

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO GERAL E APLICADA
CENTRO DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

PLANO DE VIABILIDADE DE UMA EMPRESA INDUSTRIAL DE SALGADOS EM
CURITIBA

Autora: Lorena Kalil Sphair Ferretti

Projeto Técnico apresentado à
Universidade Federal do Paraná para a
obtenção de título de Especialista em
Gestão Empresarial.

Orientador: Profº Sérgio Bulgacov

Curitiba
2006

AGRADECIMENTOS

Agradeço em primeiro lugar a Deus que me guiou, colocando em meu caminho pessoas muito prestativas, que contribuíram para o desenvolvimento deste projeto. Faço um agradecimento especial ao meu maravilhoso e inteligente marido, Cristiano G. Ferretti, que me completa, pois sua ajuda foi fundamental. À minha querida mãe Clarice Siqueira Gusso, que me incentivou e nunca desistiu de me ajudar, inclusive neste trabalho. Ao meu pai Miguel Kalil Sphair Filho, que dispôs de seu precioso tempo de descanso para me auxiliar. À minha avó, Eva Siqueira Gusso, que contribuiu indiretamente. Aos amigos, familiares, e por último, mas não menos importante, ao meu orientador Sérgio Bulgacov, e ao professor Pedro José Steiner Neto, que também se dedicaram e me ajudaram muito, abrindo as portas da Universidade para que eu pudesse aprimorar meus conhecimentos e completar este trabalho.

SUMÁRIO

LISTAS DE TABELAS	iii
LISTAS DE GRÁFICOS	iv
RESUMO	v
1 INTRODUÇÃO.....	1
2 DELIMITAÇÃO DO PROBLEMA	2
3 OBJETIVOS.....	3
3.1 OBJETIVO GERAL	3
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	3
4 JUSTIFICATIVA	4
5 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	5
5.1 MARKETING.....	5
5.1.1 Pesquisa de Marketing	7
5.1.2 Segmentação e Posicionamento	8
5.1.3 Sistema de Marketing	9
5.2 O QUE É UM PLANO DE NEGÓCIOS	11
5.3 POR QUE FAZER UM PLANO DE NEGÓCIO	12
5.4 O QUE É UM EMPREENDEDOR. E COMO DEFINI-LO	12
5.5 INFORMAÇÕES PARA A VIABILIDADE DE UM NEGÓCIO	13
5.5.1 Dados Secundários	13
5.5.2 Dados Primários	13
6 O PLANO DE VIABILIDADE	14
6.1 ANÁLISE DE MERCADO	14
6.1.1 O Setor	14
6.1.2 A Clientela	15
6.1.3 A Concorrência	26
6.2 PLANO FINANCEIRO.....	29
6.2.1 Investimento Inicial	30
6.2.2 Projeção dos Resultados.....	32
6.2.3 Projeção de Fluxo de Caixa.....	34
6.2.4 Projeção de Balanço.....	41
6.2.5 Ponto de Equilíbrio	41
6.2.6 Análise de Investimento.....	42
7 CONCLUSÃO	43
8 RECOMENDAÇÕES	44
9 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	45
APÊNDICES.....	46
ANEXOS.....	54

LISTAS DE TABELAS

TABELA 1 – OPORTUNIDADE E AMEAÇAS DO SETOR DE SALGADOS	15
TABELA 2 – PONTOS FORTES E FRACOS DO SETOR DE SALGADOS	15
TABELA 3 – PESSOAS RESIDENTES EM CURITIBA	17
TABELA 4 – ESTIMATIVA DE DEMANDA DE SALGADOS EM CURITIBA	26
TABELA 5 – PREVISÃO DE INVESTIMENTO INICIAL PARA TRÊS POSSIBILIDADES DE OPERAÇÃO.....	30
TABELA 6 – PREVISÃO DE RESULTADOS PARA TRÊS POSSIBILIDADES DE OPERAÇÃO	32
TABELA 7– PREVISÃO DE FLUXO DE CAIXA DO PRIMEIRO ANO DE OPERAÇÃO (VALORES EM R\$).....	34
TABELA 8 – PREVISÃO DE FLUXO DE CAIXA DOS ANOS SEGUINTE (VALORES EM R\$)	39
TABELA 9 – PREVISÃO DE BALANÇO PARA OS CINCO PRIMEIROS ANOS DE OPERAÇÃO (VALORES EM R\$).....	41
TABELA 10 – PREVISÃO DE PONTO DE EQUILÍBRIO DE VENDAS NOS CINCO PRIMEIROS ANOS DE OPERAÇÃO (VALORES EM R\$)	41
TABELA 11 – TAXA INTERNA DE RETORNO E VALOR PRESENTE LÍQUIDO DO INVESTIMENTO (VALORES EM R\$).....	42

LISTAS DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 – FAMILIARES CUJOS ENTREVISTADOS QUE AFIRMARAM CONSUMIR SALGADOS CLASSIFICADOS POR IDADE	16
GRÁFICO 2 – RENDA DOS ENTREVISTADOS	18
GRÁFICO 3 – FREQUÊNCIA NA QUAL OS ENTREVISTADOS CONSOMEM SALGADOS	19
GRÁFICO 4 – QUEM MAIS INFLUENCIA OS ENTREVISTADOS NA COMPRA DE SALGADOS	20
GRÁFICO 5 – O QUE INFLUENCIA OS ENTREVISTADOS NA ESCOLHA DO LUGAR DE COMPRA.....	21
GRÁFICO 6 – ONDE OS ENTREVISTADOS LEMBRAM QUE PODEM ENCONTRAR SALGADOS	22
GRÁFICO 7 – DE ONDE OS ENTREVISTADOS REALMENTE COMPRAM SALGADOS	22
GRÁFICO 8 – POR QUE OS ENTREVISTADOS ESCOLHEM LOCAIS ESPECÍFICOS.....	23
GRÁFICO 9 – ONDE OS ENTREVISTADOS NÃO GOSTAM DE COMPRAR.....	24
GRÁFICO 10 – PORQUE OS ENTREVISTADOS NÃO GOSTAM DE COMPRAR EM LUGARES ESPECÍFICOS.....	24
GRÁFICO 11 – QUANTIDADES VENDIDAS (CENTOS / MÊS).....	25
GRÁFICO 12 – ESTABELECEMENTOS DE PREFERÊNCIA.....	27
GRÁFICO 13 – QUAIS TIPOS DE SALGADOS VENDEM MAIS	28
GRÁFICO 14 – PROPORÇÃO ESTIMADA DE VENDAS DE SALGADOS.....	29

RESUMO

Este projeto constitui-se de um plano de viabilidade de uma empresa industrial de salgados em Curitiba. Por meio de entrevistas e visitas com concorrentes, distribuidores e consumidores, com a aplicação de questionários especialmente desenvolvidos, foram identificados os principais fatores para determinar a viabilidade de uma empresa intencionada em entrar neste mercado. Dentre os indicadores pesquisados, foi descoberto que existe um grande público alvo, abrangido por pessoas de quase todas as faixas de renda e de idade, o que gera uma demanda de salgados atraente. Foi então desenvolvido um plano financeiro no qual é possível ver que existem grandes chances de uma empresa sobreviver atuando neste setor, com boa rentabilidade, taxa interna de retorno interessante e o tempo de retorno do investimento relativamente curto.

1 INTRODUÇÃO

Ao iniciar um negócio, o sucesso de qualquer empreendimento depende principalmente de um bom planejamento, pois todo negócio oferece riscos. Mas é possível prevenir-se contra eles, através da elaboração de um plano de negócios. Com ele, através de pesquisas de mercado, é possível ter uma idéia de como a empresa funcionará, considerando aspectos financeiros, econômicos, de clientes, fornecedores e concorrentes.

Neste trabalho será estudado o setor de salgados na cidade de Curitiba, através da identificação de suas oportunidades e ameaças, pontos fortes e fracos, bem como o seu potencial de vendas e os fatores mercadológicos que influenciam no seu desenvolvimento.

Com estes dados, será construído um plano de viabilidade financeira de uma empresa industrial para a produção e venda de salgados em Curitiba, calculando-se o investimento necessário para iniciar as atividades, bem como sua projeção de resultados e a lucratividade estimada. Serão apresentados as previsões de fluxo de caixa, de balanço anual e o ponto de equilíbrio nas vendas para os primeiros cinco anos de operação da empresa, dentre outros indicadores financeiros.

2 DELIMITAÇÃO DO PROBLEMA

Quais os fatores mercadológicos e financeiros fundamentais a serem considerados para a viabilidade de indústria do ramo de salgados em Curitiba?

3 OBJETIVOS

3.1 OBJETIVO GERAL

Caracterizar os fatores a serem considerados para a viabilidade de indústria do ramo de salgados em Curitiba.

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- 1- Identificar os indicadores mercadológicos de uma indústria de salgados em Curitiba;
- 2- Identificar os indicativos financeiros de uma indústria de salgados em Curitiba;
- 3- Recomendar ações de viabilidade mercadológica e financeira para a indústria de salgados em Curitiba.

4 JUSTIFICATIVA

Antes de se abrir uma empresa é necessário um estudo teórico e mercadológico sobre o ramo de atividade para poder conhecer a sua viabilidade. Desta maneira, será feito um estudo de caso com uma abordagem qualitativa, na qual a fonte dos dados primários será de entrevistas com dirigentes de empresas de salgados já existentes em Curitiba. Será concluído se o empreendimento de uma empresa do ramo de salgados em Curitiba é viável ou não, baseado na análise dos dados primários e secundários.

5 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

5.1 MARKETING

Seguindo os apontamentos de MANZO (1975) antigamente, ainda na época das tribos, o início do comércio tinha o Marketing baseado nas trocas primitivas, onde estas produziam e consumiam o seu próprio produto, e se houvesse necessidade de outro tinham que trocar.

Para este autor, com o passar do tempo, foi surgindo o desenvolvimento da humanidade que fez os homens perceberem a necessidade de uma moeda para auxiliar quando não tinha com o que trocar. A esta ação do ato de trocar um produto por dinheiro deu-se o nome de compra e venda, e toda a produção era feita com a finalidade de vender, o dinheiro era usado com o propósito de comprar, e isto nos dias de hoje, ainda acontece da mesma forma.

Ainda de acordo com MANZO (1975), desde que os homens já não produziam tudo aquilo que consumiam, começou o grande interesse pelo dinheiro, pois eles atribuíram muito valor por aquele pedacinho de papel que pode comprar tudo. Assim é o mundo capitalista, que pode ser considerado o oxigênio do Marketing.

MANZO (1975) segue o conceito de MACLEOD que define o consumo, como sendo a aquisição de qualquer quantidade econômica e, seguindo este raciocínio, consumir é comprar. Estes conceitos variam de opiniões, onde para uns, consumir consiste em destruir o valor, aniquilar a utilidade, ou até aproveitar as vantagens do produto a ser consumido. Se um dicionário for analisado, consumir é gastar, destruir. Mas é mais familiar dizer que consumir é aplicar uma quantidade econômica na satisfação imediata de uma necessidade e/ou desejo.

A permanente troca de produtos por dinheiro, e a deste por matérias-primas que irão produzir novamente os mesmos produtos para serem comprados e de novo consumidos, constitui o que ele chama de “fluxo dos negócios”.

Este Fluxo dos negócios, definido como técnicas, são agrupados em quatro:

- 1- Produção: está ligada com as modificações na forma dos produtos;
- 2- Distribuição: relaciona-se com modificações no tempo e no espaço (quando e onde estes produtos são comercializados);

3- Financiamento: refere-se a propriedade e ao pagamento dos produtos ou serviços a serem produzidos;

4- Controle: quer dizer a conservação do volume da produção e do consumo criando assim um equilíbrio entre os dois.

É interessante notar que MANZO (1975) frisa que dentre estas técnicas as duas primeiras são mais importantes e as duas seguintes são apenas auxiliares. E hoje já não são discutidas quais são as técnicas mais importantes e/ou fundamentais, apenas, aprende-se a dar importância a todas para um desenvolvimento homogêneo do Marketing.

No Marketing, o mercado pode ser Pessoas, Lugares, Organizações e Preços, onde tudo se produz para ser consumido por pessoas ou indústrias que fabricam produtos destinados ao uso de pessoas.

Assim, estudando o Mercado como Pessoas para um determinado produto, é preciso analisar primeiro o consumidor, sua natureza, o emprego que ele dará ao produto comercializado, a quantidade que ele usará de cada vez, a frequência com que usará, seus hábitos de compra, seus desejos, etc.

Já o Mercado como Lugar diz respeito ao aspecto geográfico do mesmo em específico, podendo citar um ponto no qual se recebe produtos de um território vizinho, ou vários, nos quais se remetem os produtos procedentes de um determinado centro de produção. Pode-se utilizar exemplos como: locais com recepção para produtos que produzem e consomem em determinadas cidades; centros de recepção, para produtos das áreas vizinhas que precisam ser manufaturados em uma cidade, antes de serem entregues ao consumo; pontos de recepção e distribuição de produtos de consumo, vindos de toda a parte do mundo; podem ser também vias por onde passam algumas matérias primas e demandam das fábricas de produção, em outros territórios; dentre outros exemplos.

Para acrescentar pode-se dizer que o mercado geográfico está e, sempre estará, em constante transformação seguindo a evolução da raça humana.

No mercado como organizações pode-se ver que os meios de distribuição e os de mercado se alteram constantemente pelo fato do desenvolvimento econômico e social que, antigamente baseava-se na auto – suficiência, cada família produzia o essencial para satisfazer suas necessidades e, com a evolução dos meios de transporte, armazenagem e estocagem, a produção passou a ser feita para o mercado e, assim, cada indivíduo ficou dependente de muitos intermediários para

levar o seu produto aos consumidores finais. Com isto, os produtores e consumidores ficaram separados no tempo e no espaço por uma vasta cadeia de organizações, onde nenhum produto poderia participar deste mercado fora das mesmas.

Utilizando ainda as mesmas idéias do autor, afirma-se que o mercado consiste nas condições e nas forças que determinam a procura e a oferta de produtos ou serviços que tenham um determinado preço.

As trocas que eram realizadas antigamente foram substituídas através da criação de valores para os produtos ou serviços, ou seja, preço. A fixação do preço nos serviços ou produtos é o mais importante problema da economia em geral. Os produtos com preços altos são considerados fora do mercado.

5.1.1 Pesquisa de Marketing

“A pesquisa de marketing faz parte do sistema de informação de marketing da empresa e visa coletar dados pertinentes e transformá-los em informações que venham a ajudar os executivos de marketing na solução de problemas específicos e esporádicos que surgem durante o processo de administração de marketing”.(MATTAR, 1999, p.42).

Já para a AMA (American Marketing Association, apud MATTAR, 1999, p.42).

“Pesquisa de marketing é a função que liga o consumidor, o cliente e o público ao marketing através da informação – informação usada para identificar e definir as oportunidades e problemas de marketing, gerar, refinar e avaliar a ação de marketing; monitorar o desempenho de marketing, e aperfeiçoar o entendimento de marketing como um processo. Pesquisa de marketing especifica a informação necessária destinada a estes fins; projeta o método para coletar informação; gerencia e implementa o processo de coleta de dados; analisa os resultados e comunica os achados e suas implicações”.

