

UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

SARA SOUSA ROSSETTI

**ESTUDO DO PLANO DE NEGÓCIOS PARA A IMPLANTAÇÃO DA CASQUINHAS
ROSSETTI LTDA.**

São Luís
2014

SARA SOUSA ROSSETTI

**ESTUDO DO PLANO DE NEGOCIOS PARA A IMPLANTAÇÃO DA CASQUINHAS
ROSSETTI LTDA.**

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao curso de Administração da Universidade Federal do Maranhão – UFMA, para obtenção de grau de bacharel em Administração.

Orientador: Ms. Ricardo A. Barbosa Carreira

São Luís

2014

SARA SOUSA ROSSETTI

**ESTUDO DO PLANO DE NEGOCIOS PARA A IMPLANTAÇÃO DA CASQUINHAS
ROSSETTI LTDA**

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao curso de Administração da Universidade Federal do Maranhão – UFMA, para obtenção de grau de bacharel em Administração.

Aprovada em: / /

BANCA EXAMINADORA

Profº MS. Ricardo A. Barbosa Carreira (Orientador)

1º EXAMINADOR

2º EXAMINADOR

Dedico essa pesquisa a minha família que sempre trabalhou no setor alimentício e que trabalha na expansão das suas atividades no mesmo

AGRADECIMENTOS

À minha escola que através de uma metodologia de disciplina e curiosidade me fez ser a pessoa que sou intelectualmente.

À meus pais e minha irmã que estão sempre ao meu lado me fazendo entender o sentido e os valores da vida.

Aos meus professores e namorado que me acompanharam nessa caminhada.

“O sucesso da vida significa unicamente de
insistência e ação.”

Emerson, 1996

RESUMO

O trabalho busca detalhar algumas ferramentas da administração como o planejamento estratégico e plano de negócios. Será dada maior ênfase ao plano de negócios por o estudo tratar de uma empresa que ainda virá a se constituir. Tal ferramenta será utilizada com base ao modelo de Dornelas (2008). Um ponto central do estudo é a análise de viabilidade, que esta será analisada tanto teoricamente quanto na atuação prática, tendo como um dos referenciais os dados para construção da unidade fabril Rossetti Casquinhas Ltda. A problemática do estudo trata da relevância de um plano de negócios para implementação de uma fábrica de casquinhas, onde o trabalho objetiva analisar a viabilidade da implementação de uma unidade fabril de casquinhas através de um plano de negócios. O trabalho tem o intuito de instruir a elaboração de um plano de negócios; elaborar o plano da unidade fabril Rossetti Casquinhas Ltda e verificar a viabilidade com base nos dados levantados. Para a elaboração do estudo, a metodologia, quanto aos fins, é exploratória, metodológica e aplicada e em relação aos meios: pesquisa-ação, estudo de caso e bibliográfica. Por fim, o trabalho faz a análise da viabilidade da implementação da fábrica no estado do Maranhão, onde o estado e região norte se mostram com um déficit de atendimento do produto, fazendo com que a mercadoria, consumida, tenha que ser importada das regiões sul e sudeste, acarretando maiores custos logístico. A análise de viabilidade apresenta uma taxa de retorno interno de 22% ao ano, justificando assim a viabilidade do empreendimento.

Palavras-chave: Plano de negócios. Análise de viabilidade. Planejamento estratégico.

ABSTRACT

The work aims to detail some administration tools such as strategic planning and business plan. More emphasis will be given to the business plan because this study is dealing with a company that will still come to be. This tool will be used based on the Dornelas (2008) model. A central point of the study is the analysis of feasibility, that will be analyzed both theoretically and in practical application, having as a reference the data to construct the factory Rossetti Casquinhas Ltda. The study is about the relevance of a business plan to implement a factory of cones, where the work aims to analyze the feasibility of implementing a manufacturing unit of cones through a business plan. The work aims to instruct the drafting of a business plan; draw up the plan of the plant Rossetti Casquinhas Ltda and check feasibility based on the data collected. For the preparation of the study, the methodology, as to the purposes, is exploratory, methodological and applied and is about means: action research, case study and the literature. Finally, the work is examining the feasibility of implementing the factory in the state of Maranhão, where the state and northern region are shown with a deficit of this product, making the goods consumed by the region, has to be imported from states of the south and southeastern causing higher logistics costs. The feasibility analysis provides an internal rate of return of 22% per year, thus justifying the viability of the enterprise.

Keywords: Business plan. Feasibility analysis. Strategic planning.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura	1	-	Ciclo de vida.....	32
Figura	2	-	Ponto de equilíbrio.....	37
Figura	3	-	Fórmula palyback.....	40
Figura	4	-	Formula taxa interna de retorno.....	40
Figura	5	-	Fórmula de valor presente líquido.....	41
Figura	6	-	Logomarca da empresa.....	45
Figura	7	-	Fluxo de produção.....	50
Figura	8	-	Organograma	51
Figura	9	-	Consumo.....	54
Figura	10	-	Produto.....	56
Figura	11	-	Tecnologia.....	58

LISTA DE TABELAS

Tabela	1	- Metodologias do Planejamento Estratégico.....	14
Tabela	2	- Livros mais vendidos e utilizados nos Estados Unidos.....	17
Tabela	3	- Livros mais vendidos e utilizados no Brasil.....	18
Tabela	4	- Projeção de lucro	48
Tabela	5	- Cotas da sociedade.....	49
Tabela	6	- Oportunidades e ameaças	54
Tabela	7	- Informações do produto	57
Tabela	8	- Investimento inicial	60
Tabela	9	- Projeção dos resultados	61
Tabela	10	- Custos totais	61
Tabela	11	- Mão de obra direta.....	62
Tabela	12	- Mão de obra indireta.....	62
Tabela	13	- Custos variáveis.....	62
Tabela	14	- Custos fixos.....	63
Tabela	15	- Depreciação, conservação e seguros.....	63
Tabela	16	- Impostos e contribuição.....	63
Tabela	17	- Projeção de fluxo de caixa.....	64
Tabela	18	- Projeção de balanço.....	65
Tabela	19	- Ponto de equilíbrio.....	65
Tabela	20	- Análise de investimento.....	66

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	10
2	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	12
3	PLANO DE NEGOCIO.....	15
3.1	Anatomias de planos de negócios	17
3.1.1	Sumario executivo.....	18
3.1.1.1	<i>Enunciado do projeto.....</i>	<i>19</i>
3.1.1.2	<i>Competências dos responsáveis.....</i>	<i>19</i>
3.1.1.3	<i>O produto e a tecnologia.....</i>	<i>20</i>
3.1.1.4	<i>Oportunidades.....</i>	<i>20</i>
3.1.1.5	<i>Elementos</i>	<i>20</i>
3.1.1.6	<i>Previsão de vendas.....</i>	<i>21</i>
3.1.1.7	<i>Rentabilidades e projeções</i>	<i>21</i>
3.1.1.8	<i>Necessidade de financiamento.....</i>	<i>22</i>
3.1.2	A empresa.....	22
3.1.2.1	Missão.....	22
3.1.2.2	Objetivos.....	23
3.1.2.3	Estrutura organizacional e legal.....	24
3.1.2.4	Plano de operações.....	25
3.1.2.4.1	Administração.....	25
3.1.2.4.2	Comercial.....	26
3.1.2.4.3	Controle de qualidade.....	26
3.1.2.4.4	Terceirização.....	27
3.1.3	Plano de Marketing.....	27
3.1.3.1	Análise de mercado.....	27
3.1.3.2	Estratégia de marketing.....	30
3.1.4	Plano financeiro.....	34
4	ANÁLISE DE VIABILIDADE.....	39
4.1	Playback	39
4.2	A TIR – Taxa Interna de Retorno.....	40
4.3	O valor presente liquido.....	41
5	DESCRIÇÃO DE CAMPO DE PESQUISA.....	42

6	METODOLOGIA.....	43
7	RESULTADOS DA PESQUISA.....	45
7.1	Plano de negócio da Rossetti Casquinhas.....	45
7.1.1	Sumário executivo.....	45
7.1.2	A empresa.....	48
7.1.2.2	<i>Missão.....</i>	<i>49</i>
7.1.2.3	<i>Objetivos.....</i>	<i>49</i>
7.1.2.4	<i>Estrutura Organizacional e Legal.....</i>	<i>49</i>
7.1.2.4	<i>Descrição da unidade fabril.....</i>	<i>50</i>
7.1.2.5	<i>Estrutura funcional do quadro de funcionários.....</i>	<i>51</i>
7.1.2.6	<i>Síntese das responsabilidades da equipe dirigente.....</i>	<i>51</i>
7.1.2.7	<i>Plano de operação.....</i>	<i>52</i>
7.1.2.8	<i>Controle de qualidade.....</i>	<i>52</i>
7.1.2.9	<i>Terceirização.....</i>	<i>53</i>
7.1.3	Plano de Marketing.....	53
7.1.3.1	<i>Análise de mercado.....</i>	<i>53</i>
7.1.3.2	<i>Setor.....</i>	<i>53</i>
7.1.3.3	<i>Oportunidades e ameaças.....</i>	<i>54</i>
7.1.3.4	<i>Clientela.....</i>	<i>54</i>
7.1.3.5	<i>Segmentação.....</i>	<i>55</i>
7.1.3.6	<i>Concorrência.....</i>	<i>55</i>
7.1.3.7	<i>Fornecedores.....</i>	<i>56</i>
7.1.3.8	<i>Estratégia de Marketing.....</i>	<i>56</i>
7.1.3.9	<i>O produto.....</i>	<i>56</i>
7.1.3.10	<i>Tecnologia e o ciclo de vida.....</i>	<i>57</i>
7.1.3.11	<i>Vantagem competitiva.....</i>	<i>58</i>
7.1.3.12	<i>Plano de pesquisa e desenvolvimento.....</i>	<i>59</i>
7.1.3.13	<i>Preço.....</i>	<i>59</i>
7.1.3.14	<i>Distribuição ou praça.....</i>	<i>59</i>
7.1.3.15	<i>Promoção e publicidade.....</i>	<i>60</i>
7.1.4	Plano financeiro.....	60
7.1.4.1	<i>Projeção do balanço.....</i>	<i>65</i>
7.1.4.2	<i>Ponto de equilíbrio.....</i>	<i>65</i>

7.1.4.3	<i>Análise de investimento.....</i>	66
7.2	Análise dos resultados.....	66
8	CONCLUSÃO.....	68
	REFERENCIA.....	70
	APENDICE	73
	ANEXO	75

1 INTRODUÇÃO

O plano se mostra essencial para o processo de amadurecimento do empreendedor, este é necessário para a compreensão da viabilidade do empreendimento. Ele pode ser entendido como um manual onde devem ser colocadas todas as informações relevantes e necessárias para a formatação da empresa. O plano é usado tanto para a captação de recursos quanto para auxiliar o empresário na tomada de decisão. A utilização de ferramentas como plano de negócios e planejamento estratégico minimizam as possibilidades de erros e riscos do empreendedor.

No decorrer do estudo observa-se a necessidade de juntar as informações e colocá-las dentro de um planejamento maior para uma análise geral. Os gestores necessitam desse “cruzamento” de informações para que possuam uma visão sistêmica da organização. Questões como logística de materiais (fontes de matéria prima no estado), logística de escoamento, mercados potenciais, posicionamento do produto no mercado, reconhecimento do ambiente de negócio, viabilidade econômico-financeira são analisadas e “cruzadas” para compreender a relevância e a interligação entre elas.

O problema de pesquisa visa responder através da análise do empreendimento: a relevância de um plano de negócios para a implantação de uma fábrica de casquinhas no estado do Maranhão?

Observa-se que este trabalho monográfico tem como objetivo geral analisar a viabilidade da implementação de uma unidade fabril de casquinhas através de um plano de negócios e tem com objetivos específicos: instruir a elaboração de um plano de negócios; elaborar o plano da unidade fabril Rossetti Casquinhas Ltda e verificar a viabilidade com base nos dados levantados.

A pesquisa estudada tem caráter aplicado, exploratório e metodológico, pois da pesquisa surge um cenário que manipula a realidade, onde este utiliza caminhos e métodos para atingir os objetivos de estudo; o trabalho busca resolver um problema, tendo assim uma finalidade prática-aplicada; no decorrer do trabalho é descrito um plano de negócios de uma empresa fictícia, onde é exigido que o autor tenha uma visão mais ampla e sem um estudo tão sistematizado do objeto, reafirmando assim seu caráter exploratório. Em relação aos meios, o presente trabalho tem caráter estudo de caso, pesquisa-ação e bibliográfico.

O projeto trata da história do plano de negócios e do planejamento estratégico e de como essas ferramentas se popularizaram entre os empreendedores brasileiros, da relevância do planejamento estratégico, das estruturas de planos de acordo com diversos autores, da análise de viabilidade e do detalhamento dos tópicos que serão utilizados para elaboração do plano de negócios da unidade fabril do estudo.

No estudo será abordado duas ferramentas que se apresentam como vantagens competitivas perante ao mercado, plano de negócios e planejamento estratégico. O planejamento estratégico, assim como o plano, busca ordenar as ideias de forma a criar alicerces para decisões dentro das empresas. Nesse estudo, será mais focado o plano de negócios em si, pois será tratado de uma empresa que ainda virá a ser constituída, sendo neste caso mais indicado o plano de negócios.

No alicerce teórico será detalhado o plano de negócios no modelo de Dolabela (2008), onde será dividido o plano em sumário, à empresa, plano de marketing e plano financeiro. Será abordada a análise de viabilidade, onde esta busca demonstrar o sucesso ou fracasso que o novo produto ou empreendimento apresenta por meio de dados qualitativos e quantitativos.

A partir da análise é feito um planejamento com ajustes em determinados setores para que o negócio se torne viável economicamente e atenda as expectativas dos investidores. Para esse estudo, as ferramentas financeiras utilizadas foram: *payback* , valor presente líquido (VPL) e taxa interna de retorno (TIR) .

2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O planejamento estratégico se apresenta como uma ferramenta cada vez mais popular dentro das micro e pequenas empresas. Em 1960 o planejamento em paralelo ao plano de negócios iniciou a tomar espaço dentro dos debates administrativos e, a partir daí, o assunto planejamento estratégico tornou-se fundamental para as empresas norte-americanas. Com a adoção do planejamento estratégico as empresas passaram a ser administradas como organizações sistêmicas, onde seus interesses são integrados em um documento abrangente que gere e reflete a “alma” da empresa.

A preocupação com o planejamento chegou ao Brasil também na década de 60, porém, este começou a ser utilizado somente em 1970, inicialmente em instituições públicas. Apesar da chegada da ferramenta na década de 60, foi somente em 2000 que o plano se popularizou entre as universidades e os empreendedores brasileiros. Tal impulso aconteceu devido difusão do tema empreendedorismo no país, despertando a atenção de pessoas interessadas em abrir o sonhado negócio próprio. Além do impulso dado pelos empreendedores na disseminação da ferramenta, as instituições de médio e grande porte passaram a se preocupar em transformar esse plano de maneira formal.

Observa-se que atualmente o foco das empresas passa a ser a estratégia de posicionamento em reação ao mercado ao invés do crescimento em si, pois vê-se que este passa a ser entendido como consequência da boa estratégia. Tal posicionamento é decorrente do mercado globalizado, da infidelidade de clientes, da necessidade constante de inovação. Todos esses pontos que causam a competitividade acirrada dentro do mercado fazem com que aja a necessidade de uma maior flexibilidade das cúpulas estratégicas das organizações para que essas tenham um posicionamento de movimentação constante e análise do ambiente para que aja uma antecipação e adaptação as mudanças de maneira eficiente.

Segundo Oliveira (2002) o planejamento estratégico é o processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida para a empresa, visando otimizar o grau de interação com o ambiente e produção da atuação inovadora e diferenciada. Já para Chiavenato (2003) o planejamento estratégico é algo associado com um horizonte de longo prazo.

O planejamento pode obedecer a diversas estruturas de orientação. Para Stoner e Freeman (1999) o planejamento se concentra em estabelecer objetivos, sendo estes: definição da situação atual, determinação das facilidades e das barreiras, preparo de um conjunto de medidas, definição de metas. Outra metodologia de planejamento estratégico é a de Vasconcellos Filho (1984) onde o plano é dividido em: definição do negócio, definição da missão, análise do ambiente, elaboração do plano contingencial, definição da filosofia de atuação, definição das políticas, definição dos objetivos e metas, formulação de estratégias, checagem da consistência do plano e implementação.

Nesse estudo vemos de forma resumida a metodologia utilizada por Rebolças (2007). Segundo ele as fases básicas do planejamento são: diagnóstico estratégico, missão da empresa, instrumento prescritivo e quantitativo e controle e avaliação.

O diagnóstico estratégico pode ser dividido em 5 etapas e é a fase onde se compreende como a empresa está. As etapas são: Identificação da visão; identificação dos valores que sustentam e guiam a organização; análise externa, baseada nas ameaças e oportunidades externas, podendo estas destacar mercados nacionais, regionais, internacionais, fornecedores, evolução tecnológica, aspectos socioeconômicos e culturais, mercado financeiro, aspectos políticos, entidades de classe, órgãos governamentais, mercado de mão de obra e concorrente; análise interna baseada também nas ameaças e oportunidades, sendo estas: produtos e serviços atuais, novos produtos e serviços, promoção, imagem institucional, comercialização, sistema de informações, estrutura organizacional, tecnologia, suprimentos, parque industrial, recursos humanos, estilo de administração, resultados empresariais, recursos financeiros e controle de avaliação; análise de concorrentes, este aspecto também compõe a análise de ambiente externo, mas por se tratar de um item de extrema relevância que vem a guiar diversos posicionamentos dentro na organização, este deve ser tratado de forma detalhada.

É na etapa da missão da empresa que está mostra a razão de ser da organização. A missão da empresa também é decomposta em 5 etapas: estabelecimento da missão da empresa, estabelecimento dos propósitos atuais e potenciais, estruturação e debate de cenários, estabelecimento da postura estratégica e estabelecimento das macro estratégias e macropolíticas.

Segundo Kotler (1980) a missão da empresa deve ser definida em termos de satisfazer a alguma necessidade do ambiente externo, e não em termos de oferecer algum produto ou serviço ao mercado.

Na Fase dos instrumentos prescritivos e quantitativos é tratado “onde se quer chegar “ e “como chegar a situação desejada “ para isso são utilizadas duas etapas de análise que são totalmente interligadas. Os instrumentos prescritivos são compostos pelos: estabelecimentos de objetivos, desafios e metas; estabelecimento de estratégias políticas; estabelecimento de projetos e planos de ação.

