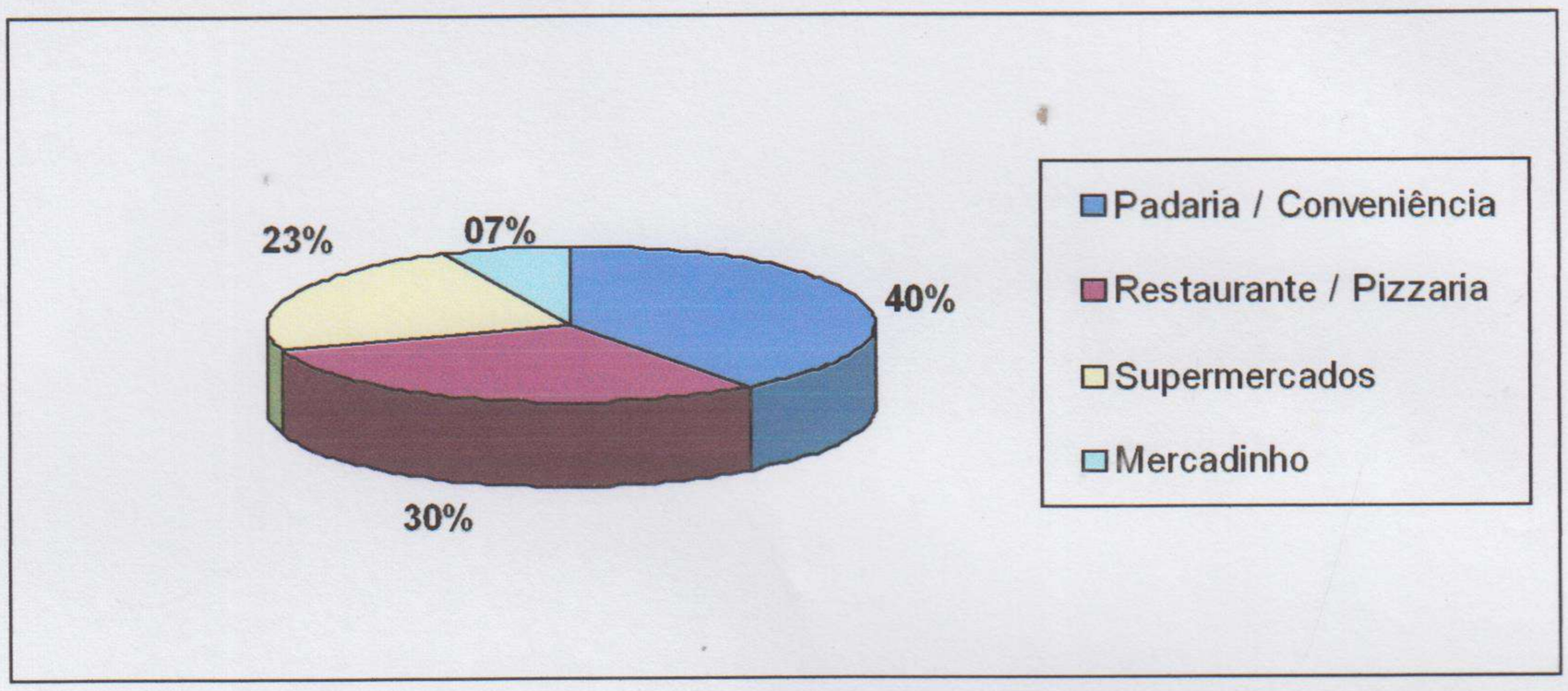
Dessa forma, para análise da indústria foi realizada uma pesquisa de mercado junto aos clientes em potencial, aos concorrentes e fornecedores da Milli Massas Ltda, no período de setembro a outubro de 2004.

4.5.1 Pesquisa de mercado com clientes

Os resultados do trabalho mostram o estudo da viabilidade mercadológica, nos quais foram coletados dados através de uma técnica utilizada em forma de questionário, por meio de método probabilístico de amostra qualitativa e quantitativa, onde foram escolhidas algumas empresas como supermercados, padarias/conveniência, pizzarias/restaurantes entre outros na cidade de natal, que já vendem este tipo de produtos, sendo direcionados os questionários para os proprietários da empresa, para as quais a investigadora coletou estes dados necessários à realização de uma pesquisa, com o intuito de atender à demanda da população alvo. Essa pesquisa teve o objetivo de verificar quais os mais vendidos, os que tinham menos aceitação, os pontos positivos e negativos de trabalhar com massas e assim verificar as barreiras encontradas na comercialização desses produtos. Inicia-se a pesquisa com a caracterização do estabelecimento.

No gráfico 01 identifica que nos estabelecimentos pesquisados grande partes dos futuros clientes são formados por padarias/conveniências com percentual de 40% restaurante/ pizzaria com 30% e supermercados 23% sendo com um percentual mínimo de 7% formados por mercadinhos, mostrando assim que os futuros clientes que mais compram esses tipos de produtos são padarias e conveniência, como pode ser visto no gráfico abaixo.

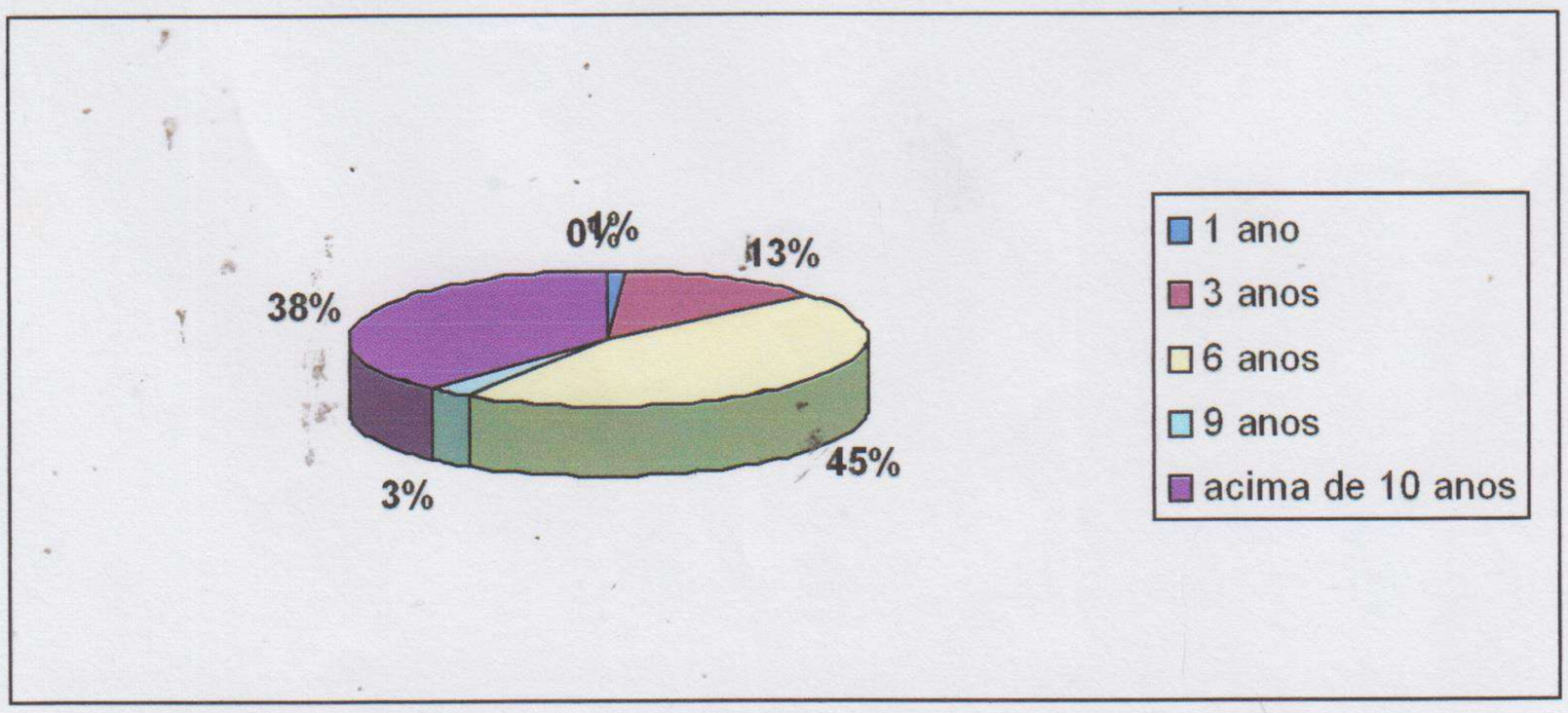
GRÁFICO 01: TIPO DE ESTABELECIMENTO



Fonte: Pesquisa realizada pela autora no período de outubro de 2004

No gráfico 02 verificou-se que 62% dos entrevistados têm entre um e nove anos que atuam no mercado, ou seja, tempo de funcionamento e 38% tem acima de dez anos. Onde mostra que os clientes já atuam no mercado a um bom tempo, sendo assim conheci bem as massas semi-pronta e congelada.

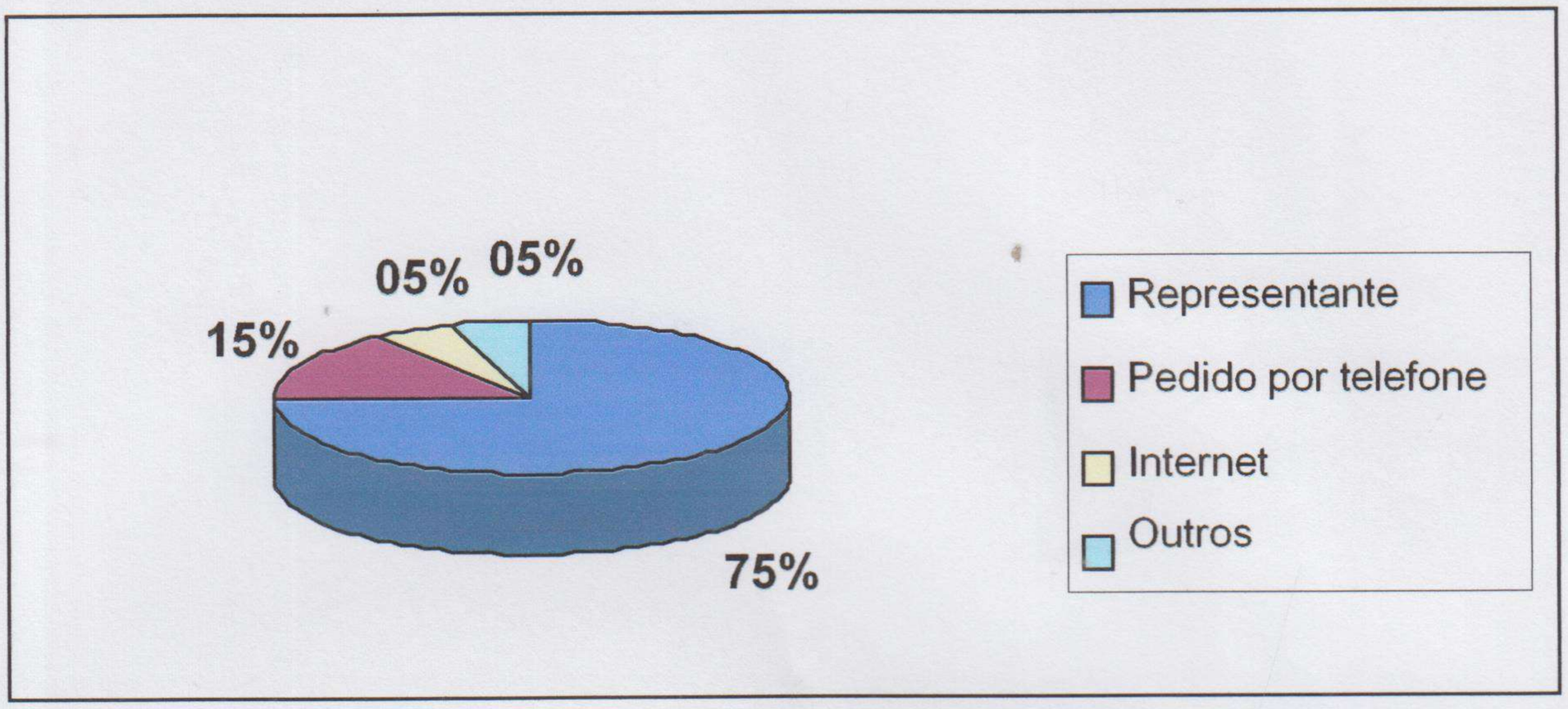
GRÁFICO 02: TEMPO DE FUNCIONAMENTO



Fonte: Pesquisa realizada pela autora no período de outubro de 2004.