A Pesquisa de Mercado é a ferramenta básica para a tomada segura de decisões e essencial para o sucesso em todas as áreas de administração. Nos campos de investigação mercadológica, há pesquisas qualitativas que segundo DENCKER (1998), são não-probabilísticas, não-representativas, com roteiro não estruturado e com estudo aprofundado. Ainda para este autor, as quantitativas, que são pesquisas probabilísticas, representativas com questionário estruturado com estudo superficial, destacando-se entre seus traços diferenciadores, os seguintes:

- Seus procedimentos são submetidos a estudos, tanto no comportamento de campo como na tabulação de dados e análise de resultados;
- Mediante a aplicação plena de recursos de informática eleva-se o índice de confiabilidade na apuração, comparação e inter-relação de dados;
- A partir da definição dos objetivos da pesquisa de mercado, aplicam-se técnicas destinadas a assegurar a efetiva conformidade entre o objetivo e a investigação de dados e sua análise;
- Os resultados da pesquisa de mercado são fornecidos de forma clara, objetiva e articulados, sendo apresentados através de tabelas e gráficos demonstrativos, acompanhados de um completo e consistente relatório mercadológico, descritivo e analítico;
- Os questionários preenchidos na investigação de campo constituem propriedade do cliente e são, asseguradamente, guardados sem a possibilidade de divulgação das opiniões de forma individual.

5.1.2 Segmentação e Posicionamento

“Segmentação de mercado é o processo de projetar ou caracterizar um produto ou serviço que exercerá uma atração especialmente forte para alguma subparte identificável do mercado total. A alternativa é chamada de agregação de mercado ou marketing de massa, na qual produtos ou serviços idênticos são oferecidos a todos os consumidores”.(ENGEL et al., 2000, p. 25).

Segmentar ainda na opinião destes autores, é necessário pois as pessoas são diferentes uma das outras. Se todas as pessoas fossem iguais em suas preferências e comportamento, não seria preciso segmentar mercado. Assim, todos os produtos teriam que ser iguais. Pelo fato das pessoas terem motivações, necessidades, processos decisórios e comportamento de compras diferentes, os produtos e serviços devem proporcionar satisfação de acordo com o desejo dos consumidores. Por isso existem produtos e serviços que são produzidos individualmente, sob medida ou padronizados, de acordo com cada consumidor que, geralmente, costuma pagar mais caro por estes tipos de produtos.

A segmentação é muito importante para aumentar a lucratividade, que ocorre quando o valor econômico para os consumidores é maior do que o custo de

criar valor. A razão de existir uma estratégia de segmentação dentro de uma empresa é atingir o ponto alvo no mercado e não perder tempo nem dinheiro com clientes sem potencial ou interesse em comprar seu produto ou serviço. Na época que existia o marketing de massa não era fácil se ter esta precisão de objetivo. (ENGEL et al., 2000).

5.1.3 Sistema de Marketing

Existem três sistemas integrados de Marketing que definem os inter-relacionamentos dos elementos de Marketing com o meio ambiente:

Os quatro Ps de McCARTHY (apud KOTLER, 1999);

1. Produto: diz respeito a variedade de produtos, sua qualidade, design, as características, embalagem, o nome de sua marca juntamente com os serviços, garantias e devoluções agregados ao produto.
2. Preço: refere-se ao preço nominal, o valor a ser cobrado, os descontos e concessões, prazo para pagamento e condições de crédito.
3. Promoção: é referente a promoção de vendas juntamente com a força de vendas, a propaganda, relações públicas e o marketing direto.
4. Praça: é relativo a canais, forma de transporte, estocagem e cobertura.

Os quatro Cs de Marketing segundo LAUTERBORN (apud COBRA, 1997):

1. Cliente: nesta concepção o foco passa a ser no cliente em vez de ser no produto, proporcionando ao cliente uma facilidade de compra.
2. Conveniência: é o que agiliza a compra, assim como entregas, prazos e condições de pagamento, facilidade de estacionamento, orientação para o uso dos produtos e/ou serviços, etc.
3. Custo: para o consumidor: deve ser uma preocupação permanente da empresa com o objetivo de ter preços baixos.
4. Comunicação: é necessário para tornarem visíveis as facilidades que a empresa está oferecendo ao mercado.

Os quatro As do Marketing na visão de RICHERS (apud COBRA,1997):

1. **Análise:** visa identificar as forças vigentes no mercado, como economia, política, sociedade, concorrência, legislação, tecnologia e suas interações com a empresa. Os meios utilizados para identificar as forças existentes são: a pesquisa de mercado e o sistema de informações em Marketing. Isso é feito com o objetivo de identificar também: o que?, como?, onde?, quando?, por quê? e quem compra?, a fim de estimar a demanda de mercado e o potencial de consumo. Uma vez determinados os fatores que influem no consumo de determinados produtos ou serviços é possível compatibilizar a oferta para atender à demanda de mercado. A interação entre a oferta e a demanda é estabelecida respectivamente pelos fatores que influem na produção (como disponibilidade de matérias-primas, de mão-de-obra, de tecnologia e recursos produtivos) e pelos que influem no consumo (como o comportamento do consumidor, disponibilidade de renda, facilidades de crédito e outros fenômenos que agem sobre os hábitos de consumo). Dessa maneira, o papel do marketing é identificar os fatores que influenciam o consumo e procurar ativar a demanda através da força do marketing, ou seja, descobrir necessidades não satisfeitas e buscar a produção de bens ou serviços que atendam a essas expectativas de mercado, adaptando ou inovando produtos.

2. **Adaptação:** é o processo de adequação das linhas de produtos ou serviços da empresa às necessidades de consumo identificadas através da análise. Isso ocorre através do posicionamento do produto em termos de: design (desenho), características e qualidade, denominação da marca, embalagem, preço sugerido aos clientes distribuidores e /ou aos consumidores finais e serviços ao cliente ou consumidor. É também a interpretação do estágio do ciclo de vida de cada produto e do portfólio dos produtos da empresa em relação à concorrência. É também chamado composto de produtos.

3. **Ativação:** é também chamada composto promocional, que, juntamente com o de produtos, formam o composto de marketing. O composto promocional, ou seja, elementos-chave da ativação são: distribuição (através de suas políticas e seus canais de escoamento e venda de produtos e também da logística ou distribuição física que incluem o transporte e o armazenamento de produtos), força da venda

pessoal, da promoção de vendas, da propaganda, do merchandising e das relações públicas.

4. Avaliação: é o controle da gestão de marketing, que procura avaliar as principais forças e fraquezas organizacionais, as oportunidades e os problemas, analisando os resultados operacionais de cada esforço de marketing, isoladamente, ou em conjunto. Essa função é também chamada auditoria de marketing, objetivando identificar para poder neutralizar o impacto ambiental interno, representado pelas forças e fraquezas, problemas e oportunidades e externos aos negócios da organização: como o poder político (governo e legislativo), poder do público em geral (consumidores e não consumidores), poder da concorrência e poder das forças macroambientais (como economia, tecnologia, demografia, cultura etc.).

5.2 O QUE É UM PLANO DE NEGÓCIOS

Segundo Dolabela (1999), no Brasil poucas empresas e empreendedores utilizam Planos de Negócios, é uma técnica muito nova. Em países como Canadá, Europa, Estados Unidos é muito utilizada, já é um hábito, tanto por quem está iniciando seu negócio como para empresas antigas.

Ainda seguindo os apontamentos de Dolabela (1999), Plano de Negócios é uma maneira de você avaliar como está indo sua empresa ou de descobrir como ela deve ser. Com um plano de negócio, tanto o próprio dono da empresa, como toda a rede de relacionamento: distribuidor, fornecedor, um cliente, etc, tem informações precisas sobre o potencial de mercado, lucratividade, qualidade do produto, capacidade de produção, o futuro do negócio, sua tradição no mercado, se é uma empresa endividada ou não, enfim esta ferramenta contém todos os dados importantes sobre a empresa e seus dirigentes, tanto de passado, presente e futuro. Porém o próprio dono da empresa é quem mais vai utilizar o Plano de Negócios, pois esta maravilhosa ferramenta dá o diagnóstico completo de seu negócio, minimizando riscos e ajudando nas suas tomadas de decisões, mesmo quando é utilizado por uma empresa que ainda não “saiu do papel”, para verificar sua viabilidade e se vai ser aberta ou não, ou ainda, saber se o empresário vai lançar um novo produto no mercado. Para se elaborar um Plano de Negócios, além disso, é

preciso também que todos os participantes estejam em comum acordo e as idéias estejam esclarecidas.

Para a criação de uma empresa, é fundamental elaborar um Plano de Negócios. Isto aumentará em muito as chances de sucesso, mas também este documento auxilia na forma de organizar os dados e planejar de maneira eficiente do negócio.

Durante a elaboração de um bom plano, a partir do momento que são feitas verificações das suposições iniciais, freqüentemente ocorrem mudanças, as quais são bem mais fáceis de implementar quando o negócio ainda está no papel.

Através de um plano de negócios, pode-se gerir uma empresa virtualmente, ou ainda no papel, pois a descreve e pode fazer a projeção das estratégias operacionais, de inserção no mercado e de resultados financeiros.

5.3 POR QUE FAZER UM PLANO DE NEGÓCIO

De acordo com Dolabela (1999), no Brasil o índice de mortalidade de empresas novas, é muito alta, cerca de 90% delas não sobrevivem três anos após a sua abertura. As causas mais prováveis podem ser que muitos dirigentes não conhecem bem o mercado de atuação, que vão atuar, a gestão administrativa, financeira, o ambiente sócio-econômico ou as leis, fazendo um lançamento precipitado de um novo produto ou serviço no mercado, não tendo uma boa rede de relacionamentos, pois não foi elaborado anteriormente um bom plano de negócios.

5.4 O QUE É UM EMPREENDEDOR. E COMO DEFINI-LO

Dolabela (1999), segue o conceito de Fillion, que define um empreendedor, hoje em dia, como uma pessoa criativa, inovadora, que saiba aproveitar as oportunidades, que estabelece uma visão e objetivos, depois localiza recursos. Também estabelece tarefas e papéis que criam uma estrutura de organização, apóia-se na auto-imagem geradora de visão, inovação, busca adquirir Know-how e Know-who. Um empreendedor, não deve se adaptar às mudanças e sim, iniciá-las. Deve ser social, motivado e líder. Seu trabalho é centrado no planejamento de processos que resultam de uma visão diferenciada do meio, que desenvolve os dois

lados do cérebro, com ênfase no lado direito. É perseverante, enfim, um agente de mudanças.

5.5 INFORMAÇÕES PARA A VIABILIDADE DE UM NEGÓCIO

5.5.1 Dados Secundários

“Dados secundários são aqueles que já foram coletados, tabulados, ordenados e, às vezes, até canalizados, com propósitos outros ao de atender as necessidades da pesquisa em andamento, e que estão catalogados á disposição dos interessados” (MATTAR, 1999, p.134)

Os dados secundários foram obtidos através de análise da quantidade de empresas de salgados nesta cidade, de literatura especializada e órgãos públicos, como IBGE, Prefeitura e Receitas Estadual e Federal.

5.5.2 Dados Primários

“Dados primários são aqueles que não foram antes coletados, estando ainda em pose dos pesquisados, e que são coletados com o propósito de atender as necessidades específicas da pesquisa em andamento” (MATTAR, 1999, p. 134).

Os dados primários foram obtidos através da elaboração dos questionários semi-estruturados com os dirigentes das empresas de salgados já existentes em Curitiba.

6 O PLANO DE VIABILIDADE

6.1 ANÁLISE DE MERCADO

6.1.1 O Setor

Foi percebida uma grande dificuldade de se encontrar uma fonte de informação precisa e atualizada para saber quantos e quais são os de lugares que vendam salgados em Curitiba. Portanto, no sentido de se obter um número ao menos aproximado de quantos estabelecimentos vende salgados na cidade, foi feita uma busca simples nas páginas amarelas da lista telefônica na internet, procurando-se por panificadoras, confeitarias, salgadinhos e empresas que vendam produtos congelados. Foram então encontrados 510 estabelecimentos. Durante a realização da pesquisa com possíveis revendedores, foram entrevistados representantes de 33 empresas, das quais 17 não se encontravam nesta lista inicial. Tomando por base esta proporção de aproximadamente 50% e, extrapolando-a baseado no número de estabelecimentos contidos na lista inicial, estima-se então que Curitiba possua cerca de 1050 lugares que comercializam algum tipo de salgado ou salgadinho.

Durante a realização das entrevistas, foi verificado que é possível encontrar salgados já prontos para o consumo em praticamente todas as panificadoras, lanchonetes e confeitarias, mas também em supermercados, que vendem estes produtos congelados.

Há consumidores em praticamente todas as faixas de renda e idade, que consomem os salgados diariamente, até os que somente consomem em ocasiões especiais ou raramente. As pessoas compram os salgados principalmente de confeitarias e panificadoras, mas também há quem prefira encomendá-los de pessoas de confiança.

Abaixo se encontra uma tabela que contém as principais oportunidades e ameaças o setor de salgados apresenta.

6.1.1.1 Oportunidades e ameaças

TABELA 1 – OPORTUNIDADE E AMEAÇAS DO SETOR DE SALGADOS		
Aspectos demográficos	Oportunidades	Ameaças
Demográficos	Os produtos atingem um público vasto.	Difícil definir mais precisamente o público alvo, para segmentar o mercado.
Econômicos	Os baixos níveis inflacionários do país facilitam o planejamento estratégico das empresas.	Crédito a curto-prazo com taxas de juros muito elevadas, dificultando a abertura e crescimento de pequenas empresas.
Legais e políticos	Criação do Imposto Único (Simples) para as micro e pequenas empresas.	Regulamentação e fiscalização da produção, embalagem e comercialização dos produtos, pelos órgãos de vigilância sanitária.
Tecnológicos	Disponibilidade de equipamentos de produção a custos baixos.	Equipamentos disponíveis também para outras empresas.
Culturais	Mão-de-obra feminina no mercado de trabalho aumentou nos últimos anos, diminuindo seu tempo em casa para preparar salgados.	Com a geração dos produtos “light” e “diet”, os salgados fritos podem ter seu mercado diminuído.