Já os instrumentos quantitativos que consiste nas projeções econômicas-financeiras do planejamento orçamentário e o controle e avaliação fazem parte da etapa de acompanhamento para identificar como a empresa “está indo” para conseguir atingir seus objetivos, desafios, metas, estratégias e projetos estabelecidos.

Tabela 1- Metodologias do planejamento estratégico

DIAGNOSTICO ESTRATEGICO	MESSA DA EMPRESA	INSTRUMENTO PRESCRITIVO E QUANTITATIVO	INTRUMENTO QUANTITATIVO
Diagnóstico estratégico	Missão da empresa	Instrumento	Quantitativo e
Identificação da visão	Estabelecimento da missão da empresa	Estabelecimentos de objetivos, desafios e metas	Projeções econômicas-financeiras do
Identificação dos valores que sustentam e guiam a organização	Estabelecimento dos propósitos atuais e potenciais	Estabelecimento de estratégias políticas	Controle e avaliação
Análise externa	Estruturação e debate de cenários	Estabelecimento de projetos e planos de ação	
Análise interna	Estabelecimento da postura estratégica		
Análise de concorrentes	Estabelecimento das macroestratégias e macropolíticas		

Fonte: Adaptado de Rebolças (2007).

3 PLANO DE NEGOCIO

Segundo Vergara (2006) o referencial teórico nada mais é que o estudo do tema alicerçado através de vários autores que buscam trazer as teorias para explicar o estudo em questão.

Apesar da popularidade do plano de negócios, observa-se que este é uma ferramenta relativamente recente. Mintzberg (1994 apud NAKAGAWA, 2011) explica que, inicialmente o plano de negócios era chamado de plano mestre ou sistema de planos e que em 1960 o plano de negócios ganhou destaque nos Estados Unidos. Antes disso, os “problemas” eram tratados na base de tentativa e erro. Nessa mesma década, diversas estruturas de plano foram propostas. O modelo pioneiro surgiu na *Management Association* (THOMPSON, 1962 apud NAKAGAWA, 2011), nesse plano a estrutura apresentada é longa, onde nem todos itens seriam necessários para a montagem de um negócio.

Na década de 80 foram criadas disciplinas nos cursos de administração, onde o tema central era o plano de negócios. Hoje, a ferramenta se apresenta como um fundamental recurso utilizado nos cursos de empreendedorismo.

Segundo o Serviço Brasileiro de apoio as Micros e Pequenas Empresas Brasileiras (SEBRAE):

O plano de negócios é um documento que descreve (por escrito) quais os objetivos de um negócio e quais os passos devem ser dados para que esses objetivos sejam alcançados, diminuindo os riscos e as incertezas. Um plano de negócios permite identificar e restringir seus erros no papel, ao invés de cometê-los no mercado. (SEBRAE, 2005)

Conforme Dornelas (2001) o plano de negócio é um documento usado para descrever um empreendimento e o modelo de negócio que sustenta a empresa, este envolve um processo de aprendizagem e autoconhecimento.

Segundo Birley & Muzyka (2001) o plano de negócios é uma das mais eficientes ferramentas de gestão para a previsão do potencial da empresa, para enxergar as possibilidades de fracasso e detectar a necessidade de correção. Ele é essencial para avaliar a viabilidade do negócio.

Outro conceito é que o plano de negócio é uma formalização das ideias, da oportunidade, do conceito, dos riscos, das experiências similares, das medidas para minimizá-los, das respostas aos pré-requisitos, da estratégia competitiva, bem

como plano de marketing, de vendas, operacional e financeiro para viabilizar o negócio (DEGEN,1989).

Na obra de Marcelo Nakagawa (2011) o autor levanta o questionamento do escritor Long (2000) sobre a relevância do plano de negócios, baseado em uma análise histórica e estatística, onde cita as empresas como: HP, Microsoft, 3M, Procter e Gamble, Motorola entre outras grandes empresas norte-americanas. No Brasil O Boticário, Casa do Pão de Queijo, Bauducco, Casas Bahia também são exemplos de empresas de sucesso que não apresentaram um plano de negócios no seu processo de abertura, porém posteriormente todas estas desenvolveram planos estratégico para conduzir o crescimento das organizações.

Autores como Delman e Shane (2003, apud NAKAGAWA, 2011) abordam a importância do plano no auxílio da tomada de decisões rápidas e embasadas dentro das organizações. Perry (1999, apud NAKAGAWA ,2011) chegou à conclusão que empresas que não faliram faziam mais planos que suas similares que não se mantiveram no mercado. Tal conclusão vem a reforçar a questão levantada por Bernardi (2008) a respeito da boa prática na gestão e desenvolvimento empresarial.

Toda essa controvérsia e debate a respeito do plano têm suas das origens no fato do planejamento não ser uma ciência exata. Philip Rosenzweig (2008, apud NAKAGAWA, 2011), trata sobre a questão da não exatidão do planejamento e de obras que prometem a “fórmula” de sucesso empresarial. Para o autor tais formulas se baseiam em fatos ilusórios (ilusão física organizacional, ilusão das ações e resultados e ilusão do desempenho absoluto).

Para Bernardi (2008) existem várias razões para justificar o desenvolvimento de um plano de negócios profissional e competente, não somente ao iniciar um negócio que é um imperativo, mas também como uma boa prática de gestão no desenvolvimento da empresa, seja para revisar periodicamente o atual modelo de negócios, seja para projetos estratégicos específicos ou para estabelecer e avaliar as premissas fundamentais ao desenvolvimento do negócio.

Para Dolabela (2008), o empreendedor é o “motor da economia” um agente de mudança um ser que imagina, desenvolve e realiza visões e que sonha e busca transformar sonhos em realidade. Na obra O Segredo de Luiza o autor enfatiza o empreendedorismo e a importância do planejamento para o desenvolvimento deste. Para ênfase em tal planejamento analisa-se o

desenvolvendo do plano de negócios na obra do autor. No Brasil Dornelas e Dolabela se apresentam com as principais referências sobre plano de negócios e empreendedorismo.

3.1 Anatomias de planos de negócios

Degen (1989 apud Nakagawa, 2011) confirma que a elaboração do plano deve refletir a personalidade, a capacidade de realizar, a experiência e o conhecimento do futuro empreendedor sobre o novo negócio.

Nas bibliografias norte-americanas os principais autores apresentam em comum o sumário executivo (primeira parte apresentada) e anexos (final do plano), autores analisados: Peterson (2005, apud NAKAGAWA, 2011), Pinson (2008 ,apud NAKAGAWA, 2011), Ford (2007, apud Nakagawa, 2011), Harvard Business School (2005, apud NAKAGAWA, 2011)

Tabela 2 – Livros mais vendidos e utilizados nos Estados Unidos

ESTADOS UNIDOS		
	LIVRO MAIS VENDIDO	LIVRO MAIS UTILIZADO NAS UNIVERSIDADES
1	Sumario executivo	Sumario executivo
2	Descrição do negocio	Setor, empresa e seus produtos e serviços
3	Análise e tendências do setor	Pesquisa e análise de mercado
4	Marcado-alvo	Termos econômicos do negocio
5	Competição	Plano de marketing
6	Posicionamento estratégico e análise de risco	Plano de desenvolvimento e design
7	Plano de marketing e estratégias de vendas	Plano de produção e operações
8	Operações	Time de gestão
9	Plano tecnológico	Cronograma geral
10	Gestão e organização	Riscos críticos, problemas e premissas
11	Envolvimento com a comunidade e responsabilidade social	Plano financeiro
12	Desenvolvimento, marcos e plano de saída	Proposta de captação de recursos
13	Finanças e apêndices	Apêndices
14	Apêndices	

Fonte: Adaptado de Nakagawa (2011)

Tabela 3 – Livros mais vendidos e utilizados no Brasil

BRASIL		
	LIVRO MAIS VENDIDO	SEGUNDO LIVRO MAIS UTILIZADO NAS UNIVERSIDADES
1	Sumario executivo	Capa
2	A empresa	Sumario
3	Plano de marketing	Sumario executivo
4	Plano financeiro	Descrição da empresa
		Produtos e serviços
		Mercado e competidores
		Marketing e vendas
		Análise estratégica
		Plano financeiro
		Anexos

Fonte: Adaptado de Nakagawa (2011)

Dolabela (2008) em sua obra *O segredo de Luisa* sugere a estrutura mais difundida entre os livros de plano de negócios. Tal estrutura é a que mais se aproxima da divisão encontrada no modelo apresentado pelo SEBRAE (sumario executivo, apresentação da empresa, plano de marketing, plano operacional, plano financeiro e avaliação do plano de negócios). Já Dornelas (2001) trata da anatomia do plano de negócios de maneira mais subdividida.

Outra referência bibliográfica analisada para elaboração do plano de negócios da Casquinhas Rossetti Ltda. é a obra de Bernardi (2008) que discorre de maneira aprofundada e divide sua anatomia do plano em: capa, termo de confidencialidade, conceito do negócio, organização e estrutura, marketing, produtos e serviços, operações, recursos necessários, planejamento econômico-financeiro, proposta de implantação, sistemas de controle e monitoramento, sumário, anexos e considerações.

Dentro do estudo, o modelo utilizado será o de Dolabela (2008).

3.1.1 Sumário executivo

Para Hisrich e Peters (2004) o plano também é chamado resumo de negócios, estes também reforçam a brevidade do plano, assim como Dornelas e Dolabela. Para eles o sumario é o lugar onde estão contidos os postos-chaves do

plano de maneira concisa e convincente, para que assim, a leitura completa se torne interessante e atrativa para um possível investidor.

O Sumário Executivo é a principal seção de seu plano de negócios e deve expressar uma síntese do que será apresentado na sequência, preparando o leitor e atraindo o mesmo para uma leitura com mais atenção e interesse. Embora o Sumário Executivo apareça no início do plano de negócios, este deve ser a última parte a ser escrita no plano.

O sumário deve conter todas as informações-chave do plano de negócios de forma resumida. Os melhores planos de negócios são aqueles mais objetivos e o sumário executivo deve seguir esta regra, contemplando a essência do plano em uma ou duas páginas, escrito de forma clara e concisa. (DORNELAS, 2001).

Dolabela (1999, p.150) afirma que “o sumario executivo deve ser elaborado após todas as demais partes do plano, pois este consiste em um resumo, uma análise global do todo. Enunciado do projeto”

3.1.1.1 Enunciado do projeto

Nessa etapa deve ser sintetizado os pontos principais do plano, este enunciado deve ser atrativo e objetivo, pois ele é a porta de entrada para possíveis investidores aportarem no projeto. O enunciado deve conter uma breve descrição sobre: o produto, mercado, estratégias, objetivos e estrutura organizacional DOLABELA (1991). Tal tópico deve mostrar o atrativo do negócio em questão.

3.1.1.2 Competências dos responsáveis

As competências dos responsáveis devem ser abordadas descrevendo qual função os responsáveis terão na empresa. Tal informação deve ser complementada por uma breve descrição das experiências de mercado e acadêmicas destes. É importante que os responsáveis tenham um currículo que façam os investidores perceberem a competência de quem está à frente para a administração do negócio.

3.1.1.3 *O produto e a tecnologia*

Nessa etapa deve ser apresentado o produto e os serviços oferecidos pela empresa. Tal descrição deve ser feita de maneira clara, breve e de maneira que informe todas as tecnologias, processos relativos a elaboração do produto final.

3.1.1.4 *Oportunidades*

A visão de oportunidade é um ponto fundamental para a construção do plano. Normalmente é a partir dela que o empreendedor analisa as necessidades e desejos dos consumidores. A análise detalhada do empreendedor pode fazer com que surjam estratégias que agreguem valor e sustentem sua marca no mercado de maneira ainda mais sólida.

“Uma oportunidade de marketing existe quando a empresa pode lucrar ao atender às necessidades dos consumidores de um determinado segmento.” (KOTLER, 1998, p.98)

É essencial para o sucesso da organização que no decorrer do processo o corpo estratégico da empresa saiba absorver novas oportunidades e assim atender novas necessidades dos consumidores para maximizar cada vez mais o lucro da organização.

3.1.1.5 *Elementos de diferenciação*

Segundo Porter (1986) a diferenciação é uma estratégia viável para se obter retornos acima da média em um setor, pois é criada uma posição de defesa para evitar as cinco forças competitivas.

Uma estratégia que pode ser destacada dentro do mundo da administração é a do oceano azul, onde está busca criar mercados e necessidades nos consumidores, fazendo estes venham a desejar pagar pelo diferencial (MAUGBORNE; KIM, 2005).

O elemento de diferenciação é o ponto em que são elencados os diferenciais da empresa em relação aos concorrentes, é o ponto em que mostra a maior atratividade da empresa em relação as demais. Tal diferenciação na maioria das empresas é realizada através de uma fusão de marketing e produto.

3.1.1.6 *Previsão de vendas*

A previsão é uma projeção de venda da empresa. Normalmente ela leva em consideração cenários de longo, médio e curto prazo. Dentro da previsão são analisados um conjunto de fatores e cenários para a elaboração desta. As previsões podem ser dadas a partir de diversos métodos.

Para Moreira (2009) os métodos de previsão podem ser classificados de acordo com diversos critérios, porém a classificação mais comum é o tipo de instrumentos e conceitos que sustentam a base da previsão. Por este critério os métodos podem ser qualitativos e quantitativos.

Tubino (2000) também classifica os métodos de previsão quantitativos e qualitativos, porém ele enfatiza que os dados qualitativos privilegiam principalmente a subjetividade, os quais são mais difíceis de representar numericamente; enquanto que os métodos quantitativos são isentos de opiniões pessoais, pois são elaborados através de dados numéricos.

As previsões de venda segundo Moreira (2009) quanto aos métodos qualitativos pode ser analisada através de: Técnica Delphi, onde está e dada através de um grupo de especialista ; opiniões de executivos da empresa; opinião da força de vendas; pesquisas de mercado .

Para alguns autores a fusão entre essas técnicas de previsão tem sido o mais aconselhável, pois dessa maneira são observados um conjunto maior de variáveis fazendo com que assim possam ser reduzidos os erros na previsão.

3.1.1.7 *Rentabilidade e projeções financeiras*

As projeções financeiras representam as referências de controle do empreendedor para cumprir os compromissos com os recursos do seu patrimônio ou ativo. A rentabilidade do negócio e dos resultados financeiros são de extrema importante para que se possa avaliar o desempenho da empresa e seu grau de eficiência. Nesse momento deve ser feito uma descrição do cenário previsto, podendo ser demonstrado através da DRE da organização.

3.1.1.8 *Necessidades de financiamento.*

Todo empreendimento necessita de capital para concretização do projeto. Observasse que nem sempre os sócios são detentores de todo a capital necessário para o projeto. A partir dessa dificuldade surge a necessidade da obtenção de linhas de credito.

As principais fontes de financiamento são: Cheque especial, conta garantida, *leasing*, empréstimo, antecipação de recebível. O determinante para a escolha de cada fonte dessas possuem diversas variáveis, mas em geral a fonte de financiamento através de empréstimos governamentais, como o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) e Banco do Nordeste do Brasil (BNB), são a melhor opção. Usualmente os empréstimos realizados em bancos governamentais exigem um tempo de análise de credito mais prolongado e um maior processo burocrático para a obtenção da verba, esses fatores fazem com que muitos micro e pequenos empresários desistam dessas vias de financiamento.

3.1.2 A empresa

Nessa etapa do plano é abordado: missão, objetivos da empresa, estrutura organizacional e legal e plano de operações.

A empresa é composta por um conjunto de fatores que a constitui. Tal composição é comumente iniciada pela missão empresarial.

3.1.2.1 *Missão*

Para Cobra (2001) a missão empresarial é uma junção da missão social e econômica da empresa. A missão econômica busca atingir seus objetivos financeiros de lucratividade. Já a missão social busca a relevância dessa organização para o bem estar do meio em que ela faz parte através da colaboração da empresa para a construção de uma sociedade melhor.

Segundo Oliveira (2006) a missão é a razão de ser de uma empresa, nessa etapa procurasse determinar qual o negócio da empresa, por que ela existe, em que tipo de atividade a empresa deverá se concentrar no futuro. Para Oliveira (2006), uma missão bem elaborada deve responder questionamento como: qual a

razão de ser da empresa, qual a natureza do negócio da empresa, quais são os tipos de atividades que a empresa deve concentrar no futuro, o que a empresa vende ou deverá vender no futuro.

A missão deve ser elaborada de maneira não tão restritiva ,pois assim a empresa consegue mantê-la mesmo que esta altere algum produto, linha de produção ou ideologia .Observa-se a dificuldade de algumas empresas de manterem sua missão intacta no decorrer dos anos devido a objetividade e restrição de algumas missões .

3.1.2.2 *Objetivos*

No modelo de Dolabela (2001) os objetivos a serem alcançados são estabelecidos através de metas, planejamento e foco. Em tal contexto é analisado a visão da empresa que norteia a construção e a chegada aos objetivos

Para a obtenção de objetivos tangíveis e de sucesso é indispensável a construção de metas

Quanto ao foco, este deve ser claro. É importante que o foco seja de fácil entendimento para todos os seus colaboradores e clientes. O foco é algo estratégico e que deve ser incentivador para o crescimento dos horizontes da empresa, devido a isso o foco não pode ser algo muito restritivo e direcionado.

Segundo Ferrel (2000), a principal função das metas é orientar o desenvolvimento de objetivos e fornecer direção para as decisões de alocação de recursos.

Para Collins (1998) ,uma verdadeira meta é clara e inspiradora, concentra esforços e catalisa o espírito de equipe. Apresenta uma linha bem-definida para que a organização saiba no momento em que a atingi-la. A meta leva as pessoas a se envolver e buscar maior conhecimento a respeito do todo da organização

Segundo Chiavenato (2005), a estratégia organizacional deve estar alinhada com a visão.

Para Costa (2007) o conceito de visão é amplo e tem como objetivo a autodescrição da empresa, a maneira que esta gostaria de ser vista.

Segundo Oliveira (2005), a visão representa um cenário ou horizonte desejado pela empresa para atuação.

Para Rodrigues (2009), a visão da empresa é a explicação do que ela tem por objetivo para seu futuro. Sendo este algo motivador e tangível.

A visão deve ser composta pelas aspirações que a empresa tem dentro da sua ideologia, deve expressar o caminho ao qual a organização trabalha para concretizar seus objetivos.

3.1.2.3 *Estrutura organizacional e legal*

A estrutura organizacional vem como o alicerce para as atividades diárias dentro da organização. É a partir da estruturação da organização que serão organizados os fluxos de trabalho e hierarquia dentro da organização.

Quanto a estrutura legal, esta vem expressa no novo Código Civil, Lei nº 10.406 – 10/01/2002, traz a regulamentação das sociedades existentes no direito. A exceção são as Sociedades por Ações (Sociedades Anônimas) que continuam a ser reguladas pela Lei 6.404 – 15/12/1976.