No gráfico 03 identificou-se que 75% dos entrevistados compram através de representantes e apenas 15% através de pedido por telefone. A partir dos dados é notório a ação de uma estratégia que parta de um trabalho corpo a corpo, como melhor forma de conquista a clientela foco.

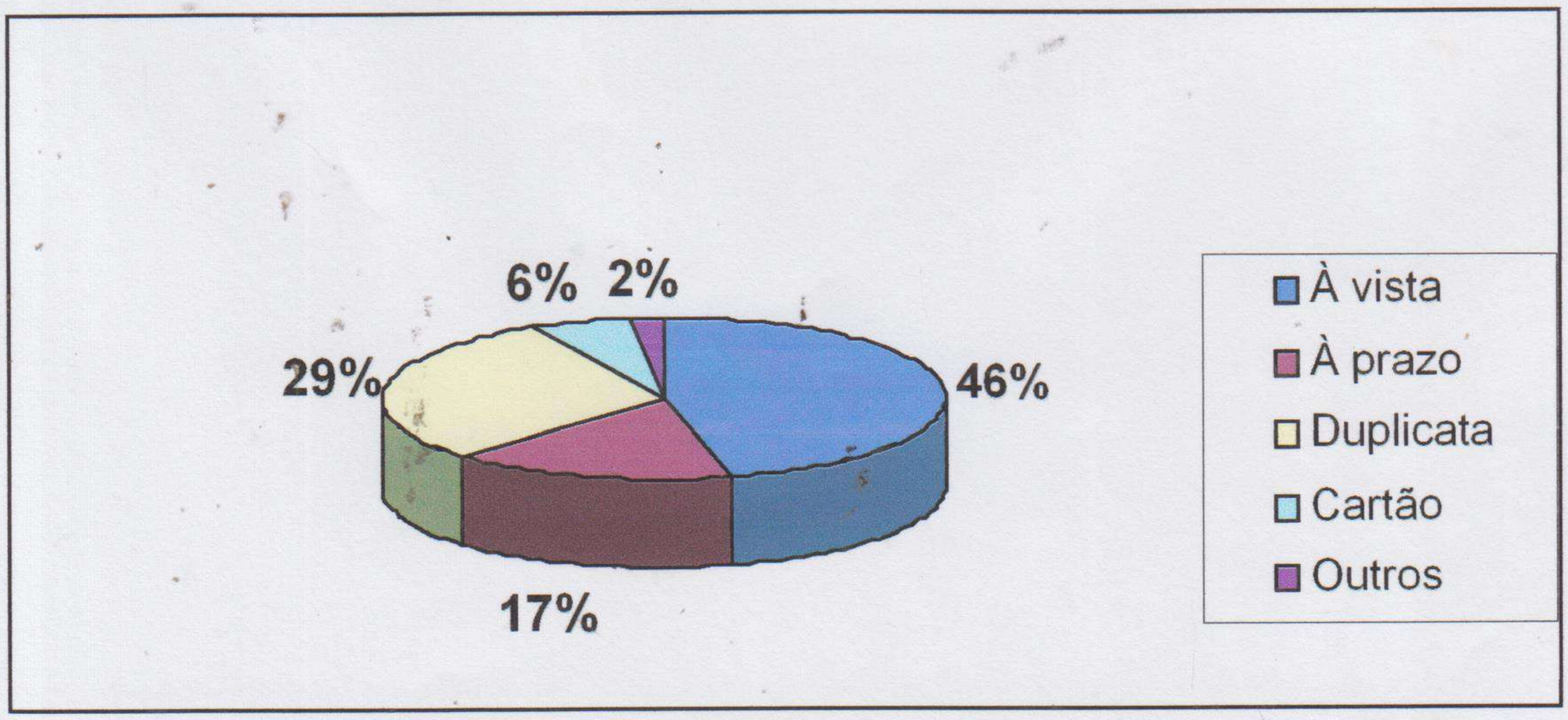
GRÁFICO 03: FORMA DE ADQUIRIR O PRODUTO



Fonte: Pesquisa realizada pela autora no período de outubro de 2004.

De acordo com o gráfico 04 mostra que 46% tem como forma de pagamento à vista, 17% à prazo, 29% com duplicatas e 6% utilizam o pagamento pelo cartão. Mediante estes resultados relata que cada vez mais as empresas procuram facilitar a forma de pagamento com os clientes, visando assim conquistar novos e fidelizar os atuais.

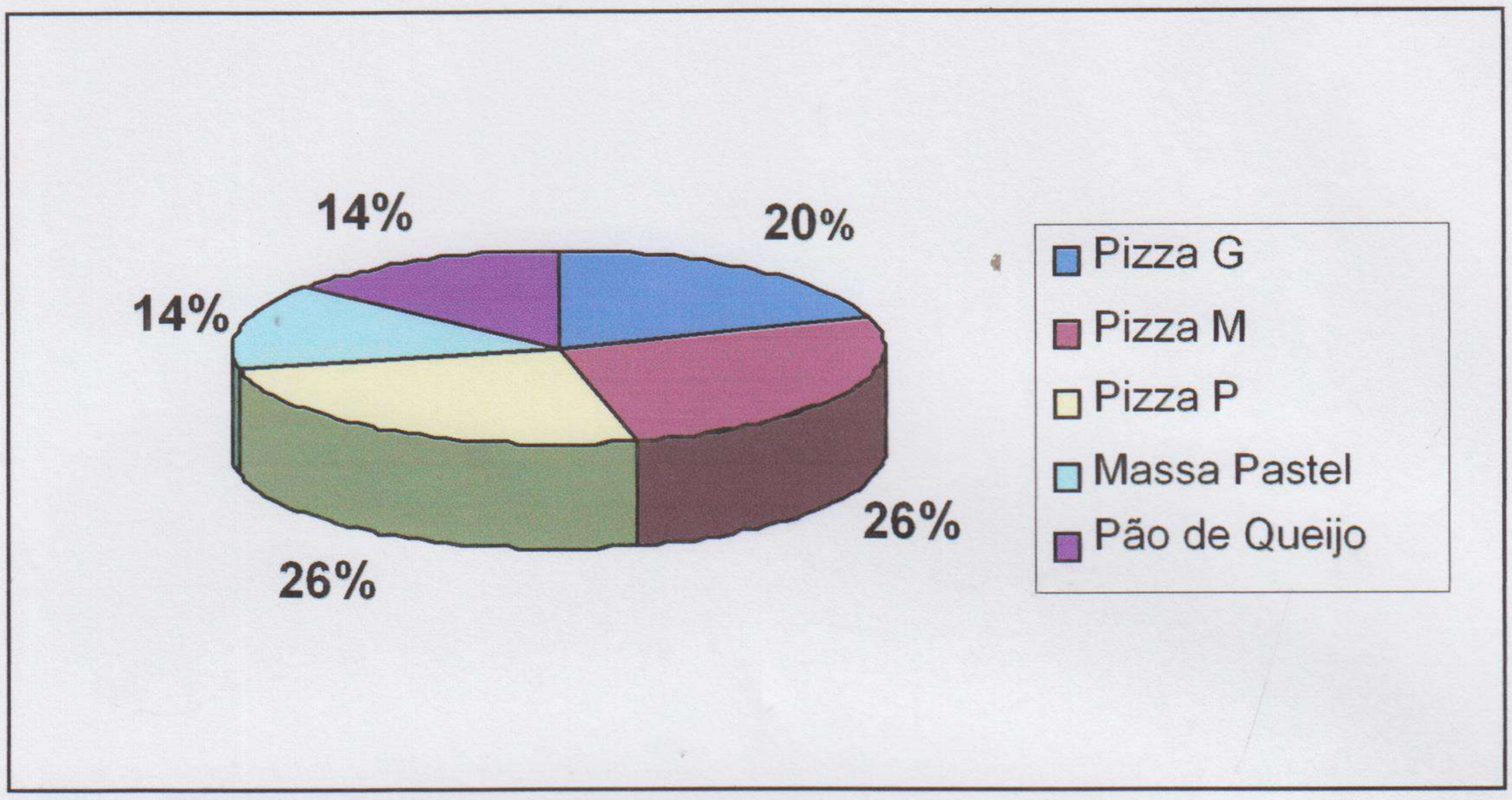
GRÁFICO 04: FORMA DE PAGAMENTO



Fonte: Pesquisa realizada pela autora no período de outubro de 2004.

No gráfico 05 foi constatado que da grande parte dos entrevistados 52% vendem mais a pizza média e a pizza pequena, 20% a pizza grande e a penas 14% vendem massa para pastel e pão de queijo, isso ocorre devido ao habito dos clientes finais dos entrevistados, em optarem por consumirem pizza, ao invés de pasteis e pão de queijo.

