

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
SETOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE CONTABILIDADE
PÓS- GRADUAÇÃO DE CONTABILIDADE E FINANÇAS

PLANO DE NEGÓCIOS:

**Estudo de viabilidade financeira e mercadológica de uma Brigaderia na Cidade
de Foz do Iguaçu**

Natalia Roter de Oliveira

Profª Orientadora: Drª Márcia M. S. Bortolucci Espejo

CURITIBA

2012

NATALIA ROTER DE OLIVEIRA

PLANO DE NEGÓCIOS

Estudo da viabilidade financeira e mercadológica de uma brigaderia na cidade de
Foz do Iguaçu

Monografia apresentada ao Programa do
Curso de Pós-Graduação do
Departamento de Contabilidade, do Setor
de Ciências Sociais Aplicadas da
Universidade Federal do Paraná, como
requisito para obtenção do título de
especialista em Contabilidade e Finanças.

Prof^a Orientadora: Dr^a Márcia M. S. Bortolucci
Espejo

CURITIBA

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO
PARECER FINAL

NOME DO (A) ALUNO (A): NATALIA ROTER DE OLIVEIRA

TÍTULO DO TRABALHO: PLANO DE NEGÓCIOS: ESTUDO DE VIABILIDADE FINANCEIRA E MERCADOLÓGICA DE UMA BRIGADERIA NA CIDADE DE FOZ DO IGUAÇU

NOME DO PROFESSOR ORIENTADOR: MÁRCIA MARIA DOS SANTOS BORTOLOCCI ESPEJO

PARECER DO PROFESSOR ORIENTADOR:

Aluna realizou um plano de negócios para viabilizar a abertura de uma Brigaderia em Foz de Iguaçu. Constatou sua viabilidade e realizou excelente trabalho. Muito dedicada.

NOTA: 10,0 (dez)

) ASSINATURA: 

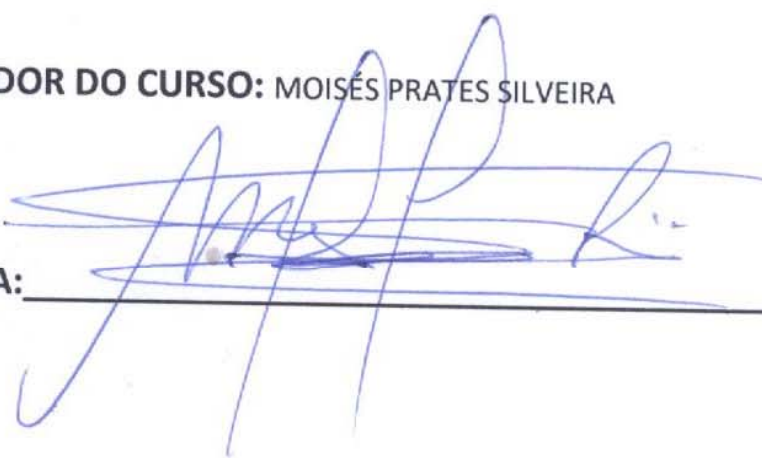
NOME DO PROFESSOR DESIGNADO: Moisés Prates Silveira

NOTA: 10,0 (DEZ)

) ASSINATURA: 

CONCEITO FINAL: 10,0 (DEZ)

COORDENADOR DO CURSO: MOISÉS PRATES SILVEIRA

ASSINATURA: 

DATA: 10 / 10 / 2012

2012

AGRADECIMENTO

Gostaria de agradecer o apoio que recebi de minha família para mais uma etapa de minha vida, e a ajuda que obtive junto aos meus professores e minha orientadora para que eu pudesse ter este crescimento intelectual e profissional.

RESUMO

OLIVEIRA, N. R., **Estudo da viabilidade financeira e mercadológica de uma brigaderia na cidade de Foz do Iguaçu.** Este trabalho teve como objetivo verificar a viabilidade financeira e mercadológica de uma Brigaderia na cidade de Foz do Iguaçu. Para tal, se fez necessário o estabelecimento de diretrizes para o projeto proposto, o desenvolvimento de pesquisas de mercado, com concorrentes e clientes em potencial, o cálculo e determinação dos custos e preços dos produtos e por último a emissão de um parecer sobre a sua real viabilidade. Como resultado final, baseado nos estudos realizados, é possível afirmar que o produto teria uma boa aceitação de mercado, conforme demonstra a pesquisa realizada, e quanto ao retorno de investimento, o mesmo far-se-á em um espaço de tempo satisfatório, sendo assim, viável o empreendimento.

Palavras – chave: Plano de negócios. Viabilidade. Brigaderia.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 -Mapa Turístico Foz do Iguaçu.....	45
Figura 2 -Sequência de produção	48
Figura 3 -Layout fábrica e loja	51

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Análise Swot	51
-------------------------------	----

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Principais concorrentes em potencial.....	39
Tabela 2 – Quantificação de clientes em potencial	40
Tabela 3 - Fornecedores de embalagem	41
Tabela 4 -Preço produtos similares.....	44
Tabela 5- Valor nutricional Brigadeiro tradicional	47
Tabela 6 -Valores totais de máquinas e equipamentos.....	52
Tabela 7 -Valores Mensais de Máquinas e Equipamentos	53
Tabela 8 -Investimento pré-operacional	53
Tabela 9 -Valores Matéria Prima.....	55
Tabela 10 - Valores Matéria Prima.....	56
Tabela 11 - Custos Indiretos de Fabricação.....	57
Tabela 12 - Quantidade de Brigadeiros Boleados/mês	57
Tabela 13 - Quantidade de Brigadeiros Panela/mês.....	57
Tabela 14 -Quantidade de Brigadeiros Mini Pote Vidro/mês.....	57
Tabela 15 -Quantidade de Brigadeiros Marmitas/mês	57
Tabela 16 - Custo matéria prima Brigadeiro redondo por sabor.....	58
Tabela 17 - Custo matéria prima Brigadeiro de panela	59
Tabela 18 - Custo matéria prima Brigadeiro de panela	59
Tabela 19 - Custo matéria prima Brigadeiro de panela	59
Tabela 20 - FGTS.....	62
Tabela 21 - INSS.....	62
Tabela 22 - Custo mão de obra fábrica.....	63
Tabela 23 - Custos totais de produção.....	63

Tabela 24 - Despesas loja virtual	64
Tabela 25 - Despesas loja virtual	64
Tabela 26 - Despesas gerais loja	64
Tabela 27 - Despesa total de comercialização.....	64
Tabela 28 - Brigadeiros Redondos	65
Tabela 29 - Preços Unitários	66
Tabela 30 - Estimativa de Venda por Produto.....	67
Tabela 31 - Faturamento Mensal e Anual	67
Tabela 32 - Ponto de Equilíbrio	69
Tabela 33 -Demonstração simplificada de resultados.....	69

LISTAS DE SIGLAS

CPP - Contribuição Patronal Previdenciária

CSLL – Contribuição Social sobre Lucro Líquido

EPP – Empresa de pequeno porte

GILRAT - Grau de incidência de incapacidade laborativa decorrente dos riscos ambientais do trabalho

ICMS- Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços

IPI – Imposto sobre Produto Industrializado

IRPJ – Imposto de Renda Pessoa Jurídica

LTDA- Limitada

MP – Micro empresa

RFB – Receita Federal do Brasil

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	10
1.1	PROBLEMA DA PESQUISA	12
1.2	OBJETIVOS	13
1.2.1	Objetivo Geral	13
1.2.2	Objetivos Específicos.....	13
1.3	JUSTIFICATIVA.....	13
2	REFERENCIAL TEÓRICO	16
2.1	EMPREENDEDORISMO	16
2.2	PLANO DE NEGÓCIOS	17
2.2.1	Sumário executivo	17
2.2.1.1	Descrição da empresa	18
2.2.1.2	Dados dos empreendedores	18
2.2.1.3	Dados do empreendimento	18
2.2.1.4	Missão e visão da empresa.....	18
2.2.1.5	Setores de atividade	19
2.3	Análise de Mercado	20
2.3.1	Concorrentes.....	21
2.3.2	Clientes	21
2.3.3	Fornecedores	21
2.3.4	Análise <i>Swot</i>	22
2.4	Plano de Marketing	22
2.4.1	Preço	23

2.4.2 Praça	24
2.4.3 Promoção.....	24
2.4.4 Produtos.....	25
2.5 Plano Operacional.....	25
2.5.1 Capacidade produtiva.....	25
2.5.2 Maquinário e móveis.....	26
2.5.3 Necessidade de Pessoal.....	26
2.5.4 Layout.....	26
2.6 Plano Financeiro.....	27
2.6.1 Investimento.....	27
2.6.2 Estimativa de custos.....	29
2.6.3 Estimativa de faturamento.....	30
3 METODOLOGIA.....	36
4 DESENVOLVIMENTO DO PLANO DE NEGÓCIOS.....	36
4.1 Sumário Executivo.....	36
4.1.1 Descrição da empresa.....	36
4.1.2 Dados dos empreendedores.....	36
4.1.3 Dados do empreendimento.....	37
4.1.4 Missão e visão da empresa.....	37
4.1.5 Setores de atividade.....	38
4.2 Análise de Mercado.....	38
4.2.1 Concorrentes.....	38
4.2.2 Clientes.....	39
4.2.3 Fornecedores.....	40
4.2.4 Análise Swot.....	41
4.3 Plano de marketing.....	43

4.3.1 Preço	43
4.3.2 Praça	44
4.3.3 Promoção.....	45
4.3.4 Produto.....	46
4.4 Plano Operacional.....	47
4.4.1 Capacidade produtiva	47
4.4.2 Maquinário e Móveis	48
4.4.3 Necessidade de pessoal	50
4.4.4 Layout.....	50
4.5 Plano Financeiro.....	51
4.5.1 Investimentos	52
4.5.2 Estimativa de custos	54
4.5.3 Estimativa de faturamento	65
4.5.4 Indicadores de viabilidade.....	68
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	71
REFERÊNCIAS.....	72
APÊNDICES	76

1 INTRODUÇÃO

Segundo Fiocruz (2008), os primeiros povos a criar os doces foram os gregos, há aproximadamente 2500 anos. Estudiosos encontraram algumas evidências de que estes povos antigos mascavam uma espécie de resina, que era retirada das árvores. A resina que era utilizada vem de uma árvore chamada Mástiche (*Pistacia lentiscus*), eles acreditavam que ao mascá-la poderiam curar certos tipos de doenças. Com o passar dos anos, os romanos também descobriram esta resina e as crianças a apreciavam; já no oriente médio, na Idade média, era privilégio dos sultões utilizá-la, tanto para obter um hálito fresco ou como cosmético.

Os doces fizeram parte importante da história da humanidade, seja em fatos que realmente aconteceram, ou apenas em lendas, segundo Lucrecia Zappi (2011). Uma dessas lendas é a do biscoito da sorte chinês, que seria o responsável pela destruição do império mongol e a criação da dinastia Ming na China.

Os primeiros registros de doces no Brasil são datados com a chegada das esquadras de Pedro Álvares Cabral, em abril de 1500. Eles eram ofertados, junto com as especiarias e espelhos, aos índios de Porto.

A tradição dos doces veio com as portuguesas, e suas receitas. Como o Brasil tinha como principal produção a cana de açúcar e mão de obra escrava abundante, as iguarias ganharam espaço no país.

De acordo com a Nestlé (2011), no início de 1921, chegava ao Brasil o Leite Condensado importado da Suíça. Na década de quarenta, após a deposição de Getúlio Vargas, houve novas eleições para presidente do país. Os principais candidatos na época eram Eurico Gaspar Dutra (posteriormente, eleito) e o Brigadeiro Eduardo Gomes, que utilizava o bordão em sua campanha – “Brigadeiro – que é bonito e é solteiro”. Seu sucesso era muito grande, tanto que as eleitoras faziam docinhos e trocavam por donativos para a campanha.

Relatos contam que, segundo *site* UOL (2011), o doce brigadeiro foi criado por uma senhora de Minas Gerais, a qual fez os docinhos e ofereceu ao candidato dizendo que aqueles eram os preferidos do Brigadeiro.

Porém, o que no começo era somente a mistura de leite condensado com chocolate em pó e margarina, hoje, tornou-se um alimento muito mais requintado e nutritivo. Sejam amêndoas, pistache, paçoca, capuccino, chocolate branco, amarula, doce de leite, entre outros, existem uma infinidade de sabores desenvolvidos para atender a um público seletivo e apaixonado por este doce tão brasileiro, que também é conhecido fora do país como “as trufas brasileiras”, segundo site *Delicious Cakes* (2012).

Apesar de a concorrência do mercado de doces ser muito grande, por se tratar de um ramo utilizado como complemento de renda familiar, o brigadeiro *gourmet* está ganhando mercado por ter se tornado, não somente um doce para festa, mas sim, também, uma forma elegante de presentear.

O presente trabalho tem como intuito desenvolver um plano de negócios para verificar a viabilidade da abertura de uma brigaderia (brigadeiros *gourmet*) na cidade de Foz do Iguaçu.

O plano de negócios pode ser definido como o ponto norteador para o futuro empresário, auxiliando na decisão da abertura ou não do empreendimento. Através dele é possível verificar a viabilidade do negócio, assim como, os prováveis resultados que poderão ser obtidos nos próximos períodos.

Estudos do Sebrae-SP - Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas de São Paulo (2011), mostram que 58% das empresas de pequeno porte fecham as portas antes de completar cinco anos. Este número caiu cerca de 13% em relação ao ano de 2000, segundo a revista *Época* (2011), devido à melhora de escolaridade dos gestores. Porém, outro fator que auxiliou a queda deste número é o fato de que os empreendedores novos passaram a tomar conhecimento de que o plano de negócios é um fator muito importante para tomada de decisão e conhecimento do cenário em que a empresa está inserida.

1.1 PROBLEMA DA PESQUISA

Em 2010, o GEM (*Global Entrepreneurship Monitor*) (2010), através do instituto IBQP (Instituto Brasileiro de Qualidade e Produtividade), apresentou um estudo sobre o comportamento dos empreendedores no Brasil. Naquele ano, o número de pessoas que abriram um novo negócio foi de 21,1 milhões, 17,5% a mais do que no ano de 2002. Alguns dos principais fatores que levam um grande número de pessoas a abrirem seu próprio negócio são: oportunidade, necessidade e inovação.

No Brasil, no ano de 2007, a proporção de pessoas que possuem seu próprio negócio por oportunidade e por necessidade era de 1,4 daquele para 1 deste. Já no ano de 2010, este número aumentou, seguindo uma média mundial, de 2,1 por oportunidade para 1 por necessidade. Em relação a novos entrantes, este número é praticamente igual para os dois fatores, sendo eles de 3,1. Este aumento da proporção é devido à vulnerabilidade das condições de emprego.

A Brigaderia é um modelo de negócio relativamente novo, atingindo principalmente as cidades de grande porte. A idéia de abrir um empreendimento deste na cidade de Foz do Iguaçu dá-se por alguns motivos, dentre eles, a possibilidade de mudança da autora desta pesquisa para a cidade, fazendo com que os estudos de mercado e de investimento sejam facilitados, e a inexistência de concorrência direta no ramo. Porém, o principal fator motivante para o desenvolvimento do mesmo é que, segundo o Ministério do Turismo (2011), Foz do Iguaçu é a segunda cidade mais visitada no Brasil. Grande parte destes turistas é estrangeiro, chegando a 368.292 (somente entre janeiro e junho de 2011, segundo o Diário Democrático), e estão em busca de belezas naturais, aventura e recordações do Brasil. Como o brigadeiro é genuinamente brasileiro, haveria grande interesse na compra deste como forma de lembrança do país.