6.1.1.2 Pontos fortes e fracos

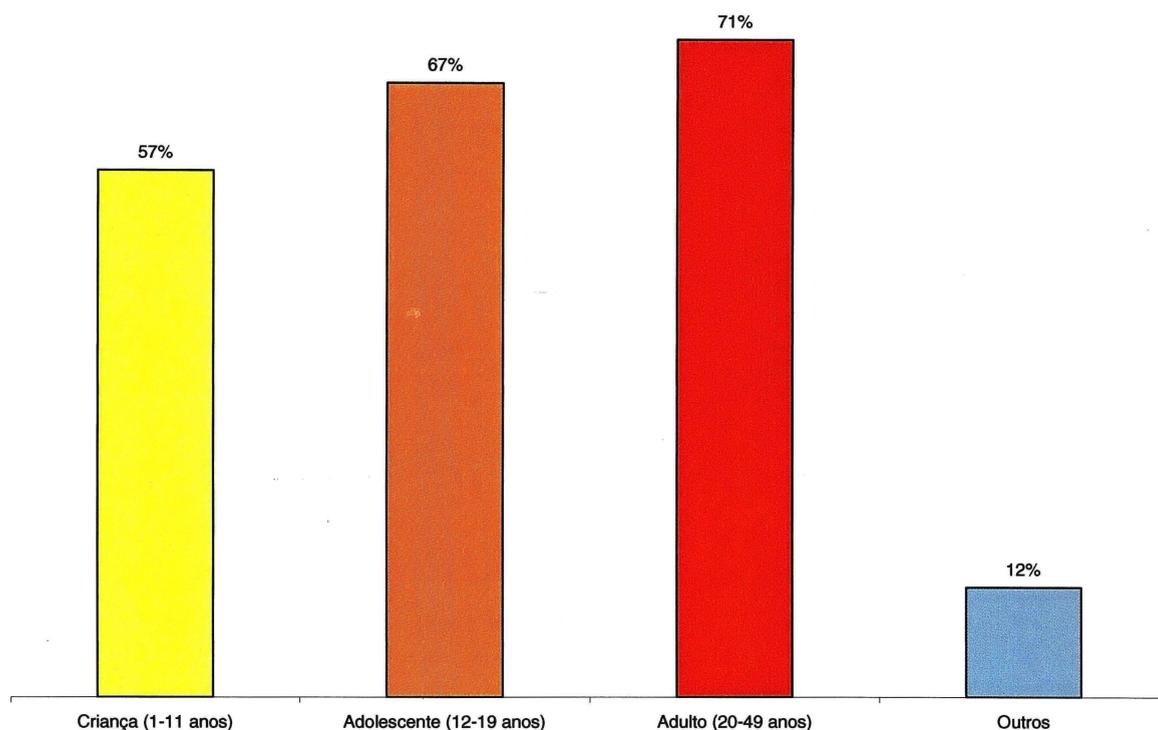
TABELA 2 – PONTOS FORTES E FRACOS DO SETOR DE SALGADOS	
Pontos fortes	Pontos fracos
O produto kibe da empresa é diferenciado.	Ser iniciante no mercado de salgados.
Seguirá as normas da vigilância sanitária, para garantir a qualidade dos produtos.	Pouca rentabilidade no início das operações.
A empresa irá se preparar para competir com grandes concorrentes se associando com outras pequenas empresas do mesmo ramo, através do sistema de consignação. A organização interna simples e informatizada permitirá cadastrar clientes e manter contato com eles no pós-venda, através de um banco de dados. Fará também uma reserva de capital para se precaver contra baixas no mercado.	No início das operações da empresa, sua estrutura administrativa será pequena e centralizada, ocasionando acúmulo de responsabilidades sobre os sócios, os quais terão de gerenciar parte administrativa e o processo de produção. E ainda deverão manter contatos com revendedores, fornecedores e parceiros.

6.1.2 A Clientela

Foi realizada uma pesquisa com consumidores finais, cujos resultados nos fornecem dados úteis para conhecer seus hábitos, características e, principalmente, poder saber aproximadamente quantos são, e quanto gastam na compra de salgados mensalmente.

Primeiramente será apresentado um gráfico mostrando o público alvo por faixa de idade.

GRÁFICO 1 – FAMILIARES CUJOS ENTREVISTADOS AFIRMARAM CONSUMIR SALGADOS CLASSIFICADOS POR IDADE



FONTE: 42 questionários

Pode-se ver então que o consumo de salgados praticamente independe da faixa etária das pessoas, pois em todas as idades há pessoas que consomem, mas em quantidades diferentes. O gráfico mostra que 57% dos entrevistados disseram que em suas famílias as crianças consomem salgados, 67% disseram que adolescentes consomem e 71% disseram que são os adultos que consomem. Com relação ao consumo de salgados por pessoas em outras faixas etárias, somente 12% disseram que existem pessoas de idade mais avançada que consomem salgados em suas famílias.

Devido a questões fisiológicas, pode-se considerar que crianças de zero a quatro anos não são inclusas na estimativa do número de clientes finais de Curitiba. Segundo o IBGE, a população da cidade se distribui conforme a tabela abaixo. Os dados são de 2001, pois foi quando o resultado do último censo foi publicado. Para que se tenha valores um pouco mais atualizados, a última coluna demonstra a

população atual estimada, considerando a taxa de crescimento anual de 3,1%, a qual também foi publicada no último período censitário.

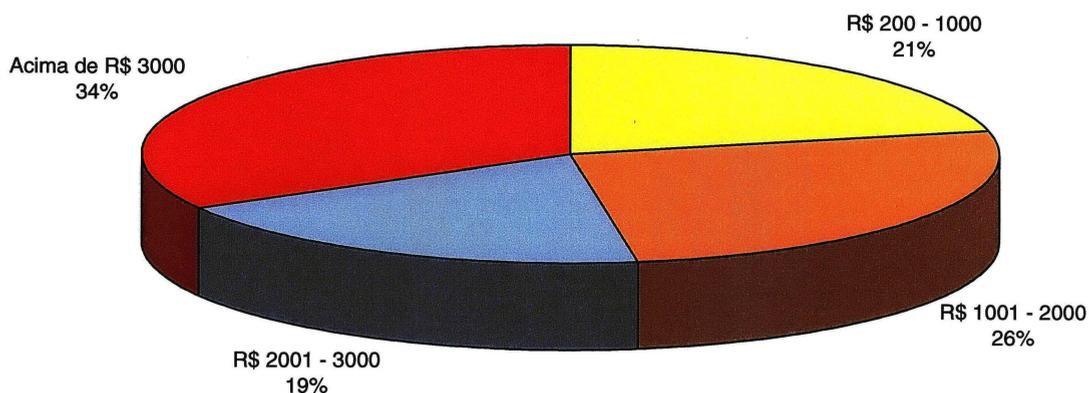
TABELA 3 – PESSOAS RESIDENTES EM CURITIBA		
	2001	2006
Até 4 anos	26.668	31.066
5 e 6 anos	52.589	61.262
7 a 9 anos	77.942	90.796
10 a 14 anos	136.005	158.434
15 a 17 anos	87.280	101.674
18 a 19 anos	66.197	77.114
20 a 24 anos	158.839	185.034
25 a 29 anos	143.847	167.569
30 a 39 anos	265.800	309.634
40 a 49 anos	208.264	242.609
50 a 59 anos	128.547	149.746
60 a 64 anos	43.404	50.562
65 a 69 anos	33.616	39.160
70 a 74 anos	25.392	29.579
75 a 79 anos	16.735	19.495
80 anos e mais	14.472	16.859
Total	1.487.598	1.732.597

FONTE: IBGE

Portanto, existe aproximadamente 1,7 milhão de pessoas em Curitiba que são possíveis clientes. Os consumidores finais de salgados obviamente são pessoas físicas, mas a Kibecon poderá contar com pessoas jurídicas como sendo seus revendedores e/ou parceiros de negócios.

A renda familiar também não é um fator que restringe o público alvo.

GRÁFICO 2 – RENDA DOS ENTREVISTADOS



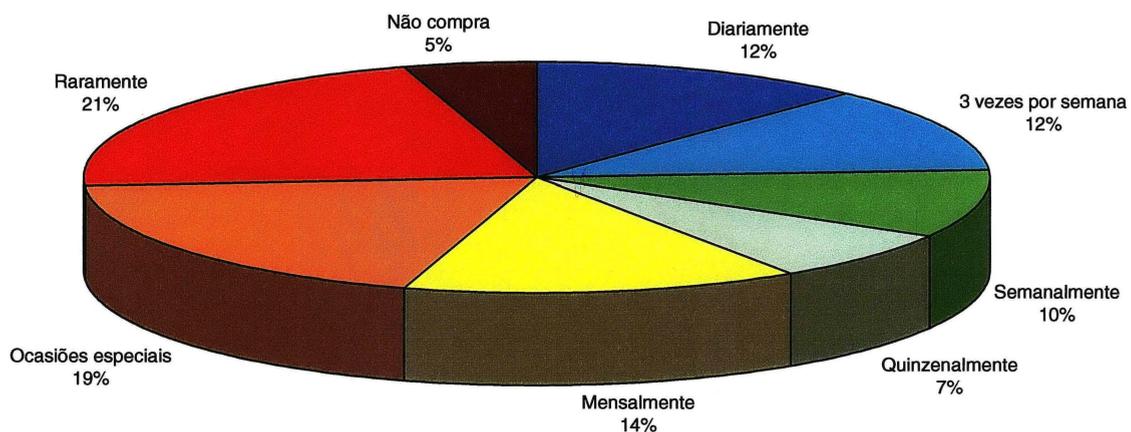
FONTE: 42 questionários

De acordo com o gráfico, o consumo de salgados se distribui de forma homogênea entre as diferentes faixas de renda familiar.

De acordo com a pesquisa realizada, a maioria dos entrevistados relatou que normalmente consome salgados em ocasiões especiais ou raramente os consome, mas há também pessoas que compram salgados diariamente. Devido ao tempo de preparo de salgados e, como a maioria das pessoas não dispõe deste tempo, somente 5% dos entrevistados disseram que preferem fazer os salgados em casa. Considerando que o tempo das pessoas atualmente tem muito valor, quando se pensa em salgados, a maioria delas pensa aonde vão compra-los, pois a relação entre custo benefício e conveniência é muito boa.

A freqüência com que as pessoas consomem salgados está demonstrada no gráfico abaixo.

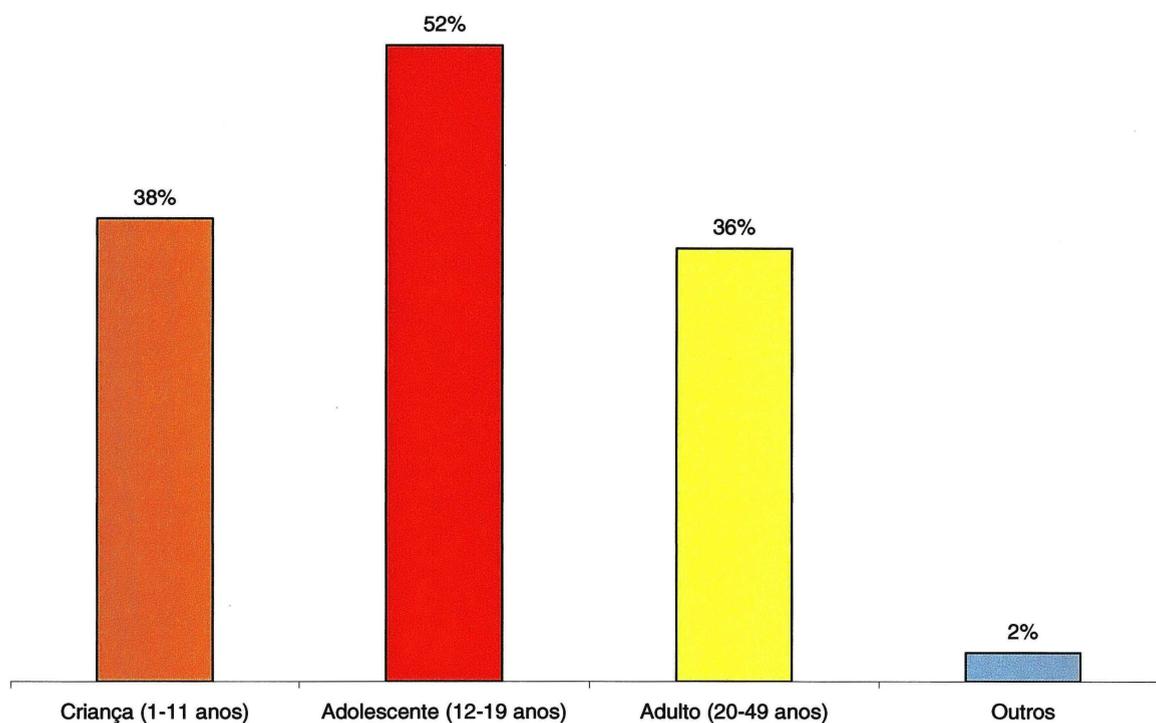
GRÁFICO 3 – FREQUÊNCIA NA QUAL OS ENTREVISTADOS CONSOMEM SALGADOS



FONTE: 42 questionários

Em uma família, algumas pessoas influenciam mais que as outras para o consumo de salgados, variando conforme a faixa etária.

GRÁFICO 4 – QUEM MAIS INFLUENCIA OS ENTREVISTADOS NA COMPRA DE SALGADOS

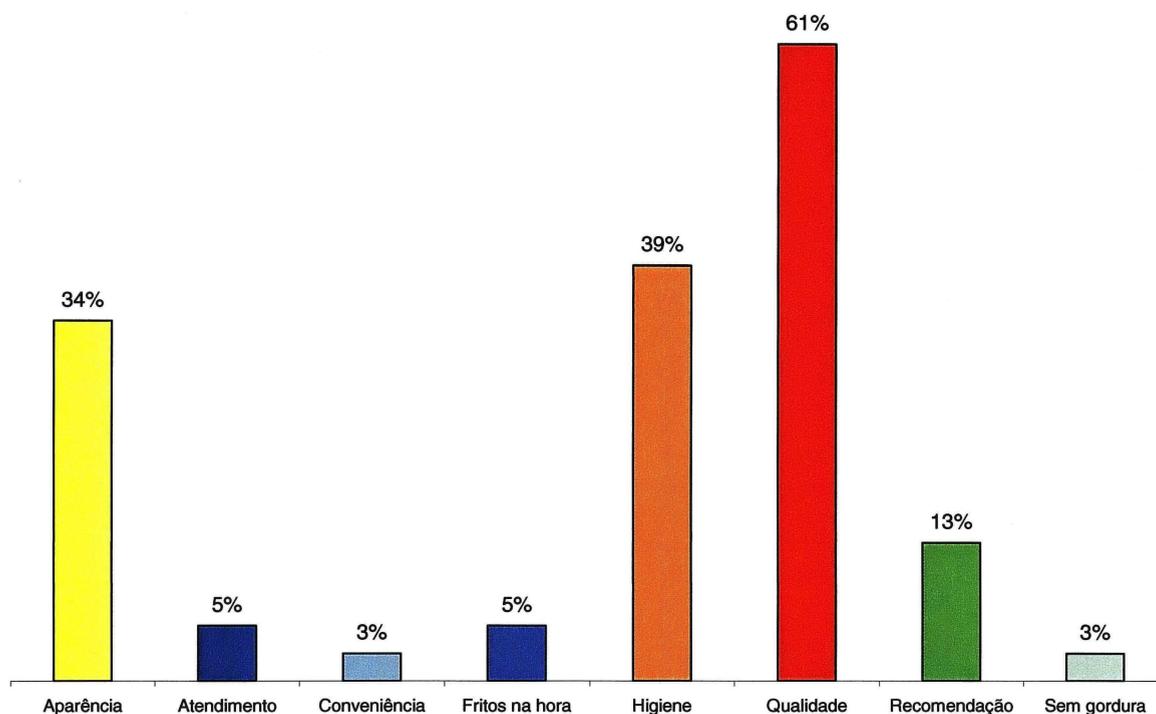


FONTE: 42 questionários

Pode-se ver que os 52% dos entrevistados disseram que os adolescentes influenciam para a compra de salgados, mas também as crianças e os próprios adultos têm uma boa participação para a demanda de salgados na cidade.

Há também algumas características nos salgados e nos estabelecimentos que os vendem que influenciam na escolha para a compra de salgados.