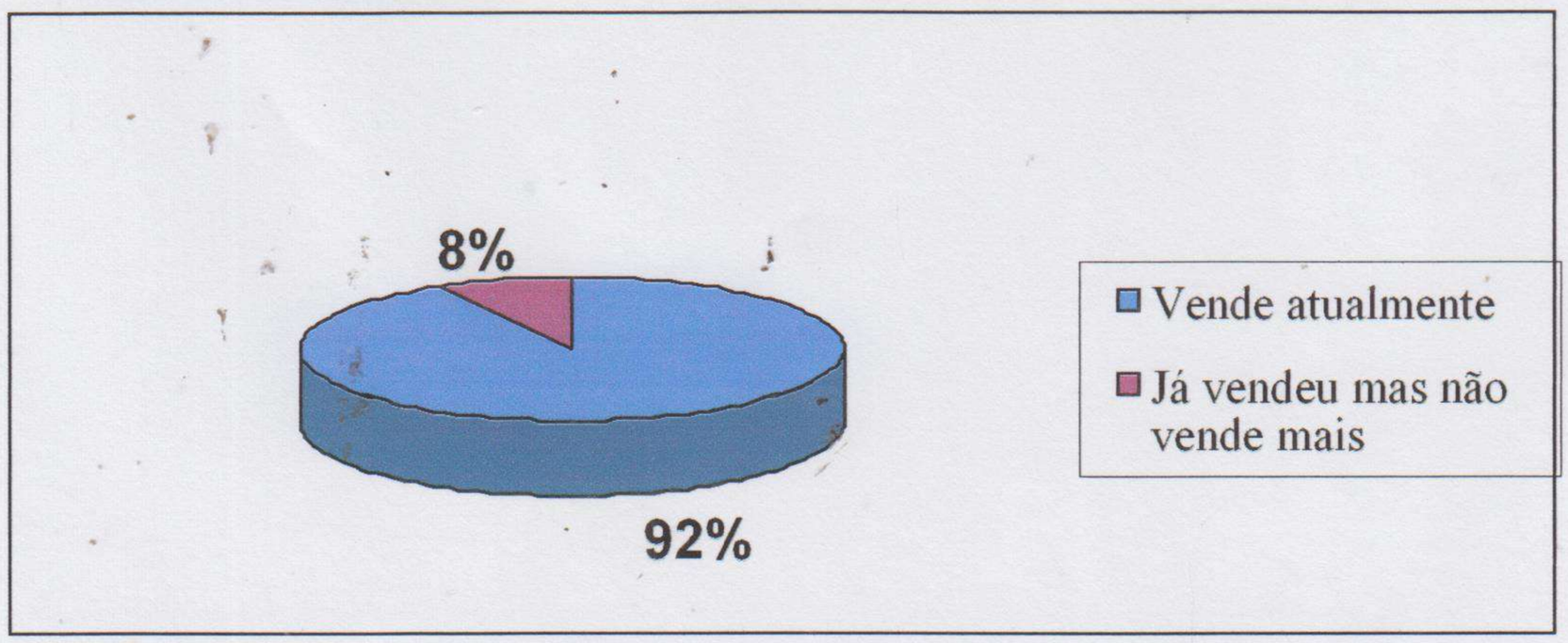
GRÁFICO 05: PRODUTOS MAIS VENDIDOS



Fonte: Pesquisa realizada pela autora no período

No gráfico 06 é notado que 92% dos entrevistados comercializam as massas semi-prontas e congeladas, pois é um produto de grande demanda. Os entrevistados que já venderam e atualmente não vendem mais esses produtos ficaram em torno de 8% devido ao alto custo de aquisição dos mesmos. O resultado demonstra uma demanda dos produtos, praticamente, garantida.

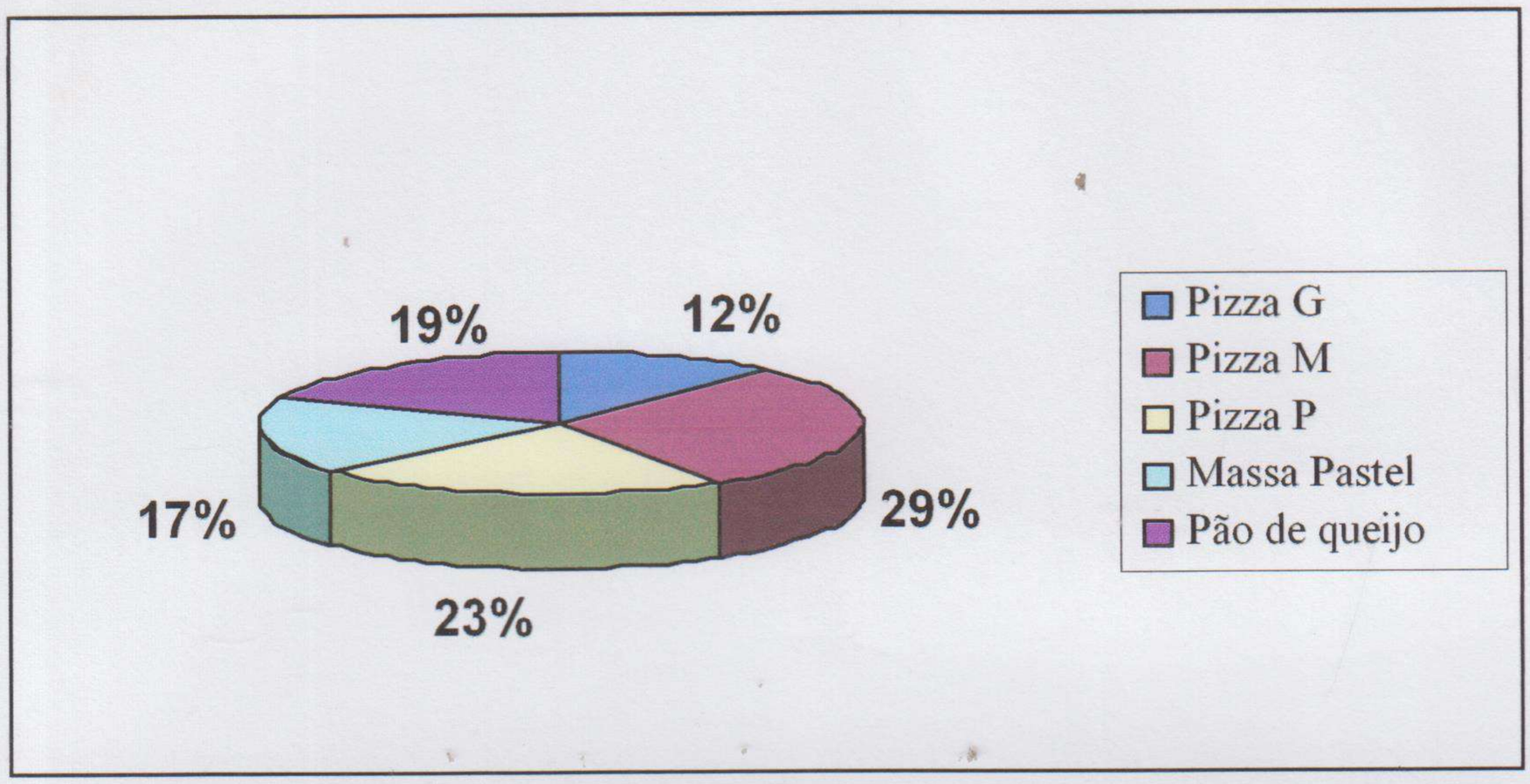
GRÁFICO 06: NECESSIDADE DE COMERCIALIZAÇÃO



Fonte: pesquisa realizada pela autora no período de outubro de 2004.

No gráfico 07 os produtos de maior aceitação, de acordo com a entrevista, é o da pizza média, com 29%, e o produto de menor aceitação é a pizza grande com 12%, e o pão de queijo com 19% e massa pastel em 17%. Onde pode-se observar que os clientes finais preferem a pizza media, como mostra o gráfico abaixo.

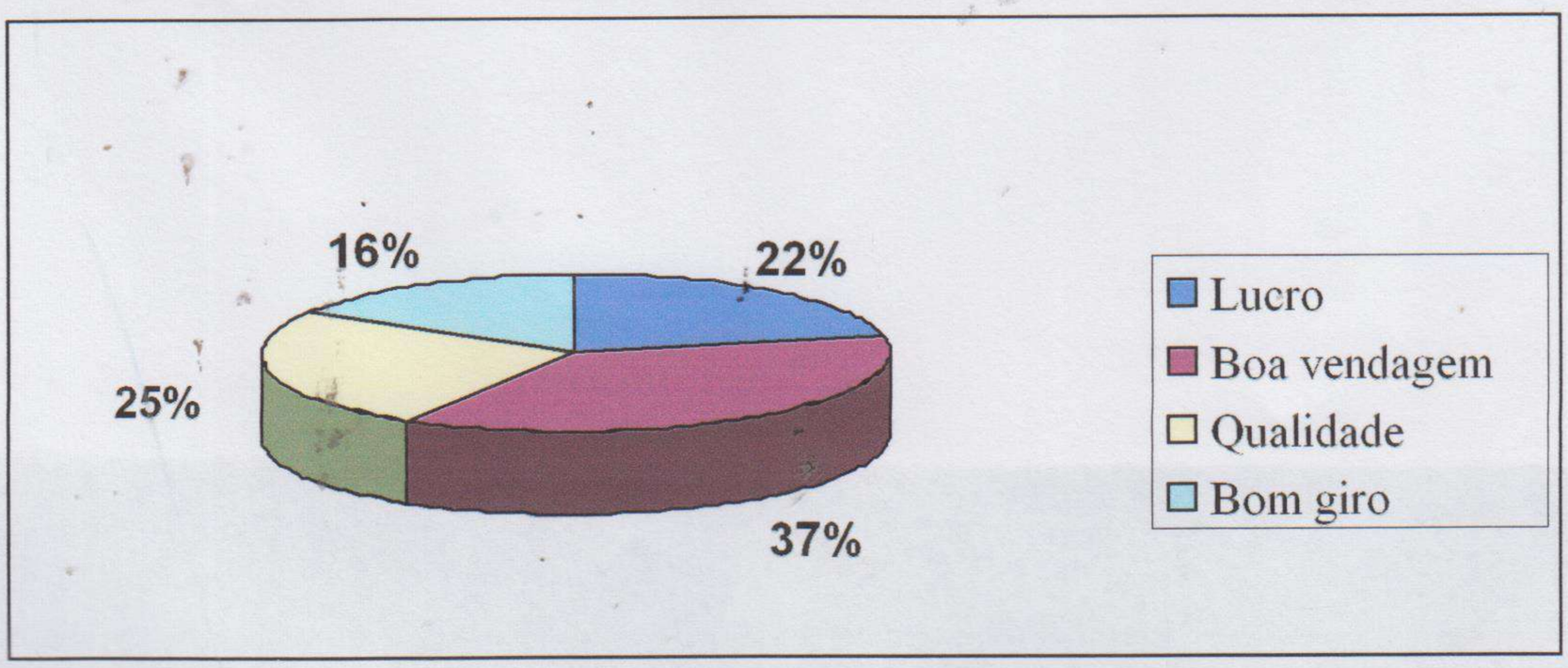
GRÁFICO 07: PRODUTOS DE MAIOR E MENOR ACEITAÇÃO



Fonte: Pesquisa realizada pela autora no período de outubro de 2004.

No gráfico 08 revela a boa vendagem destes produtos, representando assim 37%, e refletida no lucro da empresa com 22%, e os 25% em relação à qualidade, demonstrando sua importância para que qualquer empresa se mantenha estável no mercado, uma vez que a qualidade gera considerável confiança por parte dos clientes em relação à marca.