Segundo Chiavento (2003), as empresas podem ser classificadas em três formas jurídicas básicas: firma individual, sociedade de pessoas e sociedade anônima.

a) Legal

A estrutura legal trata da forma que o negócio é constituído segundo as possibilidades previstas na legislação brasileira. As empresas podem ser classificadas quanto:

Firma Individual: Constituída por apenas uma pessoa, sendo o proprietário de responsabilidade ilimitada perante a comunidade. A nome da empresa é o nome do empresário por extenso ou abreviado. Normalmente são pequenas empresas e representam um quantitativo alto, porém estas pelo pequeno porte não apresentam uma parcela alta em relação ao faturamento de todas as empresas.

Sociedade de pessoas ou Firmas de Sociedade: Constituída entre sócios, cada qual respondendo civilmente ao valor correspondente ao número de cotas que possui. São usualmente também empresas de pequeno porte porém já maiores que

as empresas individuais. As firmas de sociedade possuem vantagens fiscais, benefícios na obtenção de crédito, cooperação entre sócios e maior capital.

Sociedade Anônima (arts. 1.088 e 1.089): Conhecida como S.A., pode ser negociada nas bolsas de valores, sendo conhecida como S.A. de capital aberto. Algumas S.A. não possuem capital na bolsa de valores, passando assim a serem S.A de capital fechado.

b) Organizacional

Na estrutura organizacional de pessoas são descritas as responsabilidades das pessoas que realmente compõe o quadro gerencial do dia-dia da empresa. Nessa etapa deve ser descrito um mini curriculum destes, onde deve ser destacado a experiência de cada um e de que maneira ele melhor se encaixa em suas atribuições.

Além da estrutura organizacional de pessoas é necessário a análise da estrutura organizacional física, onde está aborda a descrição da unidade produtiva e seus fluxos de produção.

3.1.2.4 Plano de operações

O plano de operações é referente a maneira que a empresa se organiza para executar as tarefas do dia-dia, nesse momento são definidos os caminhos hierárquicos da empresa. O plano de operações divide sua análise em :administrativo ,comercial ,controle de qualidade e terceirização .

3.1.2.4.1 Administração

É necessária a descrição detalhada das atribuições dos colaboradores da organização e uma breve explanação a quem cada setor ou núcleo se reporta. Tal explanação possibilitara a compreensão se o modelo de administração é centralizado ou descentralizado. Sendo estes modelos de gestão relacionados a filosofia da empresa e de seus gestores.

Outro fator que influencia no tipo de administração é o porte da empresa, normalmente empresas de menor porte tem sua administração centralizada e

empresas de maior porte descentralizada. A descentralização acontece nas empresas de maior porte devido ao alto fluxo diário de informações o que torna lento o processo, caso ele seja concentrado nas mãos de poucos. Empresas grandes, extremamente centralizadas tornam-se burocráticas, lentas e pouco competitivas.

3.1.2.4.2 Comercial

Na área comercial é necessário que estratégias adequadas e alinhadas com o público-alvo sejam traçadas. É de suma importância a clareza sobre a maneira que o produto será disponibilizado para os clientes, a maneira que será dada o atendimento e quais competências técnicas o agente comercial possuirá para atingir o público.

3.1.2.4.3 Controle de qualidade

Devido ao acirrado mercado competitivo atual, as empresas passaram a controlar seus custos de maneira cada vez mais rígida, pois esse fator é decisivo para a manutenção da taxa de lucratividade. Para esse controle de custos a qualidade se espalha por todos os setores da empresa, passando está a estar presente nos procedimentos e resultados da organização. A qualidade nunca se obtém por acaso; ela é sempre o resultado do esforço inteligente (1900,JOHN RUSKIN)

Segundo Garvin (2002) a qualidade possui cinco abordagens principais, são elas: transcendente: qualidade vai além das definições racionais e científicas, qualidade é uma percepção intuitiva, não se sabe por que algo possui qualidade, mas se sente e se sabe que esse algo é de qualidade; baseada no produto: a qualidade é baseada em uma série de especificações mensuráveis que a garantem e certificam; baseada no usuário: a qualidade parte da percepção do cliente, o que ele acha bom o satisfaz é de qualidade; baseada na produção: a qualidade é a eficiência em se produzir exatamente o que foi projetado, de forma otimizada e sem perdas; Baseada no valor: é a definição que passa pelo custo e preço, quanto maior o desempenho com o menor preço ou custo, mais qualificado será o produto.

Todas essas variáveis para análise de qualidade veem reforçar a relevância e a sistematização do estudo desta dentro das organizações.

3.1.2.4.4 Terceirização

Segundo Giosa (2008), a terceirização tem origem nos Estados Unidos durante a II Guerra mundial, quando as indústrias bélicas tiveram que se concentrar na produção de armamentos, sendo obrigadas a repassar algumas atividades de suporte para outras empresas

A terceirização é um fenômeno observado cada vez mais dentro das empresas, hoje a busca pela qualidade, especificidade e redução de custos faz com que as empresas busquem mecanismos de suporte para atingir os objetivos. É importante ressaltar que a empresa não deve terceirizar seu produto foco, pois isso expõe demasiadamente a empresa ao mercado de concorrentes tornando a vulnerável.

3.1.3 Plano de marketing

O plano de marketing é o responsável pela escolha das estratégias e objetivos a serem implantados para o desenvolvimento de um produto ou serviço no mercado. O plano busca definir os meios de implementação operacional e de avaliação de resultados (LIMEIRA, 2003)

O plano de marketing é a forma como que a empresa levará seus produtos e serviços aos clientes. Para isso o plano se apoia em ferramentas de elaboração

McCarthy (1994) classificou essas ferramentas em quatro grupos amplos que denominou os 4Ps do marketing: produto, preço, praça (ou ponto-de-venda) e promoção.

3.1.3.1 *Análise de mercado*

A análise de mercado é cercada de algumas variáveis como fornecedores, clientes e concorrentes. Dentro destas variáveis são analisados: setor, oportunidades e ameaças, segmentação, clientela, fornecedores e concorrentes.

Para Woiler e Mathias (1996) a análise de mercado não só é o ponto de partida para a elaboração do projeto, mas como também é um dos aspectos mais relevantes.

Na análise de mercado o empresário tem uma clareza maior do mercado onde atuara e a compreensão do funcionamento do mesmo.

a) Setor

Nesse tópico é importante a análise das características demográficas, econômicas, legais, políticas, tecnológicas e culturais do ambiente, que estas podem se apresentar de forma positivas ou negativas para o empreendimento.

Tendências de comportamento do setor também devem ser observadas.

b) *Oportunidades e ameaças*

A concorrência acirrada faz com que as empresas busquem a qualificação dos profissionais e o desenvolvimento de tecnologia. As oscilações econômicas acabam por influenciar a realização de planos e cumprimento de metas, o mundo vem se apresentando de maneira instável. Por essas razões, torna-se imprescindível encontrar alternativas estratégicas para alcançar soluções satisfatórias e viáveis.

Essas oscilações econômicas vêm se posicionando tanto como ameaças como oportunidades, cabendo ao empreendedor se adaptar e usufruir de novos cenários de mercado.

c) *Clientela*

Este tópico trata dos clientes e consumidores do produto e empresa. A definição do público alvo é um dos pontos para o plano de marketing. A clientela constitui o elemento principal da empresa, pois é para ele que está trabalhando.

“Somente empresas centradas nos clientes são verdadeiramente capazes de construir clientes, e não apenas produtos, e são hábeis em engenharia de mercados, não apenas em engenharia de produtos.” (KOTLER, 2000, p.56)

Para Kotler e Armstrong (1998) os principais mercados de clientes são: mercado de consumidores, mercado de produtores, mercado de revendedores, mercado do governo e mercado internacional.

d) Segmentação

A segmentação é uma subdivisão do público alvo de acordo com características comuns. Um tipo de segmentação muito utilizado é o de segmentação demográfica, esses dados são recolhidos no site do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE). A segmentação vem auxiliando nas pesquisas para as empresas se adequarem as novas mudanças e conquistar novos clientes.

A Segmentação de mercado para Kotler (2000) o processo de fracionar o mercado em grupos distintos de consumidores, com necessidades, características diferentes que necessitem de estratégias de marketing diferentes.

Uma das estratégias de marketing que tem sido mais discutida é a questão da segmentação, pois esta vem se mostrando como diferencial competitivo dentro das organizações.

e) Concorrência

Para Samuel Johnsona (1779, apud NAKAGAWA, 2011) a concorrência é o esforço para conquistar aquilo que, ao mesmo tempo, outro também se esforça para conquistar.

Segundo Aaker (2001), a análise inicia com a identificação dos concorrentes atuais e potenciais. Conhecer grupos estratégicos, grupos de empresas competitivas que seguem estratégias parecidas e possuem ativos, competências e outras características semelhantes é fundamental.

De acordo com Kotler e Armstrong (1998, p.48) “Para ser bem sucedida a empresa deve satisfazer as necessidades e os desejos dos consumidores melhor que os seus concorrentes. ”

É possível classificar os concorrentes quanto sua área de atuação. O concorrente direto é aquele que vende a mesma linha de produtos para um mesmo público alvo, com uma mesma faixa de preço e o concorrente indireto é aquele que

não vende a mesma linha de produtos, mas que atinge seu público alvo com uma estratégia clara de substituição de produto.

f) Fornecedores

Segundo Kotler e Armstrong (1998, p. 47) "os fornecedores são um elo importante no sistema geral da empresa de "oferta de valor" ao consumidor. Deles provêm os recursos necessários para a empresa produzir seus bens e serviços, e podem afetar seriamente o marketing".

Para Cobra (1992, p. 126) "o comportamento dos fornecedores precisa ser cuidadosamente monitorado, pois as suas alterações de custos frequentemente afetam o preço final do produto da empresa, uma vez que a matéria-prima é um importante item do custo total"

Observasse que hoje a preocupação com os processos é total e com isso a questão dos fornecedores se torna o ponto pé para o início do estudo destes. Dentro das organizações são criados setores de compras, onde estes buscam preço, compromisso e qualidade dentro das relações. Outra tendência que se tem observado é a junção de grandes marcas (fornecedores e clientes) para criação de produtos que tenham o selo de qualidade das duas organizações fazendo assim relações que agreguem ao produto tanto em qualidade como em controle de custos.

3.1.3.2 *Estratégias de marketing*

Exemplo de algumas estratégias tratadas são a de diferenciação e segmentação. Sendo a primeira uma estratégia que busca conseguir um desempenho superior ao esperado e uma oferta de benefícios ao cliente.

De acordo com Richers (2000) existem várias formas de segmentar o mercado; geográfica, demográfica, social, psicográfica, estilos de vida, e por benefícios.

Porter apud Kotler e Keller (2006) propõe uma terceira estratégia, a estratégia da liderança total em custos. Neste caso, a empresa se esforça para conseguir os menores custos de produção e de distribuição, de modo que a empresa possa oferecer preços menos elevados que os dos concorrentes.

Dentro das estratégias de marketing será tratado sobre: o produto, a tecnologia e o ciclo de vida, vantagens competitivas, planos de pesquisa e desenvolvimento, preço, distribuição, promoção e publicidade.

a) O produto

Dornelas (2001) diz que preparar o produto para o mercado é direcionar o produto para atender às expectativas e necessidades do cliente. Cobra (1997) também afirma que um produto ou serviço é adequado ao consumo quando supre os desejos e necessidades de seus consumidores.

Segundo McCarthy e Perrault Jr (1997), o produto é o que será ofertado pela empresa ao consumidor foco, podendo este ser um serviço, um produto, ou os dois juntos.

O produto se apresenta como o ponto central de toda a estrutura de marketing é a partir dele que são criadas as estruturas de: propaganda, preço e distribuição.

b) Tecnologia e o ciclo de vida

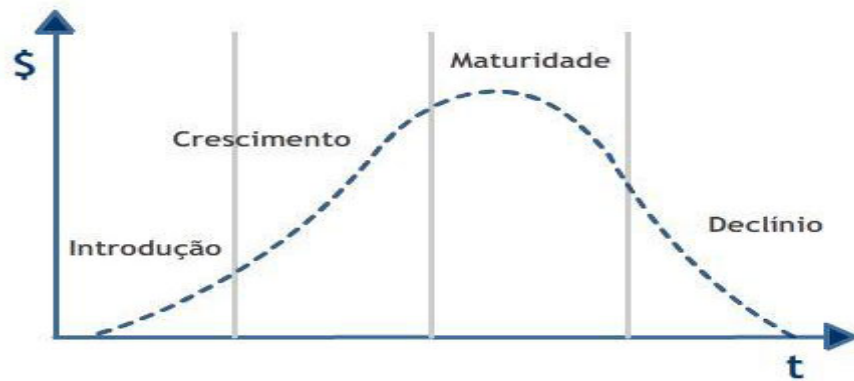
Nesse tópico são apresentadas as tecnologias utilizadas e empregadas dentro da empresa. Observasse que o espaço que as tecnologias vêm tomando dentro das organizações é cada vez maior e mais constante, a todo momento são buscados produtos que objetivam otimizar processos. A tecnologia vem se apresentado nos mais diversos processos dentro das organizações. O emprego desta reforça mecanismos de controle, reduzindo assim os desperdícios.

Segundo Reis (2007), o conceito de ciclo de vida do produto surge pela constante mudança do mercado, dos consumidores e dos concorrentes. Sendo assim, exige-se uma estratégia de posicionamento e diferenciação das empresas para garantir seu sucesso, por meio do gerenciamento do volume do investimento em cada etapa do seu ciclo de vida.

O ciclo de vida do produto respeita a ordem de introdução, crescimento, maturidade e declínio. Essa ordem não necessariamente acontece com todos os produtos. Existem produtos que não chegam a fase de crescimento, pois logo na introdução estes não são bem aceitos no mercado, assim como também existem

produtos que não atingem a fase de declínio, estando por vários anos no mercado de forma sólida.

Figura 1 - Ciclo de vida



Fonte: KOTLER, 1980, p.50

c) Vantagens competitivas

Esse item busca mostrar qual vantagem a empresa tem perante as concorrentes. As vantagens competitivas podem ser dadas através de políticas de valor agregado ao produto e preços.

A vantagem competitiva acontece quando a empresa consegue se destacar, criando um produto que o cliente não vê em outras empresas.

d) Plano de pesquisa e desenvolvimento

O plano de pesquisa e desenvolvimento ou investigação de pesquisa se posiciona como um departamento que acompanha tendências e possibilita a criação de novas oportunidades. Empresas que possuam alto índice de tecnologia empregada na produção necessitam ainda mais desse plano. É dentro do departamento de P&D que são estudados novos produtos e a otimização dos processos já existentes.

e) Preço

“Preço é o valor monetário atribuído á algo disponibilizado para a venda. Quando o mercado está vendedor, ou seja, a oferta está maior que a demanda, quem determina o preço é o cliente, que indica quando está disposto a pagar por determinado produto. Quando o mercado está comprador, ou seja, a demanda está maior que a oferta, o preço é determinado pelo fornecedor, que indica por quanto está disposto a entregar um produto”. (BIAGIO, 2005, p. 139).

Churchill e Peter (2005, p. 314) afirmam que “para determinar os preços apropriados para seus produtos, os profissionais de marketing podem aplicar conceitos econômicos como curvas de demanda e análise original”.

O preço é influenciado genericamente por três fatores, custos, mercado e concorrência. As empresas se utilizam dos preços para traçar suas estratégias de posicionamento, pois através dos preços elas adotaram políticas de mercado. Ex: política de desmatamento (produtos caros, “sonho de consumo”); política de penetração (preço baixo); política de bloqueamento (preços extremamente baixos por motivos concorrências que chegam a dar prejuízos a empresa).

f) Distribuição ou praça

Para Ajzentel e Cecconello (2008, p. 163) “praça é tudo o que relaciona à distribuição, localização física e logística envolvida para fazer um produto chegar as mãos do consumidor”.

Churchill e Peter (2005, p. 20), afirmam que “praça refere-se a como produtos e serviços são entregues aos mercados para se tornarem disponíveis para troca”

A questão da praça é algo que possui suas prioridades e focos de acordo com o empreendimento, pois a” boa localização” dependera 100% do produto e clientes que o empreendimento tem como foco.

g) Promoção e publicidade

A promoção é um dos instrumentos do marketing que busca exaltar os pontos fortes do produto a fim que despertar o desejo do consumidor, cliente.

Cobra (1997, p. 29) afirma que “o composto promocional do produto ou serviço compreende a publicidade, as relações públicas, a promoção de vendas, a venda pessoal e o merchandising”.

Segundo Silva (PUC RIO, 2014) publicidade é a forma de fazer com que determinado produto se torne conhecido através de ações que busquem despertar o desejo dos consumidores diante aquele produto ou marca. Silva (PUC RIO, 2014) destaca que esse despertar é feito de maneira clara enfatizando a marca sem encobrir as reais intenções da ação.

A publicidade pode ter diversos objetivos como: posicionamento da marca, aumento das vendas, maior participação do mercado, entre outros. Assim como são diversos os objetivos são enormes as possibilidades de ações promocionais para atingir os objetivos. A todo momento são lançadas novas alternativas promocionais, esse mercado se mostra criativo e inovador.

h) Relacionamento com os clientes

O relacionamento com o cliente está diretamente ligado a qualidade e eficiência do serviço prestado. Hoje a captação de novos clientes é essencial para o crescimento e manutenção das organizações, porém a manutenção e fidelização destes tem sido o alvo dentro das empresas. Clientes “fieis” reforçam a imagem positiva da empresa e afastam possíveis rumores negativos. Observasse que a captação de novos clientes é mais cara e mais difícil devido ao mercado de concorrentes.

3.1.4 Plano financeiro

O plano financeiro é o ponto que demonstra a saúde da empresa. É a partir dele que o gestor toma boa parte das decisões. A falta de um planejamento financeiro pode comprometer a liquidez da empresa levando está a falência.

Um plano financeiro também é fonte de análise de possíveis investidores e fornecedores. Os bancos públicos também utilizam do plano para sua análise liberação de empréstimos solicitados.

Segundo Welsch (1983), o plano financeiro é a expressão formal e material das políticas, objetivos e metas estabelecidas pela administração. Para

Chiavenato (1990), o plano reflete resultados esperados expressos em termos monetários.

Dentro do estudo de plano financeiro são analisadas variáveis como: investimento inicial, projeção de resultados, projeção de fluxo de caixa, ponto de equilíbrio, balanço patrimonial, análise de investimento.

a) Investimento inicial

O investimento inicial deve compreender o capital necessário para as despesas anteriores ao início das operações, a montagem do negócio e as despesas para até que o empreendimento inicie a gerar receita. O cálculo dos investimentos iniciais deve ser feito em base a uma pesquisa de mercado detalhada.