GRÁFICO 5 – O QUE INFLUENCIA NA ESCOLHA DO LUGAR DE COMPRA

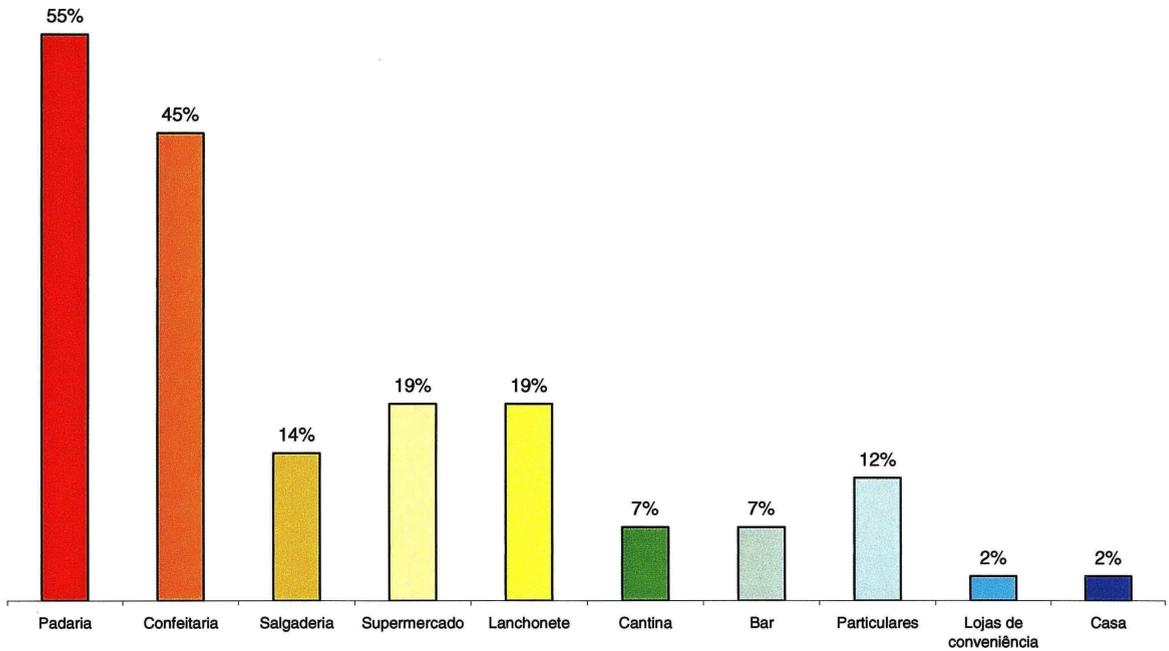


FONTE: 42 questionários

Primeiramente, nota-se que 61% dos entrevistados que a qualidade do salgado é que importa para a escolha do que e onde comprar, 39% disse que a higiene do local é importante e 34% acham que a aparência dos salgados influencia para a compra de salgados. Nota-se também que a recomendação de outras pessoas, ou seja, Marketing “boca-a-boca”, é um fator com certa importância para os entrevistados.

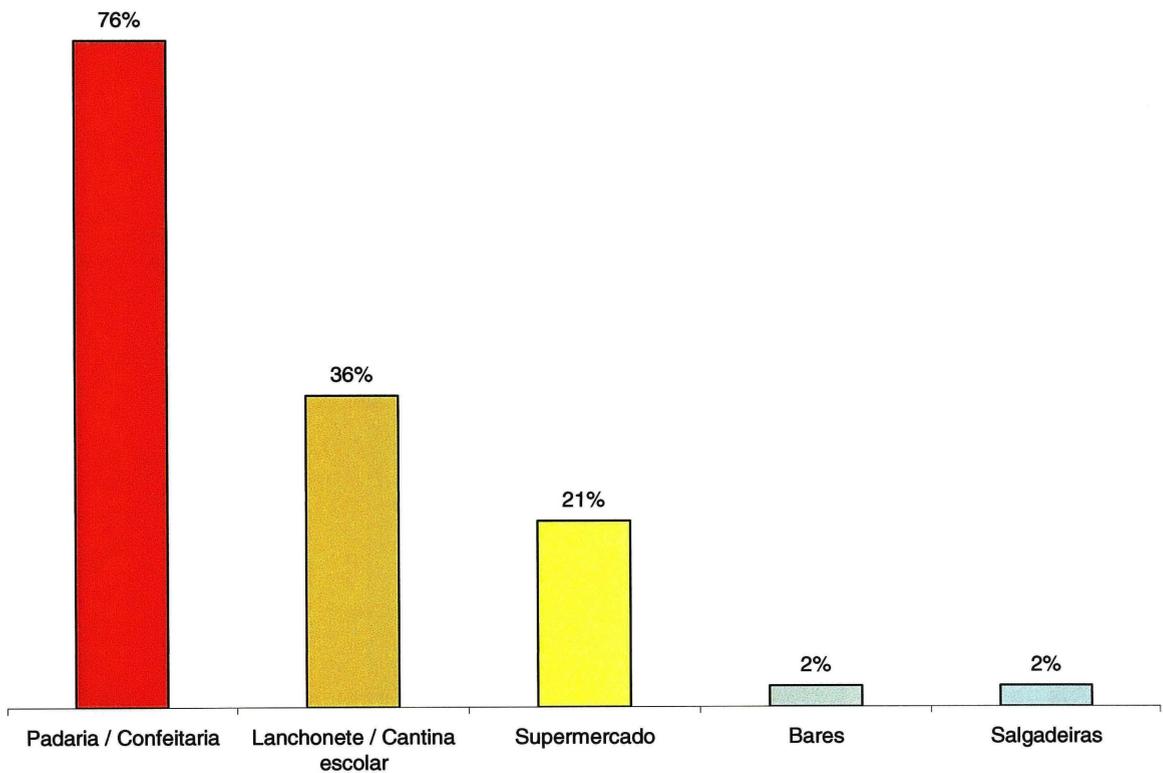
Os principais estabelecimentos que as pessoas lembram que podem encontrar salgados e que efetivamente os compram são as padarias e confeitarias, seguidas das lanchonetes e dos supermercados. Conforme os gráficos abaixo.

GRÁFICO 6 – ONDE OS ENTREVISTADOS LEMBRAM QUE PODEM ENCONTRAR SALGADOS



FONTE: 42 questionários

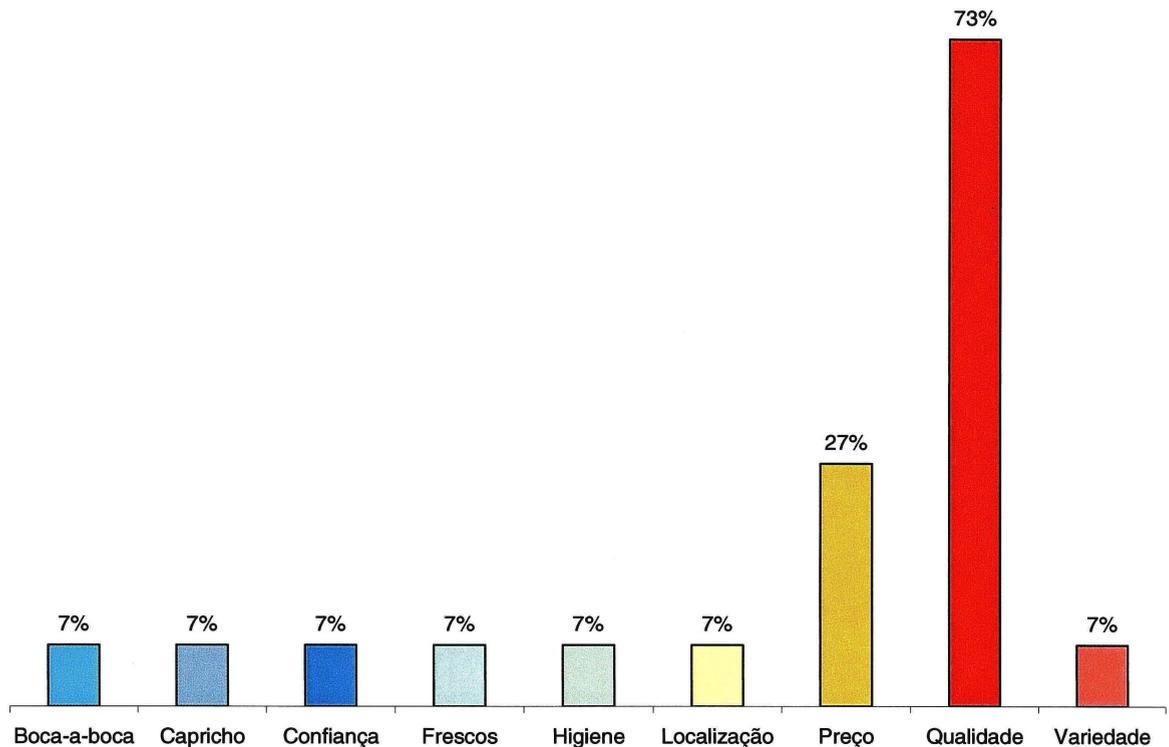
GRÁFICO 7 – DE ONDE OS ENTREVISTADOS REALMENTE COMPRAM SALGADOS



FONTE: 42 questionários

O motivo que justifica a escolha de locais específicos mais mencionado pelos entrevistados foi a qualidade dos salgados, seguido de seus preços.

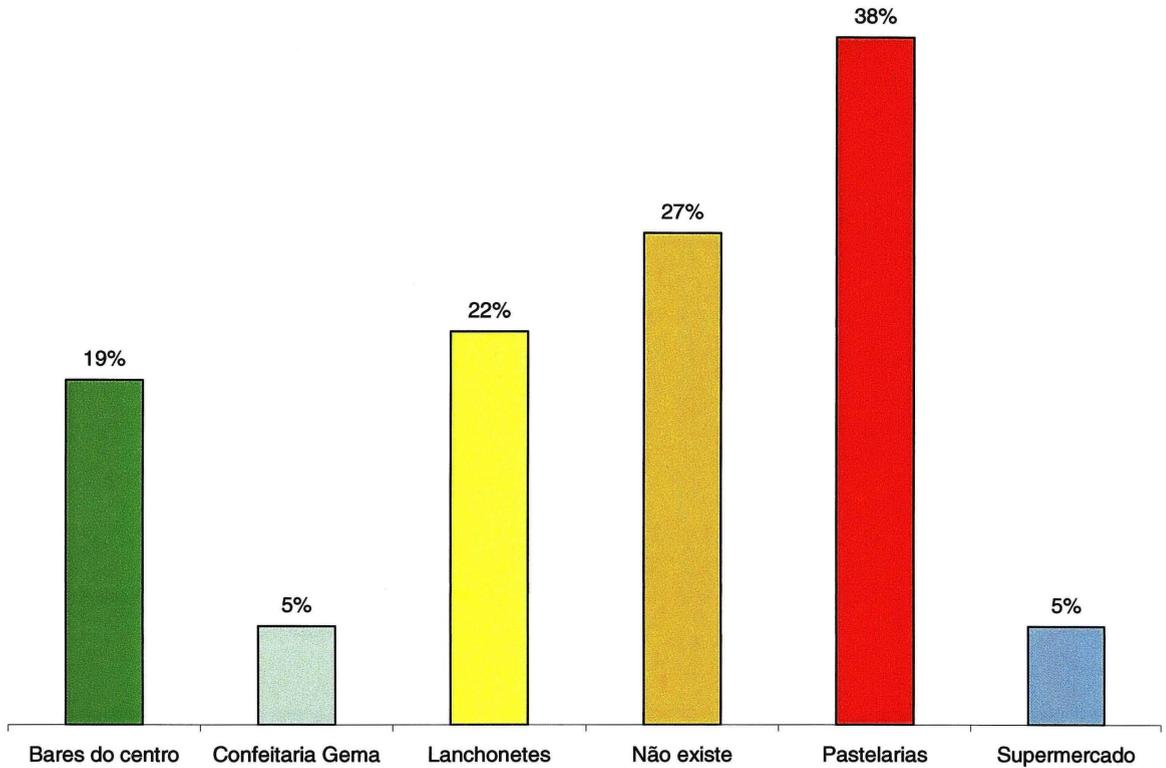
GRÁFICO 8 – POR QUE OS ENTREVISTADOS ESCOLHEM LOCAIS ESPECÍFICOS



FONTE: 42 questionários

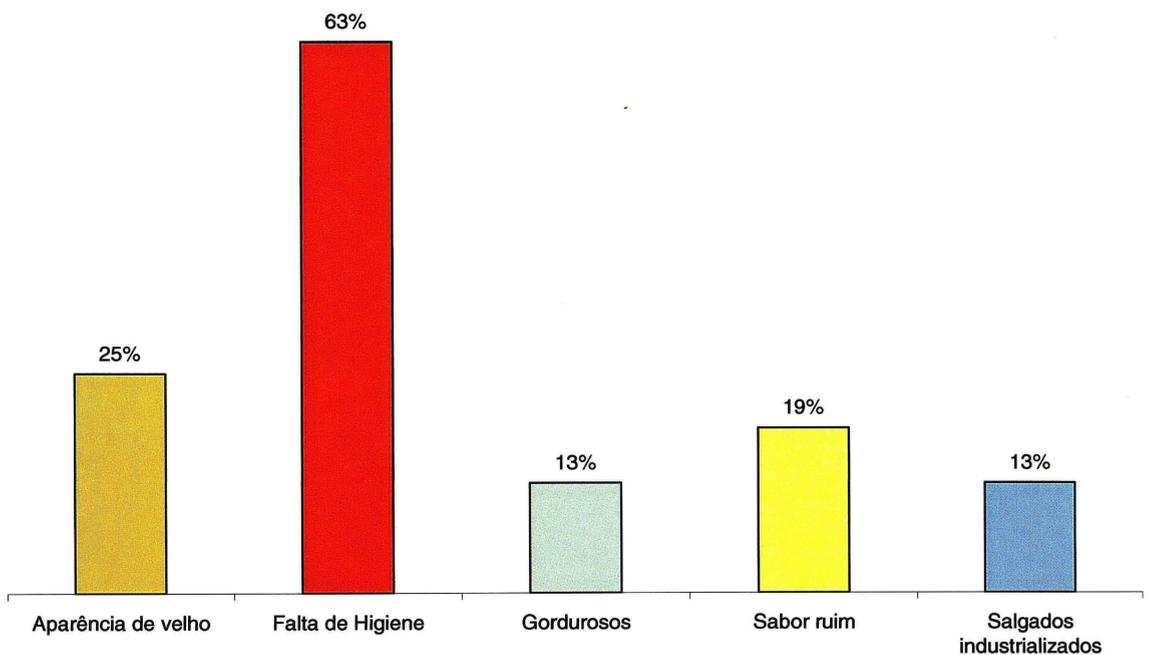
De maneira semelhante, a pesquisa tinha também o objetivo de saber onde as pessoas não gostam de comprar salgados e o motivo disso, conforme os gráficos a seguir.

GRÁFICO 9 – ONDE OS ENTREVISTADOS NÃO GOSTAM DE COMPRAR



FONTE: 42 questionários

GRÁFICO 10 – PORQUE OS ENTREVISTADOS NÃO GOSTAM DE COMPRAR EM LUGARES ESPECÍFICOS



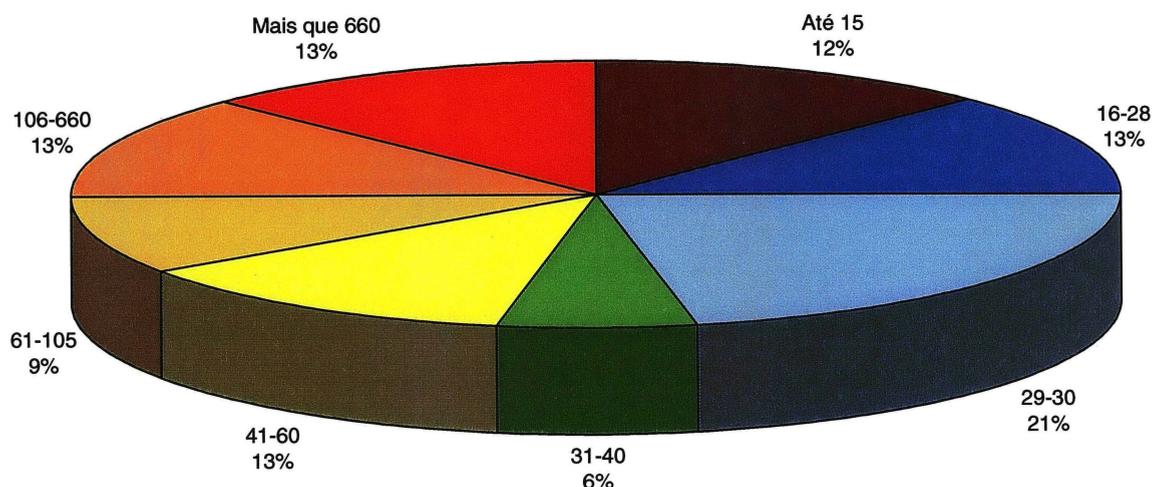
FONTE: 42 questionários

Pode-se então concluir que as pessoas evitam comprar salgados em pastelarias, que estão localizadas principalmente no centro da cidade, devido à evidente falta de higiene destes locais. Portanto a qualidade dos salgados, bem como suas aparências e a do estabelecimento que, não sendo do agrado das pessoas, são as principais razões para não escolherem comprar de um lugar específico.