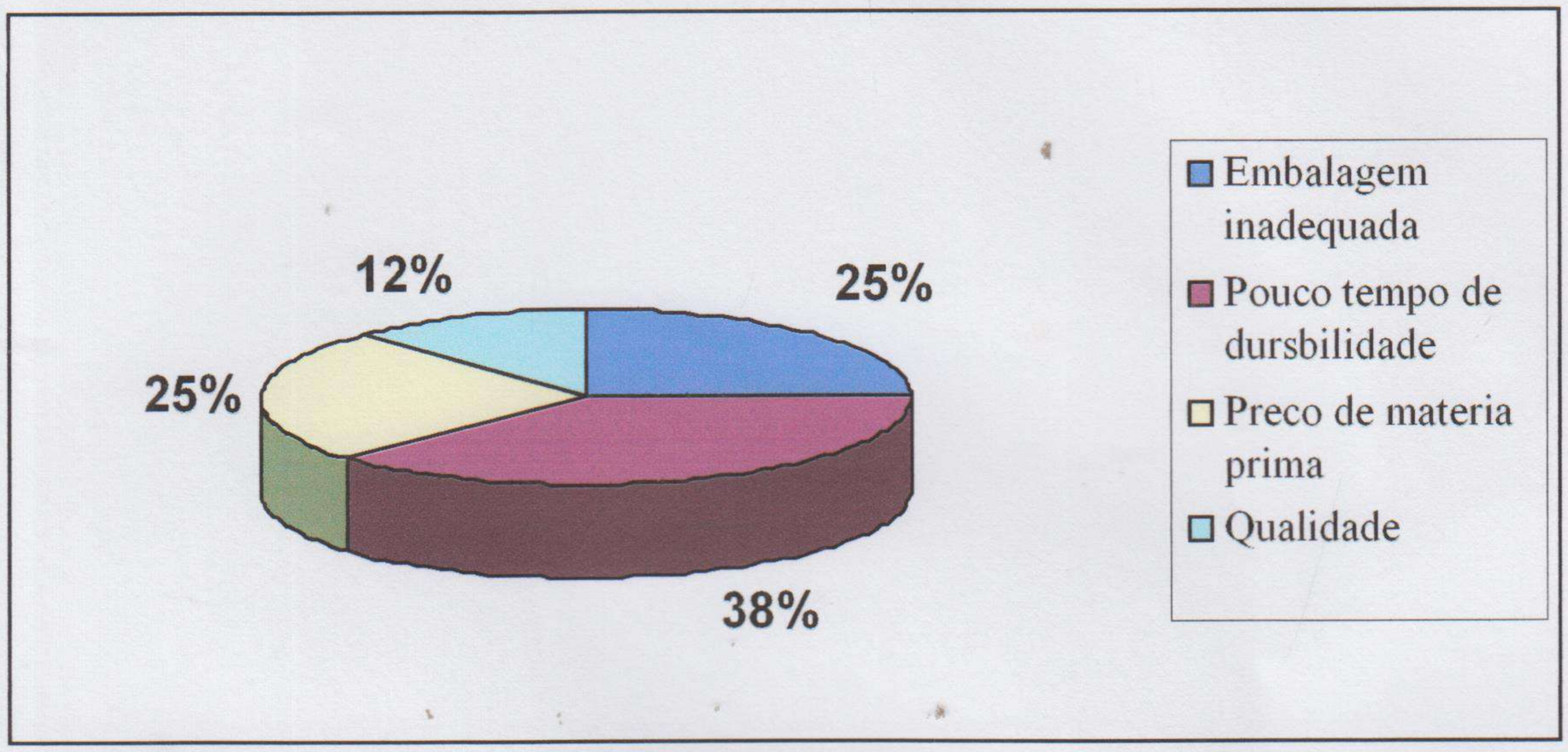
GRÁFICO 08: PONTOS POSITIVOS PARA COMERCIALIZAÇÃO



Fonte: Pesquisa realizada pela autora no período de outubro de 2004.

No gráfico 09 que fala em relação aos pontos negativos encontrados referentes a esta questão, os mais agravantes são o tempo de durabilidade desses produtos com 38% e a embalagem é inadequada, em porcentagem igual ao do preço da matéria prima 25%. Como foi colocados pelos entrevistados alguns pontos negativos, mostrando assim que os clientes não podem ter estoques desses produtos, devido ao pouco tempo de durabilidade.

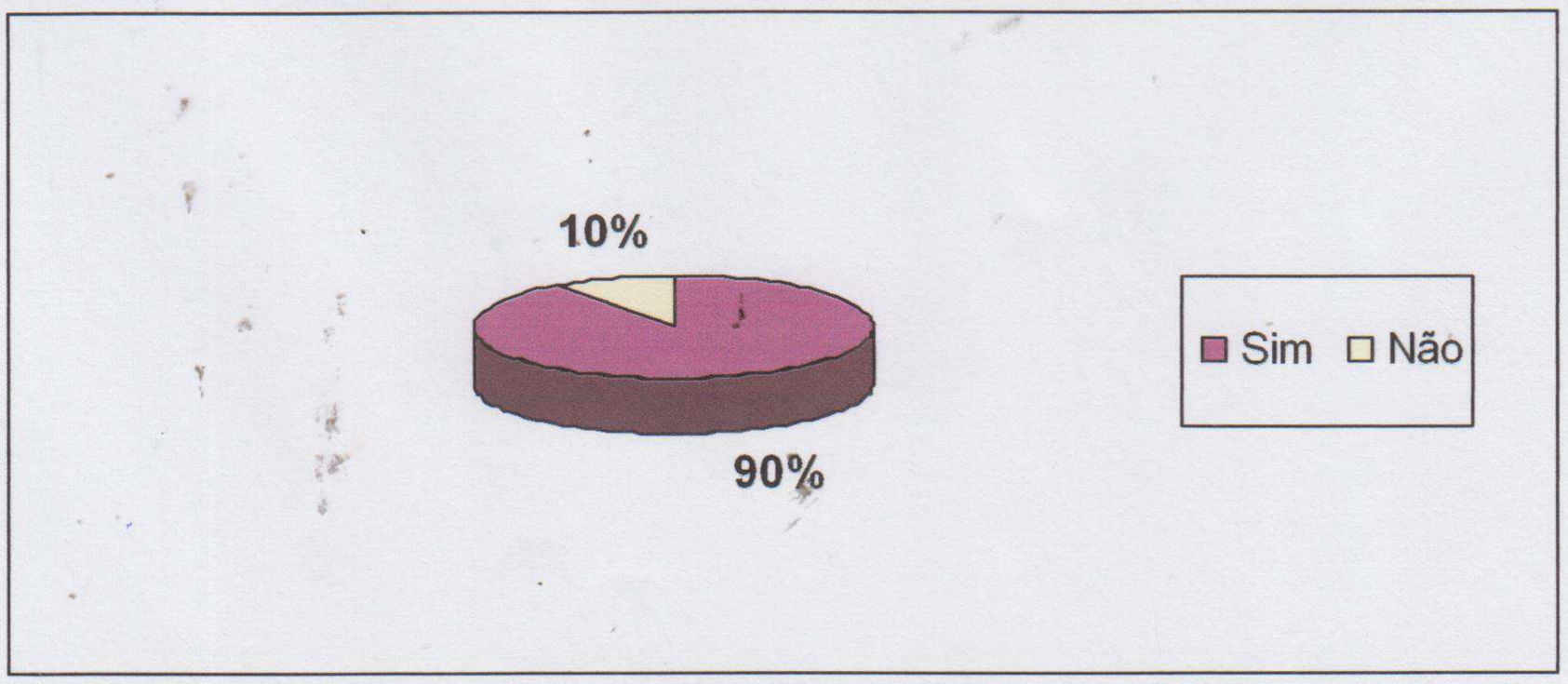
GRÁFICO 09: PONTOS NEGATIVOS PARA A COMERCIALIZAÇÃO



Fonte: Pesquisa realizada pela autora no período de 2004.

No gráfico 10 observa-se que a aceitação de testes no estabelecimento para a venda de novas marcas de produtos de massas, a maioria responderam que aceitariam fazer o teste 90%, e apenas 10% disseram que não aceitariam. Isso mostra que os 10%, optarão não aceitar sendo assim não possuem uma visão empreendedora.

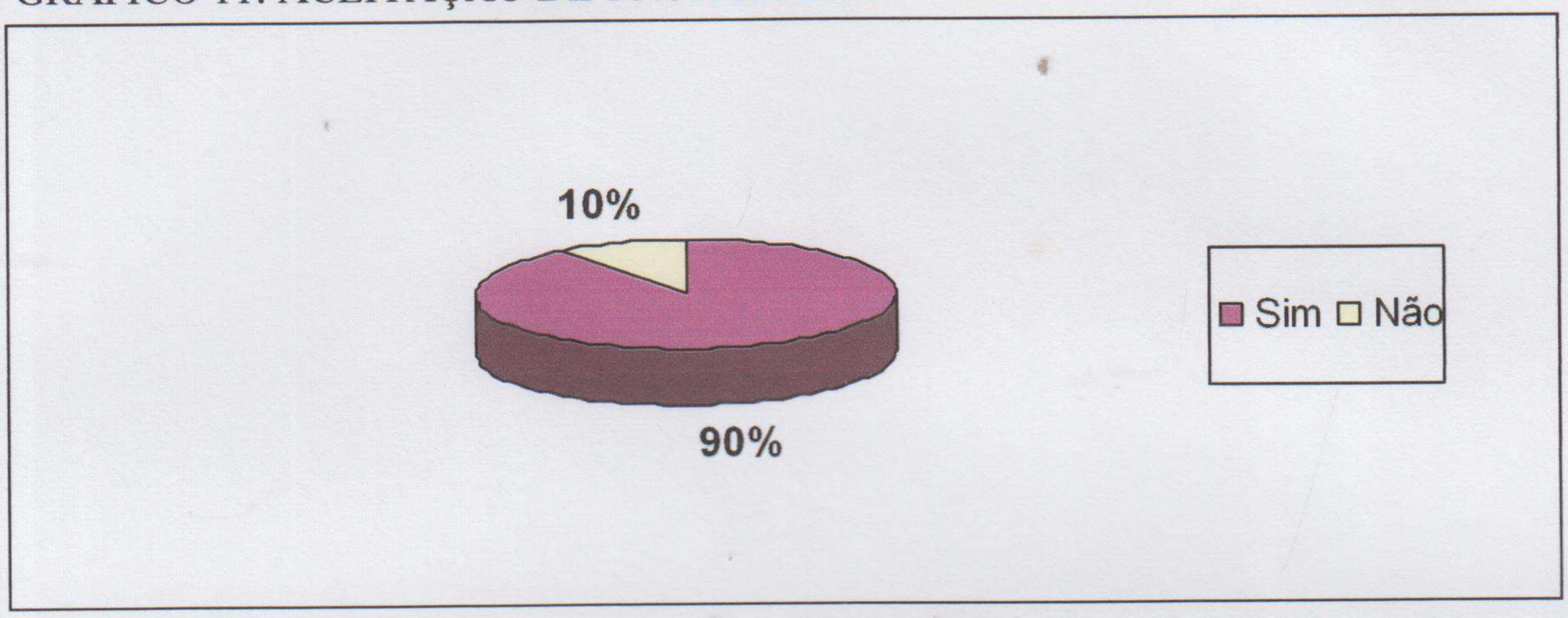
GRÁFICO 10: ACEITAÇÃO DE VENDAS DO PRODUTO



Fonte: Pesquisa realizada pela autora no período de outubro de 2004.