Diante da situação posta, a questão de pesquisa orientativa do presente estudo é a seguinte: Existe a viabilidade mercadológica e financeira para a implementação de uma Brigaderia na cidade de Foz do Iguaçu?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

Elaborar um plano de negócios para a implementação de uma brigaderia na cidade de Foz do Iguaçu.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Estabelecer diretrizes para o negócio proposto;
- Desenvolver pesquisas de mercado, envolvendo os concorrentes e os consumidores em potencial;
- Determinar os custos para o desenvolvimento da empresa;
- Emitir parecer sobre o projeto de viabilidade.

1.3 JUSTIFICATIVA

O plano de negócios é a base para o nascimento de uma empresa. Através dele é possível verificar a viabilidade de abertura da mesma, e como ela se comportará nos próximos anos, através de observações de concorrentes, ou projeções futuras, facilitando, desta forma, a decisão de investir ou não.

Dolabella (1999, p.80) explica que:

O Plano de Negócios é uma linguagem para descrever de forma completa o que é ou o que pretende ser uma empresa. É uma forma de pensar sobre o futuro do negócio: aonde ir, como ir mais rapidamente, o que fazer durante o caminho para diminuir incertezas e riscos. Descreve um negócio: os motivos da existência da oportunidade de negócio, como o empreendedor pretende agarrá-la e como buscar e gerenciar os recursos para aproveitá-la.

O tema do presente trabalho trata da identificação de uma oportunidade de desenvolver um produto com grande potencial de crescimento e muito atrativo. Apesar de muitos acreditarem que o brigadeiro seja apenas um docinho barato, é

possível chegar a um faturamento de cerca de 5 milhões de reais anuais com a venda deste produto, segundo revista Exame (2011).

O foco principal do trabalho é o de observar a possibilidade de implementação de uma Brigaderia na cidade de Foz do Iguaçu, desenvolvendo um plano de *marketing*, financeiro, de custos, planejamento estratégico.

Através do presente trabalho será possível enriquecer o conhecimento adquirido durante a pós-graduação em de Contabilidade e Finanças. Outro motivo para o desenvolvimento do mesmo é que há um grande interesse da autora na abertura deste empreendimento desenvolvido neste plano de negócios.

1.4 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO

A presente pesquisa tem como principal propósito verificar a viabilidade de implementação de uma empresa no ramo alimentício, na cidade de Foz do Iguaçu – Paraná. A presente empresa terá o nome de Hummm Brigadeiros e produzirá e comercializará Brigadeiros.

1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO

A pesquisa está estruturada 5 tópicos a serem detalhados. O primeiro tópico trata da Introdução, a qual aborda o problema da pesquisa, os objetivos gerais e específicos, a justificativa do desenvolvimento do trabalho. O segundo tópico apresenta o Referencial Teórico, no qual é possível verificar o embasamento bibliográfico da pesquisa, embasamento este que auxilia na estruturação do estudo da viabilidade do projeto.

O terceiro tópico refere-se à Metodologia do estudo. Através desta descreveu-se quais tipos de estudos foram realizados, a forma como os dados foram coletados. O quarto tópico intitulado Desenvolvimento do Plano de Negócios trata do próprio

desenvolvimento do referencial teórico em relação à proposição da pesquisa, ou seja, são verificados os tópicos apresentados no Referencial Teórico e se faz uma adaptação ao objetivo da pesquisa.

No quinto e último tópico encontra-se as conclusões quanto aos resultados encontrados, os apêndices e as referências.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico é o conjunto de informações que foram coletadas advindas de vários autores, as quais irão auxiliar no embasamento do desenvolvimento do projeto, dando-lhe maior confiabilidade e credibilidade.

2.1 EMPREENDEDORISMO

A palavra empreendedorismo deriva do latim *imprehendere*, a qual foi traduzida para inglês como *entrepreneurship*, que corresponde a empreender, assumir riscos e começar algo novo. Foi utilizada pela primeira vez pelo economista francês Jean Batist Say, em 1800, em seu livro Tratado de economia política, que dizia que ela distinguia o indivíduo que consegue transferir recursos econômicos de um setor com baixa produtividade para um com produtividade elevada e maiores rendimentos. (DRUCKER, 1987).

A criação de um novo negócio decorre de três fatores: a oportunidade, a necessidade e a inovação. Atualmente no Brasil, segundo estudos do GEM (2010), os fatores que mais impulsionam a abertura de novas empresas são a oportunidade e a necessidade. Para Dornelas (2003), a criação de negócios a partir de oportunidade desenvolve o crescimento econômico, o que, por consequência, leva o país a proporcionar melhores mecanismos de incentivo ao empreendedorismo. Ele também comenta que no Brasil, grande parte das pessoas que abrem seu próprio negócio por necessidade é devido à falta de suprimentos para a renda básica.

O empreendedorismo tem um papel muito importante para a sociedade, é através dele que há o crescimento econômico, criação de novos produtos e necessidades nos consumidores, aumenta o nível de emprego, melhora a qualidade de vida das pessoas, aumenta a competitividade no mercado.

2.2 PLANO DE NEGÓCIOS

O plano de negócios é um documento utilizado para descrever o empreendimento e deve ser utilizado para nortear as decisões posteriores a serem tomadas. Através dele é possível obter-se uma síntese de suas potencialidades, bem como os riscos envolvidos, a viabilidade e a potencialidade de sucesso do trabalho, conforme Dornelas (2003).

Segundo Chiavenato (2005), o plano de negócio é um planejamento antecipado pelo qual um futuro empreendedor, a partir de dados e informações sobre um determinado negócio, procura viabilizar uma sociedade de seu interesse. Este plano deve seguir alguns passos de: previsão, programação, coordenação e controle, de uma seqüência lógica de eventos com o intuito de alcançar sucesso em determinado negócio.

Para Dornelas (2005) através do plano é possível estabelecer as diretrizes para o negócio, gerenciar de forma mais eficaz e ter maior assertividade nas tomadas de decisões, maior confiabilidade para obtenção de financiamentos, identificar as oportunidades e potenciais da empresa e estabelecer um vínculo maior entre a empresa e seus *stakeholders*.

O plano de negócios deve ser composto pela descrição da empresa, também conhecido como sumário executivo, pela análise de mercado, desenvolvimento de um plano de *Marketing*, plano operacional e financeiro.

2.2.1 Sumário executivo

Segundo Dornelas (2003), o sumário executivo é o ponto no qual o leitor decide se continuará lendo o plano de negócios ou não. O sumário irá dizer quais são as características da empresa.

Neste ponto se faz a descrição da empresa, constando a sua formação, sua localização, seu propósito, o qual será representado através da definição da missão, visão e diretrizes da organização.

2.2.1.1 Descrição da empresa

Dornelas (2003) comenta que na descrição da empresa deve-se fazer um breve resumo do funcionamento da empresa, enfatizando algumas de suas principais características, como:

- Nome da empresa
- Ramo de atividade
- Produtos e serviços ofertados
- Mercado atuante (consumidores, fornecedores, concorrentes).
- Localização

2.2.1.2 Dados dos empreendedores

Deverá constar como será composta a formação da empresa, quem serão seus responsáveis, suas atribuições, formação, e quais atividades estes irão desempenhar dentro da empresa.

2.2.1.3 Dados do empreendimento

Neste item será descrito como o empreendimento será realizado, sua localização, como ele será formado (loja, fábrica, escritório etc.), sua estrutura.

2.2.1.4 Missão e visão da empresa

A definição da missão e a da visão da empresa é importante para que, não somente os proprietários, mas também os funcionários e clientes saibam qual é a direção que a empresa gostaria de tomar, e qual a sua real razão de existir.

A missão da empresa pode ser traduzida conforme o pensamento de Peter Drucker, que diz,

Uma empresa não se define pelo seu nome, estatuto ou produto que faz; ela se define pela sua missão. Somente uma definição clara da missão é razão de existir da organização e torna possíveis, claros e realistas os objetivos da empresa. (DRUCKER, 1993, p. 34).

Segundo Chiavenato (1999) a missão traduz a razão de existir da empresa, o motivo ou a finalidade da criação da empresa e qual a sua serventia, ela deverá funcionar como um orientador das atividades da empresa.

Kotler (1998) diz que uma missão bem difundida leva ao funcionário ter um senso comum de oportunidades, direção, significância e realização, e uma missão bem explícita irá atuar como uma mão invisível, que auxiliará os funcionários ao trabalho independente, aumentando o potencial da empresa.

Esta missão deverá ser sempre revista, sendo alterada de acordo com as mudanças que ocorrem no ambiente em que a empresa está inserida, e deverá ser algo praticável, ou seja, constar nela somente pontos que a organização poderá realmente colocar em prática.

Já a visão determinará qual o posicionamento que a empresa pretende ter no futuro, seja em relação aos seus concorrentes, ao mercado em que ela atua, seu tamanho, seus produtos, seu potencial. Chiavenato (1999) define visão como a imagem que a empresa tem de si e de seu futuro.

Hartmann (1999) diz que a visão reflete um conjunto de crenças e aspirações, e é a demonstração de onde a empresa deseja chegar.

2.2.1.5 Setores de atividade

Conforme Sebrae (2009) os setores de atividades podem ser divididos em: primário, secundário e terciário. O setor primário corresponde às atividades de base, como agricultura, extrativismo, pecuária. São relacionados à extração de recursos naturais e a produção de insumos para os outros setores. Já o secundário é composto pelas indústrias, construção civil, produção de bens de consumo. Este setor é responsável pela transformação da matéria prima em produtos comercializáveis. Os terciários estão ligados à prestação de serviços e ao comércio.

2.3 Análise de Mercado

Para Kotler e Keller (2006) a definição de mercado é:

Mercado é um grupo distinto de pessoas e/ou organizações que têm recursos que querem trocar ou que poderão concebivelmente trocar por benefícios distintos, onde os participantes deste mercado operam em um macroambiente mais forte, oferecendo oportunidades e impondo ameaças.

Segundo Dornelas (2005) a análise de mercado irá orientar os investidores em relação ao ambiente em que a empresa estará inserida, abordando pontos como concorrentes, clientes, fornecedores, e através da análise *Swot* é possível verificar seus pontos fortes e fracos, e as oportunidades e ameaças.

Conforme Kotler (1998) a análise *Swot* (sigla em inglês para *strengths, weaknesses, opportunities, threats*) é uma avaliação feita para a empresa, envolvendo as forças e fraquezas, as oportunidades e ameaças presentes no ambiente interno e externo da empresa. Esta avaliação poderá ser feita em relação a produto ou projeto.

A empresa poderá utilizar a análise *Swot* para desenvolver suas estratégias perante o mercado, conforme demonstrado no quadro abaixo.

	Forças	Fraquezas
Oportunidades	<p><u>Estratégias</u> Utilizar as forças internas para aproveitar as oportunidades do ambiente externo.</p>	<p><u>Estratégias</u> Amenizar ou eliminar as fraquezas para aproveitar as oportunidades do ambiente externo.</p>
Ameaças	<p><u>Estratégias</u> Utilizar as forças internas para reduzir ou evitar as ameaças externas; Analisar a urgência e o rigor da ameaça antes de selecionar a melhor estratégia.</p>	<p><u>Estratégias</u> Estratégias e táticas defensivas utilizadas para reduzir as fraquezas internas e evitar as ameaças externas</p>

Quadro 1 – Análise *Swot*
Fonte: Paulo Tarso (2006)

2.3.1 Concorrentes

Para Kotler (2004), a concorrência pode ser dividida em três estilos, a primeira é a genérica, a qual relaciona os produtos de outras categorias que podem satisfazer as mesmas necessidades dos clientes; a segunda é a concorrência da forma, assim chamada, pois a empresa pode considerar como seus concorrentes qualquer outra organização que ofereça os mesmo produtos que ela; e a terceira é a setorial, na qual a empresa classifica como concorrente a organização que tenha a mesma gama de produtos, mesmo que de qualidade diferente.

A concorrência poderá ser classificada de acordo com os parâmetros e percepções da empresa, do mercado ou da união dos dois.

2.3.2 Clientes

Conforme cita Kotler (2004), o cliente é a pessoa que traz o desejo até a empresa, e esta tem a obrigação de atendê-los de forma mais lucrativa tanto para a empresa quanto para o consumidor. Os clientes são o último elo da cadeia, é para ele que os produtos serão produzidos. A definição de quem será o seu cliente deve ser feita com base em estudos mercadológicos.

2.3.3 Fornecedores

Conforme o artigo 3º do Código de Defesa do Consumidor o conceito de fornecedor pode ser descrito como:

Fornecedor é toda pessoa física ou jurídica, pública ou privada, nacional ou estrangeira, bem como os entes despersonalizados, que desenvolvem atividades de produção montagem, criação, construção, transformação, importação, exportação, distribuição ou comercialização de produtos ou prestação de serviços.

A escolha dos fornecedores poder ser feita de acordo com a qualidade do produto, valor de frete, prazo de entrega, capacidade de fornecimento, forma e prazo para pagamento.

2.3.4 Análise Swot

A análise *Swot* será feita a partir do matriz *SWOT*, a qual é descrita por Kotler (2004) como a avaliação global das forças e fraquezas, oportunidades e ameaças presentes no ambiente em que a empresa está inserida.

A análise do ambiente externo é realizada a partir das oportunidades e ameaças. Para Kotler (2004, p. 98), “uma oportunidade de *marketing* existe quando a empresa pode lucrar ao atender às necessidades dos consumidores de um determinado seguimento”. O autor ainda comenta que as ameaças representam os desafios impostos por mudanças desfavoráveis do ambiente, as quais na ausência de alguma ação de *marketing* defensivas levariam a empresa a uma deteriorização de suas vendas e lucro.

Já as forças e fraquezas representam a análise do ambiente interno, elas demonstram o que a empresa tem de melhor e de pior. O papel do administrador é potencializar essas forças, de modo que o consumidor tenha percepção das mesmas, e neutralizar as fraquezas para que estas não afetem a decisão de compra do cliente.

2.4 Plano de *Marketing*

Kotler (2004) conceitua o *marketing* como o processo em que as pessoas obtêm aquilo que necessitam e desejam. Já Drucker (1991, p. 123) diz que:

[...] *marketing* é tão básico que não pode ser considerado uma função em separado. *Marketing* é o negócio visto do ponto de vista do seu resultado final, ou seja, do ponto de vista do cliente. O sucesso nos negócios não é determinado pelo produtor, mas pelo consumidor.

Segundo estes autores, o plano de *marketing* deve fixar objetivos, avaliar as oportunidades, planejar estrategicamente o *marketing*, desenvolver o plano e o programa.

Antigamente, o *marketing* era confundido com vendas, porém, com o passar do tempo, foram se desenvolvendo várias técnicas e modelos, os quais auxiliam as empresas a ter o *marketing* como um diferencial competitivo, e colocar o cliente como foco da empresa.

Para Kotler (2004) existem 4 grandes compostos de *marketing*, o preço, a praça, a promoção e o produto, conforme demonstrados abaixo. Estes quatro elementos devem ser desenvolvidos com o intuito de juntos conseguirem alcançar o foco da empresa, e ter uma melhor competitividade no mercado em que estão inseridas.