Lapponi (1996, p. 13) afirma que “a avaliação de projetos de investimento ajuda na decisão de aceitar um projeto de investimento, visando à maximização do retorno do capital investido”.

A obtenção de informações precisas para a estruturação dos investimentos iniciais evita que projetos sejam abandonados por falta de capital para conclusão ou inviabilidade financeira.

b) Projeção dos Resultados

A Demonstração do resultado do exercício (DRE) é um relatório contábil associado ao balanço patrimonial, que organiza e contabilizam as despesas, receitas realizadas pela empresa em um determinado período. Esse relatório é utilizado pelos administradores para demonstrar os resultados da empresa a todos interessados na organização. É imprescindível para a veracidade da DRE a alimentação das planilhas auxiliares de maneira fiel, pois a DRE as utiliza.

Na elaboração da DRE alguns regimes são obedecidos. O regime de competência, que diz que as receitas e despesas devem ser contabilizadas no momento de sua ocorrência é um exemplo destes.

Dolabela (2006), afirma que é através da apuração dos resultados de exercício que se pode compreender qual valor está disponível após pagos os compromissos da empresa.

Segundo Gitman (2007, p.36), “a DRE fornece uma síntese financeira dos resultados operacionais da empresa durante certo período”.

Para Jordan (2008, p.59) a DRE “mede o desempenho ao longo de um determinado período. ”

As planilhas auxiliares a DRE são: Linha de produtos, compras, mão de obra, custos fixos, percentual de *mark-up*, manutenção, depreciação e conservação, receitas, Impostos e contribuições

c) Projeção de Fluxo de Caixa

O fluxo de caixa é um mecanismo básicos de controle financeiro que pode ser desenvolvido nas empresas de acordo com sua movimentação, pois existem fluxos de caixa semanais, mensais, diários .Esse mecanismo de controle obedece ao regime de fluxo de caixa ,ou seja ,as operações são “lançadas” no momento em que o as entradas ou despesas monetárias são efetivadas .

Segundo Zdanowicz (2004, p. 40) o fluxo de caixa é “um instrumento de programação financeira, que corresponde às estimativas de entradas e saídas em certo período de tempo projetado”

O fluxo alimentado corretamente serve como base para o empreendedor evitar problemas como falta de recursos para sanar dividas e construção de reservas adequada para a captação de novas oportunidades.

d) Projeção do Balanço

O balanço patrimonial demonstra a saúde financeira da empresa, demonstra a situação patrimonial da organização. O balanço patrimonial pode ser realizado mensalmente, semestralmente ou anualmente, sendo que a anuidade do procedimento é obrigatória. Por se tratar de um documento formal e que é demonstrado a terceiros, este deve obedecer alguns princípios, ex: método das pastilhas dobradas

O balanço patrimonial é composto pelo ativo, passivo e patrimônio líquido. Sendo o ativo e o passivo classificados em: circulante, permanente e a longo prazo .

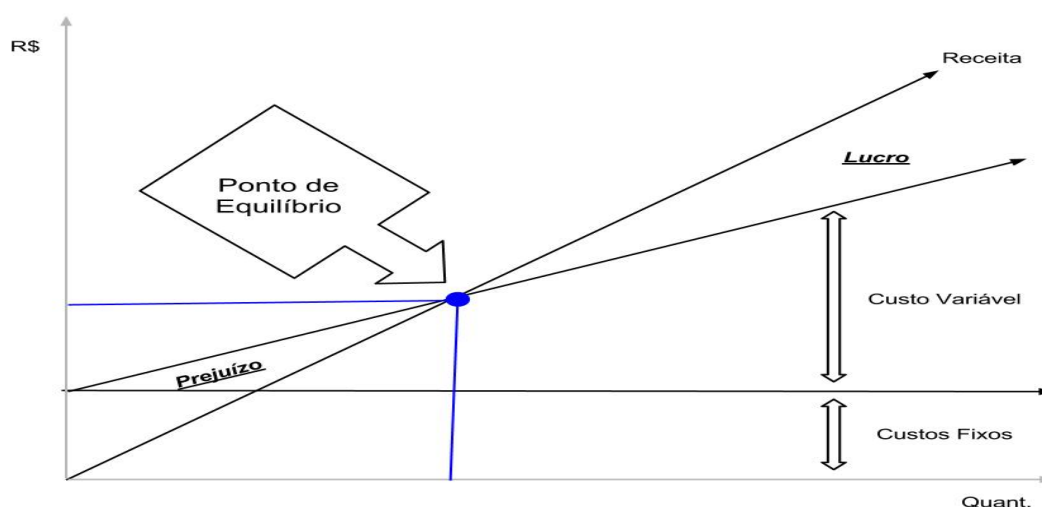
e) Ponto de Equilíbrio

O ponto de equilíbrio é o menor valor de vendas para que a empresa obtenha lucro e não tenha prejuízo.

Segundo Brito (2003), o ponto de equilíbrio é uma fonte importante da organização. Quanto menor o ponto de equilíbrio, melhor. Já Padoveze (2005, p.141), afirma que “o ponto de equilíbrio evidencia os parâmetros que mostram a capacidade mínima em que a empresa deve operar para não ter prejuízo, mesmo que à custa de um lucro zero”.

Observasse que empresas que possuem grande diversidade de produtos, o ponto é mais difícil de ser identificado, pois é necessário calcular os custos e as despesas para cada produto.

Figura 2 -Ponto de equilíbrio



Fonte: GITMAN,2008.p40

f) Análise de Investimentos

Existem vários métodos para estimar as necessidades financeiras de uma empresa. A análise de investimentos trata com métodos de previsão, por isso não é possível afirmar que essas técnicas trazem previsões precisas.

Para Groppelli (2001) um administrador financeiro deve utilizar alguns métodos para prever uma quantia em caixa necessária para manutenção da empresa em pelo menos 1 ano.

Segundo Gitman (2008) as demonstrações financeiras fornecem uma rápida visão intuitiva da situação da empresa. A análise de investimento pode ser composta por: payback, taxa interna de retorno, valor presente líquido

Esses demonstrativos usualmente são apresentados de maneira prática e objetiva para que aja uma tomada de decisão mais eficiente.

A análise de investimento por se apresentar como ponto principal para a tomada de decisão do empreendedor, esta será analisada detalhadamente no capítulo abaixo.

4 ANALISE DE VIABILIDADE

A análise de viabilidade é o ponto em que as empresas analisam para julgar se o projeto é aceitável.

Diversas técnicas são utilizadas para essa análise. As técnicas mais usadas integram procedimentos de cálculo de valor do dinheiro no tempo, considerando riscos e retornos e conceitos de avaliação para selecionar os gastos de capital compatíveis com os objetivos de ganhos do proprietário da empresa.

A análise de viabilidade é de interesse de todos os envolvidos na organização, podendo estes serem investidores, acionistas, instituições bancárias, fornecedores e etc.

Dentro na análise de viabilidade são analisados: Payback , Valor Presente Líquido (VPL) e Taxa Interna de Retorno (TIR). Esta análise é dada, basicamente, através de cálculos e planilhas alimentadas com base as informações coletadas, devendo estas serem feitas com o maior grau de fidelidade possível. (GITMAN, 2008).

4.1 Payback

O payback é um mecanismo simples para compreender o retorno de investimento feito no empreendimento, este pode levar em consideração as correções de inflação ou não. Na análise de investimento observa-se que quanto maior o tempo para o retorno de investimento, maior é o risco e quanto menor o tempo para o retorno do investimento, menor o risco.

O payback é calculado em base a um fluxo de caixa e é muito utilizado em empresas pequenas e na análise de projetos das grandes empresas. O mecanismo pode ser utilizado para a aceitação ou rejeição do negócio.

Quando ele é menor que o período máximo aceitável para a recuperação do investimento o projeto se mostra interessante. Porém, quando o payback for maior que o período máximo aceitável para recuperar do capital o projeto se mostra rejeitável. (GITMAN, 2008).

Figura 3 – Fórmula Playback

$$PR = T \text{ quando } \sum_{t=0}^T CF_t = I_0$$

Fonte : adaptado de GITMAN ,2008

PR= período de recuperação

CF_t= cash-flow total no ano t

I₀= cash-flow do investimento inicial

4.2 A TIR – Taxa Interna de Retorno

A taxa interna de retorno (TIR) é uma técnica sofisticada de orçamento de capital. Consiste em uma taxa de desconto hipotética que, quando aplicada a um fluxo de caixa, faz com que os valores das despesas, trazidos ao valor presente, seja igual aos valores dos retornos dos investimentos, também trazidos ao valor presente.

A taxa representa o retorno anual que a empresa obteria se concretizasse o projeto e recebesse as entradas de caixa previstas .Quanto a TIR for maior que o custo de capital deve-se aceitar o projeto e quando a TIR for menor que o custo de capital deve-se rejeitar o projeto. (GITMAN, 2008).

Figura 4 – Fórmula da Taxa Interna de Retorno

$$VPL = 0 = \text{Investimento Inicial} + \sum_{t=1}^N \frac{F_t}{(1 + TIR)^t}$$

Fonte : adaptado de GITMAN ,2008

N= período

F_t = entrada no período

TIR= taxa de retorno interno

4.3 O Valor Presente Líquido

É a ferramenta mais utilizada pelas grandes empresas na análise de investimentos (COPELAND, 2001). O VLP leva em conta o valor do dinheiro no tempo e também é considerada uma técnica sofisticada de orçamento de capital. Essa técnica utiliza o fluxo de caixa da empresa a uma taxa estipulada. Essa taxa pode ser chamada de custo de oportunidade ou taxa de desconto. Ela consiste no retorno mínimo que deve ser obtido em um projeto.

O valor presente líquido é obtido subtraindo-se o investimento inicial de um projeto do valor presente de suas entradas de caixa, descontadas a uma taxa igual ao custo de capital da empresa (GITMAN, 2008).

Figura 5- Fórmula de valor presente líquido

$$VPL = \sum_{t=1}^n \frac{FC_t}{(1+i)^t}$$

Fonte : adaptado de GITMAN ,2008

t = é a quantidade de tempo

n =a duração total do projeto

i = o custo do capital

FC = fluxo de caixa naquele período

O VPL deve ser maior de 0 para o projeto ser aceito, caso o valor seja menor que 0 o projeto será rejeitado

5 DESCRIÇÃO DO CAMPO DE PESQUISA

O campo da pesquisa é a Casquinhas Rossetti Ltda. empresa que tem como missão produzir acessórios alimentícios de sorvete e doces para atender com qualidade e inovação as necessidades do mercado e objetivos ser referência em acessórios alimentícios de sorvete inovadores e de qualidade, atender com qualidade e eficiência a demanda de parte da região nordeste e a região norte em até 2 anos. A empresa tem sua linha de produção voltada para quatro produtos (casquinha de chocolate, casquinha tradicional, casquinha colorida e cascão) e está localizada no estado do Maranhão, tendo como público alvo a venda em atacado para sorveterias, distribuidoras e supermercados.

A fábrica alimentícia apresenta seu processo de produção 100% automatizado com funcionamento inicial de 2 turnos de trabalho com uma produção diária de cerca de 60 mil casquinhas .

A estratégia de mercado da indústria apresentada no estudo tem como base a falta de fábricas do setor no estado norte e parte nordeste. A Rossetti Casquinhas Ltda., devido sua localização possui facilidades de entrega e preços finais mais atrativos, devido a menores despesas logísticas. Além dos atrativos logísticos apresentados pela fabrica a variedade de produtos e a linha de casquinhas coloridas com embalagens próprias para distribuição em varejo também se apresentam como fortes diferencias.

O campo de pesquisa se apresenta de maneira não probabilística e é definida pelo critério de tipicidade Vergara (1991). A justificativa para a classificação quanto a tipicidade vem da seleção dos objetos de estudo, que estes se apresentam de maneira bem especifica, onde requerem profundo conhecimento da amostra.

6 METODOLOGIA

Segundo Severino(2008) O método científico é um conjunto de regras básicas de como se deve proceder a fim de produzir conhecimento dito científico, quer seja este um novo conhecimento quer seja este fruto de uma integração, correção (evolução) ou uma expansão da área de abrangência de conhecimentos pré-existentes.

Gil (1991) e Vergara (2006) dividem a classificação da metodologia quanto a duas categorias. São estes, meios e fins.

No estudo a pesquisa tem caráter quanto aos meios: aplicado, metodológico e exploratório. A classificação exploratória vem dos levantamentos realizados para uma visão mais ampla e sem um estudo tão sistematizado do objeto, pois este se trata de uma indústria fictícia, localizada em uma região onde não possui nenhuma indústria similar para que seja utilizado dados estatísticos para análises de base.

O caráter aplicado surge através da necessidade de analisar dados concretos para elaboração do empreendimento, pois dessa pesquisa surgirá conhecimento para aplicação prática direcionada para a análise de viabilidade do empreendimento, soluções de problemas específicos e interesses locais. O objetivo central da pesquisa é o plano de negócios que tem seus problemas resolvidos em base a ações práticas que buscam obter as informações para fundamentação do plano reafirmando assim seu caráter aplicado.

Quanto ao caráter metodológico a pesquisa utiliza de métodos, meios, procedimentos onde são adaptados dados para a análise e construção do instrumento de estudo. Tal situação é observada na construção do plano de negócios da Casquinhas Rossetti Ltda., onde são coletados dados concretos para a construção de um objeto de estudo fictício.

Em relação aos meios, o presente trabalho tem caráter estudo de caso, pesquisa-ação e bibliográfico. O caráter estudo de caso se apresenta através de ser o estudo da Casquinhas Rossetti Ltda, sendo está o objeto do estudo detalhado e aprofundado, onde surgem as informações para a coleta de dados. Já o meio pesquisa-ação se justifica através do autor da pesquisa não se limitar a figura do pesquisador, passando a se envolver no problema e buscar soluções e melhorias para este. Chegando assim a ultrapassar a linha tênue entre pesquisador e pesquisado. Já o caráter bibliográfico se apresenta através do alicerce teórico do estudo

fundamentado em livros, revistas, artigos e material digital. O trabalho de pesquisa possui todo o embasamento teórico e, posteriormente, a parte aplicada.

Quanto a abordagem, a pesquisa se apresenta como qualitativa, pois está se baseia na observação intensa dos fatores que compõem a estrutura do plano de negócios da fábrica de casquinhas

Para a elaboração do plano de negócios foram coletados um elevado número de dados.

A pesquisa inicialmente aconteceu através de pesquisas de máquinas do setor (mercado brasileiro e internacional). A pesquisa quanto ao maquinário se apresentou bastante restrita, pois não foi encontrada uma gama muito diversificada de maquinário de alto padrão. Toda essa etapa da pesquisa foi realizada através de informativos de revistas do setor e internet.

A parte de maiores informações do maquinário escolhido funcionou através de site, email e telefone com os vendedores. A análise de mercado também teve parte da sua construção através de email e informações de revistas e internet. Foram coletados dados com as montadoras para compreender quais seriam os principais concorrentes nacionais e quais as grandes sorveterias do setor.

A captação destas informações se deu através de redes sociais e contato direto com proprietários. Através do site da empresa Haas (empresa que foi escolhido o maquinário para elaboração do plano) foram coletados grande parte das especificações técnicas e o fluxos de trabalho do maquinário, também foi compreendido os fluxos de produção através de vídeos disponíveis no Youtube sobre o processo de produção do maquinário analisado. Sites de sorveterias, gelaterias e associações foram utilizados para análise de tendências e comparativos de melhores maquinários do setor. Algumas informações a respeito de questões fiscais e tributárias foram obtidas através de entrevista com um profissional do setor contábil.

Os recursos utilizados para elaboração da pesquisa foram o computador, para escrita do documento e acesso a informações web; revistas, livros e internet em geral ,pois dela foram acessados vídeos de produção, e-mail, sites, redes sociais ;por fim o último recurso utilizado foi o telefone que permitiu a relação de proximidade com os parceiros para a obtenção de informações mais específicas e restritas.

7 RESULTADOS DA PESQUISA

7.1 Plano de negócios da Rossetti Casquinhas

Figura 6 - Logo da empresa



Fonte :elaborada pela autora

7.1.1 Sumário executivo

O sumário tratara sobre o enunciado do projeto, competências dos responsáveis, os produtos e tecnologia, o mercado potencial, elementos de diferenciação, previsão de vendas, rentabilidade e projeções financeiras

a) Enunciado do projeto

O plano de negócios refere-se a Casquinhas Rossetti Ltda que tem como objetivo apresentar os estudos e análises de viabilidade da implantação de uma fábrica de casquinhas no Estado do Maranhão que busca atender a demanda do estado e de estados vizinhos. A fábrica estará localizada na área industrial da cidade de São Luís.

A estrutura da empresa se apresentara inicialmente de maneira reduzida, porém com adaptações para possível expansão a curto prazo.

A clientela alvo da Rossetti Casquinhas são as sorveterias artesanais, atacados de distribuição do setor, supermercados e franquias de sorvete. A Rossetti Casquinhas é produtora de casquinha tradicional, casquinha chocolate, cascão e linha colorida. Sendo as casquinhas coloridas o grande diferencial da fábrica.

A análise de oportunidade surgiu da necessidade observada dentro do mercado da inexistência de uma fábrica em São Luís do produto, fazendo com que todos os comerciantes do setor de venda de sorvete tenham que fabricar suas casquinhas de necessidade pessoal de forma artesanal ou comprar com distribuidores de outros estados.

A previsão de vendas gira em torno de 1 milhão, setecentas mil unidades de casquinha 15 x 6 cm por mês.

Quanto ao capital, a previsão é de 30% de capital próprio e 70% de capital financiado totalizando 1 335 803,00, sendo este capitado através de linhas de crédito do Banco do Nordeste sem prazo de carência.

b) Competência dos responsáveis

A sócia Sara Rossetti finalizando a graduação no curso de administração vem através do conhecimento teórico adquirido no decorrer do seu aprendizado acadêmico implantar as ferramentas de controle e planejamento, além da experiência acadêmica Sara trabalha atualmente no Buffet Rossetti na área administrativo-financeiro. Sara será responsável pelo controle e acompanhamento do departamento financeiro, suprimentos, controle de estoque, gestão de pessoas, planejamento estratégico, onde está fará a prestação de resultados mensalmente através de relatórios ao segundo sócio.