O gráfico 11 demonstra que a cada dia que passa a concorrência aumenta, fazendo com que as empresas, que almejam ficar a frente no mercado tenham como prioridade fundamental a divulgar sua marca, diante desta realidade. No gráfico abaixo, 90% dos clientes disseram que permitiriam a utilização de propaganda/promoção de massas dentro do seu estabelecimento, e apenas 10% que não permitiram; mostrando desta forma, mais uma vez a falta de visão empreendedora.

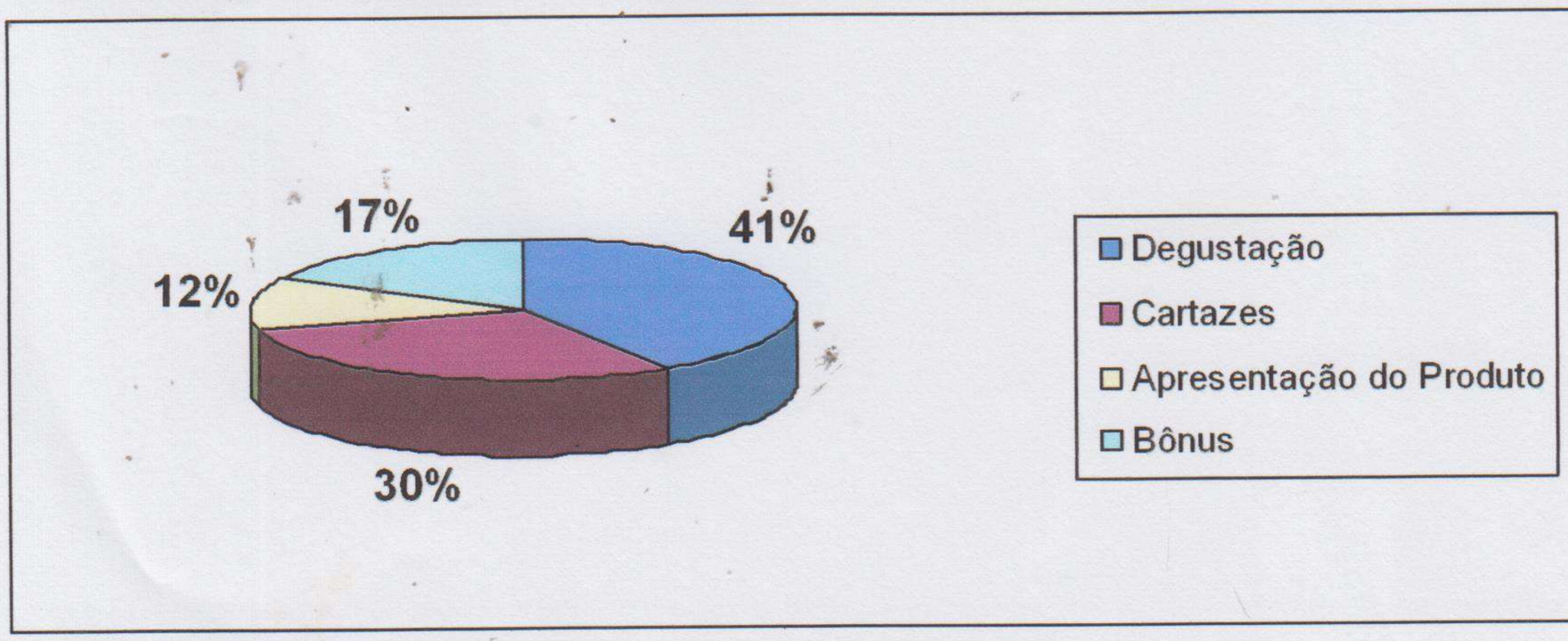
GRÁFICO 11: ACEITAÇÃO DE PROPAGANDA



Fonte: Pesquisa realizada pela autora no período de outubro de 2004.

O gráfico 12 tratava-se da sugestão do cliente para o aumento das vendas, onde 41% sugeriram que fosse feito degustação do produto para que os consumidores ficassem satisfeitos 30% sugeriram a colocação de cartazes no estabelecimento, para a divulgação, 17% sugeriu apresentação do produto e 12% bônus. O resultado mostra que a maioria sugeriram que fosse feito degustação para os cliente final no estabelecimento de venda.

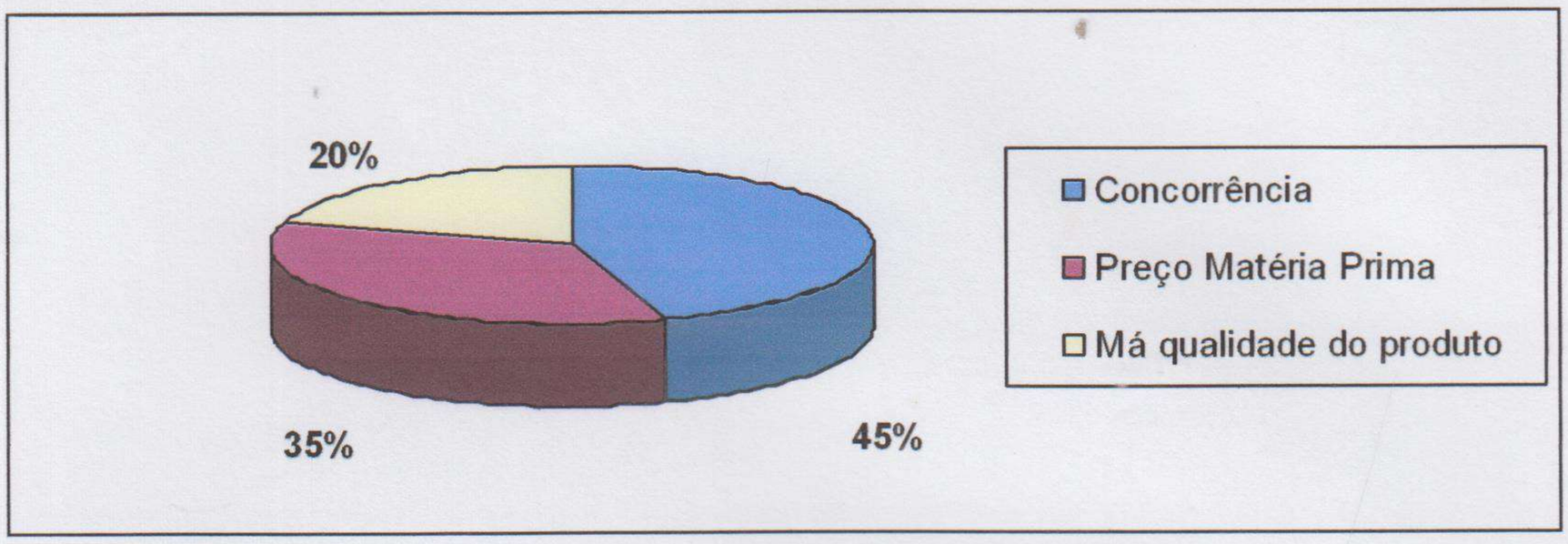
GRÁFICO 12: SUGESTÃO DE PROPAGANDA E PROMOCÃO



Fonte: Pesquisa realizada pela autora no período de outubro de 2004.

O gráfico 13 observou-se que a maior barreira encontrada na comercialização de massas segundo as entrevistas é a concorrência, com 45%, o preço de matéria prima, com 35%, e a má qualidade do produto, 20%. Uma das coisas que uma empresa tem que conhecer bem os seus concorrentes, como mostra o resultado da pesquisa que os concorrentes e um grande problema, pois devido a isso e preciso esta sempre inovando e oferecendo produtos de qualidade aos seus clientes.

GRÁFICO 13: BARREIRAS NO SEGMENTO DE MASSAS



Fonte: Pesquisa realizada pela autora no período de outubro de 2004.

4.5.2 Pesquisa de mercado com concorrentes

A Milli Massas por meio de um roteiro de observação, como afirma Dornelas (2001, p.146), "conhecer a concorrência é dever de qualquer empreendedor que queira competir e vencer no mercado". Desta forma, se analisou as duas empresas que atuam no mercado Natalense, no ramo alimentício, do segmento massas semi-prontos e congelados.

Foi diagnosticado que essas empresas são de porte médio, e trata-se de empresa da terra, pois atuam no mercado entre seis à oito anos, justificando, assim, que esse segmento está em crescimento.

Estas utilizam propagandas, com divulgação em catálogos telefônicos e panfletos. As promoções giram em torno de Kits (pacotes promocionais) e descontos. Disponibilizam o sistema de degustação, onde o cliente prova o produto antes mesmo de comprar.

FIGURA 6 - ANÁLISE DOS CONCORRENTES

	Concorrente 1	**Concorrente 2**
Tempo de atuação no mercado	8 anos	6 anos
Tipo de embalagem	Embalagens Plásticas	Embalagens Plásticas
Preço	Preço diferenciado e elevado	Preço único e elevado
Quantidade nas embalagens	200g	400g
Condições de pagamentos	À vista ou pré-datado	À vista
Tipos de propaganda	Catálogo telefônico e panfletagem	Catálogo telefônico
Tipos de promoções	Kit's promocionais	Descontos
Pontos fortes	Variedades dos produtos e qualidade	Qualidade
Pontos fracos	Distribuição	Distribuição

4.5.3 Pesquisa de mercado com fornecedores

Foi aplicado um questionário entre os possíveis fornecedores da Milli Massas, as quais essas empresas serão responsáveis pelo fornecimento dos equipamentos e utensílios necessários para a empresa, bem como, das embalagens e matérias-prima para a produção das massas.

Estes fornecedores foram analisados quanto à qualidade de seus produtos, ao preço, ao prazo de entrega e às formas de pagamento que oferecem aos clientes.

- Qualidade de produtos: diante da análise realizada com os fornecedores, observou-se que não existe grande diferença entre eles, pois estes já trabalham com uma segmentação de dois níveis de qualidade, produto tipo A e B, basta o cliente escolher pelo produto de primeira (A) ou de segunda (B). Desta forma, observa-se que os fornecedores da Milli Massas mostram uma infra-estrutura de qualidade no abastecimento de empresa de alimentação.
- Preço: diagnosticou-se que não tem muita diferença nos produtos vendidos pela maioria dos fornecedores, pois, não apresentam grandes disparidades,

pois estes formam uma espécie de monopólio do preço baixo, onde os valores ficam muito semelhantes entre eles.

- Prazo de entrega: quanto ao prazo de entrega, foi observado que os fornecedores pesquisados com reação a qualidade de seus de produtos e aos preços praticados, também se evidencia no prazo de entrega dos produtos, pois não apresenta maiores diferenças entre eles. O que ocorre é que, caso o produto requerido em um dos fornecedores, tenha algum problema de percurso (roubo ou extravio na estrada), acarretará em um atraso da entrega de no máximo um (01) dia, fora isso todas as entregas são efetivadas diariamente.
- Formas de pagamento: 80% dos fornecedores vendem seus produtos à vista, e 20% oferecem um prazo de 30 dias, isso se explica, devido aos preços baixos praticados por estes e também porque alegam que essa é uma maneira de segurança para com os novos clientes, onde após uma regularidade de compras, se oferecerá um prazo maior para pagamento; encontrando só os fornecedores de utensílios e equipamentos com prazo maiores, de 60 e 90 dias.