2.4.1 Preço

O preço pode ser definido, conforme Kotler (1998), como um volume de dinheiro cobrado por um produto ou serviço. O *marketing* poderá auxiliar a definição dos preços e a política a ser adotada pela empresa.

Para Kotler (1998), a estratégia de entrada de mercado pode ser dividida em 4, conforme a seguir. O desnatamento rápido representa um lançamento do produto a preços altos e com muita promoção; já o desnatamento lento é utilizado no mercado com tamanho limitado, praticando preços altos e baixa propaganda; por sua vez, a penetração rápida é para grandes mercados, com o lançamento do produto com preços baixos e muita propaganda, e por último a penetração lenta, é para grandes mercados, com preços baixos e pouca promoção.

Ainda segundo Kotler (1998) algumas estratégias para a penetração de mercado pode ser feita através de preços promocionais, degustações (que atraem o cliente ao local de venda, e auxilia a diminuir a dúvida quanto à compra ou não do produto), diferenciação, licitações e parcerias (cooperação e colaboração).

A estratégia de preço pode ser formulada, conforme Kotler e Armstrong (2003), de acordo com cinco pontos chaves: estratégias e objetivos globais da

empresa, demanda, custos, questões legais e concorrência. Eles também ressaltam que se deve levar em consideração a proporção preço- qualidade, pois os clientes, em alguns casos, podem depreciar o produto conforme o preço do mesmo, sem tomar como base sua qualidade.

2.4.2 Praça

A praça é também conhecida segundo Las Casas (1997) como o local de venda ou o canal de distribuição utilizado pela empresa para que o seu cliente possa comprar os produtos. Porém a praça também poderá ser composta pela união ordenada de instituições, as quais em conjunto auxiliam a ligação entre os fornecedores e o cliente final.

A decisão de como e onde colocar a distribuição dos produtos não é uma tarefa fácil, conforme considerações de Las casas (1997). É preciso definir quais os canais que serão utilizados, e quem serão os intermediadores que farão a ligação entre os fornecedores e o cliente. Esta intermediação poderá ser realizada através de atacadistas, distribuidores ou os varejistas.

2.4.3 Promoção

Conforme Nickles e Wood (1999, p. 320):

O objetivo da comunicação integrada de *marketing* é manter um diálogo com os clientes e outros grupos de interesse, permitindo que a empresa responda de forma rápida às suas necessidades e desejos em constante mutação.

Kotler (1998) define a promoção como os instrumentos para a promoção se dividem em propaganda, promoção de vendas, publicidade e venda pessoal. É através da promoção que a empresa irá informar ao consumidor sobre as qualidades do produto, suas facilidades, variedades.

2.4.4 Produtos

Para Kotler (1998, p. 190), “produto é qualquer coisa que possa ser oferecida a um mercado para atenção, aquisição, uso ou consumo, e que possa satisfazer a um desejo ou necessidade”.

Ainda, segundo Kotler e Armstrong (2003) os produtos podem ser divididos em produtos de conveniência, de comparação, de especialidades, de consumo, não procurados, ou industriais (os quais se dividem em matérias e peças, suprimentos, serviços ou itens de capital).

2.5 Plano Operacional

Segundo Oliveira (1997) o plano operacional deverá ser desenvolvido com base em diretrizes e cenários, os quais foram traçados durante o estudo do planejamento estratégico. Para ele, o plano operacional deverá ser dividido em cinco etapas, dentre elas: descrição dos objetivos operacionais, definição dos recursos e meios, estabelecimento de alternativas de ação, quantificação do plano, aprovação e publicação do plano.

2.5.1 Capacidade produtiva

Para Slack (2002, p. 345) a “capacidade produtiva é o nível máximo de atividade que pode ser conseguida em condições normais de operação durante determinado período de tempo”.

Para determinar-se corretamente a capacidade produtiva de uma empresa é necessário verificar primeiramente os recursos disponíveis a ela, como por exemplo, o número de funcionários, o maquinário, a capacidade de suprimentos de matéria – prima, tudo isso combinado com a demanda do mercado.

Corrêa (2001) comenta que uma capacidade mal aproveitada pode causar uma deteriorização do nível de serviço ao cliente, principalmente, em relação ao prazo de entrega e a quantidade determinada. Da mesma forma uma capacidade super aproveitada pode causar acúmulos de estoques, os quais provocam aumento nos custos de estocagem.

2.5.2 Maquinário e móveis

A decisão quanto ao maquinário a ser utilizado deve se basear primeiramente no tipo de produto que será fabricado, e no planejamento da capacidade produtiva.

2.5.3 Necessidade de Pessoal

O número de funcionários será definido a partir da pesquisa de mercado que será realizada, para verificar os clientes em potencial, a quantidade de cada produto que eles estão dispostos a comprar. Após o levantamento da quantidade demandada, será possível verificar quantos funcionários serão necessários para poder suprir esta demanda.

2.5.4 Layout

Segundo Sebrae-PR (2007), o *layout* representa a disposição do espaço para a realização do fluxo, sejam de pessoas ou de materiais. O arranjo físico da empresa se faz necessário devido a 2 motivos, conforme cita Moreira (2001). O primeiro motivo é que o *layout* afeta a capacidade da instalação e da produtividade conforme a perda de espaços importantes, e o segundo é que esta perda pode gerar dispêndios consideráveis de dinheiro.

É necessário um estudo do local onde será instalada a fabricação e a loja, também é importante fazer uma planta com a disposição de máquinas e equipamentos para verificar o melhor aproveitamento do ambiente.

2.6 Plano Financeiro

Para Gitman (1997) o plano financeiro irá fornecer um roteiro para que se possa dirigir, coordenar e controlar a empresa e suas ações, em busca do objetivo. O plano financeiro é o que dará a noção de viabilidade econômica e financeira do projeto. Através dele será possível identificar a necessidade de capital para investimento, assim como, o valor de retorno do mesmo.

Gitman (2007, p. 588) ainda menciona:

O planejamento financeiro é um dos aspectos importantes para funcionamento e sustentação de uma empresa, pois fornece roteiros para dirigir, coordenar e controlar suas ações na consecução de seus objetivos. Dois aspectos-chave do planejamento financeiro são o planejamento de caixa e de lucros. O primeiro envolve o planejamento do orçamento de caixa da empresa; por sua vez, o planejamento de lucros é normalmente realizado por meio de demonstrativos financeiros projetados, os quais são úteis para fins de planejamento financeiro interno, como também, comumente exigidos pelos credores atuais e futuros.

2.6.1 Investimento

O investimento faz parte do plano financeiro, sendo desdobrado em Investimento inicial, que é aquele que será desembolsado para o início das atividades da empresa, depois o pré-operacional que irá descrever os itens necessários para a abertura da empresa, e o capital de giro que é o valor utilizado para o funcionamento da mesma.

2.6.1.1 Investimento Inicial

De acordo com Gitman (2007), o investimento inicial refere-se às saídas de caixas quando se avalia um possível dispêndio de capital. Este é feito a partir da diferença entre todas as saídas e entradas ocorridas no momento em que o investimento é feito.

O investimento inicial necessário será de reforma da loja para a estruturação de um *layout* adequado, compra de maquinários, compra de móveis e equipamentos, investimento em propaganda, gastos com inauguração.

2.6.1.2 Investimento pré-operacional

Conforme o Sebrae (2007) os investimentos pré-operacionais são aqueles que são necessários para que a empresa comece a funcionar. No caso de utilização de um imóvel antigo, será necessária uma reforma; pagamento de taxa de abertura da empresa, treinamento dos funcionários, entre outros.

2.6.1.3 Capital de giro

Para Lemes Junior *et al* (2002), o Capital de Giro, também conhecido como Capital circulante representa o valor de recursos que são aplicados na empresa para movimentar o seu ciclo operacional, que representa o tempo entre a entrada de matéria prima no estoque até a venda do produto acabado e seu pagamento.

Segundo Matarazzo (1995), o capital de giro é a folga financeira a curto prazo, ou seja, financiamentos que a empresa tem e que serão cobrados a médio e longo prazo.

2.6.2 Estimativa de custos

Para Martins (2003) o custo é conhecido como um gasto referente a um bem ou serviço que será utilizado na produção de outro bem ou serviço. O custo deverá ser reconhecido como tal, no momento em que há a utilização dos fatores de produção. A estimativa destes auxiliará na decisão de fabricação, na quantidade e na alocação de recursos.

Segundo Padoveze (2004, p. 270) os custos são definidos por:

Custo são gastos, que são investimentos, necessários para produzir os produtos da empresa. São gastos por ela efetuados que farão nascer os seus produtos. Portanto, podemos dizer que os custos são gastos relacionados com os produtos, posteriormente ativados quando os produtos objeto desses gastos forem gerados. De modo geral, são gastos ligados à área industrial da empresa.

2.6.2.1 Custo da matéria prima

O custo da matéria prima deve levar em consideração não somente o seu valor original, mas também o valor do frete, e dos impostos a serem pagos.

2.6.2.2 Custo de produção

Segundo Martins (2003) os custos de produção são divididos em custos de produção do período, os de produção acabada e os de produtos vendidos. Os custos de produção do período são definidos como a soma dos custos incorridos no período, estes são formados pela matéria prima, mão - de - obra e custos indiretos de fabricação.

Os custos indiretos de fabricação são aqueles que não podem ser especificados diretamente, necessitam passar por um processo de rateio. Por exemplo, depreciação de máquinas que fabricam mais de um produto, material

indireto, seguro da fábrica, aluguel da fábrica, entre outros. Para Neves e Viceconti (1996), os custos indiretos são descritos como:

[...] os custos que dependem de cálculos, rateios ou estimativas para serem apropriados em diferentes produtos, portanto, são os custos que só são apropriados indiretamente aos produtos. O parâmetro utilizado para as estimativas é chamado de base ou critério de rateio.

2.6.2.3 Custo de comercialização

É o custo unitário somado com os custos que incorrem para comercializá-lo, ou seja, os custos da loja, custos de entrega, embalagens extras, propagandas, etc.

2.6.2.4 Estimativa do custo unitário

Para Leone (2000) o custo unitário é um indicador que representa uma fração entre q quantidade de produtos produzidos no período, que fica no denominador, e os custos também do período, que fica no numerador.

2.6.3 Estimativa de faturamento

Para o cálculo da estimativa de faturamento é necessário primeiro o verificar a estimativa de preço do produto, assim como a quantidade de venda mensal e os indicadores de viabilidade (ponto de equilíbrio, rentabilidade, lucratividade, *payback* e TIR).

2.6.3.1 Estimativa de preço

O preço de venda de um produto, segundo Leone (2000) é formado por alguns fatores, dentre eles, pela margem de contribuição do produto e seus custos

marginais. A margem de contribuição é composta por custos estruturais fixos e o lucro.

A estimativa de preço deverá ser calculada com base nos custos do produto apontados no item 2.6.2, e deverá ser aplicado um *markup* sobre estes valores, *markup* que poderá ser estipulado pelos próprios sócios.

Conforme Hoji (2007) o *markup* é uma taxa que será adicionada sobre uma base, podendo ser esta base custos variáveis, custos totais, custo da matéria – prima, entre outros, tendo como objetivo estipular o preço de venda do produto.

2.6.3.2 Estimativa de venda mensal

A estimativa de venda mensal terá como base um estudo de número de clientes em potencial, o número de concorrentes indiretos. Para efetuar o cálculo da estimativa de venda mensal é necessário saber o potencial de mercado total, o qual segundo Kotler (1998) define como quantia máxima de venda que a empresa poderá realizar em determinado período de tempo, com base em um certo nível de esforço feito pelo *marketing* do setor e sob dadas condições ambientais. O cálculo poderá ser efetuado a partir da fórmula:

$$Q = N \times Q \times P$$

Onde:

Q - Quantidade total do potencial de mercado

N - Número de compradores do produto no mercado específico sob dadas suposições

P - Quantidade comprada por um comprador médio

2.6.3.3 Indicadores de viabilidade

Alguns índices são importantes para a definição da viabilidade de um projeto, dentre eles estão a TIR (taxa interna de retorno), *Payback*, Ponto de Equilíbrio,

Lucratividade, Rentabilidade. Conforme Ludícibus (1998, p. 98), os indicadores, também conhecidos como quocientes, tem por finalidade:

O uso de quocientes tem por finalidade principal permitir ao analista extrair tendências e comparar os quocientes com padrões preestabelecidos. A finalidade da análise é mais do que retratar o que aconteceu no passado, fornecer algumas bases para inferir o que poderá acontecer no futuro.

2.6.3.3.1 Ponto de equilíbrio

Conforme cita Gitman (2001), o ponto de equilíbrio, também chamada de custo volume-lucro, é utilizado para a empresa poder determinar o nível de operação necessária para cobrir os custos operacionais e obter lucratividade. Para Martins (2003), o ponto de equilíbrio indica a produção mínima que a empresa tem que ter e vender para não operar no prejuízo.

Seu cálculo é feito através da formula:

$$\text{Ponto de Equilíbrio} = \text{Custo Fixo} / (\text{Preço unitário} - \text{Custo Variável})$$

2.6.3.3.2 Rentabilidade

Matarazzo (2003) explica que a rentabilidade mostra, através de índices, qual a rentabilidade dos capitais investidos, ou seja, qual o seu grau de êxito econômico. Para Marion (2007), a rentabilidade é calculada a partir dos investimentos. Estes investimentos podem ser feito com capital próprio ou com capital de terceiros.

O cálculo do retorno pode ser feito com base em várias vertentes, conforme demonstradas abaixo.

-Retorno sobre Investimento Total– Lucro Líquido/ Ativo Total

-Retorno sobre o Capital Investido pelos proprietários – Lucro Líquido/
Patrimônio Líquido

-Rentabilidade do Ativo – (Lucro Líquido/ Ativo)X100

-Rentabilidade do Patrimônio Líquido – (Lucro Líquido/ Patrimônio Líquido)X100

2.6.3.3.3 Lucratividade

A Lucratividade sobre vendas é definida por Matarazzo (2003) como o quanto a empresa teve de retorno em cada venda que é realizada, ou seja, demonstra a eficiência da empresa em produzir lucros a cada venda que ela faz. Seu cálculo é feito através da fórmula:

$$\text{- Margem Líquida- (Lucro Líquido/ Vendas Líquidas)X100}$$

2.6.3.3.4 *Payback*

Segundo Lemes Junior *et al* (2002, p. 180), o *payback* “é o período de tempo necessário para que as entradas líquidas de caixa recuperem o investimento inicial do projeto”. Ele é muito utilizado para investimentos de longo prazo, que apresentam certos riscos.

3 METODOLOGIA

A abordagem do problema utilizada para o desenvolvimento do trabalho terá como base os estudos qualitativos e quantitativos dos dados. Será observado o comportamento dos consumidores em potencial e dos concorrentes.

Segundo Godoy (1995), o estudo qualitativo não tem como objetivo medir os eventos estudados, ou empregar estudos estatísticos na análise dos dados, seu principal foco está no desenvolvimento do estudo. Pretende-se obter dados descritivos sobre lugares, pessoas ou processos através de um contato direto do pesquisador com os dados estudados.

Oliveira (1997) descreve o estudo quantitativo como uma ferramenta muito utilizada para o desenvolvimento de pesquisa descritiva no âmbito econômico, social, mercadológico e de administração, e através deste estudo é possível se obter um grau de precisão nos resultados, evitando distorções. A pesquisa do tipo quantitativa irá auxiliar na comparação entre os dados que serão coletados.