A sócia Célia Sousa com longa experiência no setor de alimentação, chefe de cozinha com mais de 15 anos, será responsável pelo departamento comercial, ficando responsável por promover parcerias, planos de marketing, planos de metas e programas para alcançar tais metas.

c) O produto e as tecnologias

As casquinhas de sorvete (cascão, colorida, casquinhas) possuem alto teor de açúcar cerca de, 40 – 50% do teor de farinha e são fabricados em fornos totalmente automáticos que possibilitam as condições de vedação, presaaao e tempo corretos para um mais alto padrão de qualidade .

A máquina utilizada no processo é a VARAN 72 ,esta possibilita a produção de 4000 cones por hora.

d) A oportunidade

A oportunidade esta representada pela demanda de mercado da região norte e parte nordeste de um produto diferenciado, de qualidade e com menor prazo de entrega ao cliente.

e) Elementos de diferenciação

A localização estratégica que garante a distribuição para as áreas norte e nordeste. A plataforma online de compra. A variedade de produtos; casquinha tradicional, casquinha chocolate, cascão e linha colorida. A forma de comercialização da casquinha colorida

f) Previsão de vendas

A previsão de vendas para o primeiro ano é de 2/3(dois terços) da capacidade de produção, pois será feito somente dois turnos de trabalho na Rossetti casquinhas o que correspondera a 1.700.000,00 unidades de casquinha por mês o que corresponde a um faturamento de 88 mil reais .

g) Rentabilidade e projeções financeiras

Conforme a projeção de custos e receitas a fábrica apresenta bons resultados de lucratividade ,com um tempo de retorno de investimento de 4.5 anos .

As projeções de lucratividade apresentam um crescimento exponencial ,após o primeiro ano de funcionamento da unidade fabril.

Tabela 4 - Projeção de lucro

item	descricao	mes 1	mes 12	ano 1	ano 2
1	receita bruta de vendas	R\$ 88.000,00	R\$ 88.000,00	R\$ 1.056.000,00	R\$ 1.679.040,00
2	(-) deduções	R\$ 6.459,20	R\$ 6.459,20	R\$ 77.510,40	R\$ 123.241,54
3	receita liquida de vendas	R\$ 81.540,80	R\$ 81.540,80	R\$ 978.489,60	R\$ 1.555.798,46
4	(-) custos dos produtos vendidos	R\$ 41.078,77	R\$ 41.078,77	R\$ 492.945,19	R\$ 665.571,63
5	margem de contribuição	R\$ 40.462,03	R\$ 40.462,03	R\$ 485.544,41	R\$ 890.226,83
6	despesas operacionais				
6.1	despesas de produção(mao de obra)	R\$ 4.823,32	R\$ 4.823,32	R\$ 57.879,93	R\$ 96.482,92
6.2	despesas custos fixos e depreciação	R\$ 29.083,75	R\$ 29.083,75	R\$ 349.004,96	R\$ 415.533,73
7	despesas de financiamento	R\$ 4.167,53	R\$ 3.690,00	R\$ 46.242,89	R\$ 40.109,47
8	lucro liquido mensal	R\$ 2.387,43	R\$ 2.864,96	R\$ 2.701,39	R\$ 28.175,06
9	lucro liquido anual	x	x	R\$ 32.416,63	R\$ 338.100,71

Fonte :elaborado pela autora

h) Necessidade de financiamento

A captação de recursos (70% do contrato social) será feita através do Banco do Nordeste que disponibiliza uma linha de credito para à aquisição de maquinas e equipamentos nacionais novos para as micro,pequenas e medias empresas .A taxa de juros disponibilizada e de 5,3% ao ano sendo possível o bônus de desconto de 15 % sobre os juros ,caso o pagamento seja feito na data correta .

Nas condições do Banco do nordeste o maquinário ficara como propriedade fiduciária, sendo essa mantida até final liquidação do contrato.O financiamento não terá prazo de carência e o valor financiado será de 935 062,04.

7.1.2 A empresa

O estudo da empresa é dividido em :missão, objetivos ,estrutura organizacional e legal ,descrição da unidade fabril , estrutura do quadro de funcionários ,síntese das responsabilidades da equipe dirigente ,plano de operações ,controle de qualidade ,terceirização .

7.1.2.1 Missão

Produzir acessórios alimentícios de sorvete e doces para atender com qualidade e inovação as necessidades do mercado .

7.1.2.2 Objetivos

Ser referência em acessórios alimentícios de sorvete inovadores e de qualidade. Atender com qualidade e eficiência a demanda de parte da região nordeste e a região norte em até 2 anos.

7.1.2.3 Estrutura organizacional e legal

a) Legal

O negócio será composto por cotas, sendo estas divididas em 50 % por sócio e estando essa sociedade enquadrada em cotas de responsabilidade limitada.

Tabela 5- Cotas da Sociedade

SÓCIOS	COTAS	VALOR
Sara Sousa Rossetti	50%	R\$ 667 901,5
Celia Regina Vieira Sousa	50%	R\$ 667 901,50

Fonte :elaborado pela autora

b) Organizacional

A empresa contará com uma estrutura reduzida, devido ao alto grau de automatização do equipamento central da empresa. Inicialmente os sócios farão a parte comercial e de controle financeiro, buscando estabelecer parcerias entre atacadistas, distribuidores e fornecedores.

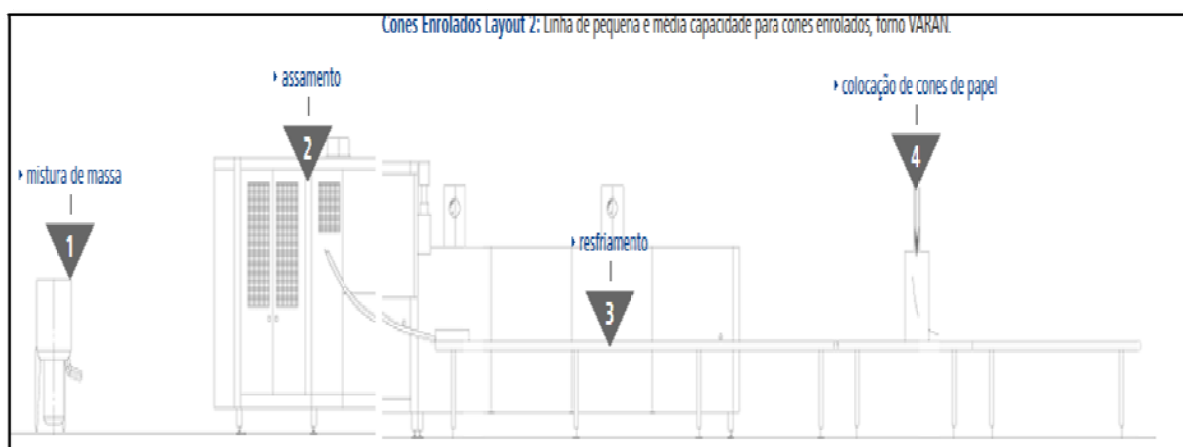
Será contratado 7 funcionários para o funcionamento geral da estrutura no primeiro ano. O setor de produção contará com 2 funcionários por turno .Já as

demais áreas terão somente 1 turno ,sendo elas comportas por um motorista, um serviços gerais e um auxiliar administrativo que concentrará as atividades de controle financeiro, recursos humanos e pesquisa de compras.

7.1.2.4 Descrição da unidade fabril

A casquinhas Rossetti funcionara em um galpão ,onde este terá água, energia, e condições higiênico-sanitárias. No setor de Fluxo de produção ocorre: Recebimento da matéria prima-Colocação dos ingredientes no misturador-Misturar a massa-Produção de pingos circulares de massa-Pingos circulares assados-Folhas assadas vão para um enrolador - Os cones são transferidos para um empilhador.

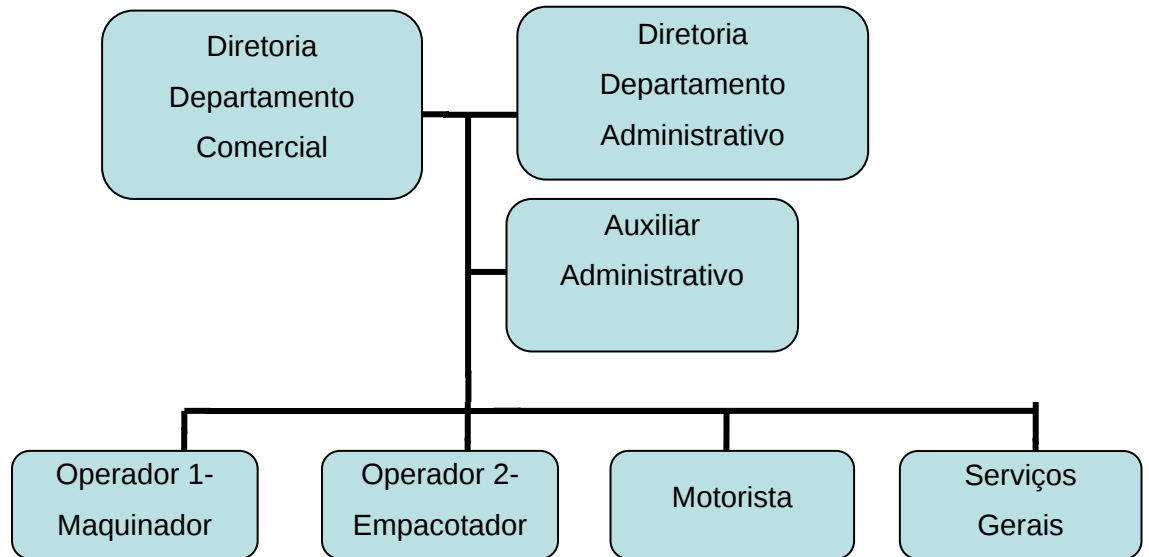
Figura 7 – Fluxo de Produção



Fonte :HASS,2014

7.1.2.5 Estrutura funcional do quadro de funcionários

Figura 8 – Organograma



Fonte: elaborado pela autora

7.1.2.6 Síntese das responsabilidades da equipe dirigente

A empresa contará com: auxiliar de serviços gerais, este será responsável pela limpeza de todos os ambientes, sendo este o primeiro a chegar no estabelecimento, permitindo que o ambiente esteja apto para os outros colaboradores. O horário de saída deste será no início da entrada do segundo turno de produção, pois este fará uma nova limpeza para o turno.

Operador, estes serão responsáveis pelo acompanhamento da produção. A Hass (indústria responsável pelo maquinário da fábrica) disponibiliza treinamento para os operadores a fim que eles possam trabalhar da melhor e mais eficiente maneira.

Auxiliar administrativo, responsável pela alimentação do sistema, através do fluxo de caixa, contas a pagar e receber, folha de pagamento, controle do banco de férias, idas ao banco (quando necessárias), controle de cartão de ponto, repasse

de informações para o contador , problemas relacionados notas, cobranças, emissão de boletos.

Motorista este terá sua rota de entrega organizada diariamente, sendo de sua responsabilidade as entregas e a compra de produtos que os fornecedores não entreguem direto na fabrica

7.1.2.7 Plano de operações

a) Administração

A empresa terá estrutura hierárquica comporta por uma diretoria comercial e uma diretoria gerencia administrativa. Essas diretorias centralizarão as tomadas de decisão inicialmente, pois isso garantira um maior controle, redução de custos e ganho de experiência ,no setor, dos sócios para que estes estejam mais preparados para momentos de expansão.

b) Comercial

Quanto a área comercial a Rossetti Casquinhas terá sua centralização no sócio-gerente responsável por esse setor, tal estratégia busca o maior estreitamento de relacionamento com os clientes e uma maior percepção do mercado e necessidades dos clientes.

7.1.2.8 Controle de qualidade

O controle de qualidade será um dos focos do processo de produção da fábrica, a aquisição de maquinário moderno tem função fundamental nesse processo ,pois esse garante os processos corretos para qualidade do produto final .As normas de higiene e processos serão afixadas atrás de um manual.

7.1.2.9 Terceirização

Apesar da atratividade da terceirização a fábrica apresentara uma baixa taxa de serviços terceirizados, sendo estes concentrados na embalagem e transporte entre-estadual e interestadual.

7.1.3 Plano de marketing

O plano de marketing é composta pela análise de mercado, setor, oportunidades e ameaças, clientela, segmentação, concorrência, fornecedores, estratégias de marketing.

7.1.3.1 *Análise de mercado*

A análise de mercado da Rossetti Casquinhas é feita de maneira indireta, pois esta se baseia no consumo médio de sorvete. Estimasse que 80% do sorvete consumido na forma de massa e soft vem atrelado ao consumo de casquinha (SEBRAE).

No ano de 2013 o consumo foi de 1.244.000.000 litros de sorvete, sendo 19% destes consumidos na forma de picolé (ABIS). Logo estimasse que o consumo anual de casquinhas brasileiro gire entorno de 8 bilhões de unidades por ano.

7.1.3.2 *Setor*

O setor o qual a Rossetti Casquinhas pretende ingressar não é muito explorado, apesar deste ser composto por empresas de grande porte que já possuem clientes-parceiros com alta demanda. O preço, a qualidade e a eficiência na distribuição são fatores impares para o sucesso da organização

7.1.3.3 Oportunidades e ameaças

Tabela 6-Oportunidade e Ameaças

OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
Exploração de mercado já existente	Empresas muito grande no setor
Parcerias com supermercados para a exposição do produto	Sorvete não ser um item de necessidade básica
Crescimento da renda per capita do brasileiro	Mercado relativamente sazonal
Localização do privilegiada do estado para utilização de diversos modais	Dependência de canais de distribuição
Mercado brasileiro de casquinhas coloridas inexplorado	Parcerias já estabelecidas entre franquias e concorrência
Novo canal de compra -Pedidos on line	Dependência total de maquinário
Mercado com baixo numero de concorrentes	
Preço da matéria prima-trigo	

Fonte :elaborado pela autora

7.1.3.4 Clientela

A clientela do empreendimento são: sorveterias artesanais, máquinas de sorvete soft (feitas em máquinas tipo *sundae*) situadas no Maranhão e região norte e nordeste, supermercados, atacados de distribuição de artigos de sorvete.

Figura 9 - Consumo



Fonte :adaptado ABIS ,2014

O mercado consumidor de casquinhas é dependente do mercado consumidor de sorvete. Segundo a ABIS.

No Brasil o mercado de consumo de sorvete ainda é pequeno se comparado a Países mais ricos (e bem mais frios) que o nosso: aqui se consome 6,2 litros/ano por habitante contra 26,3 litros/ano na Nova Zelândia, primeira colocada do ranking mundial. Outras posições invejáveis, segundo dados da Associação Brasileira das Indústrias e do Setor de Sorvetes – ABIS, são dos EUA (22,5 litros/ano), Canadá e Austrália (17,8 litros/ano), Suíça (14,4 litros/ano), Suécia (14,2 litros/ano), Finlândia (13,9 litros/ano), Dinamarca (9,2 litros/ano) e Itália (8,2 litros/ano).

Ainda que estejamos aquém dos grandes mercados mundiais de sorvetes, temos que considerar que o consumo per capita brasileiro registrou um crescimento espetacular de 63% entre 2003 e 2012, ou seja, mais de 6% ao ano. Se considerarmos um levantamento divulgado recentemente pela Assessoria de Gestão Estratégica do Ministério da Agricultura, veremos que nos últimos 10 anos a renda dos brasileiros cresceu, em média, 8,6%, o que acelerou o crescimento da demanda de produtos como carnes, leite e derivados, além de bebidas. Entre os alimentos industrializados que registraram ampliação das vendas no período estão queijo (3,5% ao ano), azeite (3,1%), iogurte (3%), carne bovina (2,8%), leite de vaca (2,3%) e carne de frango (1,9%). Entre as bebidas, os destaques são cerveja (3,8%), vinho (3,2%) e cachaça (2,1%). A tendência é que a renda dos brasileiros irá continuar crescendo e continuará beneficiando o consumo de alimentos básicos, e mais ainda, de alimentos elaborados como os sorvetes”. Outro fator observado para as previsões de crescimento do consumo de sorvete é o aquecimento global que vem se mostrando cada vez mais presente no nosso dia-dia.

7.1.3.5 Segmentação

A empresa atua em um segmento de mercado extremamente amplo, visto que as casquinhas de sorvete são consumidas em qualquer faixa etária.

7.1.3.6 Concorrência

A análise dos concorrentes é um importante e decisivo ponto nesse estudo. Na análise de concorrentes foi encontrada somente uma indústria de casquinhas no nordeste e todas as demais espalhadas pela região sul-sudeste. O mercado estudado teve número de concorrentes inferior a 10 unidades no Brasil. Tal fato segue como ponto de estímulo para a exploração do mercado da região norte-nordeste que veem sofrendo altas taxas de deslocamento acarretando em um maior custo no produto repassado para o cliente final.

7.1.3.7 Fornecedores

Os fornecedores que mais influenciam no preço final do produtos são :trigo , óleo vegetal, leticina líquida e bicarbonato de sódio A empresa buscara parcerias com fornecedores fixos na tentativa de não causar possíveis faltas de matéria prima e manutenção da qualidade do produto .Dentro dos fornecedores principais a matéria prima do trigo se apresenta como peça que vem a auxiliar o custo final da matéria prima ,pois por ter uma sede de produção no Maranhão este possui preços mais atrativos que em alguns outros estados.

7.1.3.8 Estratégias de marketing

Exemplo de algumas estratégias tratadas são a de diferenciação e segmentação.

7.1.3.9 O produto

A alta qualidade dos produtos,atrelado aos preços e modelos são os diferencias do produto.

Figura 10 – Produtos



Fonte :adaptado GELATO,2013

Tabela 7 – Informações do produto

TABELA DE INFORMAÇÕES DO PRODUTO(1 UNIDADE)				
	casquinha tradicional	casquinha chocolate	casquinha colorida	casção
Dimensões	6 x 15 cm	6 x 15 cm	6 x 15 cm	7 x 16 cm
Kcal	31,16 kcal	47,6 kcal	55 Kcal	48,5 kcal
Carboidrato	6,3 g	8,3 g	8,5 g	9,7 g
Proteínas	0,8 g	1,2 g	1,3 g	1,2 g
Gordura Total	0,4 g	0,8 g	0,8 g	0,5 g
Gordura Saturada	0,0 g	0,1 g	0,1 g	0,1 g
Gordura Trans	0, g	0,1 g	0,1 g	0,1 g
Fibras	0,2 g	0,2 g	0,1 g	0,2 g
Sódio	1,9 mg	2,5 mg	3,0 mg	2,9 mg

Fonte :elaborada pela autora

Como um dos elementos de diferenciação temos a variedade de produtos; casquinha tradicional ,casquinha chocolate, casção e linha colorida.

A linha colorida será vendida em caixas com cores sortidas de em embalagens de 12 unidades para que possa ser revendidas para clientes em varejo ,através de supermercados e casas de festas.