6.1.2.1 O tamanho do mercado

Para obter um número que represente a quantidade estimada de salgados que são consumidos mensalmente pela população de Curitiba, foi tomada como base a tabulação dos dados referente a uma das perguntas feitas na entrevista com possíveis revendedores.

GRÁFICO 11 – QUANTIDADES VENDIDAS (CENTOS / MÊS)



FONTE: 33 questionários

No gráfico é possível ver que cerca de 12% dos revendedores entrevistados responderam que vendem até 15 centos por mês, 13% vendem entre 16 e 28 centos, e assim por diante. Estes números fornecem uma estimativa de quantos salgados são vendidos em cada estabelecimento. Fazendo uma média entre as quantidades mínima e máxima de centos vendidos, chega-se a números mais exatos. Considerando que Curitiba possui 1050 lugares que vendem salgados, número já apresentado anteriormente, é possível formular a seguinte tabela.

	Nº de lugares		Quantidade vendida ⁽¹⁾	Quantidade vendida total ⁽²⁾
	12%	126	8	1008
	13%	137	22	3003
	21%	221	30	6615
	6%	63	36	2268
	13%	137	51	6962
	9%	95	83	7844
	13%	137	383	52280
	13%	137	930	126945
Total	100%	1050		206924

FONTE: 33 questionários

⁽¹⁾ Unidade = centos / mês; média estimada de salgados vendidos por estabelecimento

⁽²⁾ Unidade = centos / mês; quantidade obtida multiplicando os valores de nº de lugares e quantidade vendida

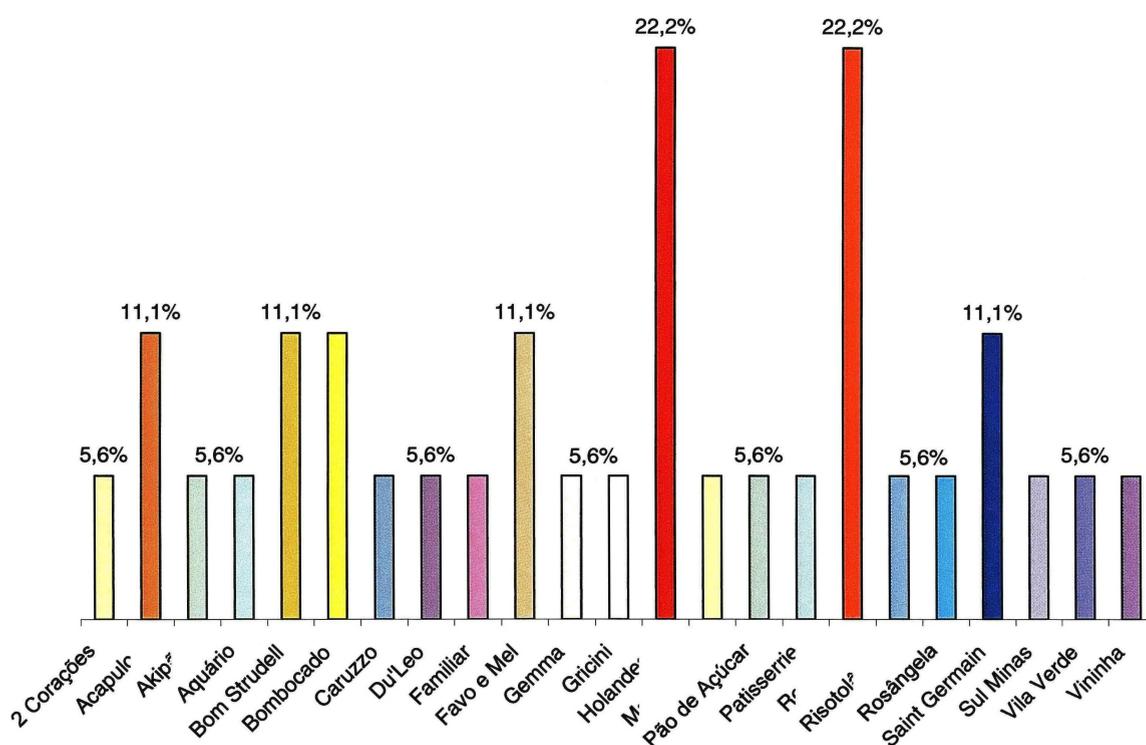
Se for dividido o número total estimado de salgados por mês pela população consumidora da cidade, 1,7 milhão conforme mencionado anteriormente, chega-se à conclusão de que cada pessoa consome cerca de 12 salgados mensais ($206.924 * 100 / 1.700.000$). Este número parece ser bem razoável.

6.1.3 A Concorrência

De acordo com o resultado das entrevistas realizadas a possíveis revendedores, foi percebido que alguns estabelecimentos não atuam realmente como tal, e sim como concorrentes. Uma pergunta crítica foi realizada durante as entrevistas: se a empresa está disposta a deixar que produtos de terceiros sejam comercializados em seu estabelecimento. O resultado desta seleção foi que 36% não aceitariam produtos de terceiros, o que nos dá cerca de 381 empresas. Devido ao alto número de pontos comerciais que vendem salgados na cidade, trabalha-se então com uma amostra de 33 lugares e, baseando-se no resultado da pesquisa, foi

feita uma estimativa para descobrir este número aproximado de concorrentes, de forma que fica muito difícil saber exatamente quantos e quais são eles. Mas, é possível apresentar um gráfico com alguns dos estabelecimentos mais lembrados na pesquisa com consumidor final, como lugares de preferência para encontrar salgados.

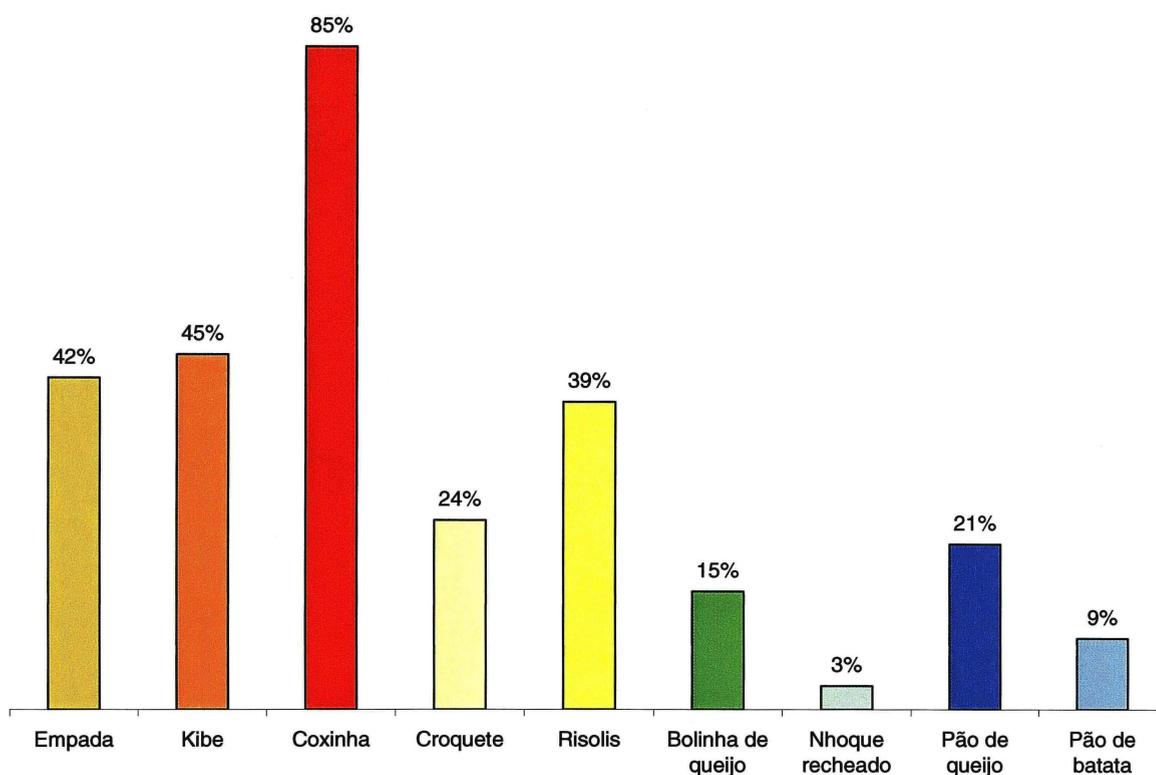
GRÁFICO 12 – ESTABELECIMENTOS DE PREFERÊNCIA



FONTE: 42 questionários

Para descobrir qual o potencial de mercado aproximado somente de kibes em Curitiba, foram utilizadas as respostas para a pergunta do que vende mais, do questionário de revendedores. Foi obtido seguinte gráfico. Observa-se basicamente que o kibe é um dos tipos de salgados que mais vende.

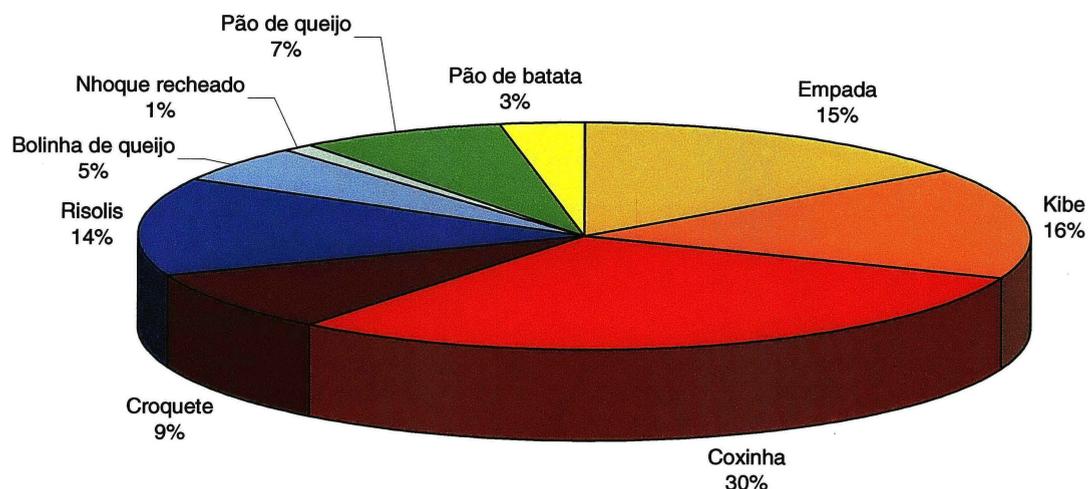
GRÁFICO 13 – QUAIS TIPOS DE SALGADOS VENDEM MAIS



FONTE: 33 questionários

Para esta pergunta era possível que o entrevistado respondesse mais de um tipo de salgado, o que não permite a análise direta de quanto é a participação dos kibes. Mas, contando o total de salgados citados, foram obtidas 94 respostas das quais, a proporção de cada salgado está representada no gráfico abaixo.

GRÁFICO 14 – PROPORÇÃO ESTIMADA DE VENDAS DE SALGADOS



FONTE: 33 questionários

Portanto, considerando que a demanda total de salgados em Curitiba é de 20.038.600 unidades, número já apresentado antes, uma boa estimativa para a demanda somente de kibes seria os 16% deste número, portanto cerca de 3.200.000 de unidades mensais.

Como o mercado de salgados é concorrido, a Kibekon deseja estabelecer como meta 1% de participação no mercado, ou seja, produzir e vender 32000 kibes mensalmente.

6.2 PLANO FINANCEIRO

No decorrer do estudo de viabilidade financeira, foi observado que existem basicamente três possibilidades diferentes. A primeira seria constituindo a empresa sem a utilização de empréstimos, inclusive com a aquisição do imobilizado mais importante, que é a máquina formadora e recheadora. A segunda contempla a contratação de mais funcionários para a fabricação dos salgados ao invés da compra da máquina. A terceira alternativa baseia-se na aquisição da mesma

máquina, mas com capital financiado, sendo a entrada de 10% do valor total e o saldo em 60 meses pelo BNDS, o que dá cerca de 8,15% de juros ao ano. Portanto as planilhas a seguir mostram os valores de investimento inicial, demonstrativo de resultados e demais valores para as três possibilidades para começar a Kibecon.

6.2.1 Investimento Inicial

TABELA 5 – PREVISÃO DE INVESTIMENTO INICIAL PARA TRÊS POSSIBILIDADES DE OPERAÇÃO			
	Com máquina	Sem máquina	Máquina financiada
Investimento inicial	83.655,51	46.137,73	84.471,33
Despesas pré-operacionais	680,00	680,00	680,00
1 Gastos com elaboração de questionários - cópias	10,00	10,00	10,00
2 Gastos com pesquisa de mercado - mão-de-obra	120,00	120,00	120,00
3 Gastos com registro da marca no INPI	390,00	390,00	390,00
5 Registro da empresa	160,00	160,00	160,00
Investimentos fixos	58.400,00	16.400,00	58.400,00
1 Misturadeira	800,00	800,00	800,00
2 Formadora e recheadora	42.000,00	-	42.000,00
3 Freezer horizontal	400,00	400,00	400,00
4 Freezer vertical	600,00	600,00	600,00
5 Balança de mesa	400,00	400,00	400,00
6 Móveis e utensílios	2.000,00	2.000,00	2.000,00
7 Veículo utilitário	7.500,00	7.500,00	7.500,00
8 Geladeira	500,00	500,00	500,00
9 Fritadeira a gás	500,00	500,00	500,00
10 Liquidificador industrial	500,00	500,00	500,00
11 Moedor de carne	800,00	800,00	800,00
12 Computador	1.000,00	1.000,00	1.000,00
13 Caixa registradora	600,00	600,00	600,00
14 Leitora óptica	200,00	200,00	200,00
15 Forno industrial	600,00	600,00	600,00
Capital de giro	24.575,51	29.057,73	25.391,33
<i>Materiais</i>	<i>12.673,11</i>	<i>12.655,33</i>	<i>12.673,11</i>
1 Materiais diretos	11.445,33	11.445,33	11.445,33
2 Embalagens	693,33	693,33	693,33
3 Fretes	250,00	250,00	250,00
4 Luz (da máquina)	17,78	-	17,78
5 Gás	266,67	266,67	266,67
<i>Mão-de-obra direta com encargos</i>	<i>900,00</i>	<i>5.400,00</i>	<i>900,00</i>
1 Funcionário(a) 1	900,00	900,00	900,00
2 Funcionário(a) 2		900,00	
3 Funcionário(a) 3		900,00	
4 Funcionário(a) 4		900,00	
5 Funcionário(a) 5		900,00	