Um dos objetivos do estudo é verificar, primeiramente, informações bibliográficas sobre como realizar um plano de negócios, efetuar os cálculos necessários, com base em projeções de resultado, para obtenção dos índices. O outro objetivo do mesmo é a criação de um formulário que será aplicado nos clientes em potencial, para que seja possível averiguar a aceitação ou não do empreendimento. Este formulário fará parte de uma pesquisa do que pode ser descrita de duas maneiras, descritiva e Survey. Segundo Gil (2002), a pesquisa descritiva tem por objetivos básicos a descrição de uma população ou fenômeno, e então verificar a relação entre as variáveis. Já Tanur apud Pinsonneault; Kraemer (1993) explica que o método de pesquisa Survey é utilizada para levantamento de dados ou informações sobre características, ações ou opiniões de determinado grupo de pessoas, indicado como representante de uma população alvo, por meio de um instrumento de pesquisa, normalmente um questionário.

A pesquisa será um estudo de caso, ou seja, verificará a viabilidade do desenvolvimento de uma empresa chamada “Hummm Brigadeiros”, uma empresa de pequeno porte do ramo alimentício, através de um plano de negócios. Esta pesquisa

far-se-á através de levantamento dos dados, realizado no ano de 2012, e contará com informações sobre concorrência, clientes potenciais, formulação do produto, desenvolvimento de custos, projeção de faturamento e cenários.

Essa pesquisa também contém um questionário, que foi aplicado para 40 clientes potenciais. Esse questionário foi composto por perguntas objetivas e de múltipla escolha, sobre comportamento de compras e sobre a situação sócio – econômica do entrevistado.

O local escolhido para aplicação do mesmo foi um restaurante localizado no bairro do centro da cidade de Foz Iguaçu, e foram escolhidas pessoas de forma aleatória. A pesquisa era entregue as pessoas que aceitavam a participar, e essas deveriam responder às perguntas com um X na qual melhor lhe conviesse.

4 DESENVOLVIMENTO DO PLANO DE NEGÓCIOS

O plano de negócios será desenvolvido focando no resultado proposto pelo projeto, que será a viabilidade de implementação de uma Brigaderia na cidade de Foz do Iguaçu – Paraná. Este plano deverá conter o sumário executivo, com a descrição da empresa; a análise de mercado; o plano de marketing a ser utilizado; o plano operacional e o plano financeiro.

4.1 Sumário Executivo

O sumário executivo trará a descrição da empresa como um todo, a sua formação, seus objetivos, e quem serão os responsáveis pela mesma.

4.1.1 Descrição da empresa

A empresa Hummm Brigadeiros Ltda. será uma companhia enquadrada no regime Simples, atuando no setor Secundário - cuja Razão Social será HUMMM BRIGADEIROS COMÉRCIO E INDÚSTRIA DE ALIMENTOS LTDA - EPP, nome fantasia HUMMM BRIGADEIROS – terá localização na cidade de Foz do Iguaçu – Paraná, e será composta por 02 (dois) sócios e por 04 (quatro) funcionários.

O produto oferecido pela empresa é o Brigadeiro, que será fabricado em sabores variados, e será apresentado em embalagens diferenciadas. Estes brigadeiros serão produzidos em uma fábrica, e vendidos em uma loja física e uma virtual. Os Brigadeiros poderão ser utilizados tanto como docinhos de festa, ou para presente, por este motivo, o público alvo da empresa engloba tanto os moradores da cidade, quanto turistas e *buffets* de festa.

4.1.2 Dados dos empreendedores

A sociedade será composta por 2 sócios, cada um deles ficará responsável por uma parte da administração e da comercialização dos produtos. Cada um terá 50% de participação de quotas; o valor dessas quotas é de R\$50.000,00 cada sócio, totalizando um Capital Social de R\$100.000,00.

As atividades serão divididas de acordo com a capacidade de aptidão de cada um deles, sendo um formado em Administração de Empresas e o outro em Contabilidade.

4.1.3 Dados do empreendimento

A Hummm Brigadeiros será implantada na cidade de Foz do Iguaçu, no logradouro, Avenida Brasil, 1567 – Centro. Em uma loja de 50m², mais um espaço de 80m² para a fabricação.

A cidade de Foz do Iguaçu, segundo Censo Demográfico 2010, realizado pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, possui 256.088 habitantes, e tem sua economia baseada no turismo, no comércio e eventos, os quais juntos se chamam o Ciclo do Desenvolvimento Sustentável. Até 2009, o número de estabelecimentos comerciais era de 9.668 e de indústrias era de 64, segundo a Secretaria Municipal da Fazenda.

4.1.4 Missão e visão da empresa

A missão e a visão dizem muito sobre a empresa, pois estes itens são responsáveis pela “alma do negócio” e são eles quem norteiam a gerência da organização.

A missão da Hummm Brigadeiros é ser uma empresa lembrada não somente como produtora de doces, mas também produtora de momentos de alegria e prazer gastronômico.

Por se tratar de um produto que tem possibilidade de aceitação no país inteiro, a visão da empresa é abrir franquias nos estados do Paraná, Santa Catarina e São Paulo nos próximos 5 anos.

4.1.5 Setores de atividade

A empresa poderá ser enquadrada em dois setores de atividade, pois ela estará dividida em fabricação e comercialização. Desta maneira ela está inserida no setor secundário e no setor terciário.

4.2 Análise de Mercado

A análise de Mercado engloba os fatores internos e externos à empresa, que poderão afetar o seu funcionamento, como por exemplo, os concorrentes, fornecedores e os clientes.

4.2.1 Concorrentes

Os concorrentes da Brigaderia podem ser divididos em diretos e indiretos. São concorrentes diretos da empresa as lojas de chocolate (como Cacau Show, Kopenhagen, Brasil Cacau etc.), doceiras e confeitarias em geral (por exemplo, Jauense e a Maria & Maria's Confeitaria). Já os concorrentes indiretos são as lojas de presente. Estas se enquadram nesta classificação, pois o cliente poderá optar em comprar um presente mais tradicional no lugar de uma caixa de brigadeiros *gourmet*. Na Tabela 1 é possível verificar alguns dos principais concorrentes diretos e indiretos em potencial.

Tabela 1 - Principais concorrentes em potencial

PRODUTO	EMPRESA	LOCALIZAÇÃO
Chocolate	Brasil Cacau	Centro
Chocolate	Cacau Show	Shopping Centro
Chocolate	Kopenhagen	Shopping Centro
Chocolate	Le Cacau	Centro
Chocolate	Maricota´s Chocolate	Centro
Confeitaria	Engenho Doce	Centro
Confeitaria	Jauense	Centro
Confeitaria	Marias & Maria	Centro
Presentes	Alecrim	Shopping Centro
Presentes	Flores e Frutas	Centro
Presentes	Mutti Presentes	Centro

Fonte: A autora (2012)

4.2.2 Clientes

Os clientes potenciais da Hummm Brigadeiros são os próprios habitantes de cidade de Foz do Iguaçu, os quais, segundo IBGE, em pesquisa no ano de 2010, são de 256.088 habitantes, sendo que aproximadamente 40% destes têm renda maior do que 5 salários mínimos, ou seja, os que representam a classe A, B e C. Outros consumidores que devem ser levados em consideração são os turistas que todo ano visitam a cidade, sejam eles estrangeiros, os quais somam cerca de 400.000 a cada 6 meses, segundo Diário Democrático (2011), ou os próprios brasileiros que se dirigem a cidade para conhecer suas belezas naturais e tecnológicas (como a Itaipu Binacional).

Os *buffets* infantis, os centros de convenções, os quais recebem visitantes para encontros, ou casamentos também podem ser considerados como prováveis compradores.

Outros consumidores que serão desenvolvidos pela empresa são restaurantes e panificadoras, as quais poderão ter a pronta entrega os brigadeiros para venda, sendo as reposições feitas a cada 2 dias.

Na Tabela 2 estão quantificados os seguimentos que poderão comercializar os Brigadeiros *gourmet*, na cidade de Foz do Iguaçu.

Tabela 2 – Quantificação de clientes em potencial

EMPRESA	QUANTIDADE
Buffet Infantil	11
Centros de convenções/Hoteis	9
Restaurantes	6
Panificadoras	7

Fonte: A autora (2012)

Após o desenvolvimento de uma pesquisa de mercado, composta por perguntas objetivas e de múltipla escolha sobre comportamento de consumo e padrões socioeconômicos, aplicada a 40 pessoas, moradoras da cidade de Foz do Iguaçu, foi possível identificar que o público alvo da Brigaderia seriam mulheres, as quais representaram 62,5% dos entrevistados, com faixa etária de 26 a 33 anos (50%), com nível de escolaridade de Nível Superior (50%), casadas (50%) e faixa de renda acima de 16 salários mínimos (50%).

O comportamento em relação a consumo demonstra que 80% dos entrevistados consomem chocolate e 57,5% consomem brigadeiros. O brigadeiro que mais agradaria aos clientes seria o Tradicional, seguido pelo Chocolate branco, os quais devem manter um preço de R\$2,01 a R\$3,00 cada, para que estejam no padrão aceitável pelos clientes em potencial.

4.2.3 Fornecedores

Após levantamento de preços e qualidade dos produtos, é possível observar os principais fornecedores da Hummm Brigadeiros, os quais estão divididos em duas categorias, os de insumos (matéria prima) e os de embalagem.

Os fornecedores de insumos são todos de indústrias renomadas, e que possuem pontualidade na entrega e formas de pagamento adequadas para a empresa. Abaixo segue a lista das marcas que serão utilizadas:

- Nestlé
- Garoto
- Grãos
- Amarula
- Crispy
- Doce de Leite- La salamandra
- Nutella

As compras destes insumos deverão ser feitas em apenas uma empresa, que distribui tais produtos, e esta trabalha com pagamento em até 3 vezes.

As embalagens poderão variar (cores) de acordo com a necessidade do cliente, porém terão padrões quanto a tamanhos e modelos.

Tabela 3 - Fornecedores de embalagem

PRODUTO	MARCA	FORMA DE PAGAMENTO
Forminhas	Maxiformas	até 3 vezes
Potinhos	Brás Vidros	até 3 vezes
Marmita	Alumínio Jayson	até 18 vezes
Panelinhas	Alumínio Jayson	até 18 vezes
Caixas	Embalagem 7 setembro	até 3 vezes

Fonte: A autora (2012)

4.2.4 Análise Swot

A análise SWOT da Hummm Brigadeiros foi desenvolvida a partir de estudos das potenciais forças e fraquezas que serão inerentes à empresa, e as oportunidades e ameaças que podem afetar a mesma. Abaixo serão descritos esses itens, os quais foram divididos em tópicos.

4.2.4.1 Forças

- Produtos fabricados com insumos de qualidade.
- Produto relativamente novo.
- Localização central, com grande circulação de turistas.
- Diversidade de sabores
- Produtos sem conservante
- Embalagens personalizadas

4.2.4.2 Fraqueza

- Baixa tecnologia na área
- Baixo volume de produção

4.2.4.3 Oportunidade

- A cidade é um local turístico
- O brigadeiro é um produto que representa a cultura brasileira, por esta razão pode ser adquirido como uma lembrança.
- Baixa taxa de concorrentes diretos
- Alto poder aquisitivo da população
- Mercado receptivo ao produto

4.2.4.4 Ameaças

- Novos entrantes
- O calor poderá danificar os produtos
- Perecibilidade dos alimentos
- Dificuldade para contratações de trabalhadores
- Concorrentes informais que poderão oferecer o produto com menor preço.

4.3 Plano de *marketing*

O plano de *marketing* irá demonstrar os quatro principais fatores que irão nortear a empresa quanto ao preço a ser praticado, o local correto de instalação, trará noções de qual será o seu público alvo, e como deverá ser a divulgação de seus produtos.

4.3.1 Preço

A estratégia de preço a ser adotada é a de penetração rápida de mercado, para tal, os preços praticados serão levemente mais baixo que os praticados no mercado. Por ser um produto de acabamento e sabores diferenciados, fabricados com matéria prima de alta qualidade, a empresa optou por desenvolver esta estratégia para ganhar mais rapidamente o mercado, desta forma, os consumidores em potencial sentem-se mais estimulados a comprá-lo.

Outra estratégia que será adotada, ainda no sentido de penetração de mercado, será a degustação. Por se tratar de um produto alimentício, a melhor maneira de as pessoas virem a conhecer seu sabor, e sua qualidade, é a

degustação, que tem um custo baixo e traz grandes retornos de venda para empresa.

Tabela 4 -Preço produtos similares

PRODUTO	VALOR
Brigadeiro tradicional pequeno	R\$ 1,20
Brigadeiro Gourmet	R\$ 3,50
Bombons	R\$ 2,50

Fonte: A autora (2012)

4.3.2 Praça

O local da empresa é um fator importante para o seu sucesso. A Hummm Brigadeiros estará instalada na cidade de Foz do Iguaçu, Paraná, na Avenida Brasil, no bairro centro. Por ser uma cidade de médio porte, a região central é a que proporciona o fácil acesso, e um número maior de pessoas passeando e fazendo compras, por este motivo, a escolha deste local para a abertura da loja. Esta terá cerca de 50m², e a fabricação será feita no mesmo local, na parte de trás, em um espaço de 80m².

O tipo de distribuição que será adotado será a de ligação entre os fornecedores, o fabricante/varejista (que neste caso será a própria Brigaderia) e o cliente final.

Na figura 1 é possível encontrar relacionado os principais pontos turísticos de Foz do Iguaçu e a localização da Hummm Brigadeiros.



Figura 1 -Mapa Turístico Foz do Iguaçu
 FONTE: Adaptado de mapas blog

- | | | |
|---------------------|---------------------------|-----------------------|
| ① Itaipu | ① Aeroporto | ② Cataratas do Iguaçu |
| ③ Principais Hotéis | ④ Paraguai | ⑤ Argentina |
| ⑥ Prefeitura | ⑦ J.L. Cataratas Shopping | |

4.3.3 Promoção

A estratégia de *marketing* para a divulgação dos produtos será feita através de uma loja virtual, a qual será importante para a Brigaderia, pois será através dela que o cliente poderá conhecer melhor o produto, sua origem, os sabores ofertados, os valores, e até mesmo realizar seus pedidos. Ela será considerada como uma vitrine extra para a loja. Outro ponto de divulgação será *site* de compra coletiva, e desenvolver parcerias com lojas de festas e decoração, *buffets* infantis, hotéis e empresas de turismo, para que tragam os turistas até a loja.

Também serão desenvolvidas promoções para datas especiais, como Dia das Mães, Dia das Crianças, Páscoa e Natal.

4.3.4 Produto

Os produtos a serem comercializados são brigadeiros em vários sabores. Estes também terão diferentes formas de apresentação, como, a tradicional bolinha, o brigadeiro em potinho, em marmitta, e em panelinha.