As embalagens da linha colorida será colorida e com um designe inovador ,assim como o produto .Tal estratégia busca tornar o produto mais atrativo para os consumidores que comprem em quantidades menores para uso domestico.

7.1.3.10 Tecnologia e o ciclo de vida

O processo de produção da Rossetti Casquinhas e completamente automatizado e possibilitam a produção de ate 4000 copinhos /h. Dados Técnicos do maquinário (VARAN 72):

- 72 placas de assar com auto-suporte de ferro fundido especial no formato 200 x 233 mm
- Torre enroladora com 12 ferramentas de enrolar verticalmente organizadas
- Excelente orientação dos carrinhos
- Baixa manutenção e rolamentos duráveis
- Fácil desmontagem e montagem das placas de assar

- Opção: vedação por cisalhamento para alta qualidade do produto (para copinhos industriais)
- Espessura central ajustável
- depositador servo-controlado com 2 braços depositores

Figura 11 - Tecnologia



Fonte :adaptado HASS,2014

Quanto ao ciclo de vida do produto apesar de ser um produto em ascensão no mercado não foram detectados grandes índices de inovação além dos apresentados, tanto no processo quanto no produto final. Este mercado se mantém relativamente estável.

7.1.3.11 Vantagens competitivas

As casquinhas Rossetti são de alta qualidade pois são produzidas por máquinas adaptadas para receitas com teores de açúcar mais altos e que tem seu procedimento de maneira mais lenta ,garantindo assim um alto padrão de qualidade

A Rossetti apresenta as seguintes vantagens :

A variedade de produtos; casquinha tradicional ,casquinha chocolate, cascão e linha colorida.

A estratégia de um dos proprietários ser o relacionamento comercial também se apresenta como estratégia de diferenciação ,pois a Rossetti Casquinhas buscara estreitar relacionamento e assim fidelizar cada vez mais clientes.

A localização estratégica que garante a distribuição para as áreas norte e nordeste e a plataforma online de compra também são vantagens competitivas.

7.1.3.12 Plano de pesquisa e desenvolvimento

A Rossetti Casquinhas estará atenta as novas tecnologias em processos do setor para otimizar cada vez mais a produção.

7.1.3.13 Preço

Para determinar o preço do produto foi analisado o preço dos concorrentes, os custos de fabricação, o preço que os clientes estariam dispostos a pagar pelo produto novo e diferenciado no mercado, a taxa de lucratividade desejada.

Será realizado acompanhamento e ajustes mensais ,se necessário, no valor final do produtos para que seja garantida a taxa de retorno planejada .

De acordo com os dados gerais o valor da caixa colorida com 300 unidades será 22 reais e o valor da caixa cascão com 120 unidades será 13,50 reais, o valor da caixa casquinha tradicional com 300 unidades será 15 reais , o valor da casquinha de chocolate com 300 unidades será 16 reais .

7.1.3.14 Distribuição ou praça

A Rossetti Casquinhas tem como praça direta o consumo em atacado. Será permitido venda somente para pessoa jurídica e com compra mínima a partir de 500 reais .A venda poderá acontecer por telefone , e-mail e no próprio site.

A venda para distribuidoras do segmento tem como consumidores sorveterias em geral, sendo o cargo chefe nesse segmento as casquinhas(chocolate e tradicional) e cascão. Já na venda para supermercados e hipermercados o cargo chefe será as casquinhas coloridas, produzidas em embalagens próprias para pequenos consumos.

7.1.3.15 Promoção e publicidade

A fábrica alimentícia terá um trabalho de mídia focado no publico alvo. Os meios utilizados serão: trabalho de acessória de imprensa através de notas e matérias nos jornais locais a respeito da fábrica. Inserção de matérias em revistas nacionais do seguimento. Anúncios em revistas do setor de sorveterias e gelaterias.

7.1.4 Plano financeiro

O plano financeiro demonstra os resultados através das planilhas de: investimento inicial, DRE, fluxo de caixa, balanço patrimonial, custos fixos, custos variáveis ,custos totais ,impostos, depreciação, custos de mão de obra direta e indireta ,analise de investimento, *payback*, custos variáveis .

a) Investimento inicial

Tabela 8 - Investimento inicial

INVESTIMENTO INICIAL				
item	instalação	quantidade	valor unitario	subtotal
1	maquinario-varan 72	1	1.223.000,00	R\$ 1.223.000,00
subtotal 1:				R\$ 1.223.000,00
	equipamentos	quantidade	valor unitario	subtotal
2	balança de chao	1	R\$ 677,06	R\$ 677,06
3	dosador grande	10	R\$ 40,00	R\$ 400,00
4	bancada inox	4	R\$ 450,00	R\$ 1.800,00
5	fiorino-carro	1	R\$ 42.000,00	R\$ 42.000,00
subtotal 2:				R\$ 44.877,06
	cadeiras giratorias	quantidade	valor unitario	subtotal
1	cadeiras fixas	3	R\$ 150,00	R\$ 450,00
2	cadeiras fixas	4	R\$ 100,00	R\$ 400,00
3	mesa de escritorio	3	R\$ 200,00	R\$ 600,00
4	computadores	3	R\$ 1.500,00	R\$ 4.500,00
5	purificador de agua	1	R\$ 700,00	R\$ 700,00
subtotal 3:				R\$ 5.950,00
	especie	quantidade	valor unitario	subtotal
	elaboracao de marca	1	R\$ 150,00	R\$ 150,00
	despesas para abertura legal da empresa	2	R\$ 1.500,00	R\$ 1.500,00
subtotal 4 prazo para 3 meses:				R\$ 1.650,00
	estoque de materiais diretos	1 meses	R\$ 22.492,00	R\$ 22.492,00
	custo fixo	1 meses	R\$ 31.833,85	R\$ 31.833,85
	reserva de capital para vendas a prazo	1 meses	R\$ 6.000,00	R\$ 6.000,00
subtotal 5:				R\$ 60.325,85
total investimento inicial				R\$ 1.335.802,91

Fonte: elaborado pela autor

b) Projeção dos Resultados

Tabela 9 - Projeção dos Resultados

DRE									
item	descrição	mes 1	mes 12	ano 1	ano 2	ano 3	ano 4	ano 5	total geral
1	receita bruta de vendas	R\$ 88.000,00	R\$ 88.000,00	R\$ 1.056.000,00	R\$ 1.679.040,00	R\$ 1.779.782,40	R\$ 1.886.569,34	R\$ 1.999.763,50	R\$ 8.401.155,25
2	(-) deduções	R\$ 6.459,20	R\$ 6.459,20	R\$ 77.510,40	R\$ 123.241,54	R\$ 130.636,03	R\$ 138.474,19	R\$ 146.782,64	R\$ 616.644,80
3	receita líquida de vendas	R\$ 81.540,80	R\$ 81.540,80	R\$ 978.489,60	R\$ 1.555.798,46	R\$ 1.649.146,37	R\$ 1.748.095,15	R\$ 1.852.980,86	R\$ 7.784.510,45
4	(-) custos dos produtos vendidos	R\$ 41.078,77	R\$ 41.078,77	R\$ 492.945,19	R\$ 665.571,63	R\$ 705.505,55	R\$ 747.836,29	R\$ 792.706,47	R\$ 3.404.565,14
5	margem de contribuição	R\$ 40.462,03	R\$ 40.462,03	R\$ 485.544,41	R\$ 890.226,83	R\$ 943.640,82	R\$ 1.000.258,86	R\$ 1.060.274,39	R\$ 4.379.945,32
6	despesas operacionais								
6.1	despesas de produção(mão de obra)	R\$ 4.823,32	R\$ 4.823,32	R\$ 57.879,93	R\$ 96.482,92	R\$ 101.753,50	R\$ 107.340,31	R\$ 113.262,33	R\$ 476.718,99
6.2	despesas custos fixos e depreciação	R\$ 29.083,75	R\$ 29.083,75	R\$ 349.004,96	R\$ 415.533,73	R\$ 435.197,39	R\$ 456.040,86	R\$ 478.122,73	R\$ 2.112.798,00
7	despesas de financiamento	R\$ 4.167,53	R\$ 3.690,00	R\$ 46.242,89	R\$ 40.109,47	R\$ 34.075,66	R\$ 27.842,63	R\$ 21.709,21	R\$ 169.979,86
8	lucro líquido mensal	R\$ 2.387,43	R\$ 2.864,96	R\$ 2.701,39	R\$ 28.175,06	R\$ 31.051,19	R\$ 34.086,26	R\$ 37.265,01	
9	lucro líquido anual	x	x	R\$ 32.416,63	R\$ 338.100,71	R\$ 372.614,27	R\$ 409.035,07	R\$ 447.180,13	R\$ 1.599.346,80

Fonte: elaborado pela autora

c) Custos totais

Tabela 10 - Custos totais

CUSTOS TOTAIS									
item	descrição	mes 1	mes 12	ano 1	ano 2	ano 3	ano 4	ano 5	total geral
1	mão de obra com encargos(diretos e indiretos)	R\$ 10.550,92	R\$ 10.550,92	R\$ 126.611,13	R\$ 169.431,25	R\$ 179.275,65	R\$ 189.625,08	R\$ 200.709,22	R\$ 865.652,33
2	materiais	R\$ 22.492,10	R\$ 22.492,10	R\$ 269.905,15	R\$ 429.149,19	R\$ 454.898,14	R\$ 482.192,03	R\$ 511.123,55	R\$ 1.692.369,93
3	embalagem	R\$ 18.186,68	R\$ 18.186,67	R\$ 218.240,04	R\$ 347.001,60	R\$ 367.821,70	R\$ 389.891,00	R\$ 413.284,46	R\$ 1.736.238,79
4	locação da fábrica	R\$ 1.000,00	R\$ 1.000,00	R\$ 12.000,00	R\$ 12.720,00	R\$ 13.483,20	R\$ 14.292,19	R\$ 15.149,64	R\$ 67.645,03
5	total custos diretos(materiais e mão de obra)	R\$ 52.229,69	R\$ 52.229,69	R\$ 626.756,32	R\$ 958.302,04	R\$ 1.015.478,69	R\$ 1.076.000,30	R\$ 1.140.266,87	R\$ 4.816.804,23
6	custos indiretos de fabricação(custos fixos)	R\$ 29.083,75	R\$ 29.083,75	R\$ 349.004,96	R\$ 415.533,73	R\$ 435.197,39	R\$ 456.040,86	R\$ 478.122,73	R\$ 2.112.798,00
7	quantidade produzida	1.760.000	1.760.000	21.120.000	31.680.000	31.680.000	31.680.000	31.680.000	R\$ 151.360.000,00
	custo unitário	R\$ 0,0462	R\$ 0,0462	R\$ 0,0462	R\$ 0,0434	R\$ 0,0458	R\$ 0,0484	R\$ 0,0511	

Fonte: elaborado pela autora

d) Mao de obra direta

Tabela 11 - Mao de obra direta

item	descrição	mes 1	mes 12	ano 1	ano 2	ano 3	ano 4	ano 5	total geral
1	cargos mao-de-obra direta								
1.1	operador maquina	R\$ 2.010,80	R\$ 2.010,80	R\$ 24.129,60	R\$ 40.668,02	R\$ 43.108,10	R\$ 45.694,59	R\$ 48.436,26	R\$ 202.036,57
1.2	operador empacotador	R\$ 2.010,80	R\$ 2.010,80	R\$ 24.129,60	R\$ 40.668,02	R\$ 43.108,10	R\$ 45.694,59	R\$ 48.436,26	R\$ 202.036,57
2	encargos sociais(fgts 8%)	R\$ 321,72	R\$ 321,72	R\$ 3.860,73	R\$ 6.506,88	R\$ 6.897,30	R\$ 7.311,13	R\$ 7.749,80	R\$ 32.325,85
3	vale alimentação	R\$ 480,00	R\$ 480,00	R\$ 5.760,00	R\$ 8.640,00	R\$ 8.640,00	R\$ 8.640,00	R\$ 8.640,00	R\$ 40.320,00
total mao de obra direta		R\$ 4.823,32	R\$ 4.823,32	R\$ 57.879,93	R\$ 96.482,92	R\$ 101.753,50	R\$ 107.340,31	R\$ 113.262,33	R\$ 476.718,99

Fonte: elaborado pela autora

e) Mao de obra indireta

Tabela 12 - Mao de obra indireta

MAO DE OBRA INDIRETA

item	descrição	mes 1	mes 12	ano 1	ano 2	ano 3	ano 4	ano 5	total geral
1	cargos de mao de obra indireta sem encargos								
1.1	honorarios do contador	R\$ 700,00	R\$ 700,00	R\$ 8.400,00	R\$ 8.904,00	R\$ 9.438,24	R\$ 10.004,53	R\$ 10.604,80	R\$ 47.351,57
2	cargos de mao de obra indireta com encargos								
2.1	auxiliar administrativo	R\$ 890,00	R\$ 890,00	R\$ 10.680,00	R\$ 11.320,08	R\$ 12.000,05	R\$ 12.720,05	R\$ 13.483,25	R\$ 60.203,43
2.2	auxiliar de serviços gerais	R\$ 890,00	R\$ 890,00	R\$ 10.680,00	R\$ 11.320,08	R\$ 12.000,05	R\$ 12.720,05	R\$ 13.483,25	R\$ 60.203,43
2.3	motorista	R\$ 890,00	R\$ 890,00	R\$ 10.680,00	R\$ 11.320,08	R\$ 12.000,05	R\$ 12.720,05	R\$ 13.483,25	R\$ 60.203,43
2.5	pro-labore(sara e celia)	R\$ 1.600,00	R\$ 1.600,00	R\$ 19.200,00	R\$ 20.352,00	R\$ 21.573,12	R\$ 22.867,50	R\$ 24.239,55	R\$ 108.232,17
3	encargos sociais (fgts 8%)	R\$ 397,60	R\$ 397,60	R\$ 4.771,20	R\$ 5.152,89	R\$ 5.565,12	R\$ 6.010,33	R\$ 6.491,15	R\$ 27.990,69
4	vale alimentação	R\$ 360,00	R\$ 360,00	R\$ 4.320,00	R\$ 4.579,20	R\$ 4.945,53	R\$ 5.242,26	R\$ 5.661,64	R\$ 24.748,63
total mao-de-obra indireta		R\$ 5.727,60	R\$ 5.727,60	R\$ 68.731,20	R\$ 72.948,33	R\$ 77.522,16	R\$ 82.284,77	R\$ 87.446,89	R\$ 388.933,35

Fonte: elaborado pela autora

f) Custos variáveis

Tabela 13 - Custos variáveis

CUSTOS VARIÁVEIS									
item	descrição	mes 1	mes 12	ano 1-2 turnos	ano 2-3 turn	ano 3-3 turn	ano 4-3 turn	ano 5-3 turn	total geral
1	materiais diretos								
1.2	Açúcar	R\$ 3.548,16	R\$ 3.548,16	R\$ 42.577,92	R\$ 67.698,89	R\$ 71.760,83	R\$ 76.066,48	R\$ 80.630,46	R\$ 338.734,58
1.3	Gordura de palma	R\$ 1.170,40	R\$ 1.170,40	R\$ 14.044,80	R\$ 22.331,23	R\$ 23.671,11	R\$ 25.091,37	R\$ 26.596,85	R\$ 111.735,36
1.4	Amido de milho	R\$ 1.664,26	R\$ 1.664,26	R\$ 19.971,07	R\$ 31.754,00	R\$ 33.659,24	R\$ 35.678,80	R\$ 37.819,53	R\$ 158.882,65
1.5	Farinha	R\$ 13.560,80	R\$ 13.560,80	R\$ 162.729,60	R\$ 258.740,06	R\$ 274.264,47	R\$ 290.720,34	R\$ 308.163,56	R\$ 1.294.618,02
1.6	Lecitina	R\$ 563,20	R\$ 563,20	R\$ 6.758,40	R\$ 10.745,86	R\$ 11.390,61	R\$ 12.074,04	R\$ 12.798,49	R\$ 53.767,39
1.7	Farinha de soja	R\$ 1.985,28	R\$ 1.985,28	R\$ 23.823,36	R\$ 37.879,14	R\$ 40.151,89	R\$ 42.561,00	R\$ 45.114,66	R\$ 189.530,06
2	gasolina	R\$ 400,00	R\$ 400,00	R\$ 4.800,00	R\$ 5.088,00	R\$ 5.393,28	R\$ 5.716,88	R\$ 6.059,89	R\$ 27.058,05
3	embalagens-3,10 por	R\$ 18.186,68	R\$ 18.186,67	R\$ 218.240,04	R\$ 231.334,44	R\$ 245.214,51	R\$ 259.927,38	R\$ 275.523,02	R\$ 1.230.239,39
4	8,95%	R\$ 6.459,20	R\$ 6.459,20	R\$ 77.510,40	R\$ 255.784,32	R\$ 271.131,38	R\$ 287.399,26	R\$ 304.643,22	R\$ 1.196.468,58
total custos variaveis		R\$ 47.537,97	R\$ 47.537,97	R\$ 570.455,59	R\$ 921.355,95	R\$ 976.637,31	R\$ 1.035.235,55	R\$ 1.097.349,68	R\$ 4.601.034,09

Fonte: elaborado pela autora

g) Custos fixos

Tabela 14 - Custos fixos

CUSTOS FIXOS									
item	descrição	mes 1	mes 12	ano 1	ano 2	ano 3	ano 4	ano 5	total geral
1	agua,telefone	R\$ 600,00	R\$ 600,00	R\$ 7.200,00	R\$ 7.632,00	R\$ 8.089,92	R\$ 8.575,31	R\$ 9.089,83	R\$ 40.587,06
2	energia,glt	R\$ 16.492,08	R\$ 16.492,08	R\$ 197.904,96	R\$ 298.341,73	R\$ 316.242,23	R\$ 335.216,77	R\$ 355.329,77	R\$ 1.503.035,47
3	locação da fabrica	R\$ 1.000,00	R\$ 1.000,00	R\$ 12.000,00	R\$ 12.720,00	R\$ 13.483,20	R\$ 14.292,19	R\$ 15.149,64	R\$ 67.645,03
4	material de impeza(vasou	R\$ 200,00	R\$ 200,00	R\$ 2.400,00	R\$ 2.544,00	R\$ 2.696,64	R\$ 2.858,44	R\$ 3.029,94	R\$ 13.529,02
5	material de escritorio(pap	R\$ 50,00	R\$ 50,00	R\$ 600,00	R\$ 660,00	R\$ 699,60	R\$ 741,57	R\$ 786,07	R\$ 3.487,24
6	depreciação	R\$ 10.191,67	R\$ 10.191,67	R\$ 122.300,00	R\$ 122.300,00	R\$ 122.300,00	R\$ 122.300,00	R\$ 122.300,00	R\$ 611.500,00
7	manutenção e conservaça	R\$ 300,00	R\$ 300,00	R\$ 3.600,00	R\$ 3.816,00	R\$ 4.006,80	R\$ 4.209,04	R\$ 4.411,28	R\$ 20.043,12
8	seguros	R\$ 250,00	R\$ 250,00	R\$ 3.000,00	R\$ 3.180,00	R\$ 3.370,80	R\$ 3.573,05	R\$ 3.787,43	R\$ 16.911,28
9	mao de obra indireta com	R\$ 5.727,60	R\$ 5.727,60	R\$ 68.731,20	R\$ 72.855,07	R\$ 77.226,38	R\$ 81.859,96	R\$ 86.771,56	R\$ 387.444,16
total de custos fixos		R\$ 34.811,35	R\$ 34.811,35	R\$ 417.736,16	R\$ 488.388,80	R\$ 512.423,77	R\$ 537.900,82	R\$ 564.894,29	R\$ 2.500.242,17