LISTA DOS FORNECEDORES

- **M Dias Branco Ind. e Comércio de Alimentos Ltda**

Av. Engenheiro Hilda Brando de Góes n°117, Bairro: Ribeira Cep: 59010-700, Natal/RN – Tel: (084) 220-5325

- **Estrelão Comércio e representação**

Av. Miguel Castro n°2184, Bairro: Dix-sept Rosado, Natal/RN – Tel: (084) 223-8614

- **DIPAN – Distr. de produto de Panificação**

Rua: Presidente Quaresma nº426, Bairro: Alecrim, Natal/RN – Tel: (084) 223-3629 Fax: (084)213-2872

- **Iskisita Atakado**

Rua: Cel. Estevam n°1424, Bairro: Alecrim, Natal/RN – Tel: (084) 211-0099

- **Atacadão da Limpeza**

Rua: Presidente Quaresma n°648, Bairro: Alecrim, Natal/RN – Tel: (084) 613-0610 Fax: (084)613-0611

- **Natal Service**

Rua: Presidente Bandeira n° 789, Bairro: Alecrim Cep: 59032-201 Natal/RN – Tel: (084) 313-1300

- **Makro Atacadista**
- Br. 101 Esq. Av. das Alagoas S/N Bairro: Neópolis, Natal/RN – Tel: (084) 646-5900
- **Bergamo Com. de Maquinas para Massas Alimentícias Ltda**

Rua: Conselheiro Ribas nº133, Bairro: Vila Anastácio, São Paulo/SP – Tel: (084) 3834-1781

4.6 PLANO E ESTRATÉGIA DE MARKETING

Este plano compreenderá as estratégias de marketing que serão os meios e os métodos que utilizados pela Milli Massas para atingir seus objetivos, segundo Dornelas (2001) essas estratégias geralmente se referem ao composto de marketing ou 4 P (quatro pês): produto, preço, praça (canais de distribuição) e propaganda/comunicação.

4.6.1 Produto.

A Milli Massas oferecerá massas de ótima qualidade e sem perder o sabor do produto, devido ser congelado, fugindo do padrão "comum" de sistema de massas. Irá proporcionar aos consumidores uma alimentação rápida, nutritiva e saborosa, através de orientação de nutricionistas para elaboração dos seus produtos, além de um diferencial de praticidade, pois as massas serão comercializadas em quantidade de 1, 12 e 24 em todas as embalagens, distribuídas em embalagens plásticas, descartáveis e de boa resistência, que pesa cerca de 150g a 500g, onde serão fechadas com máquinas apropriadas para esse tipo de embalagens, devidamente identificadas com a quantidade de produtos que à em cada embalagem. Serão descriminadas as quantidades calóricas e os valores nutricionais dos componentes alimentícios das massas, modo de preparo, conservação, ingredientes, validade

do produto, peso liquido, endereço e logomarca da empresa. Outra vantagem competitiva será com relação ao tipo de matéria-prima que a mesma utilizará para fabricação das massas, onde serão selecionadas empresas que obedeça a um padrão de qualidade dos seus produtos tipo "A". Tudo isso para proporcionar aos clientes a garantia de que o produto que ira consumida não apenas facilitara no preparo de seus alimentos, mas também obedecerá a um controle rígido de qualidade.

4.6.2 Preço

A empresa adotará as estratégias de marketing de foco e de liderança total de custos, pois o empreendimento atenderá a um mercado-alvo (nicho) específico e reduzirá ao máximo seus custos de produção e distribuição, para desta forma, oferecer preços menores que os concorrentes e atingir maior participação de mercado. Estratégias estas afirmadas por Porter apud Kotler (1998). Propagandas e promoções serão utilizadas pela organização como força de vendas, para conquistar novos clientes, manter os que existirão e aumentar a demanda.

Desta forma, para determinar o preço das massas, foram considerados os custos fixos e variáveis relacionados ao negócio, onde procurou-se minimiza-los para que se obtivesse um valor mais competitivo em relação à concorrência. Entretanto, a proposta da empresa é tornar este tipo de alimentação saudável, praticando um preço razoavelmente igual para todos os tipos de massas oferecidos pela empresa, podendo assim captar um maior número de clientes e proporcionar a estes um menor preço (estratégia de ganho de mercado) reduzindo o tempo de preparo dos seus alimentos e assim proporcionando uma melhor qualidade de vida.

4.6.3 Distribuição/ praça

A distribuição das massas serão realizadas através de um sistema de representante, onde o mesmo fará visitas aos futuros clientes, padarias, supermercados, restaurantes/pizzarias, mercadinhos entre outros. O setor de pequenos estabelecimentos teria um atendimento especial, por se tratar de um grande consumo de massas, ainda inexplorado.

O representante preparará os pedidos solicitados pelos clientes, para a gerente de produção da empresa, sendo assim as rotas de distribuição serão devidamente planejadas para

não ocorrer atrasos nas entregas e as mesmas possam chegar aos destinos em perfeitas condições. O prazo de entrega seria de dois dias no máximo.

A empresa contara inicialmente com duas (2) motos equipadas com baú refrigerado e uma (1) fiorino baú com uma câmara refrigerando os produtos para assim proteger e manter a refrigeração adequada das massas. Torna-se importante também enfatizar que a localização da indústria facilita a distribuição por está situada em um bairro que oferece várias opções de vias de acesso aos clientes.

4.6.4 Publicidade/ promoção

A empresa pretende divulgar seu produto por intermédio de propaganda anúncios em jornais, visitas na empresa degustação nos estabelecimento comerciais que concordam com essa idéia, em listas telefônicas entre outros.

A Milli massas promoverá promoções através de descontos em um sistema de fidelização, o cliente que comprar uma quantidade x de produtos recebera um bônus. Dessa forma utilizando-se essas ferramentas de marketing almeja-se conquistar novos clientes, aumentar a demanda e manter a preferência por seus produtos.

4.7 PLANO OPERACIONAL

4.7.1 Análise das instalações e equipamentos

A Milli Massas será localizada na cidade de Parnamirim/RN, em um prédio alugado, portanto serão feitas algumas divisões no local, de maneira que garanta sua praticidade e funcionalidade. Este ambiente compreenderá dois espaços: escritório e a cozinha industrial.

O escritório será estruturado de forma que sirva para atender aos clientes e promover reuniões com os funcionários. Este possuirá mesa redonda c/ cadeiras para reuniões, computador, bebedouro do tipo garrafão e telefone.

A cozinha industrial possuirá um layout por processo, cuja preocupação básica são as operações de produção, onde se deve reduzir ao máximo o deslocamento de materiais e

os acúmulos de estoque. Afirma Longenecker; Moore; Petty (1997). Nesse sentido, será obtida maior agilidade e eficiência nas operações desenvolvidas.

A estrutura física da área de produção da industrial está pronta. Está estalada em um galpão alugado de 140 metros quadrados, com água abundante, energia elétrica, e com as seguintes condições higiênico-sanitaráros, com paredes revestidas com azulejos para fácil lavagem e higiênização, piso em cerâmica para fácil conservação e limpeza. A fabrica esta localizada em uma área distante de odores indesejáveis e de poluição de qualquer natureza.

4.7.2 Processo de produção

O processo produtivo para a elaboração das massas se inicia com o recebimento da matéria prima (almoxarifado), onde são conferidos e armazenados nos prateleiras e freezeres correspondente, Seguido do controle qualitativo e quantitativo dos mesmos. Segue-se a elaboração das massas sobre a orientação de um profissional nutricionista, visando os aspectos nutricionais de diversificação, quantidade e sabor das massas.

A partir daí, inicia-se a pesagem e contagem dos produtos com um auxílio e de uma balança, onde aplica as técnicas de se paramento dos diversos produtos.

Depois essas massas são encaminhadas para etapa de resfriamento, onde serão modeladas e armazenados em freezer para uma boa conservação dos mesmos.

Posteriormente são distribuídos, colocados em suas embalagens adequadas para cada produto em quantidades que foram preestabelecidas pela nutricionista.

Mediante o cumprimento de todas essas etapas, operacionaliza-se o transporte das massas que é realizado através de motos com baú refrigerado para conservar a resfriamento das massas podendo dessa forma ser entregues em seus destinos específicos, sem nenhuma danificação, obedecendo a uma rota pré-estabelecida.

A etapa de higienização finaliza o processo operacional, onde compreende os serviços de lavagem e manutenção dos vasilhames, utensílios e equipamentos envolvidos no processo com o auxílio dos produtos de limpeza.

4.7.3 Estrutura da empresa

Este plano apresentará a estrutura organizacional, com serviços próprios de entrega das mercadorias e a equipe de gestão da Milli massas.

A estrutura organizacional da empresa será formada pela divisão administrativa e industrial. A administrativa será composta por dois sócios, um encarregado pela contratação, demissão e demais aspectos relacionados aos funcionários, captação e atendimento dos clientes, efetivação das vendas e supervisão na área de produção, tendo assim, como subordinados o gerente de produção e o auxiliar de produção, apoiada de uma nutricionista que é responsável pela elaboração dos cardápios e treinamento da dos funcionários da área de produção; o outro será responsável pelas compras e aquisições de matérias-primas, pelas contas a pagar e a receber, bem como os aspectos relacionados à distribuição, como planejamento e controle das rotas, tendo assim como subordinados os dois motoqueiros e um motorista.

A empresa irá deter-se em sua atividade fim e suas atividades secundárias serão próprias, desta forma a organização contará com um sistema de entrega que será realizado por motos quantificando-se inicialmente em dois motoqueiros e um motorista que ficarão a disposição da empresa durante oito horas por dia, onde serão remunerados com uma salário mensal de R$: 300,00 podendo variar, também haverá uma assessoria nutricional e contábil, que agregarão seus conhecimentos para o melhor desempenho do negócio.

A equipe gerencial é bem estruturada para administração do empreendimento, sendo composta por dois sócios: uma administradora responsável pela área de marketing, produção e recursos humanos. Esta domina o processo de fabricação das massas, pois aprofundou seus conhecimentos através de uma análise de mercado e estudos da viabilidade do negócio, desenvolvidos durante um ano, onde foi tema da sua monografia; e por um gerente responsável pelo controle logístico e financeiro da empresa, onde este por sua vez detém experiência de mercado e as competências necessárias para gestão das referidas áreas.

4.8 PLANO FINANCEIRO

Este plano demonstra a análise da viabilidade econômica e financeira do novo empreendimento, o que reflete em números, todas as decisões pretendidas para o negócio. De acordo com Dornelas (2001, p. 162), “os principais demonstrativos a serem apresentados em um plano de negócios são: balanço patrimonial, demonstrativo de resultados e demonstrativo de fluxo de caixa”.