Os sabores ofertados serão:

- Amarula – leite condensado, manteiga, chocolate em pó, pequena dose de Amarula e granulados.
- Castanha- leite condensado, com chocolate em pó e pequenos pedaços de castanha.
- Chocolate Branco - leite condensado, manteiga e chocolate branco.
- Cocada - leite condensado, manteiga e coco ralado.
- Crispy Branco - leite condensado, manteiga, chocolate branco e crispy de chocolate branco.
- Crispy Preto - leite condensado, manteiga, chocolate em pó e crispy de chocolate preto e branco.
- Doce de leite - leite condensado, manteiga, leite condensado e chocolate em pó.
- Maracujá - leite condensado, manteiga, calda de maracujá e chocolate branco.
- Meio Amargo - leite condensado, manteiga, chocolate meio amargo e crispy.
- Nozes - leite condensado, manteiga, chocolate branco e nozes.
- Nutella - leite condensado, manteiga, chocolate em pó e Nutella.
- Pé de moleque - leite condensado, manteiga, chocolate em pó e amendoim.
- Tradicional. – leite condensado, manteiga, chocolate em pó, chocolate ao leite e gema.

As embalagens a serem disponibilizadas são:

- Potes de vidro 4,4cm x 4,4cm x 4,8cm – 3 ml com mini colher de plástico.
- Marmitta – Merendeira Baixa 10,5 cm X 17,5 cm X 4,5 cm (pode armazenar até 6 brigadeiros)
- Panela - Mini Panelinha Branca 6,5cm x 6,5cm 3 cm

- Forminhas de papel

Por se tratar de um produto alimentício, é um produto perecível, portanto, seu prazo de validade deverá ser estipulado, sendo 2 dias para consumo do brigadeiro boleado e de 5 dias para os brigadeiros de pote ou de panela, e também é necessário estipular o valor nutricional de cada um. Abaixo será descrito o valor nutricional de um brigadeiro tradicional boleado.

Tabela 5- Valor nutricional Brigadeiro tradicional

Brigadeiro Tradicional		
Quantidade por porção: 17gramas = 1 unidade		
		% VD (*)
Valor calórico	68kcal - 283kJ	4%
Carboidratos	10 g	4%
Fibra Alimentar	0 g	0%
Gordura Saturada	1,6 g	7%
Gordura Trans	0 g	0%
Gordura Total	2,4 g	4%
Proteína	1,6 g	2%
Sódio	26 mg	1%

Valores Diários de referência com base em uma dieta de 2000 Kcal ou 8400 KJ.

Fonte: A autora (2012)

4.4 Plano Operacional

O plano operacional deverá ser formado pelas informações referentes à capacidade produtiva, os maquinários e móveis, necessidade de pessoal para a fabricação dos Brigadeiros e o layout da fábrica e da loja.

4.4.1 Capacidade produtiva

A capacidade produtiva da Hummm Brigadeiros será aumentada conforme a necessidade apresentada durante o decorrer de suas atividades. No início, trabalhando com 2 (dois) funcionários na fabricação será possível à produção de

cerca de 1000 brigadeiros no formato boleado tradicional, cerca de 20 panelinhas, 20 Mini potes de vidro e 20 marmitas/dia, conforme descrito no Plano Financeiro.

Estes brigadeiros não serão necessariamente produzidos nesta quantidade todos os dias da semana. Terão adaptações de acordo com a demanda diária, que deverá ser maior nas quintas, sextas e sábados, e nos outros dias, a fábrica poderá trabalhar com ociosidade, ou trabalhar para produção de estoque.

A seqüência da produção do Brigadeiro começa no recebimento da matéria prima, que será estocada na fábrica, passando pela divisão e quantificação dos ingredientes (que será realizado pelos próprios funcionários da produção), indo para a fabricação em si, posteriormente, para a embalagem e por último, será encaminhado para a venda na loja física, ou na loja virtual, conforme a figura abaixo.

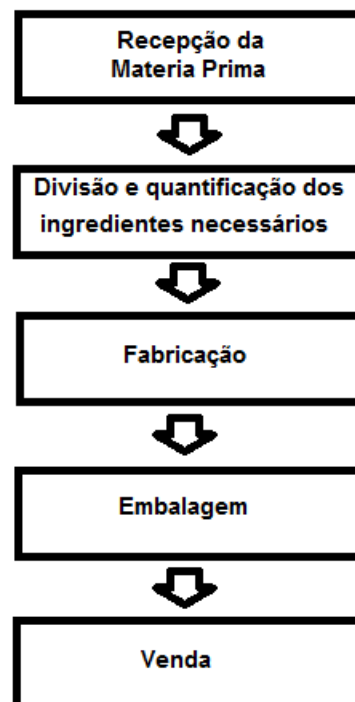


Figura 2 -Sequência de produção

Fonte: A autora (2012)

4.4.2 Maquinário e Móveis

O maquinário necessário para a fabricação dos brigadeiros é:

- Ar condicionado – Por se tratar de uma cidade com clima quente, serão necessários um ar condicionado na loja e outro na fábrica.
- Balança – Será utilizada 1 balança, a qual deverá ser do tipo digital para a pesagem dos insumos e do produto final.
- Balcão refrigerado de Inox - para a exposição dos brigadeiros a venda na loja física.
- Bancada de Inox – Serão utilizadas 2 bancadas para a disposição de produtos semi acabados, sendo necessário ser feita de Inox para que não haja a proliferação de bactérias, e para que o produto não tenha aderência à bancada.
- Computador – Um dos computadores deverá ser utilizado para rodar o software de controle de venda, e o outro será utilizado para o controle da loja virtual, divulgações e para o desenvolvimento da administração da empresa.
- Exaustor – Será utilizado para retirar impurezas produzidas na fabricação.
- Formadora para doces - Máquina automatizada para a produção de brigadeiros, beijinhos, balas etc. Fornece doces em tamanhos variados e possibilita a fabricação dos mesmos com recheio.
- Mesas – Serão utilizadas 4 mesas com 4 cadeiras cada, para o consumo do produto na própria loja.
- Mesa de mármore – Deverá ser utilizada 1 mesa de mármore, em caso de choque térmico do chocolate.
- Prateleiras – Servirão tanto para a fábrica, quanto para a loja. Serão utilizadas para armazenar os potes com os confeitos, e alguns insumos na fábrica, e auxiliarão na disposição dos produtos a venda na loja.
- Refrigerador – A Brigaderia possuirá 2 refrigeradores, um horizontal com capacidade para 300 litros, e um vertical com capacidade para 220 litros.

- Utensílios de cozinha – Haverá a necessidade de utensílios de cozinha variados, como colheres, garfos, facas, tigelas, bandejas, potes, entre outros.

4.4.3 Necessidade de pessoal

A necessidade de pessoal será determinada a partir da estimativa de produção, a qual será, para o primeiro ano, de 1000 unidades do brigadeiro boleado, 20 panelinhas, 20 Mini potes de vidro e 20 marmitas por dia.

Para essa quantidade será preciso de 2 (dois) funcionários para a fabricação, já que será adquirida uma máquina automatizada para a produção dos Brigadeiros, o que facilitará a produção, e 2 (dois) funcionários para a venda e conservação da loja.

Os funcionários que trabalharão na fábrica deverão ter experiência mínima de 1 (um) ano no ramo de doces ou panificação, para que haja um bom funcionamento da produção, e também serão responsáveis pela checagem de estoques. Já os funcionários de venda não necessitarão de experiência, somente será necessário que se identifiquem com os produtos e tenham comprometimento. Estes serão responsáveis pela manutenção da loja (tanto de estoques de produtos, embalagens) e a limpeza da mesma.

O gerenciamento será feita por um ou pelos dois sócios, que estarão encarregados das compras, divulgações, lançamentos e pela administração em geral.

4.4.4 Layout

Conforme descrito no Sumário Executivo, a empresa será composta por uma fábrica com 80m² e uma loja com 50m². O local onde estará situada a empresa será subdividido nessas duas metragens, sendo que na parte posterior do local estará localizada a loja e na parte anterior a fábrica.

A loja contará com uma vitrine, com mesas para consumo local, e um balcão onde estarão dispostos os produtos e ao lado, o caixa. Já na fábrica, ao lado esquerdo estarão os refrigeradores e o estoque de insumos, na parte do meio estarão as bancadas de produção, ao fundo o estoque de produtos acabados, e a direita estará a Administração, conforme demonstrado na figura abaixo.

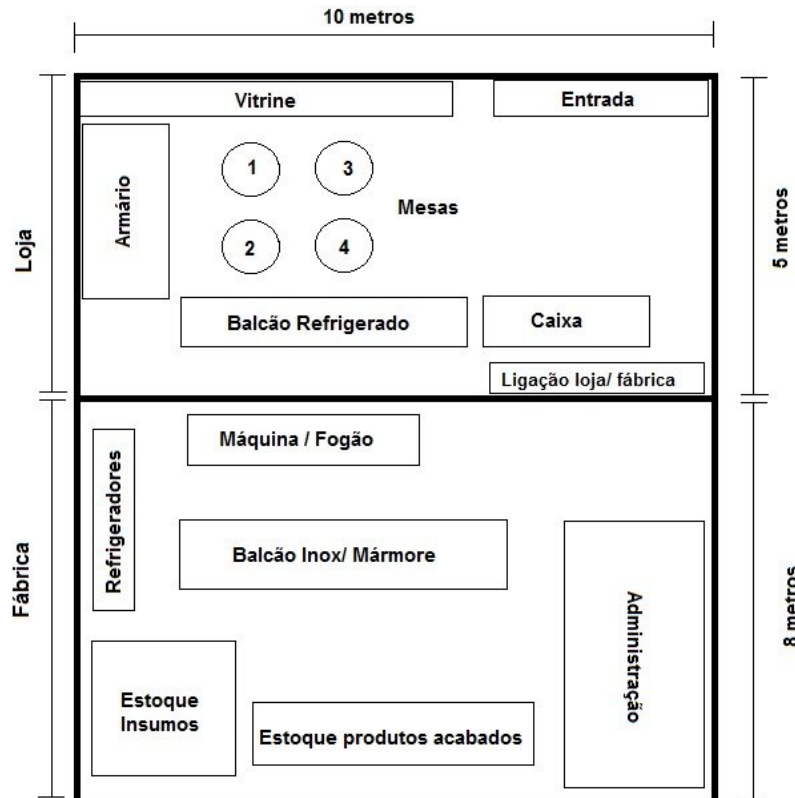


Figura 3 -Layout fábrica e loja
Fonte: A autora (2012)

4.5 Plano Financeiro

O plano financeiro será formado por investimentos, estimativas de custos, estimativa de faturamento, indicadores de viabilidade. Os valores a serem utilizados terão como base levantamentos feitos no ano de 2012.

4.5.1 Investimentos

Os investimentos necessários serão divididos em inicial, pré-operacional e o capital de giro necessário para o funcionamento da empresa.

4.5.1.1 Investimento Inicial

Como será necessária a divisão do local em duas partes (loja e fábrica), deverá ser feito, primeiramente, uma reforma no imóvel. Também será preciso fazer as instalações e decorá-lo. Para a fabricação dos produtos será preciso à compra de máquinas e mobiliários, e posteriormente, deverá ter um investimento em propaganda e na inauguração. Estes investimentos estão descritos na tabela abaixo, com seus respectivos valores e o total.

Tabela 6 -Valores totais de máquinas e equipamentos

Item	Quantidade	Valor Unitário	Valor Total	Local aquisição
Ar Condicionado	2	R\$ 1.000,00	R\$ 2.000,00	Lojas Consul
Armários	2	R\$ 1.500,00	R\$ 3.000,00	Fraga Móveis
Balança	1	R\$ 500,00	R\$ 500,00	Automatizando
Balcão de Refrigeração	1	R\$ 2.000,00	R\$ 2.000,00	Frio One
Bancada Inox	2	R\$ 460,00	R\$ 920,00	Frio One
Computadores	2	R\$ 1.900,00	R\$ 3.800,00	Fnac
Embalagens	300	R\$ 3,00	R\$ 900,00	Jaysan
Inauguração	1	R\$ 1.000,00	R\$ 1.000,00	
Instalações	1	R\$ 1.500,00	R\$ 1.500,00	
Máquina Braslaer	1	R\$ 15.500,00	R\$ 15.500,00	Braslaer
Mesas	4	R\$ 500,00	R\$ 2.000,00	AIM
Mesa de Mármore	1	R\$ 1.230,00	R\$ 1.230,00	Granifel Marmoraria
Pintura	1	R\$ 1.000,00	R\$ 1.000,00	
Prateleiras	4	R\$ 100,00	R\$ 400,00	Peg Faça
Propaganda	1	R\$ 1.500,00	R\$ 1.500,00	
Reforma	1	R\$ 2.500,00	R\$ 2.500,00	
Refrigerado Vertical	1	R\$ 1.450,00	R\$ 1.450,00	Ponto Frio
Refrigerador Horizontal	1	R\$ 1.300,00	R\$ 1.300,00	Ponto Frio
Software	1	R\$ 1.500,00	R\$ 1.500,00	001 Shop
Total			R\$ 44.000,00	

Fonte: A autora (2012)

Estes valores apresentados são valores totais dos itens, sem considerar o parcelamento dos mesmos. Considerando os valores de cada parcela, e a primeira

sendo paga no ato da compra, o valor efetivo do investimento inicial será de R\$13.484,83, conforme tabela a seguir.

Tabela 7 -Valores Mensais de Máquinas e Equipamentos

Item	Número Parcelas	Valor Total	Valor parcela
Ar Condicionado	10	R\$ 2.000,00	R\$ 200,00
Armários	3	R\$ 3.000,00	R\$ 1.000,00
Balança	2	R\$ 500,00	R\$ 250,00
Balcão de Refrigeração	5	R\$ 2.000,00	R\$ 400,00
Bancada Inox	5	R\$ 920,00	R\$ 184,00
Computadores	15	R\$ 3.800,00	R\$ 253,33
Embalagens	3	R\$ 900,00	R\$ 300,00
Inauguração	1	R\$ 1.000,00	R\$ 1.000,00
Instalações	1	R\$ 1.500,00	R\$ 1.500,00
Máquina Braslaer	24	R\$ 15.500,00	R\$ 645,83
Mesas	2	R\$ 2.000,00	R\$ 1.000,00
Mesa de Mármore	3	R\$ 1.230,00	R\$ 410,00
Pintura	1	R\$ 1.000,00	R\$ 1.000,00
Prateleiras	3	R\$ 400,00	R\$ 133,33
Propaganda	1	R\$ 1.500,00	R\$ 1.500,00
Reforma	1	R\$ 2.500,00	R\$ 2.500,00
Refrigerado Vertical	6	R\$ 1.450,00	R\$ 241,67
Refrigerador Horizontal	6	R\$ 1.300,00	R\$ 216,67
Software	2	R\$ 1.500,00	R\$ 750,00
		Total	R\$ 13.484,83

Fonte: A autora (2012)

4.5.1.2 Investimento pré-operacional

O investimento pré-operacional será o custo para a abertura da empresa, a compra dos primeiros insumos para a fabricação dos primeiros lotes e o treinamento dos funcionários, para que eles se adéquem ao tipo de fabricação que será estipulada e a forma como deverá ser efetuada a venda.

Tabela 8 -Investimento pré-operacional

Item	Quantidade	Valor Unitário	Valor Total
Abertura da empresa	1	R\$ 750,00	R\$ 750,00
Insumos	1	R\$ 4.000,00	R\$ 4.000,00
Treinamento dos Funcionários	4	R\$ 300,00	R\$ 1.200,00
Total			R\$ 5.950,00

Fonte: A autora (2012)

O investimento inicial líquido será de R\$100.000,00, composto por R\$44.000,00 em compras de máquinas e equipamentos, mais aproximadamente R\$6.000,00 em investimentos pré-operacionais e por último R\$50.000,00 em capital de giro.