TABELA 5 – PREVISÃO DE INVESTIMENTO INICIAL PARA TRÊS POSSIBILIDADES DE OPERAÇÃO			
	Com máquina	Sem máquina	Máquina financiada
6	Funcionário(a) 6		900,00
	<i>Custos fixos mensais</i>	<i>5.242,40</i>	<i>5.242,40</i>
1	Manutenção e conservação	200,00	200,00
2	Seguros	100,00	100,00
3	Água, luz e telefone	200,00	200,00
4	Material de limpeza	80,00	80,00
5	Aluguel e condomínio	1.500,00	1.500,00
6	Financiamento	-	-
			792,06
7	Outros 3%	62,40	62,40
8	Mão-de-obra indireta	600,00	600,00
9	Pró-labores	2.500,00	2.500,00
	<i>Vendas a prazo</i>	<i>5.760,00</i>	<i>5.760,00</i>
1	Fundo de reserva (15%)	5.760,00	5.760,00
			5.760,00

6.2.2 Projeção dos Resultados

TABELA 6 – PREVISÃO DE RESULTADOS PARA TRÊS POSSIBILIDADES DE OPERAÇÃO								
DISCRIMINAÇÃO			Com máquina		Sem máquina		Com máquina financiada	
			Alíquota	Valor	Alíquota	Valor	Alíquota	Valor
1	(+)	Receita bruta de venda	32000	38.400,00	32000	38.400,00	32000	38.400,00
1.1		Vendas para supermercado	60%	19.200,00	60%	19.200,00	60%	19.200,00
1.2		Vendas para panificadora	20%	6.400,00	20%	6.400,00	20%	6.400,00
1.3		Vendas na loja da fábrica	10%	6.400,00	10%	6.400,00	10%	6.400,00
1.4		Outras vendas	10%	6.400,00	10%	6.400,00	10%	6.400,00
2	(-)	Deduções		8.313,60		8.313,60		8.313,60
2.1		IPI	8%	3.072,00	8%	3.072,00	8%	3.072,00
2.2		PIS	0,65%	249,60	0,65%	249,60	0,65%	249,60
2.3		COFINS	3%	1.152,00	3%	1.152,00	3%	1.152,00
2.4		Comissões	10%	3.840,00	10%	3.840,00	10%	3.840,00
3		Receita líquida de vendas		30.086,40		30.086,40		30.086,40
4	(-)	Custo dos produtos vendidos		13.573,11		16.255,33		13.573,11
4.1		Mão-de-obra direta com encargos	1	900,00	4	3.600,00	1	900,00
4.2		Materiais diretos		11.445,33		11.445,33		11.445,33
4.3		Embalagens		693,33		693,33		693,33
4.4		Fretes		250,00		250,00		250,00
4.5		Luz (da máquina)		17,78		-		17,78
4.6		Gás		266,67		266,67		266,67
5		Margem de contribuição		16.513,29		13.831,07		16.513,29
6	(-)	Despesas operacionais		5.751,57		5.751,57		6.400,47
6.1		Despesas administrativas		3.100,00		3.100,00		3.100,00
6.1.1		Mão-de-obra indireta		600,00		600,00		600,00
6.1.1.1		Estagiária		200,00		200,00		200,00
6.1.1.2		Nutricionista		200,00		200,00		200,00
6.1.1.3		Honorários a contador		200,00		200,00		200,00
6.1.2		Pró-labores		2.500,00		2.500,00		2.500,00
6.1.2.1		Sócio 1		2.000,00		2.000,00		2.000,00
6.1.2.2		Sócio 2?						
6.1.2.3		Encargos	25%	500,00	25%	500,00	25%	500,00
6.2		Despesas de vendas e Marketing		-		-		-
6.3		Despesas gerais		2.142,40		2.142,40		2.791,30
6.3.1		Manutenção e conservação		200,00		200,00		200,00
6.3.2		Seguros		100,00		100,00		100,00
6.3.3		Água, luz, telefone		200,00		200,00		200,00
6.3.4		Material de limpeza		80,00		80,00		80,00

TABELA 6 – PREVISÃO DE RESULTADOS PARA TRÊS POSSIBILIDADES DE OPERAÇÃO							
DISCRIMINAÇÃO		Com máquina		Sem máquina		Com máquina financiada	
		Alíquota	Valor	Alíquota	Valor	Alíquota	Valor
6.3.5			1.500,00		1.500,00		1.500,00
6.3.6			-		-		630,00
6.3.7		3%	62,40	3%	62,40	3%	81,30
6.4		por ano	509,17	por ano	509,17	por ano	509,17
6.4.1		10%	6,67	10%	6,67	10%	6,67
6.4.2		10%	350,00	10%	350,00	10%	350,00
6.4.3		10%	3,33	10%	3,33	10%	3,33
6.4.4		10%	5,00	10%	5,00	10%	5,00
6.4.5		10%	3,33	10%	3,33	10%	3,33
6.4.6		10%	16,67	10%	16,67	10%	16,67
6.4.7		10%	62,50	10%	62,50	10%	62,50
6.4.8		10%	4,17	10%	4,17	10%	4,17
6.4.9		10%	4,17	10%	4,17	10%	4,17
6.4.10		10%	4,17	10%	4,17	10%	4,17
6.4.11		10%	6,67	10%	6,67	10%	6,67
6.4.12		25%	20,83	25%	20,83	25%	20,83
6.4.13		25%	12,50	25%	12,50	25%	12,50
6.4.14		25%	4,17	25%	4,17	25%	4,17
6.4.15		10%	5,00	10%	5,00	10%	5,00
7			10.761,72		8.079,50		10.112,82
8	(+)		-		-		-
9	(-)		-		-		162,06
10			10.761,72		8.079,50		9.950,76
11	(-)	15%	1.614,26	15%	1.211,93	15%	1.492,61
12			9.147,46		6.867,58		8.458,15
13			24%		18%		22%

6.2.3 Projeção de Fluxo de Caixa

TABELA 7- PREVISÃO DE FLUXO DE CAIXA DO PRIMEIRO ANO DE OPERAÇÃO (VALORES EM R\$)									
DISCRIMINAÇÃO		Alíquota	Valor	Alíquota	Valor	Alíquota	Valor	Alíquota	Valor
		Mês 1		Mês 2		Mês 3		Mês 4	
1	Saldo inicial		25.391,33		26.462,78		29.410,95		34.235,84
2	(+) Total de entradas	15000	18.000,00	18400	22.080,00	21800	26.160,00	25200	30.240,00
2.1	Vendas para supermercado	60%	9.000,00	60%	11.040,00	60%	13.080,00	60%	15.120,00
2.2	Vendas para panificadora	20%	3.000,00	20%	3.680,00	20%	4.360,00	20%	5.040,00
2.3	Vendas na loja da fábrica	10%	3.000,00	10%	3.680,00	10%	4.360,00	10%	5.040,00
2.4	Outras vendas	10%	3.000,00	10%	3.680,00	10%	4.360,00	10%	5.040,00
3	(-) Total de saídas		17.437,72		19.641,00		21.844,27		24.047,55
3.1	(-) Deduções		3.897,00		4.780,32		5.663,64		6.546,96
3.1.1	IPi	8%	1.440,00	8%	1.766,40	8%	2.092,80	8%	2.419,20
3.1.2	PIS	0,65%	117,00	0,65%	143,52	0,65%	170,04	0,65%	196,56
3.1.3	COFINS	3%	540,00	3%	662,40	3%	784,80	3%	907,20
3.1.4	Comissões	10%	1.800,00	10%	2.208,00	10%	2.616,00	10%	3.024,00
3.2	(-) Custo dos produtos vendidos		6.973,33		8.293,29		9.613,24		10.933,20
3.2.1	Mão-de-obra direta com encargos	1	900,00	1	900,00	1	900,00	1	900,00
3.2.2	Materiais diretos		5.365,00		6.581,07		7.797,13		9.013,20
3.2.3	Embalagens		325,00		398,67		472,33		546,00
3.2.4	Fretes		250,00		250,00		250,00		250,00
3.2.5	Luz (da máquina)		8,33		10,22		12,11		14,00
3.2.6	Gás		125,00		153,33		181,67		210,00
3.3	(-) Despesas operacionais		6.567,39		6.567,39		6.567,39		6.567,39
3.3.1	Despesas administrativas		3.100,00		3.100,00		3.100,00		3.100,00
3.3.1.1	Mão-de-obra indireta		600,00		600,00		600,00		600,00
3.3.1.1.1	Estagiária		200,00		200,00		200,00		200,00
3.3.1.1.2	Nutricionista		200,00		200,00		200,00		200,00
3.3.1.1.3	Honorários a contador		200,00		200,00		200,00		200,00
3.3.1.2	Pró-labores		2.500,00		2.500,00		2.500,00		2.500,00
3.3.1.2.1	Sócio1		2.000,00		2.000,00		2.000,00		2.000,00
3.3.1.2.2	Sócio2?								
3.3.1.2.3	Encargos	25%	500,00	25%	500,00	25%	500,00	25%	500,00
3.3.2	Despesas de vendas e Marketing		-		-		-		-

TABELA 7- PREVISÃO DE FLUXO DE CAIXA DO PRIMEIRO ANO DE OPERAÇÃO (VALORES EM R\$)									
DISCRIMINAÇÃO		Alíquota	Valor	Alíquota	Valor	Alíquota	Valor	Alíquota	Valor
3.3.3	Despesas gerais		2.958,22		2.958,22		2.958,22		2.958,22
3.3.3.1	Manutenção e conservação		200,00		200,00		200,00		200,00
3.3.3.2	Seguros		100,00		100,00		100,00		100,00
3.3.3.3	Água, luz, telefone		200,00		200,00		200,00		200,00
3.3.3.4	Material de limpeza		80,00		80,00		80,00		80,00
3.3.3.5	Aluguel e condomínio		1.500,00		1.500,00		1.500,00		1.500,00
3.3.3.6	Financiamento		792,06		792,06		792,06		792,06
3.3.3.7	Outros	3%	86,16	3%	86,16	3%	86,16	3%	86,16
3.3.4	Depreciação acumulada	por ano	509,17						
3.3.4.1	Misturadeira	10%	6,67	10%	6,67	10%	6,67	10%	6,67
3.3.4.2	Formadora e recheadora	10%	350,00	10%	350,00	10%	350,00	10%	350,00
3.3.4.3	Freezer horizontal	10%	3,33	10%	3,33	10%	3,33	10%	3,33
3.3.4.4	Freezer vertical	10%	5,00	10%	5,00	10%	5,00	10%	5,00
3.3.4.5	Balança de mesa	10%	3,33	10%	3,33	10%	3,33	10%	3,33
3.3.4.6	Móveis e utensílios	10%	16,67	10%	16,67	10%	16,67	10%	16,67
3.3.4.7	Veículo utilitário	10%	62,50	10%	62,50	10%	62,50	10%	62,50
3.3.4.8	Geladeira	10%	4,17	10%	4,17	10%	4,17	10%	4,17
3.3.4.9	Fritadeira a gás	10%	4,17	10%	4,17	10%	4,17	10%	4,17
3.3.4.10	Liquidificador industrial	10%	4,17	10%	4,17	10%	4,17	10%	4,17
3.3.4.11	Moedor de carne	10%	6,67	10%	6,67	10%	6,67	10%	6,67
3.3.4.12	Computador	25%	20,83	25%	20,83	25%	20,83	25%	20,83
3.3.4.13	Caixa registradora	25%	12,50	25%	12,50	25%	12,50	25%	12,50
3.3.4.14	Leitora óptica	25%	4,17	25%	4,17	25%	4,17	25%	4,17
3.3.4.15	Forno industrial	10%	5,00	10%	5,00	10%	5,00	10%	5,00
4	Saldo do período		25.953,61		28.901,78		33.726,67		40.428,29
5	(+) Depreciação		509,17		509,17		509,17		509,17
6	Saldo final		26.462,78		29.410,95		34.235,84		40.937,46
		Mês 5		Mês 6		Mês 7		Mês 8	
DISCRIMINAÇÃO		Alíquota	Valor	Alíquota	Valor	Alíquota	Valor	Alíquota	Valor
1	Saldo inicial		40.937,46		49.515,80		59.970,87		70.425,94
2	(+) Total de entradas	28600	34.320,00	32000	38.400,00	32000	38.400,00	32000	38.400,00
2.1	Vendas para supermercado	60%	17.160,00	60%	19.200,00	60%	19.200,00	60%	19.200,00
2.2	Vendas para panificadora	20%	5.720,00	20%	6.400,00	20%	6.400,00	20%	6.400,00

TABELA 7- PREVISÃO DE FLUXO DE CAIXA DO PRIMEIRO ANO DE OPERAÇÃO (VALORES EM R\$)									
DISCRIMINAÇÃO		Alíquota	Valor	Alíquota	Valor	Alíquota	Valor	Alíquota	Valor
2.3	Vendas na loja da fábrica	10%	5.720,00	10%	6.400,00	10%	6.400,00	10%	6.400,00
2.4	Outras vendas	10%	5.720,00	10%	6.400,00	10%	6.400,00	10%	6.400,00
3	(-) Total de saídas		26.250,82		28.454,10		28.454,10		28.454,10
3.1	(-) Deduções		7.430,28		8.313,60		8.313,60		8.313,60
3.1.1	IPI	8%	2.745,60	8%	3.072,00	8%	3.072,00	8%	3.072,00
3.1.2	PIS	0,65%	223,08	0,65%	249,60	0,65%	249,60	0,65%	249,60
3.1.3	COFINS	3%	1.029,60	3%	1.152,00	3%	1.152,00	3%	1.152,00
3.1.4	Comissões	10%	3.432,00	10%	3.840,00	10%	3.840,00	10%	3.840,00
3.2	(-) Custo dos produtos vendidos		12.253,16		13.573,11		13.573,11		13.573,11
3.2.1	Mão-de-obra direta com encargos	1	900,00	1	900,00	1	900,00	1	900,00
3.2.2	Materiais diretos		10.229,27		11.445,33		11.445,33		11.445,33
3.2.3	Embalagens		619,67		693,33		693,33		693,33
3.2.4	Fretes		250,00		250,00		250,00		250,00
3.2.5	Luz (da máquina)		15,89		17,78		17,78		17,78
3.2.6	Gás		238,33		266,67		266,67		266,67
3.3	(-) Despesas operacionais		6.567,39		6.567,39		6.567,39		6.567,39
3.3.1	Despesas administrativas		3.100,00		3.100,00		3.100,00		3.100,00
3.3.1.1	Mão-de-obra indireta		600,00		600,00		600,00		600,00
3.3.1.1.1	Estagiária		200,00		200,00		200,00		200,00
3.3.1.1.2	Nutricionista		200,00		200,00		200,00		200,00
3.3.1.1.3	Honorários a contador		200,00		200,00		200,00		200,00
3.3.1.2	Pró-labores		2.500,00		2.500,00		2.500,00		2.500,00
3.3.1.2.1	Sócio1		2.000,00		2.000,00		2.000,00		2.000,00
3.3.1.2.2	Sócio2?								
3.3.1.2.3	Encargos	25%	500,00	25%	500,00	25%	500,00	25%	500,00
3.3.2	Despesas de vendas e Marketing		-		-		-		-
3.3.3	Despesas gerais		2.958,22		2.958,22		2.958,22		2.958,22
3.3.3.1	Manutenção e conservação		200,00		200,00		200,00		200,00
3.3.3.2	Seguros		100,00		100,00		100,00		100,00
3.3.3.3	Água, luz, telefone		200,00		200,00		200,00		200,00
3.3.3.4	Material de limpeza		80,00		80,00		80,00		80,00
3.3.3.5	Aluguel e condomínio		1.500,00		1.500,00		1.500,00		1.500,00
3.3.3.6	Financiamento		792,06		792,06		792,06		792,06
3.3.3.7	Outros	3%	86,16	3%	86,16	3%	86,16	3%	86,16