Fonte: elaborado pela autora

h) Depreciação, conservação e seguros

Tabela 15 - Depreciação, conservação e seguros

DEPRECIACAO,MANUTENCAO E CONSERVACAO E SEGUROS									
item	descrição	mes 1	mes 12	ano 1	ano 2	ano 3	ano 4	ano 5	total geral
1	depreciação(maq,carro,pc,moveis)	R\$ 10.191,67	R\$ 10.191,67	R\$ 122.300,00	R\$ 122.300,00	R\$ 122.300,00	R\$ 122.300,00	R\$ 122.300,00	R\$ 611.500,00
2	manutenção e conservação(carro,maq	R\$ 300,00	R\$ 300,00	R\$ 3.600,00	R\$ 3.816,00	R\$ 4.006,80	R\$ 4.209,04	R\$ 4.411,28	R\$ 20.043,12
3	seguros(carro)	R\$ 250,00	R\$ 250,00	R\$ 3.000,00	R\$ 3.181,00	R\$ 3.371,80	R\$ 3.574,04	R\$ 3.787,42	R\$ 16.914,26
total		R\$ 10.741,67	R\$ 10.741,67	R\$ 128.900,00	R\$ 129.297,00	R\$ 129.678,60	R\$ 130.083,08	R\$ 130.498,70	R\$ 648.457,38

Fonte: elaborado pela autora

i) Impostos e contribuições

Tabela 16 - Impostos e contribuições

IMPOSTOS E CONTRIBUIÇÕES									
item	descrição	mes 1	mes 12	ano 1	ano 2	ano 3	ano 4	ano 5	total geral
receita		R\$ 88.000,00	R\$ 88.000,00	R\$ 1.056.000,00	R\$ 1.679.040,00	R\$ 1.779.782,40	R\$ 1.886.569,34	R\$ 1.999.763,50	R\$ 8.401.155,25
total	simples nacional	R\$ 6.459,20	R\$ 6.459,20	R\$ 77.510,40	R\$ 123.241,54	R\$ 130.636,03	R\$ 138.474,19	R\$ 146.782,64	R\$ 616.644,80
receita operacional		R\$ 81.540,80	R\$ 81.540,80	R\$ 978.489,60	R\$ 1.555.798,46	R\$ 1.649.146,37	R\$ 1.748.095,15	R\$ 1.852.980,86	R\$ 7.784.510,45

Fonte: elaborado pela autora

j) Projeção de Fluxo de Caixa

Tabela 17 - Projeção de Fluxo de Caixa

FLUXO DE CAIXA										
item	descrição	fluxo de caixa	mes 1	mes 2	mes 3	mes 4	mes 5	mes 6	mes 7	mes 8
1	investimento inicial	R\$ 1.335.802,91								
2	saldo de caixa inicial		R\$ 60.325,85	R\$ 58.062,24	R\$ 56.175,47	R\$ 53.985,67	R\$ 51.943,72	R\$ 49.827,72	R\$ 47.857,17	R\$ 45.814,98
3	total entradas		R\$ 88.000,00	R\$ 88.000,00	R\$ 88.000,00	R\$ 88.000,00	R\$ 88.000,00	R\$ 88.000,00	R\$ 88.000,00	R\$ 88.000,00
3.1	receita de vendas		R\$ 88.000,00	R\$ 88.000,00	R\$ 88.000,00	R\$ 88.000,00	R\$ 88.000,00	R\$ 88.000,00	R\$ 88.000,00	R\$ 88.000,00
4	total saídas		-R\$ 100.455,27	-R\$ 100.078,44	-R\$ 100.381,46	-R\$ 100.233,62	-R\$ 100.307,66	-R\$ 100.162,21	-R\$ 100.233,86	-R\$ 100.196,96
4.1	despesas de pessoal de produção		-R\$ 4.823,32	-R\$ 4.823,32	-R\$ 4.823,32	-R\$ 4.823,32	-R\$ 4.823,32	-R\$ 4.823,32	-R\$ 4.823,32	-R\$ 4.823,32
4.2	despesas de materiais de produção		-R\$ 41.078,77	-R\$ 41.078,77	-R\$ 41.078,77	-R\$ 41.078,77	-R\$ 41.078,77	-R\$ 41.078,77	-R\$ 41.078,77	-R\$ 41.078,77
4.3	despesas mao de obra indireto		-R\$ 5.727,60	-R\$ 5.727,60	-R\$ 5.727,60	-R\$ 5.727,60	-R\$ 5.727,60	-R\$ 5.727,60	-R\$ 5.727,60	-R\$ 5.727,60
4.5	despesas gerais-custos fixos		-R\$ 18.342,08	-R\$ 18.342,08	-R\$ 18.342,08	-R\$ 18.342,08	-R\$ 18.342,08	-R\$ 18.342,08	-R\$ 18.342,08	-R\$ 18.342,08
4.6	despesas manutenção e conservação		-R\$ 300,00	-R\$ 300,00	-R\$ 300,00	-R\$ 300,00	-R\$ 300,00	-R\$ 300,00	-R\$ 300,00	-R\$ 300,00
4.7	seguros		-R\$ 250,00	-R\$ 250,00	-R\$ 250,00	-R\$ 250,00	-R\$ 250,00	-R\$ 250,00	-R\$ 250,00	-R\$ 250,00
4.8	impostos-simples nacional		-R\$ 6.459,20	-R\$ 6.459,20	-R\$ 6.459,20	-R\$ 6.459,20	-R\$ 6.459,20	-R\$ 6.459,20	-R\$ 6.459,20	-R\$ 6.459,20
4.10	depreciação(nao desembolsavel)		-R\$ 10.191,67	-R\$ 10.191,67	-R\$ 10.191,67	-R\$ 10.191,67	-R\$ 10.191,67	-R\$ 10.191,67	-R\$ 10.191,67	-R\$ 10.191,67
5	financiamento bancario		-R\$ 13.282,63	-R\$ 12.905,81	-R\$ 13.208,83	-R\$ 13.060,99	-R\$ 13.135,03	-R\$ 12.989,58	-R\$ 13.061,23	-R\$ 13.024,33
6	fluxo do periodo		-R\$ 12.455,27	-R\$ 12.078,44	-R\$ 12.381,46	-R\$ 12.233,62	-R\$ 12.307,66	-R\$ 12.162,21	-R\$ 12.233,86	-R\$ 12.196,96
7	depreciação		R\$ 10.191,67	R\$ 10.191,67	R\$ 10.191,67	R\$ 10.191,67	R\$ 10.191,67	R\$ 10.191,67	R\$ 10.191,67	R\$ 10.191,67
8	saldo acumulado de caixa		R\$ 58.062,24	R\$ 56.175,47	R\$ 53.985,67	R\$ 51.943,72	R\$ 49.827,72	R\$ 47.857,17	R\$ 45.814,98	R\$ 43.809,68

		mes 9	mes 10	mes 11	mes 12	2 ano	ano 3	ano 4	ano 5
1	investimento inicial								
2	saldo de caixa inicial	R\$ 43.809,68	R\$ 41.946,26	R\$ 40.014,76	R\$ 38.222,75	R\$ 36.365,06	R\$ 277.291,11	R\$ 547.410,50	R\$ 847.615,43
3	total entradas	R\$ 88.000,00	R\$ 88.000,00	R\$ 88.000,00	R\$ 88.000,00	R\$ 1.679.040,00	R\$ 1.779.782,40	R\$ 1.886.569,34	R\$ 1.999.763,50
3.1	receita de vendas	R\$ 88.000,00	R\$ 88.000,00	R\$ 88.000,00	R\$ 88.000,00	R\$ 1.679.040,00	R\$ 1.779.782,40	R\$ 1.886.569,34	R\$ 1.999.763,50
4	total saídas	-R\$ 100.055,09	-R\$ 100.123,16	-R\$ 99.983,67	-R\$ 100.049,36	-R\$ 1.560.413,95	-R\$ 1.631.963,01	-R\$ 1.708.664,41	-R\$ 1.789.417,86
4.1	despesas de pessoal de	-R\$ 4.823,32	-R\$ 4.823,32	-R\$ 4.823,32	-R\$ 4.823,32	-R\$ 96.482,92	-R\$ 101.753,50	-R\$ 107.753,31	-R\$ 113.262,33
4.2	despesas de materiais de	-R\$ 41.078,77	-R\$ 41.078,77	-R\$ 41.078,77	-R\$ 41.078,77	-R\$ 665.571,63	-R\$ 705.505,93	-R\$ 747.836,29	-R\$ 792.706,47
4.3	despesas mao de obra in	-R\$ 5.727,60	-R\$ 5.727,60	-R\$ 5.727,60	-R\$ 5.727,60	-72948,33	-77522,1552	-82284,77	-R\$ 87.446,89
4.5	despesas gerais-custos f	-R\$ 18.342,08	-R\$ 18.342,08	-R\$ 18.342,08	-R\$ 18.342,08	-R\$ 321.897,73	-R\$ 341.211,59	-R\$ 361.684,77	-R\$ 383.385,26
4.6	despesas manutenção e	-R\$ 300,00	-R\$ 300,00	-R\$ 300,00	-R\$ 300,00	-R\$ 3.816,00	-R\$ 3.816,00	-R\$ 4.209,04	-R\$ 4.411,28
4.7	seguros	-R\$ 250,00	-R\$ 250,00	-R\$ 250,00	-R\$ 250,00	-R\$ 3.180,00	-R\$ 3.370,80	-R\$ 3.573,05	-R\$ 3.787,42
4.8	impostos-simples nacion	-R\$ 6.459,20	-R\$ 6.459,20	-R\$ 6.459,20	-R\$ 6.459,20	-R\$ 123.241,54	-R\$ 130.636,03	-R\$ 138.474,19	-R\$ 146.782,64
4.10	depreciação(nao desemi	-R\$ 10.191,67	-R\$ 10.191,67	-R\$ 10.191,67	-R\$ 10.191,67	-R\$ 122.300,00	-R\$ 122.300,00	-R\$ 122.300,00	-R\$ 122.300,00
5	financiamento bancario	-R\$ 12.882,46	-R\$ 12.950,53	-R\$ 12.811,04	-R\$ 12.876,73	-R\$ 150.975,80	-R\$ 145.847,00	-R\$ 140.548,99	-R\$ 135.335,58
6	fluxo do periodo	-R\$ 12.055,09	-R\$ 12.123,16	-R\$ 11.983,67	-R\$ 12.049,36	R\$ 118.626,05	R\$ 147.819,39	R\$ 177.904,93	R\$ 210.345,64
7	depreciação	R\$ 10.191,67	R\$ 10.191,67	R\$ 10.191,67	R\$ 10.191,67	R\$ 122.300,00	R\$ 122.300,00	R\$ 122.300,00	R\$ 122.300,00
8	saldo acumulado de caixa	R\$ 41.946,26	R\$ 40.014,76	R\$ 38.222,75	R\$ 36.365,06	R\$ 277.291,11	R\$ 547.410,50	R\$ 847.615,43	R\$ 1.180.261,07

Fonte: elaborado pela autora

7.1.4.1 *Projeção do Balanço*

Tabela 18 - Projeção do Balanço

BALANÇO PATRIMONIAL				
	exercício	ano 1	ano 2	ano 3
1	ativo			
1.1	ativo circulante	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00
1.1.1	caixa e bancos	R\$ 36.365,06	R\$ 338.100,71	R\$ 372.614,27
1.1.2	duplicatas a receber	R\$ 182.899,66	R\$ 201.729,70	R\$ 206.468,69
	total ativo circulante	R\$ 219.264,71	R\$ 539.830,41	R\$ 579.082,96
1.2	ativo permanente	R\$ 1.223.000,00	R\$ 1.223.000,00	R\$ 1.223.000,00
1.2.1	imobilizado	R\$ 112.802,91	R\$ 112.802,91	R\$ 112.802,91
1.2.2	depreciação acumulada	-R\$ 122.300,00	-R\$ 122.300,00	-R\$ 122.300,00
1.2.3	diferido	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00
	total ativo permanente	R\$ 1.213.502,91	R\$ 1.213.502,91	R\$ 1.213.502,91
	ativo total	R\$ 1.432.767,62	R\$ 1.753.333,31	R\$ 1.792.585,87
2	passivo			
2.1	passivo circulante			
2.1.1	salários e encargos a pagar	R\$ 10.550,92	R\$ 14.119,27	R\$ 14.939,64
2.1.2	impostos e contribuições	R\$ 6.459,20	R\$ 10.270,13	R\$ 10.886,34
2.1.3	fornecedores	R\$ 47.537,97	R\$ 55.040,30	R\$ 58.342,72
2.1.4	contas a pagar	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00
	total passivo circulante	R\$ 64.548,09	R\$ 79.429,70	R\$ 84.168,69
2.2	patrimônio líquido			
2.2.1	capital social	R\$ 1.335.802,91	R\$ 1.335.802,91	R\$ 1.335.802,91
2.2.3	lucro/prejuízo acumulado	R\$ 32.416,63	R\$ 338.100,71	R\$ 372.614,27
	total patrimônio líquido	R\$ 1.368.219,53	R\$ 1.673.903,61	R\$ 1.708.417,18
	passivo total	R\$ 1.432.767,62	R\$ 1.753.333,32	R\$ 1.792.585,87

Fonte: elaborado pela autora

7.1.4.2 *Ponto de Equilíbrio*

Tabela 19 - Ponto de Equilíbrio

PONTO DE EQUILIBRIO	
cenário	primeiro ano
descrição	und de casquinha
preço de venda	0,0500
custo unitário de produção	-0,0259
impostos	-0,0019
margem de contribuição unitária	0,0222
ponto de equilíbrio(unidades)	1.564.633
receita total	78.231,6353
custos totais	-78.231,6353

Fonte: elaborado pela autora

7.1.4.3 *Análise de investimento*

Tabela 20 – Análise de investimento

ANALISE DE INVESTIMENTO-5 ANOS

Payback - tempo de retorno do investimento	1.335.802,9067
Tempo de retorno do investimento	4 anos e meio
VPL-valor presente liquido	
Taxa requerida de retorno	15%
Investimento inicial	R\$ 1.335.802,91
Projeção atual de fluxo de caixa	R\$ 1.628.713,61
Valor presente liquido	R\$ 292.910,70
TIR-taxa interna de retorno	
Taxa interna de retorno (ao ano)	22%

Fonte: elaborado pela autora

7.2 Análise de resultados

A unidade fabril alimentícia, onde foi desenvolvido o plano de negócios ,foi inicialmente estudada para atender somente dois turnos de produção no primeiro ano de funcionamento. Tal cenário foi criado para que aja a captação de clientes e adaptação da equipe com a operação da indústria.

A fabrica conta com 4 produtos distintos na sua escala de produção(casquinha tradicional, casquinha de chocolate, cascão e casquinha colorida) e um quadro de equipe constituído por 7 funcionários e 2 sócios no primeiro ano e 9 funcionários e 2 sócios nos anos posteriores ,tal fato acontece devido ao crescimento planejado de um turno de produção no segundo ano de funcionamento.

A empresa tem como missão produzir acessórios alimentícios de sorvete e doces para atender com qualidade e inovação as necessidades do mercado .A mesma tem em sua visão ser referencia em acessórios alimentícios de sorvete inovadores e de qualidade e atender com qualidade e eficiência a demanda de parte da região nordeste e a região norte em até 2 anos.

O resultado observado no decorrer do estudo faz reafirmar a necessidade da uma fabrica de casquinhas para o atendimento estadual e de regiões vizinhas do Maranhão. Sendo esta acompanhada de alguns pontos fortes e fracos do empreendimento , como: o publico consumidor ,variedade de produtos , logística

contra concorrentes de grande porte ,casquinhas com valor muito inferior (prensadas).

Na Rossetti Casquinhas Ltda a viabilidade financeira através da taxa interna de retorno se apresentou em 22% e o valor integral de retorno do investimento em 4.5 anos. O estudo da organização mostra que esta necessita de uma forte escala de produção ,pois o investimento é alto, a margem de lucratividade é baixa ,tornando o negocio atrativo por se tratar de um produto com alta demanda de mercado e alta escala de produção.

No decorrer do plano foi analisado que a primeira opção de maquina (VARAM-36) não justificaria o investimento, devido aos altos custos fixos do setor associados a uma produção baixa produção (1 500 casquinhas hora). Tal exemplo vem reafirmar a necessidade de um planejamento dentro das organizações para a tomada de decisões precisa e que proporcione o crescimento do empreendimento.

8 CONCLUSÃO

O estudo teórico sobre planejamento estratégico, plano de negócios e estudo de viabilidade fizeram parte para o embasamento e construção da metodologia apresentada no plano de negócios analisado no trabalho. O estudo tratou do passo a passo para a criação de um plano de negócios. Foram descritos todos os tópicos para auxiliar na orientação para a elaboração pratica do plano da unidade fabril .

O plano da unidade fabril foi realizado devido a problemática sobre a relevância de um plano de negócios para a implantação de uma fabrica de casquinhas no estado do Maranhão .

Como resposta a problemática conclui-se que é essencial para a montagem de um empreendimento que as ideias e necessidades estejam claras para que a estruturação do empreendimento seja mais barata, rápida e solida. No decorrer do estudo a viabilidade do negocio foi por duas vezes rejeitadas apesar de a indústria alcançar sua capacidade máxima de vendas e produção. Tal fato correu devido aos altos custos fixos e a baixa produção em relação ao investimento inicial.

No primeiro plano foi elaborado uma produção de 1 800 casquinhas por hora, tal cenário foi reprovado apesar do alto faturamento, pois o cenário causava um prejuízo mensal de mais de 10 000 reais .