4.5.1.3 Capital de Giro

O capital de giro a ser utilizado é de R\$50.000,00, referente à diferença entre os investimentos a serem realizados inicialmente e o valor subscrito por cada um dos sócios.

4.5.2 Estimativa de custos

A estimativa de custos será composta pelos custos de matéria prima, custos de produção, de mão – de – obra, despesas em geral.

4.5.2.1 Custo da matéria prima

A Hummm Brigadeiros irá produzir 13 sabores diferentes de Brigadeiros, portanto, terá alguns insumos básicos sendo utilizados por todos os sabores, e outros insumos que serão específicos.

Tabela 9 -Valores Matéria Prima

Produto	Descrição	Preço	Frete	Total
Leite Condensado	Nestle Profissional - 2,6kg	R\$ 25,90	R\$ 2,59	R\$ 28,49
Amarula	Garrafa 750ml	R\$ 61,95	R\$ 6,20	R\$ 68,15
Amendoim	Amendoim Granulado - 250gr	R\$ 2,30	R\$ 0,23	R\$ 2,53
Calda de maracujá	Pote 500gr	R\$ 15,60	R\$ 1,56	R\$ 17,16
Castanha	Pacote 1 kg	R\$ 25,00	R\$ 2,50	R\$ 27,50
Chocolate barra	Garoto - Branco - 2,5kg	R\$ 34,00	R\$ 3,40	R\$ 37,40
Chocolate barra	Garoto - Ao leite - 2,5kg	R\$ 34,00	R\$ 3,40	R\$ 37,40
Chocolate barra	Garoto - Meio Amargo - 2,5kg	R\$ 34,00	R\$ 3,40	R\$ 37,40
Chocolate em pó	Nestle- Dois Frades - 2kg	R\$ 38,00	R\$ 3,80	R\$ 41,80
Coco Ralado	Sococo- 500gr	R\$ 8,50	R\$ 0,85	R\$ 9,35
Crispy	Cereal Drageado Mini - 500gr	R\$ 10,50	R\$ 1,05	R\$ 11,55
Doce de leite	La Salamandra - 450gr	R\$ 11,90	R\$ 1,19	R\$ 13,09
Embalagem	Forminha - 100 unidades	R\$ 15,00	R\$ 1,50	R\$ 16,50
Embalagem	Marmita	R\$ 4,57	R\$ 0,46	R\$ 5,03
Embalagem	Caixa para 6 unid - papelão	R\$ 0,80	R\$ 0,08	R\$ 0,88
Embalagem	Panelinha ceramica	R\$ 5,30	R\$ 0,53	R\$ 5,83
Granulado	1 kg	R\$ 10,50	R\$ 1,05	R\$ 11,55
Manteiga	500gr	R\$ 12,45	R\$ 1,25	R\$ 13,70
Nozes	Argentinas - Pacote 1kg	R\$ 48,00	R\$ 4,80	R\$ 52,80
Nutella	Ferrero - 350gr	R\$ 11,80	R\$ 1,18	R\$ 12,98
Ovos	100 unidades	R\$ 25,00	R\$ 2,50	R\$ 27,50

Fonte: A autora (2012)

4.5.2.2 Custo de produção

Devido ao fato de que a fábrica se encontrará no mesmo local que a loja, os custos que são inerentes às duas partes da empresa deverão ser divididos conforme a proporcionalidade espacial de cada uma delas, sendo que a fábrica será responsável por 62% dos valores e a loja por 38%.

O custo de produção é representado pela soma dos custos indiretos de fabricação, a mão de obra e os custos da matéria prima. Os custos indiretos de fabricação serão compostos por depreciação das máquinas, aluguel da fábrica, energia elétrica e água da produção, seguro e manutenção das máquinas.

Para o cálculo da depreciação deverá ser levado em conta os seguintes itens:

- Ar condicionado localizado na fábrica

- Balança
- Máquina Braslaer
- Refrigerador Horizontal
- Refrigerador Vertical

A soma destes itens proporcionará um total de R\$19.750,00, o qual será depreciado em 10 anos, ou seja, R\$1.975,00/ano, conforme tabela abaixo.

Tabela 10 - Valores Matéria Prima

Itens	Valor total	Deprec. Anual	Deprec. Mensal
Ar Condicionado	R\$ 1.000,00	R\$ 100,00	R\$ 8,33
Balança	R\$ 500,00	R\$ 50,00	R\$ 4,17
Máquina Braslaer	R\$ 15.500,00	R\$ 1.550,00	R\$ 129,17
Refrigerador Horizontal	R\$ 1.300,00	R\$ 130,00	R\$ 10,83
Refrigerador Vertical	R\$ 1.450,00	R\$ 145,00	R\$ 12,08
Total	R\$ 19.750,00	R\$ 1.975,00	R\$ 164,58

Fonte: A autora (2012)

O aluguel do imóvel inteiro é de R\$3.500,00/mês, seguindo o mesmo raciocínio de rateio, o valor da locação da fábrica será de R\$2.170,00/mês. Já o seguro tem o valor total de R\$900,00/ano. Após a divisão proporcional, o valor mensal cabível a fábrica será de R\$46,50/mês. O contrato do aluguel tem a duração de 3 anos, podendo ser renovado.

No caso da água e da energia elétrica, o rateio será feito de forma diferente, sendo que a fábrica deverá ser responsável por 85% do valor, devido ao fato de que estes itens terem uma maior utilização na fabricação do que na comercialização. Os valores mensais de água e luz são, respectivamente, R\$210,00 e R\$250,00/mês, e com a aplicação dos 85% de representação da fábrica, os valores são de R\$178,50/mês de água e R\$212,50/mês de luz.

O último item que deverá ser alocado nos custos indiretos de fabricação é, conforme supracitado, a manutenção das máquinas, que será alocada 100% à fábrica.

Na tabela a seguir, é possível observar de maneira mais clara estes custos mensais.

Tabela 11 - Custos Indiretos de Fabricação

Item	Valor
Aluguel Fábrica	R\$ 2.170,00
Seguro	R\$ 46,50
Energia elétrica	R\$ 212,50
Depreciação das Máquinas	R\$ 164,58
Água	R\$ 178,50
Manutenção Máquinas	R\$ 150,00
Total	R\$ 2.922,08

Fonte: A autora (2012)

Os custos com a matéria prima serão contabilizados conforme os valores apresentados na Tabela 4. Estes valores serão distribuídos de acordo com a fabricação média mensal de cada sabor e cada tipo de brigadeiro.

Tabela 12 - Quantidade de Brigadeiros Boleados/mês

Sabor	Produção/mês
Amarula	1100
Castanha	550
Chocolate branco	1100
Cocada	550
Crispy	1750
Doce de Leite	1100
Maracujá	550
Meio Amargo	550
Nozes	550
Nutella	1100
Pé de moleque	550
Tradicional	3300

Fonte: A autora (2012)

Tabela 13 - Quantidade de Brigadeiros Panela/mês

Sabor	Quantidade produzida
Tradicional	220
TOTAL	220

Fonte: A autora (2012)

Tabela 14 -Quantidade de Brigadeiros Mini Pote Vidro/mês

Sabor	Quantidade produzida
Tradicional	220
TOTAL	220

Fonte: A autora (2012)

Tabela 15 -Quantidade de Brigadeiros Marmitas/mês

Sabor	Quantidade produzida
Tradicional	220
TOTAL	220

Fonte: A autora (2012)

Tabela 16 - Custo matéria prima Brigadeiro redondo por sabor

Sabor	Qtde Prod/ unid	Ingredientes	Custo Ingred/mês	Total
Amarula	1100	Leite Condensado	R\$ 111,93	R\$ 497,31
		Chocolate em pó	R\$ 229,90	
		Manteiga	R\$ 30,13	
		Amarula	R\$ 99,95	
		Granulado	R\$ 25,41	
Castanha	550	Leite Condensado	R\$ 55,96	R\$ 261,60
		Castanha	R\$ 75,63	
		Manteiga	R\$ 15,06	
		Chocolate pó	R\$ 114,95	
Chocolate branco	1100	Leite Condensado	R\$ 111,93	R\$ 224,33
		Chocolate em barra	R\$ 82,28	
		Manteiga	R\$ 30,13	
Cocada	550	Leite Condensado	R\$ 55,96	R\$ 122,45
		Coco Ralado	R\$ 51,43	
		Manteiga	R\$ 15,06	
Crispy	1750	Leite Condensado	R\$ 178,06	R\$ 397,32
		Chocolate em barra	R\$ 130,90	
		Manteiga	R\$ 47,93	
		Crispy	R\$ 40,43	
Doce de Leite	1100	Leite Condensado	R\$ 111,93	R\$ 403,95
		Chocolate pó	R\$ 229,90	
		Manteiga	R\$ 30,13	
		Doce de leite	R\$ 32,00	
Maracujá	550	Leite Condensado	R\$ 55,96	R\$ 300,93
		Calda de maracujá	R\$ 188,76	
		Manteiga	R\$ 15,06	
		Chocolate em barra	R\$ 41,14	
Meio Amargo	550	Leite Condensado	R\$ 55,96	R\$ 124,87
		Chocolate em barra	R\$ 41,14	
		Manteiga	R\$ 15,06	
		Crispy	R\$ 12,71	
Nozes	550	Leite Condensado	R\$ 55,96	R\$ 257,37
		Chocolate em barra	R\$ 41,14	
		Manteiga	R\$ 15,06	
		Nozes	R\$ 145,20	
Nutella	1100	Leite Condensado	R\$ 111,93	R\$ 575,93
		Nutella	R\$ 203,97	
		Manteiga	R\$ 30,13	
		Chocolate pó	R\$ 229,90	
Pé de moleque	550	Leite Condensado	R\$ 55,96	R\$ 241,64
		Chocolate pó	R\$ 114,95	
		Manteiga	R\$ 15,06	
		Amendoim	R\$ 55,66	
Tradicional	3300	Leite Condensado	R\$ 335,78	R\$ 1.478,86
		Chocolate pó	R\$ 689,70	
		Manteiga	R\$ 90,39	
		Ovos	R\$ 363,00	
Custo total				R\$ 4.886,56

Fonte: A autora (2012)

Tabela 17 - Custo matéria prima Brigadeiro de panela

Sabor	Produção/unid	Ingredientes	Custo Incred/mês	Total
Tradicional	220	Leite Condensado	R\$ 22,39	R\$ 1.381,19
		Chocolate pó	R\$ 45,98	
		Manteiga	R\$ 6,03	
		Ovos	R\$ 24,20	
		Panela	R\$ 1.282,60	

Fonte: A autora (2012)

Tabela 18 - Custo matéria prima Brigadeiro de panela

Sabor	Produção/unid	Ingredientes	Custo Incred/mês	Total
Tradicional	220	Leite Condensado	R\$ 22,39	R\$ 413,19
		Chocolate pó	R\$ 45,98	
		Manteiga	R\$ 6,03	
		Ovos	R\$ 24,20	
		Pote vidro	R\$ 314,60	

Fonte: A autora (2012)

Tabela 19 - Custo matéria prima Brigadeiro de panela

Sabor	Produção/unid	Ingredientes	Custo Incred/mês	Total
Tradicional	220	Leite Condensado	R\$ 134,31	R\$ 1.697,48
		Chocolate pó	R\$ 275,88	
		Manteiga	R\$ 36,15	
		Ovos	R\$ 145,20	
		Marmita	R\$ 1.105,94	

Fonte: A autora (2012)

Para o cálculo da mão - de - obra, faz-se necessária uma breve explicação do enquadramento da empresa para fins de tributação, devendo-se levar em conta tanto o regime de tributação escolhido quanto a atividade da empresa. O regime de tributação escolhido pode vir a afetar o valor das contribuições previdenciárias patronais, doravante CPP, no caso de ser escolhido o Simples Nacional, regime diferenciado que beneficia a microempresa (ME) e empresa de pequeno porte (EPP).

Vale destacar que a atividade da empresa é a produção e venda de brigadeiros que pode ser enquadrado no CNAE (Classificação Nacional de Atividades Econômicas) 1093-7/01 (Fabricação de Produtos derivados do cacau e de chocolates). É importante saber o CNAE da atividade tanto para a adesão ao simples nacional, quanto para o cálculo da CPP no caso de sujeição a outros regimes de tributação.

O regime simplificado de tributação da microempresa e empresa de pequeno porte foi criado pela Lei Complementar 123/2006. A Resolução GGSN nº 94/2011, o regulamento do Simples Nacional, estabelece atividades que não são permitidas de recolher os seus tributos na forma simplificada. A atividade exercida por esta empresa, CNAE 1093-7/01, não consta na lista de proibições de ingresso ao Simples Nacional.

Outro fato que define a entrada da empresa para este regime é a Receita Bruta. A empresa deve possuir receita bruta de até R\$ 360.000,00 ou R\$ 3.600.000,00 ao ano para ser ME ou EPP, respectivamente, já que a definição de ME e EPP é em função da receita bruta. A empresa tem um faturamento previsto de cerca de R\$ 45.158,50 ao mês, que totaliza R\$ 541.902,00 ao ano. Portanto, a empresa pode aderir ao Simples Nacional.

O pagamento dos tributos pelo Simples Nacional é feito aplicando-se uma alíquota sobre a receita bruta. Essas alíquotas são progressivas em função do aumento da receita bruta e em função do tipo de atividade. Existem tabelas para atividades comerciais, industriais, serviços etc. Neste caso, a empresa deve calcular os tributos utilizando-se da tabela encontrada no anexo II da Lei Complementar 123/2006, que traz as alíquotas para atividades industriais, conforme artigo 18 da Lei Complementar 123/2006. O mesmo artigo, no § 4º, inciso II, reza que o contribuinte deve considerar, destacadamente, para fim de pagamento, as receitas decorrentes de revenda de mercadorias e da venda de mercadorias industrializadas pelo contribuinte. Partindo da premissa que só serão vendidas mercadorias fabricadas pelo próprio contribuinte, a receita bruta total será aplicada na tabela do anexo II supracitado.

Para a faixa de receita bruta de R\$ 480.000,01 a R\$600.000,00 a alíquota a ser aplicada é 8,10%, já que, para o cálculo deve ser considerada a receita bruta dos últimos 12 meses ou fração desta, no caso de início de atividade. Desse percentual de 8,10%, 2,99% corresponde à CPP.

A CPP no regime normal segue os preceitos da lei 8.212/1991, regulamentada pelo Decreto 3.048/2003 e pela IN RFB 971/2009. O cálculo da CPP envolve a parte da empresa, a parte referente ao GILRAT (Grau de incidência de

incapacidade laborativa decorrente dos riscos ambientais do trabalho) e da parte dos terceiros que são geralmente pagas a empresas do sistema “S” ou fundos sociais.

A parte da empresa é calculada com a alíquota de 20%, segundo o artigo 72º, inciso I, da IN RFB 971/2009. Tem-se então que o total de remuneração devida é R\$ 2.800,00. Dessa forma, a parte da empresa é R\$ 560,00. Para o cálculo do GILRAT, o anexo I da IN 971/2009 estabelece a alíquota de 3% para essa atividade. Assim, o valor devido é R\$ 84,00.

O valor devido para terceiros é também calculado em função das atividades da empresa. Para o CNAE acima, a IN em pauta determina um FPAS (Fundo de Previdência e Assistência Social) de valor 507. O anexo III diz a alíquota de pagamento de terceiros para cada FPAS. Neste caso são 5,8%, ou seja, deve-se recolher um valor de R\$ 162,40. Portanto, o valor total da CPP a ser recolhida é R\$ 806,40.