TABELA 7- PREVISÃO DE FLUXO DE CAIXA DO PRIMEIRO ANO DE OPERAÇÃO (VALORES EM R\$)									
DISCRIMINAÇÃO		Alíquota	Valor	Alíquota	Valor	Alíquota	Valor	Alíquota	Valor
3.3.4	Depreciação acumulada	por ano	509,17	por ano	509,17	por ano	509,17	por ano	509,17
3.3.4.1	Misturadeira	10%	6,67	10%	6,67	10%	6,67	10%	6,67
3.3.4.2	Formadora e recheadora	10%	350,00	10%	350,00	10%	350,00	10%	350,00
3.3.4.3	Freezer horizontal	10%	3,33	10%	3,33	10%	3,33	10%	3,33
3.3.4.4	Freezer vertical	10%	5,00	10%	5,00	10%	5,00	10%	5,00
3.3.4.5	Balança de mesa	10%	3,33	10%	3,33	10%	3,33	10%	3,33
3.3.4.6	Móveis e utensílios	10%	16,67	10%	16,67	10%	16,67	10%	16,67
3.3.4.7	Veículo utilitário	10%	62,50	10%	62,50	10%	62,50	10%	62,50
3.3.4.8	Geladeira	10%	4,17	10%	4,17	10%	4,17	10%	4,17
3.3.4.9	Fritadeira a gás	10%	4,17	10%	4,17	10%	4,17	10%	4,17
3.3.4.10	Liquidificador industrial	10%	4,17	10%	4,17	10%	4,17	10%	4,17
3.3.4.11	Moedor de carne	10%	6,67	10%	6,67	10%	6,67	10%	6,67
3.3.4.12	Computador	25%	20,83	25%	20,83	25%	20,83	25%	20,83
3.3.4.13	Caixa registradora	25%	12,50	25%	12,50	25%	12,50	25%	12,50
3.3.4.14	Leitora óptica	25%	4,17	25%	4,17	25%	4,17	25%	4,17
3.3.4.15	Forno industrial	10%	5,00	10%	5,00	10%	5,00	10%	5,00
4	Saldo do período		49.006,64		59.461,70		69.916,77		80.371,84
5	(+) Depreciação		509,17		509,17		509,17		509,17
6	Saldo final		49.515,80		59.970,87		70.425,94		80.881,00
		Mês 9		Mês 10		Mês 11		Mês 12	
DISCRIMINAÇÃO		Alíquota	Valor	Alíquota	Valor	Alíquota	Valor	Alíquota	Valor
1	Saldo inicial		80.881,00		91.336,07		101.791,14		112.246,20
2	(+) Total de entradas	32000	38.400,00	32000	38.400,00	32000	38.400,00	32000	38.400,00
2.1	Vendas para supermercado	60%	19.200,00	60%	19.200,00	60%	19.200,00	60%	19.200,00
2.2	Vendas para panificadora	20%	6.400,00	20%	6.400,00	20%	6.400,00	20%	6.400,00
2.3	Vendas na loja da fábrica	10%	6.400,00	10%	6.400,00	10%	6.400,00	10%	6.400,00
2.4	Outras vendas	10%	6.400,00	10%	6.400,00	10%	6.400,00	10%	6.400,00
3	(-) Total de saídas		28.454,10		28.454,10		28.454,10		28.454,10
3.1	(-) Deduções		8.313,60		8.313,60		8.313,60		8.313,60
3.1.1	IPI	8%	3.072,00	8%	3.072,00	8%	3.072,00	8%	3.072,00
3.1.2	PIS	0,65%	249,60	0,65%	249,60	0,65%	249,60	0,65%	249,60
3.1.3	COFINS	3%	1.152,00	3%	1.152,00	3%	1.152,00	3%	1.152,00
3.1.4	Comissões	10%	3.840,00	10%	3.840,00	10%	3.840,00	10%	3.840,00
3.2	(-) Custo dos produtos vendidos		13.573,11		13.573,11		13.573,11		13.573,11

TABELA 7- PREVISÃO DE FLUXO DE CAIXA DO PRIMEIRO ANO DE OPERAÇÃO (VALORES EM R\$)									
DISCRIMINAÇÃO		Alíquota	Valor	Alíquota	Valor	Alíquota	Valor	Alíquota	Valor
3.2.1	Mão-de-obra direta com encargos	1	900,00	1	900,00	1	900,00	1	900,00
3.2.2	Materiais diretos		11.445,33		11.445,33		11.445,33		11.445,33
3.2.3	Embalagens		693,33		693,33		693,33		693,33
3.2.4	Fretes		250,00		250,00		250,00		250,00
3.2.5	Luz (da máquina)		17,78		17,78		17,78		17,78
3.2.6	Gás		266,67		266,67		266,67		266,67
3.3	(-) Despesas operacionais		6.567,39		6.567,39		6.567,39		6.567,39
3.3.1	Despesas administrativas		3.100,00		3.100,00		3.100,00		3.100,00
3.3.1.1	Mão-de-obra indireta		600,00		600,00		600,00		600,00
3.3.1.1.1	Estagiária		200,00		200,00		200,00		200,00
3.3.1.1.2	Nutricionista		200,00		200,00		200,00		200,00
3.3.1.1.3	Honorários a contador		200,00		200,00		200,00		200,00
3.3.1.2	Pró-labores		2.500,00		2.500,00		2.500,00		2.500,00
3.3.1.2.1	Sócio1		2.000,00		2.000,00		2.000,00		2.000,00
3.3.1.2.2	Sócio2?								
3.3.1.2.3	Encargos	25%	500,00	25%	500,00	25%	500,00	25%	500,00
3.3.2	Despesas de vendas e Marketing		-		-		-		-
3.3.3	Despesas gerais		2.958,22		2.958,22		2.958,22		2.958,22
3.3.3.1	Manutenção e conservação		200,00		200,00		200,00		200,00
3.3.3.2	Seguros		100,00		100,00		100,00		100,00
3.3.3.3	Água, luz, telefone		200,00		200,00		200,00		200,00
3.3.3.4	Material de limpeza		80,00		80,00		80,00		80,00
3.3.3.5	Aluguel e condomínio		1.500,00		1.500,00		1.500,00		1.500,00
3.3.3.6	Financiamento		792,06		792,06		792,06		792,06
3.3.3.7	Outros	3%	86,16	3%	86,16	3%	86,16	3%	86,16
3.3.4	Depreciação acumulada	por ano	509,17						
3.3.4.1	Misturadeira	10%	6,67	10%	6,67	10%	6,67	10%	6,67
3.3.4.2	Formadora e recheadora	10%	350,00	10%	350,00	10%	350,00	10%	350,00
3.3.4.3	Freezer horizontal	10%	3,33	10%	3,33	10%	3,33	10%	3,33
3.3.4.4	Freezer vertical	10%	5,00	10%	5,00	10%	5,00	10%	5,00
3.3.4.5	Balança de mesa	10%	3,33	10%	3,33	10%	3,33	10%	3,33
3.3.4.6	Móveis e utensílios	10%	16,67	10%	16,67	10%	16,67	10%	16,67
3.3.4.7	Veículo utilitário	10%	62,50	10%	62,50	10%	62,50	10%	62,50

TABELA 7- PREVISÃO DE FLUXO DE CAIXA DO PRIMEIRO ANO DE OPERAÇÃO (VALORES EM R\$)									
DISCRIMINAÇÃO		Alíquota	Valor	Alíquota	Valor	Alíquota	Valor	Alíquota	Valor
3.3.4.8	Geladeira	10%	4,17	10%	4,17	10%	4,17	10%	4,17
3.3.4.9	Fritadeira a gás	10%	4,17	10%	4,17	10%	4,17	10%	4,17
3.3.4.10	Liquidificador industrial	10%	4,17	10%	4,17	10%	4,17	10%	4,17
3.3.4.11	Moedor de carne	10%	6,67	10%	6,67	10%	6,67	10%	6,67
3.3.4.12	Computador	25%	20,83	25%	20,83	25%	20,83	25%	20,83
3.3.4.13	Caixa registradora	25%	12,50	25%	12,50	25%	12,50	25%	12,50
3.3.4.14	Leitora óptica	25%	4,17	25%	4,17	25%	4,17	25%	4,17
3.3.4.15	Forno industrial	10%	5,00	10%	5,00	10%	5,00	10%	5,00
4	Saldo do período		90.826,90		101.281,97		111.737,04		122.192,10
5	(+) Depreciação		509,17		509,17		509,17		509,17
6	Saldo final		91.336,07		101.791,14		112.246,20		122.701,27

TABELA 8 - PREVISÃO DE FLUXO DE CAIXA DOS ANOS SEGUINTE (VALORES EM R\$)									
DISCRIMINAÇÃO		Ano 2		Ano 3		Ano 4		Ano 5	
		Alíquota	Valor	Valor	Valor	Valor			
1	Saldo inicial		122.701,27	254.494,30	392.876,97	538.178,78			
2	(+) Total de entradas	384000	483.840,00	508.032,00	533.433,60	560.105,28			
2.1	Vendas para supermercado	60%	241.920,00	254.016,00	266.716,80	280.052,64			
2.2	Vendas para panificadora	20%	80.640,00	84.672,00	88.905,60	93.350,88			
2.3	Vendas na loja da fábrica	10%	80.640,00	84.672,00	88.905,60	93.350,88			
2.4	Outras vendas	10%	80.640,00	84.672,00	88.905,60	93.350,88			
3	(-) Total de saídas		352.556,14	370.158,49	388.640,96	408.047,55			
3.1	(-) Deduções		104.751,36	109.988,93	115.488,37	121.262,79			
3.1.1	IPI	8%	38.707,20	40.642,56	42.674,69	44.808,42			
3.1.2	PIS	0,65%	3.144,96	3.302,21	3.467,32	3.640,68			
3.1.3	COFINS	3%	14.515,20	15.240,96	16.003,01	16.803,16			
3.1.4	Comissões	10%	48.384,00	50.803,20	53.343,36	56.010,53			
3.2	(-) Custo dos produtos vendidos		171.021,20	179.572,26	188.550,87	197.978,42			
3.2.1	Mão-de-obra direta com encargos	1	11.340,00	11.907,00	12.502,35	13.127,47			
3.2.2	Materiais diretos		144.211,20	151.421,76	158.992,85	166.942,49			
3.2.3	Embalagens		8.736,00	9.172,80	9.631,44	10.113,01			
3.2.4	Fretes		3.150,00	3.307,50	3.472,88	3.646,52			
3.2.5	Luz (da máquina)		224,00	235,20	246,96	259,31			
3.2.6	Gás		3.360,00	3.528,00	3.704,40	3.889,62			
3.3	(-) Despesas operacionais		76.783,58	80.597,30	84.601,71	88.806,34			
3.3.1	Despesas administrativas		39.060,00	41.013,00	43.063,65	45.216,83			

TABELA 8 – PREVISÃO DE FLUXO DE CAIXA DOS ANOS SEGUINTE (VALORES EM R\$)						
		Ano 2		Ano 3	Ano 4	Ano 5
3.3.1.1	Mão-de-obra indireta		630,00	661,50	694,58	729,30
3.3.1.1.1	Estagiária		210,00	220,50	231,53	243,10
3.3.1.1.2	Nutricionista		210,00	220,50	231,53	243,10
3.3.1.1.3	Honorários a contador		210,00	220,50	231,53	243,10
3.3.1.2	Pró-labores		2.625,00	2.756,25	2.894,06	3.038,77
3.3.1.2.1	Sócio1		2.100,00	2.205,00	2.315,25	2.431,01
3.3.1.2.2	Sócio2?		-	-	-	-
3.3.1.2.3	Encargos	25%	525,00	551,25	578,81	607,75
3.3.2	Despesas de vendas e Marketing		-	-	-	-
3.3.3	Despesas gerais		37.214,42	39.075,14	41.028,89	43.080,34
3.3.3.1	Manutenção e conservação		210,00	220,50	231,53	243,10
3.3.3.2	Seguros		105,00	110,25	115,76	121,55
3.3.3.3	Água, luz, telefone		210,00	220,50	231,53	243,10
3.3.3.4	Material de limpeza		84,00	88,20	92,61	97,24
3.3.3.5	Aluguel e condomínio		1.575,00	1.653,75	1.736,44	1.823,26
3.3.3.6	Financiamento		826,88	868,22	911,63	957,21
3.3.3.7	Outros	3%	90,33	94,84	99,58	104,56
3.3.4	Depreciação acumulada	por ano	509,17	509,17	509,17	509,17
3.3.4.1	Misturadeira	10%	7,00	7,00	7,00	7,00
3.3.4.2	Formadora e recheadora	10%	367,50	367,50	367,50	367,50
3.3.4.3	Freezer horizontal	10%	3,50	3,50	3,50	3,50
3.3.4.4	Freezer vertical	10%	5,25	5,25	5,25	5,25
3.3.4.5	Balança de mesa	10%	3,50	3,50	3,50	3,50
3.3.4.6	Móveis e utensílios	10%	17,50	17,50	17,50	17,50
3.3.4.7	Veículo utilitário	10%	65,63	65,63	65,63	65,63
3.3.4.8	Geladeira	10%	4,38	4,38	4,38	4,38
3.3.4.9	Fritadeira a gás	10%	4,38	4,38	4,38	4,38
3.3.4.10	Liquidificador industrial	10%	4,38	4,38	4,38	4,38
3.3.4.11	Moedor de carne	10%	7,00	7,00	7,00	7,00
3.3.4.12	Computador	25%	21,88	21,88	21,88	21,88
3.3.4.13	Caixa registradora	25%	13,13	13,13	13,13	13,13
3.3.4.14	Leitora óptica	25%	4,38	4,38	4,38	4,38
3.3.4.15	Forno industrial	10%	5,25	5,25	5,25	5,25
4	Saldo do período		253.985,13	392.367,81	537.669,62	690.236,52
5	(+) Depreciação		509,17	509,17	509,17	509,17
6	Saldo final		254.494,30	392.876,97	538.178,78	690.745,68

6.2.4 Projeção de Balanço

TABELA 9 – PREVISÃO DE BALANÇO PARA OS CINCO PRIMEIROS ANOS DE OPERAÇÃO (VALORES EM R\$)						
		Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
1.1.1	Caixa e bancos	103.376,22	209.103,15	242.834,87	253.295,55	263.366,07
1.2.2	Mercadorias	12.218,67	12.829,60	13.471,08	14.144,64	14.851,87
1.1	Ativo circulante	115.594,89	221.932,75	256.305,95	267.440,19	278.217,94
1.2.1	Imobilizado	58.400,00	58.400,00	58.400,00	58.400,00	58.400,00
1.2.3	Depreciação acumulada (-)	(6.110,00)	(12.220,00)	(18.330,00)	(24.440,00)	(30.550,00)
1.2.4	Diferido	680,00	680,00	680,00	680,00	680,00
1.2	Ativo imobilizado	52.970,00	46.860,00	40.750,00	34.640,00	28.530,00
1	ATIVO	168.564,89	268.792,75	297.055,95	302.080,19	306.747,94
2.1.1	Salários e encargos a pagar	4.000,00	4.200,00	4.410,00	4.630,50	4.862,03
2.1.2	Impostos e contribuições	9.806,21	10.296,52	10.811,35	11.351,91	11.919,51
2.1.3	Financiamentos	30.240,00	22.680,00	15.120,00	7.560,00	-
2.1.4	Contas a pagar	4.306,50	4.521,83	4.747,92	4.985,31	4.271,86
2.1.5	Outros	81,30	85,37	89,63	94,11	75,85
2.1	Passivo circulante	48.434,01	41.783,71	35.178,90	28.621,84	21.129,24
2.2.1	Capital social	42.471,33	42.471,33	42.471,33	42.471,33	42.471,33
2.2.2.1	Lucro / prejuízo	77.659,55	106.878,16	112.527,57	118.459,45	124.687,92
2.2.2.2	Lucros / prejuízos anteriores	-	77.659,55	106.878,16	112.527,57	118.459,45
2.2.2	Lucros / prejuízos acumulados	77.659,55	184.537,71	219.405,73	230.987,02	243.147,37
2.2	Patrimônio líquido	120.130,88	227.009,04	261.877,06	273.458,35	285.618,70
2	PASSIVO	168.564,89	268.792,75	297.055,96	302.080,19	306.747,94