Antes da análise desses demonstrativos é descriminado o investimento necessário para o início das operações de empresa.

4.8.1 Investimento inicial

Para o desenvolvimento de um novo negócio, o empreendedor necessita calcular o quanto deverá ser investido para o início de suas operações. Segundo Dolabela (1999), o investimento inicial compreende as despesas pré-operacionais, os investimentos fixos e o capital de giro inicial.

Desta forma, o investimento inicial da Milli Massas Ltda abrangerá custos e despesas com um total em seu investimento de R$: 41.540,00 abrangendo custos e despesas com: máquinas e equipamentos, instalações, veículos, para abertura da mesma e outras despesas. Já o capital de giro da empresa é de R$ 45.369,29, assim sendo o total de investimento será de R$ 86.909,29.

TABELA 01 - INVESTIMENTO

Discriminação	Und.	Quant.	Valor Unitário (R$)	Valor Total (R$)
Freezer		3,00	1.300,00	3.900,00
Moto		2,00	4.200,00	8.400,00
Veículo		1,00	15.000,00	15.000,00
Liquidificador industrial		1,00	310,00	310,00
Fogão industrial c/ 6 bocas		1,00	550,00	550,00
Balança eletrônica 15k		2,00	480,00	960,00
Cilindro elétrico		1,00	3.500,00	3.500,00
Batedeira		1,00	900,00	900,00
Computador Duron		2,00	1.800,00	3.600,00
Impressora matricial		2,00	450,00	900,00
Massadeira		1,00	1.500,00	1.500,00
Placas		20,00	6,00	120,00
Uniformes		20,00	20,00	400,00
Prateleira		2,00	200,00	400,00
Armário		1,00	200,00	200,00
Mesa em inox		1,00	300,00	300,00
Mesa c/ 6 cadeiras		1,00	400,00	400,00
Bebedouro		1,00	200,00	200,00
			TOTAL	**41.540,00**
CAPITAL DE GIRO				**45.369,29**
TOTAL DE INVESTIMENTO = (fixo + capital de giro)				**86.909,29**

4.8.2 Depreciação, Manutenção e Seguro.

Conforme figura abaixo, verifica-se que a base de cálculo referente ao item máquinas e equipamentos é a soma de todos os elementos do quadro X, subtraindo os elementos veículo e motos, que totalizam 23.400,00, e outros, baseado nos uniformes, 400,00. As porcentagens ligadas a depreciação seguem as normas contábeis vigentes, e as porcentagens ligadas a manutenção e seguro foram sugeridas pelo autor deste trabalho. Os resultados encontrados acima serão de considerável importância para um planejamento de médio e longo prazo, sugerindo uma melhor estrutura financeira para este trabalho.

TABELA 02 - DEPRECIAÇÃO, MANUTENÇÃO E SEGURO.

Discriminação	**Base de cálculo (R$)**	**Depreciação (R$)**	**%**	**Manutenção (R$)**	**%**	**Seguro (R$)**	**%**
Edificações							
Máquinas e equipamentos	17.740,00	3.548,00	20,00	354,80	2,00	177,40	1,00
Móveis e Utensílios							
Veículos	23.400,00	4.680,00	20,00	936,00	4,00	1.638,00	7,00
Instalações							
Outros	400,00	80,00	20,00	8,00	2,00	4,00	1,00
Total do investimento fixo	41.540,00						
Valor anual		8.308,00		1.298,80		1.819,40	
Valor mensal		692,33		108,23		151,62	

4.8.3 Mão-de-obra fixa e Encargos Sociais

Segundo tributação de encargos sociais do SEBRAE - PB, a empresa terá um compromisso mensal de 69% em cima do custo total com salários, totalizando um valor médio mensal de R$ 4.181,40. Destarte os custos de salários mais encargos sociais terá um total de R$ 10.241,40.

TABELA 03 - MÃO-DE-OBRA FIXA E ENCARGOS SOCIAIS

Discriminação (função)	Quant.	Valor Salário (R$)	Valor Total (R$)
Mão-de-obra fixa	14		**6.060,00**
Gerente de Produção	01	800,00	800,00
Auxiliar de Produção	02	450,00	900,00
Cilindreiro	01	350,00	350,00
Embalador	02	250,00	500,00
Nutricionista	01	600,00	600,00
Gerente Administrativo / Financeiro	01	850,00	850,00
Serviços Gerais	02	250,00	500,00
Gerente Comercial	01	700,00	700,00
Motorista	01	400,00	400,00
Motoqueiro	02	230,00	460,00
Encargos Sociais (%)		**69,00**	**4.181,40**

Custo total com salários e encargos sociais	**10.241,40**

Mão-de-obra (Salário Variável)

A previsão estimada de renda variável mensal é de R$ 300,00 por funcionário, totalizando o valor de R$ 900,00 para os 03 vendedores necessários, conforme figura abaixo.

TABELA 04 - MÃO-DE-OBRA (SALÁRIO VARIÁVEL)

Discriminação (função)	Quant.	Valor Salário (R$)	Valor Total (R$)
Mão-de-obra (salário variável)	03		**900,00**
Vendedor	03	300,00	900,00

Mão-de-obra (Terceirizada)

A empresa utilizará mão-de-obra terceirizada do profissional técnico de equipamentos que auxiliará mensalmente na manutenção dos equipamentos. Esta terceirização trará um menor custo no orçamento mensal da empresa.

TABELA 05 - MÃO-DE-OBRA (TERCEIRIZADA)

Discriminação (função)	Quant.	Valor Salário (R$)	Valor Total (R$)
Mão-de-obra (terceirizada)	01		**300,00**
Técnico de equipamentos	01	280,00	280,00

4.8.4 Despesas fixas operacionais

As despesas fixas decorrentes da atividade da empresa, agrupadas em despesas como vendas; despesas gerais e administrativas e outras despesas operacionais estimam-se um total de R$ 17.453,58 sendo a maior parte deste valor gasto com salários dos funcionários, representando 34,72% deste montante.

TABELA 06 - DESPESAS FIXAS OPERACIONAIS

Discriminação	Valor (R$)	%
Salário dos funcionários	6.060,00	34,72
Encargos Sociais dos funcionários	4.181,40	23,96
Pró-labore	2.000,00	11,46
Encargos Sociais sobre pró-labore	400,00	2,29
Salário dos terceirizados	280,00	1,60
Água	180,00	1,03
Energia	900,00	5,16
Telefone	250,00	1,43
Combustíveis	400,00	2,29
Aluguel	1.250,00	7,16
Internet	70,00	0,40
Contador	280,00	1,60
Segurança	250,00	1,43
Depreciação	692,33	3,97
Manutenção	108,23	0,63
Seguro	151,62	0,87
Total das despesas fixas operacionais	**17.453,58**	**100,00**
% de Encargos Sociais sobre pró-labore	20,00	

4.8.5 Programa mensal de produtos e vendas

A seguir a descrição dos produtos oferecidos pela empresa com seus respectivos preços e quantidades estimadas para vendas.

Os valores citados na tabela abaixo foram sugeridos através de uma previsão de venda, gerando um faturamento mensal de R$ 36.200,00, salientando que o autor opta por se responsabilizar pela venda dos produtos, isentando serviços que gerem comissões de venda, refletindo numa maior lucratividade no final de cada mês.

TABELA 0 7 - PROGRAMA MENSAL DE PRODUTOS E VENDAS

Descrição dos produtos	Und.	Quant.	Preço unitário (R$)	Preço total (R$)
Massa Pizza Grande		7.000,00	2,40	16.800,00
Massa Pizza Média		7.000,00	1,40	9.800,00
Massa Pizza Pequena		12.000,00	0,60	7.200,00
Massa de Pastel com 12 unidades		400,00	1,50	600,00
Massa de Pastel com 24 unidades		200,00	3,00	600,00
Pão de Queijo com 12 unidades		300,00	2,00	600,00
Pão de Queijo com 24 unidades		150,00	4,00	600,00
TOTAL				**36.200,00**

Comissão sobre venda dos produtos	**10,00%**	**R$ 3.620,00**

Regime de trabalho	08	Horas / Dia
	22	Dias / Mês

4.8.6 Custo das mercadorias

Após a descrição dos produtos da empresa o custo estimado dos produtos será no valor de R$ 6.061,48.

TABELA 8 – CUSTO DAS MERCADORIAS

Descrição dos produtos	Valor das Vendas (R$)	Custo (%)	Custo dos produtos (R$)
Pizza Grande	16.800,00	16,23	2.726,64
Pizza Média	9.800,00	17,18	1.683,64
Pizza Pequena	7.200,00	14,93	1.074,96
Massa de Pastel com 12 unidades	600,00	24,04	144,24
Massa de Pastel com 24 unidades	600,00	24,04	144,24
Pão de Queijo com 12 unidades	600,00	23,98	143,88
Pão de Queijo com 24 unidades	600,00	23,98	143,88
Total	**36.200,00**		**6.061,48**

A tabela de custos de produtos revela valores que permitirá a empresa Milli Massas Ltda, manter seu faturamento no nível previsto, uma vez que a diferença entre custo R$ 6.061,48 e o faturamento R$ 36.200,00 estaria no valor de R$ 30.138,52.

Faz se necessário citar que uma busca de fornecedores que apresentem menores custos de matéria prima, como foi feito neste trabalho e já citado no subtítulo de Pesquisa de Mercado com Fornecedores, trará um maior capital disponível para novos investimentos.

4.8.7 Cálculo dos Impostos

Com relação aos impostos, de acordo com as planilhas levantadas será pago um valor de ICMS sobre as vendas de R$ 1.046,18 e sobre as com compras R$ 87,29 sendo que o total das vendas menos os compras atingira um valor contábil de R$ 958,89.

TABELA 09 - CÁLCULO DOS IMPOSTOS

Impostos	**Alíquota**	**% sobre o total**	**Base de cálculo (R$)**	**Valor do imposto**
ICMS sobre vendas	07			
ICMS sobre vendas	12			
ICMS sobre vendas	17	17	36.200,00	1.046,18
Total				**1.046,18**
ICMS sobre compras	07			
ICMS sobre compras	12	12	6.061,48	87,29
ICMS sobre compras	17			
Total				**87,29**
ICMS devido				**958,89**

Regime Tributário

oSimples ΘIR Lucro Presumido o IR Lucro Real

Impostos	**Alíquota**	**Base de cálculo (R$)**	**Valor do imposto**
PIS sobre o faturamento	0,65	36.200,00	235,30
COFINS sobre o faturamento	3,00	36.200,00	1.086,00
ISS sobre serviços			
Imposto de Renda	1,20	36.200,00	434,40
CSLL	1,08	36.200,00	390,96
Adicional de Imposto de renda	0,80	16.200,00	129,60

4.8.8 Demonstrativos de Resultados

Na demonstração de resultado, podemos prevê um lucro operacional de R$ 5.622,12 ao mês, obtendo um ótimo resultado. Assim sendo podemos afirmar que D.R.E. é de grande importância na analises da saúde econômica financeira.