A título de comparação entre a CPP a ser paga no caso de optante ou não pelo Simples Nacional, observou-se que o valor recolhido à Previdência Social no caso de ser optante é significativamente maior do que no caso de não o ser. Entretanto, esta não deve ser a única análise a ser realizada para a escolha do regime de tributação. Deve-se atentar ao fato de que o valor pago ao Simples Nacional inclui, além da CPP, o IRPJ, CSLL, IPI, ICMS, PIS/PASEP e COFINS. Não obstante, também as obrigações acessórias impostas aos optantes pelo Simples Nacional são facilitadas. Portanto, devem ser levados em conta outros fatores para embasar a decisão de ingressar no Simples Nacional.

Conforme citado no item 3.1.1, e supracitado, a empresa poderá ter seu enquadramento tributário no sistema do Simples, desta forma, irá aplicar somente a alíquota de 8% nos itens que irão incidir sobre o salário base de cada funcionário, sendo este no valor de R\$720,00 para cada trabalhador da produção e de R\$680,00 para cada vendedor. Desta forma os totais a serem pagos serão descritos na Tabela 20.

O FGTS é devido sempre à alíquota de 8% sobre o salário:

Tabela 20 - FGTS

Funcionário	Alíquota	Base de Cálculo	INSS
Loja	8%	R\$ 680,00	R\$ 54,40
Loja	8%	R\$ 680,00	R\$ 54,40
Fábrica	8%	R\$ 720,00	R\$ 57,60
Fábrica	8%	R\$ 720,00	R\$ 57,60
TOTAL			R\$ 224,00

Fonte: A autora (2012)

Assim, deve ser recolhido o montante de R\$ 224,00 a título de FGTS.

O pagamento das contribuições previdenciárias divide-se entre a parte patronal e dos segurados.

Primeiramente será calculada a parte dos segurados, que deve ser retida no ato do pagamento da remuneração aos trabalhadores e recolhida à Previdência Social. Cabe ressaltar que a parte devida pelos segurados não se altera, independentemente do regime de tributação escolhido.

Tabela 21 - INSS

Funcionário	Alíquota	Base de Cálculo	INSS
Loja	8%	R\$ 680,00	R\$ 54,40
Loja	8%	R\$ 680,00	R\$ 54,40
Fábrica	8%	R\$ 720,00	R\$ 57,60
Fábrica	8%	R\$ 720,00	R\$ 57,60
TOTAL			R\$ 224,00

Fonte: A autora (2012)

Os valores da tabela acima foram calculados levando-se em conta tabela publicada pelo Ministério da Previdência Social, por meio da Portaria nº 02, de 06 de janeiro de 2012. Esta tabela determina a alíquota de 8% para salários de contribuição (Base de cálculo das contribuições previdenciárias) até R\$ 1.107,52. Dessa forma, os salários recebidos pelos trabalhadores da loja e da fábrica devem ser R\$ 625,60 e R\$ 662,40, respectivamente. É interessante apontar também que, devido ao fato de o valor dos salários constarem na faixa de isenção de Imposto de Renda, os trabalhadores não devem sofrer retenções de Imposto de Renda em seus proventos.

O vale transporte será proporcionado a cada funcionário e totalizará o valor de R\$110,00/mês (tendo como base o valor de R\$2,50, cobrado por cada trecho, e 22 dias trabalhados). Portanto os valores a serem pagos e recolhidos pela empresa estarão descritos na Tabela 22.

Tabela 22 - Custo mão de obra fábrica

Itens	1 Empregado	2 Empregados
Salário	R\$ 720,00	R\$ 1.440,00
FGTS 8%	R\$ 57,60	R\$ 115,20
INSS 8%	R\$ 57,60	R\$ 115,20
Vale Transporte	R\$ 110,00	R\$ 220,00
Total	R\$ 945,20	R\$ 1.890,40

Fonte: A autora (2012)

A partir da descrição de todos os itens que compõem custo de produção é possível realizar o seu cálculo total, conforme tabela a seguir.

Tabela 23 - Custos totais de produção

Custos de produção	Valores
Custos Indiretos	R\$ 2.922,08
Mão de Obra	R\$ 1.890,40
Matéria prima	R\$ 15.232,58
Total	R\$ 20.045,07

Fonte: A autora (2012)

4.5.2.3 Despesa de comercialização

A despesa de comercialização será composta pelos valores referentes à loja física e a loja virtual. Os itens destinados à loja virtual compreendem a hospedagem do *site*, a mensalidade da internet, divulgação em *sites* de busca e custos referentes parcerias com *sites* de compra coletiva. Já os valores que cabem à loja física compreendem o aluguel (que foi rateado proporcionalmente em relação à metragem ocupada pela loja, correspondente a 38%), os funcionários de venda, propaganda (através de panfletos), degustação, materiais gerais (guardanapos, pratinhos), seguro, água e luz que também foram rateados (sendo 15% do valor a parte cabível à loja), telefone e o valor pago ao contador, que será alocado na loja, porém é referente à empresa como um todo. Os itens que fazem parte de cada uma dessas divisões serão apresentados nas tabelas a seguir.

Tabela 24 - Despesas loja virtual

Despesas	Valores
Hospedagem	R\$ 39,00
Mensalidade Internet	R\$ 59,90
Divulgação mensal busca	R\$ 300,00
Parceria compra coletiva	R\$ 100,00
Total	R\$ 498,90

Fonte: A autora (2012)

Para a loja física, a despesa com a mão - de - obra seguirá o mesmo raciocínio aplicado para a fábrica, sendo a alíquota de 8% empregada no cálculo, devido ao fato de a Brigaderia ser uma empresa enquadrada no Simples Nacional.

Tabela 25 - Despesas loja virtual

Itens	1 Empregado	2 Empregados
Salário	R\$ 680,00	R\$ 1.360,00
FGTS 8%	R\$ 54,40	R\$ 108,80
INSS 8%	R\$ 54,50	R\$ 109,00
Vale Transporte	R\$ 110,00	R\$ 220,00
Total	R\$ 898,90	R\$ 1.797,80

Fonte: A autora (2012)

Tabela 26 - Despesas gerais loja

Despesas	Valores
Aluguel Loja	R\$ 1.330,00
Seguro	R\$ 28,50
Água	R\$ 31,50
Luz	R\$ 37,50
Propaganda	R\$ 200,00
Degustações	R\$ 200,00
Materiais Gerais	R\$ 300,00
Telefone	R\$ 150,00
Contador	R\$ 550,00
Total	R\$ 2.827,50

Fonte: A autora (2012)

Desta forma, é possível concluir que o valor total de despesas que deverão ser alocados a loja é de R\$4.625,30.

Tabela 27 - Despesa total de comercialização

Despesa de comercialização	Valores
Despesa Loja Física	R\$ 4.625,30
Despesa Loja Virtual	R\$ 498,90
TOTAL	R\$ 5.124,20

Fonte: A autora (2012)

4.5.2.4 Estimativa do custo unitário

Para o cálculo do custo unitário serão tomados por base as quantidades pré-estabelecidas nas tabelas 12, 13, 14 e 15 e os custos descritos nas tabelas 23 e 27. Os custos unitários deverão variar de acordo com o sabor e a embalagem, portanto, serão calculados um a um.

A participação de cada item será distribuída de acordo com o total de brigadeiros fabricados, incluindo os redondos, de pote, de panela e a marmita.

Tabela 28 - Brigadeiros Redondos

Sabor	Produção/mês	Participação	Insumos	Produção	Venda	Total
Amarula	1100	9%	R\$ 0,45	R\$ 0,38	R\$ 0,40	R\$ 1,23
Castanha	550	4%	R\$ 0,48	R\$ 0,38	R\$ 0,40	R\$ 1,25
Chocolate branco	1100	9%	R\$ 0,20	R\$ 0,38	R\$ 0,40	R\$ 0,98
Cocada	550	4%	R\$ 0,22	R\$ 0,38	R\$ 0,40	R\$ 1,00
Crispy	1750	14%	R\$ 0,23	R\$ 0,38	R\$ 0,40	R\$ 1,01
Doce de Leite	1100	9%	R\$ 0,37	R\$ 0,38	R\$ 0,40	R\$ 1,15
Maracujá	550	4%	R\$ 0,55	R\$ 0,38	R\$ 0,40	R\$ 1,33
Meio Amargo	550	4%	R\$ 0,23	R\$ 0,38	R\$ 0,40	R\$ 1,01
Nozes	550	4%	R\$ 0,47	R\$ 0,38	R\$ 0,40	R\$ 1,25
Nutella	1100	9%	R\$ 0,52	R\$ 0,38	R\$ 0,40	R\$ 1,30
Pé de moleque	550	4%	R\$ 0,44	R\$ 0,38	R\$ 0,40	R\$ 1,22
Tradicional	3300	26%	R\$ 0,45	R\$ 0,38	R\$ 0,40	R\$ 1,23

Produto	Produção/mês	Participação	Insumos	Produção	Venda	Total
Panela	440	2%	R\$ 6,28	R\$ 0,21	R\$ 0,22	R\$ 6,70
Pote	440	2%	R\$ 1,88	R\$ 0,21	R\$ 0,22	R\$ 2,30
Marmita	440	2%	R\$ 7,72	R\$ 0,21	R\$ 0,22	R\$ 8,14

Fonte: A autora (2012)

4.5.3 Estimativa de faturamento

Com base nos cálculos dos custos de cada um dos produtos, e com base na estimativa de venda dos mesmos é possível realizar a estimativa de faturamento da empresa.

4.5.3.1 Estimativa de preço

Os preços a serem praticados pela Hummm Brigadeiros deverão ter como base, primeiramente, os custos incorridos sobre cada produto, e também será utilizada uma pesquisa de preços nos concorrentes em outros estados, para que o brigadeiro da empresa não fique fora de mercado.

O markup que será utilizado no cálculo do valor do preço dos produtos: Marmita, Potinho e Panelinha será de 2. Em alguns casos serão utilizados arredondamentos, para que o valor fique mais atraente às vistas dos clientes. Para os brigadeiros boleados será aplicada a média de valores praticados no mercado, porém, conforme demonstra o plano de *marketing*, o intuito é utilizar o método de penetração de mercado, ou seja, um valor levemente mais baixo que o praticado pelos concorrentes. O preço médio utilizado pelas outras empresas fabricantes de brigadeiro é de R\$3,50/unidade, por esta razão a Hummm Brigadeiros irá praticar o valor de R\$2,95/unidade, tendo desta forma, um preço competitivo e conseguindo cobrir os custos e ter um lucro sobre o produto.

Tabela 29 - Preços Unitários

Sabor	Preço Unitário	Preços concorrentes
Amarula	R\$ 2,95	R\$ 3,50
Castanha	R\$ 2,95	R\$ 3,50
Chocolate branco	R\$ 2,95	R\$ 3,50
Cocada	R\$ 2,95	R\$ 3,50
Crispy	R\$ 2,95	R\$ 3,50
Doce de Leite	R\$ 2,95	R\$ 3,50
Maracujá	R\$ 2,95	R\$ 3,50
Meio Amargo	R\$ 2,95	R\$ 3,50
Nozes	R\$ 2,95	R\$ 3,50
Nutella	R\$ 2,95	R\$ 3,50
Pé de moleque	R\$ 2,95	R\$ 3,50
Tradicional	R\$ 2,95	R\$ 3,50
Panela	R\$ 13,45	R\$ 19,00
Pote	R\$ 4,60	R\$ 8,50
Marmita	R\$ 16,25	R\$ 20,00

Fonte: A autora (2012)

4.5.3.2 Estimativa de venda mensal

A estimativa de venda de brigadeiros será baseada em alguns fatores, como, potencial de compra dos habitantes da cidade de Foz do Iguaçu, número de turistas

que visitam a cidade e poderão ser clientes em potencial, turistas estes que somaram 368.292, entre janeiro e junho de 2011, segundo Ministério do Turismo. Também se considera o número de eventos que ocorrem na cidade e a quantidade de postos de vendas que a empresa conseguir colocar seus produtos.

As principais vendas estarão situadas na quinta feira, sexta feira e sábado, pois o número de visitantes na cidade e o número de eventos são maiores nestes dias da semana. Por este motivo, será demonstrada na tabela abaixo, a estimativa de venda por dia da semana, e ao final será totalizado o valor referente ao mês.

A tabela 30 demonstrará as quantidades produzidas em cada dia da semana, e ao final apresentará o total produzido no mês, que foi calculado com a soma destas quantidades semanais e foi multiplicado pelo número de semanas em um mês.

Tabela 30 - Estimativa de Venda por Produto

Dia da Semana	Boleado Quantidade	Potinho Quantidade	Marmita Quantidade	Panela Quantidade
Segunda	200	0	0	0
Terça	250	0	0	0
Quarta	250	0	0	0
Quinta	500	0	0	0
Sexta	617	20	20	20
Sábado	1370	35	35	35
Total Mês	12750	220	220	220

Fonte: A autora (2012)

Tabela 31 - Faturamento Mensal e Anual

Produto	Valor total Venda
Boleado	R\$ 37.612,50
Potinho	R\$ 1.012,00
Marmita	R\$ 3.575,00
Panela	R\$ 2.959,00
Total Mensal	R\$ 45.158,50
Total Anual	R\$ 541.902,00

Fonte: A autora (2012)

O faturamento irá variar de mês para mês, tendo o seu pico de vendas na Páscoa, Dia das Mães e Natal, ou seja, nos meses de abril, maio e dezembro, a capacidade de produção e de venda deverá ser a máxima, e em alguns meses a

empresa deverá trabalhar com ociosidade. Apesar da variação, para facilitar o entendimento dos cálculos, será utilizado o mesmo valor de venda mensal, independentemente destes picos de faturamento.

4.5.4 Indicadores de viabilidade

Os indicadores de viabilidade irão indicar à possibilidade de o negócio ter sucesso, através do ponto de equilíbrio, a rentabilidade, a lucratividade e o tempo para retorno.

4.5.4.1 Ponto de equilíbrio

O ponto de equilíbrio a ser cálculo será o contábil, o qual corresponde à quantidade que equilibra a receita total com a soma dos custos e despesas relativos aos produtos vendidos.

Conforme já explicitado em alguns itens anteriores, o cálculo será feito de acordo com o tipo e sabor de brigadeiro que será fabricado devido à diferença de custos entre eles. As porcentagens de participação de cada um em relação à produção total será baseada na representação da quantidade produzida de cada um comparando com o total.