6.2.5 Ponto de Equilíbrio

TABELA 10 – PREVISÃO DE PONTO DE EQUILÍBRIO DE VENDAS NOS CINCO PRIMEIROS ANOS DE OPERAÇÃO (VALORES EM R\$)						
Preço de venda						
		Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Vendas para supermercado	60%	1,00	1,05	1,10	1,16	1,22
Vendas para panificadora	20%	1,00	1,05	1,10	1,16	1,22
Vendas na loja da fábrica	10%	2,00	2,10	2,21	2,32	2,43
Outras vendas	10%	2,00	2,10	2,21	2,32	2,43
Média ponderada		1,20	1,26	1,32	1,39	1,46
Custos variáveis		0,67	0,70	0,74	0,78	0,81
Margem de contribuição unitária		0,53	0,56	0,58	0,61	0,64
Custos fixos mensais		7.462,63	7.835,76	8.227,55	8.638,93	9.070,87
Ponto de equilíbrio (unidades)		14081	14081	14081	14081	14081

6.2.6 Análise de Investimento

6.2.6.1 Tempo de retorno do investimento – Payback

Com a escolha da alternativa em que a empresa é constituída através de financiamento da máquina formadora e recheadora e, observando as previsões de fluxo de caixa, pode-se conseguir o retorno do investimento inicial em nove meses.

6.2.6.2 Taxa interna de retorno e valor presente líquido

Abaixo está representado o cálculo da taxa interna de retorno do investimento, bem como o seu valor presente líquido. Foi considerada uma taxa mínima de atratividade de 12% ao ano.

TABELA 11 – TAXA INTERNA DE RETORNO E VALOR PRESENTE LÍQUIDO DO INVESTIMENTO (VALORES EM R\$)	
	Receita líquida
INVESTIMENTO	(84.471,33)
Ano 1	97.309,94
Ano 2	131.283,86
Ano 3	137.873,51
Ano 4	144.792,64
Ano 5	152.057,73
TIR 5 ANOS	132%
Projeção atual das receitas	R\$ 467.978,19
Valor Presente Líquido	R\$ 383.506,85

7 CONCLUSÃO

Com base nos dados apresentados nesta pesquisa, pode-se concluir que o setor de salgados na cidade de Curitiba tem grande espaço para crescimento, apesar de apresentar concorrência. O público alvo é bem vasto, pois salgados são consumidos por pessoas de praticamente todas as idades e faixas de renda. Existem mais oportunidades do que ameaças que influenciam o setor de salgados.

A escolha do lugar onde os salgados são comprados é influenciada principalmente pela sua aparência, higiene e qualidade dos produtos. Foi percebido que o Marketing “boca-a-boca” também leva os entrevistados a comprar salgados em um lugar específico. Os lugares nos quais os entrevistados compram salgados são principalmente as panificadoras e as confeitarias, mas também os supermercados e lanchonetes foram bastante citados na pesquisa. Das pessoas entrevistadas que manifestaram não gostar de comprar salgados em um certo tipo de estabelecimento, a maioria (38%) evita as pastelarias do centro. Entretanto, muitas outras delas afirmaram não existir lugares onde não compram salgados.

A demanda de consumo de salgados em Curitiba é de aproximadamente 3,2 milhões de kibes mensais, dos quais a Kibecon pretende vender cerca de 32000, o que representa 1% de participação de mercado. A abertura de uma fábrica de kibes se apresentou viável, pois oferece uma lucratividade de 22% e uma taxa interna de retorno (TIR) de 132%, o que está bem além da taxa mínima de atratividade considerada de 12%. O tempo de retorno do investimento é de nove meses. Contudo, o investidor deve analisar criteriosamente as possibilidades de investimento e conhecer profundamente o mercado, apesar dos dados positivos desta investigação.

8 RECOMENDAÇÕES

Segundo os dados apresentados, foi observado que existe uma boa demanda para o consumo de kibes em Curitiba. Sendo assim, pode-se recomendar que a Kibekon realmente entre no mercado, pois se mostrou lucrativo e com possibilidade de expansão. O retorno do investimento acontece em um período relativamente pequeno.

Para o início das operações, recomenda-se que a empresa comece com a oferta de kibes, pois o(s) futuro(s) proprietário(s) já têm conhecimento sobre a fabricação.

Como uma estratégia de Marketing para a expansão dos negócios e desenvolvimento da empresa, recomenda-se que a Kibekon também fabrique outros salgados, os quais poderão ser produzidos na mesma máquina formadora e recheadora. Devido ao fato de existir também forte demanda de coxinhas, é recomendável que a empresa, após estar estabelecida na produção de kibes, entre neste nicho de mercado.

Para atender a procura por uma alimentação mais saudável revelada na pesquisa, a Kibekon poderá expandir sua oferta de salgados, fabricando produtos assados, bem como proporcionar inovações nas opções de salgados em Curitiba.

A missão da empresa de salgados Kibekon será fabricar e fornecer produtos alimentícios, feitos com muita higiene, de acordo com as necessidades e desejos dos clientes, acompanhando a tendência de mercado e procurando criar produtos inovadores e saudáveis. O público alvo da Kibekon é formado principalmente por pessoas de 4 a 80 anos.

A Kibekon fabricará e fornecerá salgados, o seu foco será a alimentação rápida, saborosa, nutritiva e saudável de um público vasto. Como o mercado para estes produtos é competitivo, no início a empresa não pretende lançar produtos novos no mercado. Deseja sim ser uma empresa preocupada com a alimentação de pessoas que queiram uma alimentação com praticidade, e que ao mesmo tempo desejam qualidade, higiene e saúde, a um preço acessível.

9 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

COBRA, Marcos. **Marketing Básico: Uma Perspectiva Brasileira**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

DENCKER, Ada de Freitas Maneti. **Métodos e Técnicas de Pesquisa em Turismo**. São Paulo: Futura, 1998.

DOLABELA, Fernando. **O Segredo de Luíza**. 1. ed. São Paulo: Cultura Editores Associados, 1999.

ENGEL, James F.; BLACKWELL, Roger D.; MINIARD, Paul W. **Comportamento do Consumidor**. Rio de Janeiro: LTC, 2000.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing**. Trad. de Vera Whately. 7. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

MANZO, José M. Campos. **Marketing: Uma Ferramenta para o Desenvolvimento**. 6. ed. Rio de Janeiro: Zahar, 1975.

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de Marketing: Metodologia, Planejamento**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ABC Commerce. **Plano de Negócios**. Disponível em <http://www.abc-commerce.com.br/plano_de_negocios.htm> Acesso em: 15 fev. 2006.

MINISTÉRIO DA FAZENDA. **Receita Federal**. Disponível em <<http://www.receita.fazenda.gov.br>> Acesso em: 10 abr. 2006.

PREFEITURA MUNICIPAL DE CURITIBA. **Curitiba A Cidade da Gente**. Disponível em <<http://www.curitiba.pr.gov.br>> Acesso em 11 abr. 2006

IBGE. **Cidades@** Disponível em <<http://www.ibge.gov.br/cidadesat/default.php>> Acesso em 12 abr. 2006

GOVERNO DO PARANÁ. **Junta Comercial do Paraná**. Disponível em <<http://www.jucepar.pr.gov.br/JuceparSite>> Acesso em 17 abr. 2006

GOVERNO DO PARANÁ. **Secretaria de Estado da Fazenda – SEFA**. Disponível em <<http://www.fazenda.pr.gov.br>> Acesso em 18 abr. 2006

APÊNDICES

**APÊNDICE 1 - QUESTIONÁRIO PARA ENTREVISTA EM REVENDEDORES E
DISTRIBUIDORES**

Meu nome é Lorena, sou aluna de Pós Graduação da UFPR, estou fazendo uma monografia, cujo tema é um Plano de viabilidade de uma empresa industrial de salgados em Curitiba e estou pesquisando sobre estes produtos. Você poderia responder algumas questões? Não demorará mais que 15 minutos.

1. Você vende... (ler as opções)

- 1. Salgados de forma assados (empadão, lasagna, etc);
- 2. Salgados fritos recheados ou não;
- 3. Salgados assados recheados ou não;

2. Com relação a salgados fritos ou assados, recheados ou não, você diria que:

- 1. Nunca vendi (se 1, vá para 3)
- 2. Já vendi, mas não vendo mais (se 2, vá para 4)
- 3. Vendo atualmente (se 3, vá para 5)
- 4. Pretendo vender (se 4, vá para 15)

3. Por que não vende salgados?

4. Por que não vende mais?

Obs: Conforme as respostas 3 ou 4, agradecer e substituir o entrevistado, ou seguir para a questão 15.

5. Falando especificamente sobre estes salgados, quais tipos você vende?

- 1. Empada
- 2. Kibe
- 3. Coxinha
- 4. Croquete
- 5. Risoles
- 6. Bolinha de queijo
- 7. Nhoque Recheado
- 8. Pão de queijo
- 9. Pão de batata

6. Qual desses tipos de salgados você vende mais?

- 1. Empada
- 2. Kibe
- 3. Coxinha
- 4. Croquete
- 5. Risoles

- 6. Bolinha de queijo
 - 7. Nhoque Recheado
 - 8. Pão de queijo
 - 9. Pão de batata
 - 10. Não sabe
 - 11. Não respondeu
7. Qual desses tipos de salgados você vende menos?
- 1. Empada
 - 2. Kibe
 - 3. Coxinha
 - 4. Croquete
 - 5. Risoles
 - 6. Bolinha de queijo
 - 7. Nhoque Recheado
 - 8. Pão de queijo
 - 9. Pão de batata
 - 10. Não sabe
 - 11. Não respondeu
8. Cite dois pontos positivos dos salgados que vende
9. Cite dois pontos negativos dos salgados que vende
10. Qual é quantidade média vendida de salgados por mês (anotar em centos)
11. Qual o preço de venda dos salgados (indicar R\$/unidade)
12. A sua empresa fabrica os salgados que vende?
- 1. Sim (se 1, seguir para 15).
 - 2. Não
13. Qual o preço médio de compra de salgados (indicar R\$/unidade)
14. Qual(is) é(são) o(s) fornecedor(es) destes salgados para sua empresa?
15. Pensando na introdução de outros salgados, você aceitaria fazer testes para vender os produtos no seu estabelecimento?
- 1. Sim
 - 2. Não (se 2, seguir para 17).
16. Qual a quantidade mínima de salgados você utilizaria para fazer este teste?

17. Você deixaria fazer alguma propaganda ou promoção dos produtos dentro de seu estabelecimento?
- 1. Sim
 - 2. Não
 - 3. Não sabe
 - 4. Não respondeu
18. Que sugestão você daria para esta propaganda/promoção?
19. Qual o preço máximo estaria disposto a pagar pelo cento dos salgados?
20. Que sugestão você daria para que esses novos produtos tivessem sucesso no mercado?
21. Tipo de estabelecimento (anotar sem perguntar).
- 1. Padaria
 - 2. Mercearia
 - 3. Supermercado/Hipermercado
 - 4. Lanchonete
 - 5. Cantina escolar
22. Qual a média diária de clientes que compram no seu estabelecimento?
23. Quantos funcionários o seu estabelecimento possui?

Dados de identificação

Nome do estabelecimento:

Endereço:

Entrevistado:

Cargo:

Telefone:

Data da entrevista:

Entrevistador:

Verificação:

APÊNDICE 2 - QUESTIONÁRIO PARA O CONSUMIDOR

Meu nome é Lorena, sou aluna de Pós Graduação da UFPR, estou fazendo uma monografia, cujo tema é um Plano de viabilidade de uma empresa industrial de salgados em Curitiba e estou pesquisando sobre estes produtos. Você poderia responder algumas questões? Não demorará mais que 15 minutos.

1. Cite qual estabelecimento que vende ou fabrica salgados que você lembra.
2. Qual estabelecimento você costuma comprar ou encomenda salgado? Porque?
3. Existe algum estabelecimento cujos salgados você não gosta? Porque?
4. Com que frequência você costuma comprar salgados?
5. Aproximadamente, quanto sua família costuma gastar com a compra de salgados (R\$/mês).
6. O que influencia você a escolher comprar salgados de um determinado estabelecimento?
7. Quem mais influencia na compra de salgados?
 - () 1. Criança (1-11 anos)
 - () 2. Adolescente (12-19 anos)
 - () 3. Adulto (20-49 anos)
 - () 4. Outros
8. E quem os consome?
 - () 1. Criança (1-11 anos)
 - () 2. Adolescente (12-19 anos)
 - () 3. Adulto (20-49 anos)
 - () 4. Outros
9. Qual a ocupação e a renda familiar do consumidor final de salgados?

Ocupação:

Renda Familiar

 - () 1. R\$ 200 – 1.000
 - () 2. R\$ 1.001 – 2.000
 - () 3. R\$ 2.001 – 3.000
 - () 4. Acima de R\$ 3.000

10. Onde você costuma comprar salgados?

- 1. Padaria / confeitaria
- 2. Lanchonete / cantina escolar
- 3. Supermercado
- 4. Bares

11. Tem alguma sugestão de melhoria ou outro comentário a fazer sobre salgados?

ANEXOS

ANEXO 1 -DEMONSTRATIVO DA MÁQUINA FORMADORA E RECHEADORA

Robocopy Júnior



Accessórios

- [O recheio](#)
- Modelos
- Modelos Especiais
- Modelador para risólis
- Modelador a fio
- Modelador de salsicha
- Modelador de sólidos
- [Kit para Kibe 2 pontas](#)
- Modelador de landíbulas
- Modelador de landíbula flutuante

Formatos

Permite fabricar especificamente 3 formatos de produtos:

- **Esfera** (brigadeiro, bolinha de queijo, etc)
- **Gota** (coxinha, etc)
- **Tube** (croquete, quibe festa, etc)



Pão de Queijo



Pão de Batata



Nhoque



Kibe de Festa



Empada



Croquete



Brigadeiro e Beijinho



Trufas e Bombons



Bolinha de Queijo



Coxinha

Especificações

Fabrica Produtos - com pesos de 8 à 180 gramas*

* é necessário a utilização de bicos com diâmetros diferentes.

Produção da Robocopy Júnior - 4.500 peças por hora*

* produtos de até 30 gramas

Tamanho Mínimo e Máximo em Diâmetro do Produto:

- Diâmetro Mínimo 15mm

- Diâmetro Máximo 50mm

Comprimento do Produto:

Sem limitação

Peso:

235 kg

Alimentação Elétrica:

- 220 volts mono

Consumo de energia:

06 kva