TABELA 10 - DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADOS

Discriminação	Valores (R$)	%
1 – Receita Operacional Bruta	**36.200,00**	**100,00**
2 – Custos Variáveis	**12.861,67**	35,53
2.1 – Custo das mercadorias / materiais	6.061,48	16,74
2.2 – Comissão sobre vendas	3.620,00	10,00
2.3 – Imposto (excluso IR e CSLL)	2.280,19	6,30
2.4 – Salário variável	900,00	2,49
3 – Margem de Contribuição	**23.338,33**	**64,47**
4 – Despesas Fixas Operacionais	**17.453,58**	**48,21**
4.1 – Salário	6.060,00	16,74
4.2 – Encargos sociais sobre salários	4.181,40	11,55
4.3 – Pró-labore	2.000,00	5,52
4.4 – Encargos sociais sobre pró-labore	400,00	1,10
4.5 – Depreciação, manutenção e seguro	952,18	2,63
4.6 – Mão-de-obra terceirizada	280,00	0,77
4.7 – Água, energia, telefone e combustíveis	1.730,00	4,78
4.8 – Aluguel	1.250,00	3,45
4.9 – Outras despesas fixas	600,00	1,66
5 – Resultado Operacional	**5.884,74**	**16,26**
6 – Contribuição Social sobre o Lucro Líquido	**390,96**	1,08
7 – Imposto de Renda	**434,40**	1,20
8 – Adicional de Imposto de Renda	**129,60**	0,36
9 – Resultado Líquido	**4.929,78**	**13,62**
10 – (+) Depreciação	692,33	1,91
11 – Disponibilidade	**5.622,12**	**15,53**

4.8.9 Necessidade do Capital de Giro

Este item tem grande importância, na organização da empresa, com ele podemos financiar vendas a prazo, investimentos a curto prazo, entre outros. No caso desta empresa necessitamos de R$ 65.307,33 no total para obtermos um capital de giro de R$ 45.369,29.

TABELA 11 - NECESSIDADE DE CAPITAL DE GIRO

CAPITAL DE GIRO	**R$**	**45.369,29**
Necessidades	R$	65.307,33
Caixa Mínimo	R$	29.622,92
Financiamento de vendas	R$	29.622,92
Estoques	R$	6.061,48
Fontes	**R$**	**19.938,03**
Crédito de fornecedores	R$	6.061,48
Folha de Pagamento	R$	6.060,00
Impostos e contribuições	R$	7.816,55

4.8.10 Avaliação Econômico-financeira

O Ponto de equilíbrio é de grande utilidade, possibilitando o empresário saber em que momento o seu negócio começa a obter lucro. O Ponto de equilíbrio de Milli Massas apresentará o valor de R$ 27.072,20, sendo a rentabilidade do negócio em R$ 2.451,15 e sua lucratividade será de 4.929,78, apresentando um retorno para o investimento feito em 15 meses, o investimento do projeto é aceitável tornando-se assim um negócio viável.

TABELA 12 - AVALIAÇÃO ECONÔMICO-FINANCEIRA

Discriminação	%	R$
Ponto de equilíbrio	74,79	27.072,20
Rentabilidade	6,77	2.451,15
Lucratividade	13,62	4,929,78

Retorno do investimento	14,77	Meses

5. CONCLUSÃO

Ao realizar um trabalho em busca da realidade da implantação de um plano de negócio, a primeira conclusão que se faz notável é a importância deste trabalho no processo de formação de um administrador. Tendo em vista que atinge o objetivo de consolidar, de forma, prática todos os conhecimentos adquiridos no decorrer desses quatro anos.

Para a implantação desse plano de negócio foi idealizada uma pequena empresa, Milli Massas, baseada na busca ativa dos índices potencialmente determinantes do êxito da empresa. Fez-se necessário, a realização de questionários, observações com os futuros clientes, fornecedores e concorrentes, como também a avaliação da viabilidade de comercialização do produto.

Em primeiro plano, a aceitação por parte do público alvo atingiu índices positivos, pois o estilo de vida de uma capital, onde a praticidade fala mais alto devido a falta de tempo das pessoas no preparo de sua alimentação, os produtos semi-prontos e congelados tem boa aceitação mostrando assim sua viabilidade de implantação.

Diante dos indicadores financeiros, a partir de um investimento inicial de R$ 86.909,29, com ponto de equilíbrio de R$ 27.072,20, rentabilidade de R$ 2.451,15 e lucratividade de R$ 4.929,78 o retorno do investimento se dará em 15 meses.

Por fim, a partir dos dados expostos, fica evidenciado que a implantação da empresa Milli Massas torna-se viável.

REFERÊNCIAS

ABIMA, **Associação Brasileira das Indústrias de Massas Alimentícias**, disponível em: <http://http://www.abima.com.br> acesso em: 12 de outubro de 2004.

BANGS, David H. Jr. **Guia Prático - Planejamento de negócios**: criando um plano para seu negócio ser bem-sucedido. Tradução Rosa Krausz – São Paulo: Nobel, 2002.

DEGEN, Ronald Jean. **O empreendedor**: fundamentos da iniciativa empresarial. 8. ed. São Paulo: MC Graw-Hill, 1989.

DOLABELA, Fernando. **O Segredo de Luisa**. São Paulo: Cultura Editores Associados, 13º ed, 1999.

DORNELAS, Fernando Celso Chagas. **O Segredo de Luísa**. São Paulo: Cultura e editores associados, 1999.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo:** transformando idéias em negócios. 5. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**: análise, planejamento, implementação e controle. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1998.

LONGENECKER, Justin G. ; MOORE, Carlos W. ; PETTY, J. William. **Administração de pequenas empresas:** ênfase na gerência empresarial. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 1997.

NOBREGA, João Luiz. **Modelo de Plano de Negócio.** Disponível em: <http://http://www.sebraepb.com.br> acesso em: 20 de junho 2004.

NOVAES, Antônio Galvão. **Logística e gerenciamento da cadeia de distribuição**: estratégia, operação e avaliação. 3. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

PERERIA, Heitor José. **Criado seu Próprio Negócio:** como desenvolver o potencial empreendedor. Brasília: Sebrae, 1995.

ROBBINS, Stephen P. **Administração: mudanças e perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2000.

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

SEBRAE-RN: **Plano de negocio**. Disponível em: <www. sebraern.com.br/abra.plano.htm>. Acesso em: 29 de Setembro de 2004.

SALIM, César Simões. et al. **Construindo planos de negócios**: todos os passos necessários para planejar e desenvolver negócios de sucesso. 8.ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

SEBRAE-RN, Cemp._**Como Montar uma Casa de Massas e Rotisserie;** 1996.

_____, IBGE. Pesquisa sobre nascimento e mortalidade e empresas, 2000.

ANEXOS

ANEXO I: QUESTIONÁRIO - CLIENTES

Questionário para analisar a viabilidade de venda das massas para o mercado de Natal.

CARACTERIZAÇÃO DO ESTABELECIMENTO

01. Tipo de estabelecimento?

1.( ) Padaria/Conveniência 2.( ) Supermercado
3 ( ) Mercadinho 4.( ) Restaurante/Pizza
5.( )Outros___

02. Tempo de funcionamento do estabelecimento?

03. Qual a forma de aquisição desses produtos?
1.( ) Representante 2.( ) Pedido por telefone
3.( ) Internet 4.( )Outros_____

04. Qual a forma de pagamento desses produtos?
1.( ) À vista 2.( ) À prazo 5. ( ) Outros_____
3.( ) Duplicatas 4.( ) Cartão

05. Dos produtos listados abaixo, qual o que você vende?
1.( ) Pizza grande 2.( ) Massa pastel
3.( ) Pizza média 4.( ) Pão de queijo
5.( ) Pizza pequena 6.( ) Outros_____

06. Com relação a massas, o Sr.:

1.( ) Vende atualmente (passe para a 7ª pergunta)
2.( ) Já vendeu, mas não vende mais (passe para a 8ª pergunta)

07. SE RESPONDEU 1 na pergunta anterior, quais tipos você vende? E qual o que tem maior e menor aceitação? OBS: Coloque o **nº 1** para o de **maior aceitação** e o **nº 2** para o de **menor aceitação**.
1.( ) Pizza G 2.( )Pizza M 3.( ) Pizza P
4.( ) Massa pastel 5.( ) Pão de queijo

---

8. Cite um ponto positivo de trabalhar com massas.

9. Cite um ponto negativo de trabalhar com massas.

10. Pensando na introdução de massas em seu mix de produtos, você aceitaria fazer testes para vender produtos de massas no seu estabelecimento?

1.( ) Sim 2.( ) Não

11. Você permitiria utilizar alguma propaganda ou promoção da massa dentro do seu estabelecimento?

1.( ) Sim 2.( ) Não

12. Que sugestão você daria para essa propaganda/promoção?

13. Na sua opinião quais são as barreiras que prejudicam o processo de venda de massas no mercada atual?

ANEXO II: ROTEIRO DE OBSERVAÇÃO / CONCORRÊNTES

Nome da empresa :_____

Endereço:_____

_____Tel:_____

1)Tempo que atua no mercado:

2)Com que tipo de embalagem trabalha:_____

3)Qual o preço praticado:_____

4)Quais as condições de pagamento oferecidas:

1.à vista( ) 2. 30dias( ) 3.outros( ), especifique_____

5) A empresa utiliza propagandas:

1.Sim ( ) 2.Não ( )

6) Sendo a resposta anterior afirmativa, que tipos são mais utilizadas:

1.Televisão ( ) 2.Panfletagem ( )

3. Rádio 4. Outros, especifique_____

7) A empresa utiliza promoções:

1.Sim ( ) 2.Não ( )

8) Se a resposta anterior for afirmativa, que tipo mais utiliza:

1. Degustação ( ) 2. Brindes ( )

3. Descontos ( ) 4. Outros, especifique_____

9) Pontos fortes da empresa:

1.Variedades de massas ( ) 2.Embalagem atrativa ( )

3.Preço mais baixo (concorrentes) ( ) 4.Outro ( ) Qual _____

10) Pontos fracos da empresa:

1. Distribuição ineficiente ( ) 2. Cardápio pouco diversificado ( )

3. Preços altos ( ) 4. Outro ( )Qual_____

ANEXO III: PESQUISA / FORNECEDORES

Nome da empresa:_____

Endereço:_____

_____Tel._____

1) Tempo de atuação no mercado _____

2) Qual as condições de pagamento:_____

3) Prazo de entrega de pedidos:_____

4) Quais produtos comercializa / Quais os preços desses produtos:

ANEXO IV: CAPA DO PLANO DE NEGÓCIO

PLANO DE NEGÓCIO
INDÚSTRIA DE MASSAS

MILLI MASSAS
INDÚSTRIA DE MASSAS
Semi-protos e Congelados

RUA DOROTHY DE MOURA, 150 – PARQUE INDUSTRIAL
PARNAMIRIM/RN – CEP: 59 150 000
FONE: 272 - 2010
millimassas@rotmail.br.com
www.milli.com.br

ELABORADO POR
MILLEANNE BEZERRA
ADMINISTRADORA DE EMPRESA

NOVEMBRO DE 2004
CÓPIA 01 DE 03

ANEXO V: CROQUI