Os resultados obtidos na pesquisa afirmam a relevância do estudo teórico para implementação do negocio. A viabilidade do negocio foi aprovada devido a ausência de uma unidade fabril na regia norte e parte nordeste que justificam a necessidade de uma unidade fabril para abastecimento desse mercado. Alem da necessidade ,outros fatores se mostraram favoráveis para a implantação do projeto, como preço de matéria prima, itens de diversificação ,favorecimentos da questão logística . A indústria demonstrou taxa de interna de retorno de 22% superando as expectativas dos investidores .

Vê-se que dentro do plano estudado uma analise de mercado mais estratificada por regiões, estados e cidades ,englobando renda *per capta* media ,numero de sorveterias e gelaterias seria enriquecedor para uma tomada de decisão ainda mais precisa e ganho de conhecimento.

Observasse que no decorrer da pesquisa o objetivo geral de analisar a viabilidade da implementação de uma unidade fabril de casquinhas através de um

plano de negócios foi concluído através de análises financeiras ,de marketing ,mercado e operacionais. Já os objetivos específicos de instruir a elaboração de um plano de negócios, elaborar o plano da unidade fabril Rossetti Casquinhas Ltda. e verificar a viabilidade com base nos dados levanta também foram concluídos e exposto no decorrer do plano .

Contudo, compreendesse que o planejamento sistêmico da organização estudada pode ser a chave para o sucesso da montagem do empreendimento. As análises de produção, o aprofundamento em relação ao produto fazem parte da caminhada do empreendedor para o amadurecimento da posição comportamental.

REFERÊNCIAS

AAKER, David A. **Administração Estratégica de Mercado**. 5aed.Porto Alegre: Bookman, 2001.

CECCONELLO, Antonio R.; AJZENTAL, Alberto.**A Construção do plano de negócio**. São Paulo: Saraiva, 2008

BERNARDI,Luis Antonio.**Manual de plano de negócios**.Sao Paulo: Editora Atlas,2008.

BIAGIO, Luiz Arnaldo; BATOCCHIO Antonio. **Plano de negócios : estratégia para micro e pequenas empresas**. São Paulo: Manole, 2005

BIRLEY,Sue & MUZYKA, Daniel F. **Dominando os Desafios do Empreendedor**. São Paulo:Makron Books, 2001.

COBRA, M. **Marketing de turismo**.1. ed.São Paulo: Cobra Editora, 2001

COLLINS, James Charles; PORRAS, Jerry I. **Feitas para Durar: práticas bem-sucedidas de empresas visionárias**. 6. ed. Rio de Janeiro: Rocco, 1998

CHIAVENATO, Idalberto ,**Planejamento estratégico**.Rio de Janeiro :Elsevier, 2003.

CHURCHILL, G. A. J.; PETER, J. P.**Marketing : criando valor para os clientes**. 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2005.

COPELAND,Tom ANTIKAROV,Vladimir.Opções Reais: **um novo paradigma para reinventar a avaliação de investimentos**.Tradução de Maria José Cyhlar. – Rio de Janeiro: Campus, 2001

DOLABELA,Fernando.**O segredo de Luisa**.Rio de Janeiro: Sextante,2008

DOLABELA,F.**Oficina do empreendedor** .Rio de Janeiro: Sextante (1999)

DORNELAS,J.C.**Empreendedorismo:Transformando ideias em negócios** . Rio de Janeiro:Campos 2001

Dornelas, José Carlos Assis. **Empreendedorismo Transformando Ideias Em Negócios**, 2ª ed. São Paulo, Campus 2006

DEGEN, Ronald Jean. **O Empreendedor: fundamentos da iniciativa empresarial**/Ronald Jean Degen, com a colaboração de Álvaro Araújo Mello São Paulo: Makron Books,1989.

FERRELL,C.O.; HARTLINE,M.D.; LUCASJ.R. et al. **Estratégia de Marketing**.SãoPaulo: Atlas,2000.

GARVIN, DAVID A. **Gerenciando a Qualidade: a visão estratégica e competitiva**. Rio de Janeiro, Qualitymark, 2002.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991. 207 p

GITMAN, L. **Princípios da administração financeira**. 10. ed. São Paulo: Pearson Education, 2008.

GIOSA, A. Lívio. **Terceirização uma Abordagem Estratégica**. 5 ed. Rev. E ampl. São Paulo: Pioneira, 2º tiragem ,1999.

GROPPELLI, A. A.; NIKBAKHT, Ehsan. **Administração financeira**. Tradução de Célio Knipel Moreira. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2002-2011

KOTLER,philip.marketing:edição compacta.sao Paulo:atlas,1980

KOTLER, Philip. Administração de Marketing. 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000
StephenA.;WESTERFIELD,RandolphW. EJORDAN, Bradford. **Princípios de Administração Financeira**; tradução Antonio Zoratto Sanvicente. –São Paulo: Atlas, 1998.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin L.**Administração de marketing**.12. ed.São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006

LAPPONI, Juan C.**Avaliação de Projetos de Investimentos**–Modelo sem Excel.LapponiEditora,Março,1996

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Maria de Andrade. **Fundamentos da Metodologia Científica**. São Paulo: Atlas, 2007.

MARCONI, M.A.; LAKATOS, E.M.**Técnicas de pesquisa**: Metodologia de Pesquisa, 2. ed,São Paulo: Atlas, 1997

MARCONI, M. A.; LAKATOS; E. M. **Metodologia científica**. 3 ed. ampl. e rev. São Paulo: Atlas, 2000.

MOREIRA, Daniel Augusto. Administração da produção e operações. 2. ed. rev. e ampl. São Paulo: Cengage Learning, 2009

NAKAGAWA, Marcelo. **Plano de negócios-Teoria geral**. Tambore:Manole,2011

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico: Conceitos, metodologia e práticas**. São Paulo: Atlas, 2002.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Controladoria estratégica e operacional: conceitos,estrutura,aplicação**.São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceito, metodologia e prática**. 24a ed. São Paulo: Atlas, 2007.

RIBEIRO, Wankes L. **Como calcular a viabilidade de um projeto utilizando técnicas de análise de investimento**: Payback Simples, VPL e TIR. Disponível em: <http://www.wankesleandro.com> Acesso em dd/mm/aaaa.

RICHERS, Raimar.**Marketing: uma visão brasileira**. São Paulo: Negócios, 2000.

SAROTTO Filho, Nelson; KOPITCKE, Bruno H. **Análise de CAE investimentos**. 9ed. SãoPaulo:Atlas,2

SEBRAE. **Capital empreendedor**.Brasília,DF:Sebrae,2005

STONER, J. A. F; FREEMAN, R. E. **Administração**. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1999.

TUBINO, Dalvio Ferrari. **Manual de planejamento e controle da produção**. 2. ed. As São Paulo: Atlas, 2000

VASCONCELLOS FILHO, P. **Planejamento estratégico para a retomada do desenvolvimento**. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1985.

VERGARA, Sylvia C.**Projetos e relatórios de pesquisa em administração**.São Paulo:Editora Atlas,2006 .

ZDANOWICZ, José Eduardo. **Planejamento Financeiro e orçamento**. 6 ed. Porto Alegre, Sagra Luzzatto, 2004.

WELSCH, G. A. **Orçamento empresarial**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

WOILER, S.; MATHIAS, W. F. **Projetos:planejamento, elaboração e análise**. 1 ed. SãoPaulo: Atlas, 1996.

APÊNDICES

APENDICE A - Analise de concorrentes

	empresas	site	estado	contato
1	Alfa Mix	http://www.alfamix.ind.br	CE caucaia	
2	Marvi	www.marvi.com.br	SP curinhos	55 (14) 3302-4411
3	Franbe	www.casquinhasdesorvete.com.br	SP capital	
4		http://www.casquinhascucuruchu.com.br	SP capital	
5	Barion(KASQUETS)	http://www.saborbarion.com.br	PR colombo	
6		Indústria de Copinhos de Sorvete Damo Ltda EPP	SP sorocaba	(15) 32271333
7	Casquinhas disney-Valdir Cavalheiro		PR	(41) 3632-1225
8	Procascao	http://www.procascao.com.br	Sp capital	(11)45955873
9		http://irib.com.br	SP capital	(16) 3341-9200

ANEXOS

ANEXO A -Planilha simulação financiamento banco do nordeste

DATA DA CONTRATAÇÃO		26/01/2014									
VALOR TOTAL DO PROJETO		1.335.802,91									
% DE RECURSOS PRÓPRIOS		30,00									
VALOR DOS RECURSOS PRÓPRIOS		400.740,87									
VALOR DO FINANCIAMENTO		935.062,04									
PRAZO TOTAL (meses)		96									
CARÊNCIA (meses)		0									
TAXA EFETIVA DE JUROS (anual)		5,30									
BÔNUS: 15 % ou 25%		15				26/01/2014					
0,85			0,3	96	0	96	9740,23	SALDO INICIO		9740,229552	
				SALDO DEVEDOR				935.062,04			
VENCIMENTO	N DIAS	PRINCIPAL	JUROS	PRESTAÇÃO	935.062,04	MESES	SALDO ANT PAG	925.321,81	BONUS	PRES. C/DESCONTO	
26/02/2014	31	9.740,23	4.167,53	13.907,76	925.321,81	1	939.229,57	915.581,58	625,13	13.282,63	
26/03/2014	28	9.740,23	3.724,21	13.464,44	915.581,58	2	929.046,02	905.841,35	558,63	12.905,81	
26/04/2014	31	9.740,23	4.080,71	13.820,94	905.841,35	3	919.662,29	896.101,12	612,11	13.208,83	
26/05/2014	30	9.740,23	3.906,78	13.647,01	896.101,12	4	909.748,13	886.360,89	586,02	13.060,99	
26/06/2014	31	9.740,23	3.993,89	13.734,12	886.360,89	5	900.095,00	876.620,66	599,08	13.135,03	
26/07/2014	30	9.740,23	3.822,77	13.562,99	876.620,66	6	890.183,65	866.880,43	573,41	12.989,58	
26/08/2014	31	9.740,23	3.907,06	13.647,29	866.880,43	7	880.527,72	857.140,20	586,06	13.061,23	
26/09/2014	31	9.740,23	3.863,65	13.603,88	857.140,20	8	870.744,08	847.399,97	579,55	13.024,33	
26/10/2014	30	9.740,23	3.696,74	13.436,97	847.399,97	9	860.836,94	837.659,74	554,51	12.882,46	
26/11/2014	31	9.740,23	3.776,83	13.517,06	837.659,74	10	851.176,80	827.919,51	566,52	12.950,53	
26/12/2014	30	9.740,23	3.612,72	13.352,95	827.919,51	11	841.272,46	818.179,28	541,91	12.811,04	
26/01/2015	31	9.740,23	3.690,00	13.430,23	818.179,28	12	831.609,52	808.439,05	553,50	12.876,73	
26/02/2015	31	9.740,23	3.646,59	13.386,82	808.439,05	13	821.825,87	798.698,82	546,99	12.839,83	
26/03/2015	28	9.740,23	3.253,78	12.994,01	798.698,82	14	811.692,84	788.958,59	488,07	12.505,95	
26/04/2015	31	9.740,23	3.559,77	13.300,00	788.958,59	15	802.258,59	779.218,36	533,97	12.766,03	
26/05/2015	30	9.740,23	3.402,68	13.142,91	779.218,36	16	792.361,27	769.478,13	510,40	12.632,51	
26/06/2015	31	9.740,23	3.472,94	13.213,17	769.478,13	17	782.691,31	759.737,91	520,94	12.692,23	
26/07/2015	30	9.740,23	3.318,66	13.058,89	759.737,91	18	772.796,80	749.997,68	497,80	12.561,09	
26/08/2015	31	9.740,23	3.386,12	13.126,35	749.997,68	19	763.124,03	740.257,45	507,92	12.618,43	
26/09/2015	31	9.740,23	3.342,71	13.082,94	740.257,45	20	753.340,38	730.517,22	501,41	12.581,53	
26/10/2015	30	9.740,23	3.192,64	12.932,87	730.517,22	21	743.450,08	720.776,99	478,90	12.453,97	
26/11/2015	31	9.740,23	3.255,89	12.996,11	720.776,99	22	733.773,10	711.036,76	488,38	12.507,73	
26/12/2015	30	9.740,23	3.108,62	12.848,85	711.036,76	23	723.885,61	701.296,53	466,29	12.382,56	
26/01/2016	31	9.740,23	3.169,06	12.909,29	701.296,53	24	714.205,82	691.556,30	475,36	12.433,93	
26/02/2016	31	9.740,23	3.125,65	12.865,88	691.556,30	25	704.422,18	681.816,07	468,85	12.397,03	
26/03/2016	29	9.740,23	2.882,97	12.623,20	681.816,07	26	694.439,27	672.075,84	432,45	12.190,75	
26/04/2016	31	9.740,23	3.038,83	12.779,06	672.075,84	27	684.854,89	662.335,61	455,82	12.323,23	
26/05/2016	30	9.740,23	2.898,58	12.638,81	662.335,61	28	674.974,42	652.595,38	434,79	12.204,02	
26/06/2016	31	9.740,23	2.952,00	12.692,23	652.595,38	29	665.287,61	642.855,15	442,80	12.249,43	
26/07/2016	30	9.740,23	2.814,56	12.554,79	642.855,15	30	655.409,94	633.114,92	422,18	12.132,61	
26/08/2016	31	9.740,23	2.865,18	12.605,41	633.114,92	31	645.720,33	623.374,69	429,78	12.175,63	
26/09/2016	31	9.740,23	2.821,77	12.562,00	623.374,69	32	635.936,69	613.634,46	423,27	12.138,73	
26/10/2016	30	9.740,23	2.688,54	12.428,77	613.634,46	33	626.063,23	603.894,23	403,28	12.025,49	
26/11/2016	31	9.740,23	2.734,94	12.475,17	603.894,23	34	616.369,41	594.154,00	410,24	12.064,93	
26/12/2016	30	9.740,23	2.604,52	12.344,75	594.154,00	35	606.498,75	584.413,77	390,68	11.954,07	
26/01/2017	31	9.740,23	2.648,12	12.388,35	584.413,77	36	596.802,12	574.673,54	397,22	11.991,13	
26/02/2017	31	9.740,23	2.604,71	12.344,94	574.673,54	37	587.018,48	564.933,31	390,71	11.954,23	
26/03/2017	28	9.740,23	2.312,93	12.053,16	564.933,31	38	576.986,47	555.193,08	346,94	11.706,22	
26/04/2017	31	9.740,23	2.517,88	12.258,11	555.193,08	39	567.451,20	545.452,85	377,68	11.880,43	
26/05/2017	30	9.740,23	2.394,48	12.134,71	545.452,85	40	557.587,56	535.712,63	359,17	11.775,54	
26/06/2017	31	9.740,23	2.431,06	12.171,29	535.712,63	41	547.883,92	525.972,40	364,66	11.806,63	
26/07/2017	30	9.740,23	2.310,46	12.050,69	525.972,40	42	538.023,09	516.232,17	346,57	11.704,12	
26/08/2017	31	9.740,23	2.344,24	12.084,47	516.232,17	43	528.316,63	506.491,94	351,64	11.732,83	
26/09/2017	31	9.740,23	2.300,83	12.041,06	506.491,94	44	518.532,99	496.751,71	345,12	11.695,93	
26/10/2017	30	9.740,23	2.184,44	11.924,67	496.751,71	45	508.676,37	487.011,48	327,67	11.597,00	
26/11/2017	31	9.740,23	2.214,00	11.954,23	487.011,48	46	498.965,71	477.271,25	332,10	11.622,13	

ANEXO B - Resolução CGSN nº 94, de 29 de novembro de 2011. (art. 25, inciso II)
(vigência: 01/01/2012)

Alíquotas e Partilha do Simples Nacional - Indústria

Receita Bruta em 12 meses (em R\$)	^A 9 líquota	IRPJ	CSLL	COFINS	PIS/PASEP	CPP	ICMS	IPÍ
Até 180.000,00	4,50%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	2,75%	1,25%	0,50%
De 180.000,01 a 360.000,00	5,97%	0,00%	0,00%	0,86%	0,00%	2,75%	1,86%	0,50%
De 360.000,01 a 540.000,00	7,34%	0,27%	0,31%	0,95%	0,23%	2,75%	2,33%	0,50%
De 540.000,01 a 720.000,00	8,04%	0,35%	0,35%	1,04%	0,25%	2,99%	2,56%	0,50%
De 720.000,01 a 900.000,00	8,10%	0,35%	0,35%	1,05%	0,25%	3,02%	2,58%	0,50%
De 900.000,01 a 1.080.000,00	8,78%	0,38%	0,38%	1,15%	0,27%	3,28%	2,82%	0,50%
De 1.080.000,01 a 1.260.000,00	8,86%	0,39%	0,39%	1,16%	0,28%	3,30%	2,84%	0,50%
De 1.260.000,01 a 1.440.000,00	8,95%	0,39%	0,39%	1,17%	0,28%	3,35%	2,87%	0,50%
De 1.440.000,01 a 1.620.000,00	9,53%	0,42%	0,42%	1,25%	0,30%	3,57%	3,07%	0,50%
De 1.620.000,01 a 1.800.000,00	9,62%	0,42%	0,42%	1,26%	0,30%	3,62%	3,10%	0,50%
De 1.800.000,01 a 1.980.000,00	10,45%	0,46%	0,46%	1,38%	0,33%	3,94%	3,38%	0,50%
De 1.980.000,01 a 2.160.000,00	10,54%	0,46%	0,46%	1,39%	0,33%	3,99%	3,41%	0,50%
De 2.160.000,01 a 2.340.000,00	10,63%	0,47%	0,47%	1,40%	0,33%	4,01%	3,45%	0,50%
De 2.340.000,01 a 2.520.000,00	10,73%	0,47%	0,47%	1,42%	0,34%	4,05%	3,48%	0,50%
De 2.520.000,01 a 2.700.000,00	10,82%	0,48%	0,48%	1,43%	0,34%	4,08%	3,51%	0,50%
De 2.700.000,01 a 2.880.000,00	11,73%	0,52%	0,52%	1,56%	0,37%	4,44%	3,82%	0,50%
De 2.880.000,01 a 3.060.000,00	11,82%	0,52%	0,52%	1,57%	0,37%	4,49%	3,85%	0,50%
De 3.060.000,01 a 3.240.000,00	11,92%	0,53%	0,53%	1,58%	0,38%	4,52%	3,88%	0,50%
De 3.240.000,01 a 3.420.000,00	12,01%	0,53%	0,53%	1,60%	0,38%	4,56%	3,91%	0,50%
De 3.420.000,01 a 3.600.000,00	12,11%	0,54%	0,54%	1,60%	0,38%	4,60%	3,95%	0,50%