Tabela 32 - Ponto de Equilíbrio

Sabor	Custo	Preço unit	Cvu *	Ponto Equilíbrio
Amarula	R\$ 1.714,56	R\$ 2,95	R\$ 0,45	686
Castanha	R\$ 857,28	R\$ 2,95	R\$ 0,48	346
Chocolate branco	R\$ 1.714,56	R\$ 2,95	R\$ 0,20	624
Cocada	R\$ 857,28	R\$ 2,95	R\$ 0,22	314
Crispy	R\$ 2.571,85	R\$ 2,95	R\$ 0,23	945
Doce de Leite	R\$ 1.714,56	R\$ 2,95	R\$ 0,37	664
Maracujá	R\$ 857,28	R\$ 2,95	R\$ 0,55	357
Meio Amargo	R\$ 857,28	R\$ 2,95	R\$ 0,23	315
Nozes	R\$ 857,28	R\$ 2,95	R\$ 0,47	345
Nutella	R\$ 1.714,56	R\$ 2,95	R\$ 0,52	707
Pé de moleque	R\$ 857,28	R\$ 2,95	R\$ 0,44	341
Tradicional	R\$ 2.571,85	R\$ 2,95	R\$ 0,45	1028
Panela	R\$ 342,91	R\$ 13,45	R\$ 6,28	48
Pote	R\$ 342,91	R\$ 4,60	R\$ 1,88	126
Marmita	R\$ 342,91	R\$ 16,25	R\$ 7,72	40

* Custo variável unitário

Fonte: A autora (2012)

4.5.4.2 Rentabilidade

Para o cálculo dos índices de rentabilidade será primordial a simulação da Demonstração Simplificada do Resultado da Brigaderia, sendo considerados os valores anuais.

Tabela 33 - Demonstração simplificada de resultados

Itens	Valores
Receita Operacional Bruta	R\$ 541.902,00
Custos Variaveis	R\$ 100.541,12
Custos Fixos	R\$ 119.240,20
Custo Total	R\$ 219.781,32
Receita Operacional Liquida	R\$ 322.120,68
Contribuição Social	R\$ 25.769,65
Lucro Bruto	R\$ 296.351,03
Imposto de Renda	R\$ 1.126,13
Lucro Liquido	R\$ 295.224,89
Margem de Contribuição	R\$ 441.360,88
Rentabilidade	2,95%

Fonte: A autora (2012)

Por se tratar de uma empresa que terá uma Receita Bruta de \$ 541.902,00 ao ano, ela estará enquadrada na faixa de R\$ 480.000,01 a R\$ 600.000,00, o que fará com que a empresa tenha uma alíquota de tributos de 6,60%, conforme consta no anexo II da Lei Complementar 123/2006. Destes 6,60%, o Imposto de Renda Pessoa Jurídica representará a apenas 0,38%.

Os resultados da tabela 33 demonstram que os sócios investidores terão um retorno de 2,95% de seu investimento inicial, no primeiro ano, considerando como investimento inicial os valores referentes às compras de máquinas e equipamentos, gastos com abertura de empresa, gastos pré-operacionais e o valor aportado por cada sócio que será utilizado como um capital de giro.

4.5.4.3 Lucratividade

A lucratividade da Hummm Brigaderia será de aproximadamente 54%, admitindo-se o Lucro Líquido de R\$ R\$295.224,89 e o investimento a Receita Operacional Bruta de R\$541.902,00. Esses percentuais representam que a cada venda que a empresa realiza, ela tem um retorno de 54%.

4.5.4.4 *Payback*

O investimento inicial do projeto é no valor de R\$100.000,00, valor esse composto pelas compras de máquinas e equipamentos, e o restante para capital de giro. Conforme é possível verificar na tabela 33, o lucro líquido do período é de R\$295.224,89, proporcionando desta forma, um *payback* de aproximadamente 4 meses. (Considerando-se que a empresa já estivesse em funcionamento, e seu pico de venda já estivesse sido alcançado).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com a realização do embasamento teórico e a pesquisa de campo é possível perceber a grande importância que um plano de negócios tem para a abertura e desenvolvimento de uma empresa. É através dele que os investidores poderão ter uma noção de como será composta a organização e as prospecções de seu funcionamento.

Após o desenvolvimento de todos os tópicos de um plano de negócios, os cálculos necessários para verificar o valor do produto, seus custos, quantidades a serem produzidas, entre outros fatores, e culminando no cálculo dos índices de viabilidade do projeto, é possível afirmar que o mesmo poderá ser implantado obtendo sucesso. Levando – se em consideração um cenário econômico positivo e a boa aceitação do produto pela população local.

Outro fator importante para que seja possível afirmar a possibilidade de sucesso do negócio, é que o público alvo que se acreditava obter, se coaduna com os resultados da pesquisa de perfil do consumidor. Esta pesquisa demonstra que o valor a ser praticado está dentro do esperado pelos compradores, a localização também é apropriada para os moradores da cidade, e o público alvo poderá ser atingido com boa facilidade.

Um ponto que seria interessante de ser desenvolvido é a abertura de quiosques mais próximos dos pontos turísticos, pois, após a pesquisa, foi possível verificar que os turistas não têm grande acesso ao centro da cidade, mas somente, aos pontos turísticos. Caso não seja possível a abertura destes quiosques nestes locais, poderiam ser feitos convênios com hotéis, para que hajam pequenos espaços com os brigadeiros.

REFERÊNCIAS

- ASSAF NETO, Alexandre. **Finanças Corporativas e Valor**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- CHIAVENATO, Idalberto – **Empreendedorismo** – Dando asas ao espírito empreendedor – São Paulo: Ed. Saraiva, 1ª. Ed. 2005;
- CORRÊA, H. L. et al. **Planejamento, Programação e Controle da Produção: MRP II/ERP: conceitos, uso e implantação**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- DOLABELA, Fernando Celso. **O Segredo de Luísa**. 11. ed. São Paulo: Cultura, 1999.
- DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo: Transformando idéias em negócios**. Ed. 2. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005. – 6ª reimpressão.
- DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo Corporativo: Como ser empreendedor, inovar e se diferenciar na sua empresa**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003. – 7ª reimpressão
- DRUCKER, Peter F. - **Inovação e Espírito Empreendedor** - Entrepreneurship. São Paulo: Editora Pioneira. 1987.
- DRUCKER, P. **Sociedade pós-capitalista**. São Paulo: Pioneira, 1993.
- GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.
- GITMAN, Lawrence J. **Princípios de administração financeira**. Porto Alegre: Bookman, 2007.
- GODOY, Arildo Schmidt. **Introdução à Pesquisa Quantitativa e suas Possibilidades**. Revista de Administração, São Paulo, 1995.
- HARTMANN, Luiz Fernando. **Planejamento estratégico**. 5. ed. Lajeado: Grafocem, 1999.
- HOJI, Masakazu. **Administração Financeira e Orçamentária: matemática financeira aplicada, estratégias financeiras, orçamento empresarial**. – 6. ed.- São Paulo: Atlas, 2007.
- IUDÍCIBUS, Sergio de. **Análise de Balanço**. 7 edição. São Paulo: Atlas, 1998.
- KOTLER, Philip. **Administração de Marketing: análise, planejamento, implantação e controle**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1998.
- KOTLER, Philip; KELLER, Kevin L; **Administração de Marketing**. 12 ed. - São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

- KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de Marketing**. São Paulo: Prentice Hall, 2003.
- LAS CASAS, Alexandre L. **Marketing: conceitos, exercícios e casos**. 4.ed. São Paulo:Atlas, 1997.
- LEMES JUNIOR, Antônio Barbosa, et al. **Administração financeira** : princípios, fundamentos e práticas brasileiras. Rio de Janeiro : Campus, 2002.
- LEONE, George Sebastião Guerra. *Custos: planejamento, implantação e controle*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- MARION, José Carlos. Contabilidade **empresarial**. 12. ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- MATARAZZO, Dante Carmine. **Análise Financeira de balanços**. 6. ed. São Paulo: Atlas 2003.
- MARTINS, Eliseu. **Contabilidade de Custos**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- MOREIRA, D. A., **Administração da Produção e Operações**. São Paulo, Editora Pioneira, 2001.
- MOTTA, R., CALÔBA, G.. **Análise de Investimentos: Tomada de Decisão em Projetos Industriais**. São Paulo: Atlas, 2002.
- NEVES, Silvério das; VICECONTI. Paulo E. V. **Curso moderno de contabilidade**. São Paulo: Lisa, 1996.
- OLIVEIRA, S. L. **Tratado de metodologia científica: PROJETOS DE PESQUISAS, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses**. São Paulo: Ed. Pioneira, 1997.
- PADOVEZE, Clóvis Luis. **Controladoria estratégica e operacional: conceitos, estrutura, aplicação**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.
- PINESONNEAULT, A & KRAEMER, K. L. **Survey research in management information system: an assesement**. Journal of Management Information System, 1993.
- SLACK, N. et al. **Administração da Produção**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- SLACK, N. et al. **Administração da Produção**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- ZAPPI, Lucrécia. **Mil- folhas – História ilustrada do doce**. 1ª edição. São Paulo: Cosac Naify, 2011.
- Boa comida: **Doce brasileiro**. Disponível em: <<http://www.boacomida.com.br/brasil.html>> Acesso em: 04/10/2011.

Delicious Cakes: Você Sabe Como Surgiu o Brigadeiro? Disponível em: <http://www.deliciouscakes.com.br/site/3/curiosidades/27/Voc-sabia-que/47/Voc-Sabe-Como-Surgiu-o-Brigadeiro>. Acesso em: 15/03/2012.

Diário Democrático: **Foz Iguaçu é o segundo destino mais visitado por estrangeiros.** Disponível em: <http://www.diariodemocratico.com.br/turismo/10/3426>>. Acesso em: 21/10/2011.

Época: **Capacitação faz taxa de mortalidade de pequenas empresas diminuir.** Disponível em: <http://epocanegocios.globo.com/Revista/Common/0,,EMI165991-16357,00-CAPACITACAO+FAZ+TAXA+DE+MORTALIDADE+DE+PEQUENAS+EMPRESAS+DIMINUIR+APONTA+PE.html>>. Acesso em: 20/10/2011.

Fiocruz: **A origem do doce quase sem fim.** Disponível em: <http://www.invivo.fiocruz.br/cgi/cgilua.exe/sys/start.htm?infoid=955&sid=7&tpl=printerview>>. Acesso em: 18/10/2011.

GEM - **Executive Report 2010.** Disponível em: <http://www.gemconsortium.org>>. Acesso em: 20/10/2011.

IBGE – **Foz do Iguaçu** – Disponível em: <http://www.ibge.gov.br/cidadesat/painel/painel.php?codmun=410830#>>. Acesso em: 20/10/2011.

Ministério do Turismo- **Brasil supera expectativas de estrangeiros.** Disponível em: http://www.dadosefatos.turismo.gov.br/dadosefatos/geral_interna/noticias/detalhe/20111011-2.html> Acesso em: 20/10/2011.

Nestlé: **Momentos doces.** Disponível em: <http://www.nestle.com.br/moca/quememoca.aspx>> Acesso em: 15/10/2011.

Paulo Tarso: **Diagnóstico Estratégico.** Disponível em: <http://www.paulotarso.com/Files/PE/Slides%2006%20Diagnostico%20Estrategico%20-%20Analise%20Ambiente.pdf> . Acesso em: 01/03/2012

Revista Exame: **Na Brigaderia, o docinho da moda.** Disponível em <<http://exame.abril.com.br/revista-exame-pme/edicoes/0037/noticias/docinho-da-moda>>. Acesso em: 15/10/2011.

SEBRAE. **Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. Planeje sua empresa:** junho/2007. Disponível em: <www.sebrae.com.br> Acesso em: 05/10/2011.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ. Sistema de Bibliotecas. **Projetos.** 2 ed. Curitiba: Editora UFPR, 2007a. 120 p. (Normas para elaboração de documentos científicos, 1).

UOL: **A história do brigadeiro.** Disponível em: <<http://gulanews.sites.uol.com.br/brigadeiro.html>>. Acesso em: 04/10/2011.

APÊNDICES

APÊNDICE A

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO DE PÓS GRADUAÇÃO EM CONTABILIDADE E FINANÇAS UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

QUESTIONÁRIO PERFIL CONSUMIDOR

1 – Você consome de chocolate?

Sim Não

2 – Você consome de brigadeiros?

Sim Não

3 – Você já comprou bombons para presentear?

Sim Não

4- Você compraria o brigadeiro gourmet para:

Consumo próprio Presente Festa Nenhuma das opções

5- Quais destes sabores de brigadeiro gourmet você gostaria de experimentar?

(coloque de 1 a 5 nos sabores que mais gostaria de experimentar)

Amarula Castanha Chocolate branco Cocada

Crispy Branco Crispy Preto Doce de Leite Maracujá

Meio Amargo Nozes Nutella Pé de Moleque

Tradicional

6- Qual a faixa de preço você costuma gastar em presentes?

Até R\$30,00 Até R\$60,00 Até 90,00 Acima de R\$120,00

7- Qual a localização você acredita ser melhor para a compra de presentes?

Shopping Centro Vila A Vila B

8 – Qual a localização você acredita ser melhor para a compra de brigadeiros gourmet (tanto para consumo próprio, quanto para presente)?

Shopping Centro Vila A Vila B

9 – Em sua opinião, quais os atributos são mais importantes para a definição da compra de um brigadeiro gourmet?

Marcar em ordem de prioridade: (1) Mais importante (5) Menos importante

Embalagem Preço Forma de pagamento

Variedade de sabores Localização

10 – Qual o valor você estaria disposto a pagar por um brigadeiro gourmet?

Até R\$1,00 De R\$1,01 a R\$2,00 De R\$2,01 a R\$3,00

De R\$3,01 a R\$4,00 Acima de R\$4,01

11 – Qual sua faixa etária?

De 18 à 25 anos De 26 à 33 anos Acima de 33 anos

12- Sexo:

Feminino Masculino

13 – Escolaridade:

Ensino Fundamental Incompleto Ensino Fundamental Completo

Ensino Médio Incompleto Ensino Médio Completo

Ensino Superior Incompleto Ensino Superior Completo

Pós Graduação/ Mestrado/ Doutorado

14- Estado civil:

Solteiro (a) Casado (a) Divorciado (a) Viúvo (a)

15 – Faixa salarial: Até 1 salário mínimo De 2 a 5 salários mínimos De 6 a 15 salários mínimos Acima de 16 salários mínimos

APÊNDICE B –RESULTADOS FINAIS DA PESQUISA

1 – Você consome de chocolate?

Sim - 80% Não - 20%

2 – Você consome de brigadeiros?

Sim – 57,5% Não – 42,5%

3 – Você já comprou bombons para presentear?

Sim - 70% Não – 30%

4- Você compraria o brigadeiro gourmet para:

Consumo próprio – 32,5% Presente – 30% Festa – 37,5%
Nenhuma das opções – 0%

5- Quais destes sabores de brigadeiro gourmet você gostaria de experimentar?

(coloque de 1 a 5 nos sabores que mais gostaria de experimentar)

1º. Lugar- Tradicional – 30%

2º. Lugar- Chocolate Branco – 28%

3º. Lugar- Nutella – 20%

4º. Lugar- Maracujá – 15%

5º Lugar- Amarula – 7%

6- Qual a faixa de preço você costuma gastar em presentes?

Até R\$30,00 – 22,5% Até R\$60,00 – 45% Até 90,00 – 15%
Acima de R\$120,00 – 17,5%

7- Qual a localização você acredita ser melhor para a compra de presentes?

Shopping – 32,5% Centro – 37,5% Vila A – 10%
Vila B – 20%

Ensino Superior Incompleto – 22,5%

Ensino Superior Completo – 50%

Pós Graduação/ Mestrado/ Doutorado – 27,5%

14- Estado civil:

Solteiro (a) – 35%

Casado (a) – 50%

Divorciado (a) – 7,5%

Viúvo (a) – 0%

15 – Faixa salarial:

Até 1 salário mínimo – 5%

De 2 a 5 salários mínimos – 7,5%

De 6 a 15 salários mínimos – 32,5%

Acima de 16 salários mínimos – 50%