

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA

FÁBIO LIBERATORE

PLANO DE NEGÓCIOS PARA VERIFICAR A VIABILIDADE DA IMPLANTAÇÃO DE
UMA DISTRIBUIDORA DE SANDUÍCHES NA ÁREA INSULAR DA CIDADE DE
FLORIANÓPOLIS

Florianópolis

2009

FÁBIO LIBERATORE

PLANO DE NEGÓCIOS PARA VERIFICAR A VIABILIDADE DA IMPLANTAÇÃO DE
UMA DISTRIBUIDORA DE SANDUÍCHES NA ÁREA INSULAR DA CIDADE DE
FLORIANÓPOLIS

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à
disciplina Estágio Supervisionado – CAD 5236,
como requisito parcial para obtenção do grau de
Bacharel em Administração pela Universidade
Federal de Santa Catarina.

Professor Orientador: Esperidião Amin Helou Filho

Florianópolis

2009

FÁBIO LIBERATORE

PLANO DE NEGÓCIOS PARA VERIFICAR A VIABILIDADE DA IMPLANTAÇÃO DE
UMA DISTRIBUIDORA DE SANDUÍCHES NA ÁREA INSULAR DA CIDADE DE
FLORIANÓPOLIS

Este Trabalho de Conclusão de Estágio foi julgado adequado e aprovado em sua forma final pela Coordenadoria de Estágios do Departamento de Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina em 18 de novembro de 2009.

Prof. Rudimar Antunes da Rocha, Dr.
Coordenador de Estágios

Apresentada à Banca Examinadora integrada pelos professores:

Prof. Esperidião Amin Helou Filho, Msc.
Orientador

Prof. José Francisco Bernardes, Msc.
Membro

Prof. Raphael Schlickmann, Msc.
Membro

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, agradeço do fundo do coração aos meus pais, *Giacomo Liberatore* e *Eliana Maria Liberatore*, que durante toda minha vida não pouparam esforços na minha formação, estando sempre presentes com muito amor e apoio.

À minha maravilhosa namorada, *Thays Silva Canto*, que esteve sempre ao meu lado disposta a me ajudar no que fosse preciso, seja com seus conselhos, sua companhia, beijos, dengos ou chamegos.

À *Maria Bernadete de Abreu Miranda*, pela sua preciosa colaboração na elaboração deste trabalho e, por sua energia positiva contagiante.

Às minhas irmãs, *Giovanna Liberatore* e *Stefania Liberatore*, e ao meu cunhado *Gustavo de Brum Nunes*, pessoas que carrego imensa admiração e carinho.

Ao meu grande amigo, *Marco Antônio Ricardo Coldebella*, companheiro de muitas histórias e alegrias, e ao seu sorriso e piadas motivadores.

A todos meus colegas de curso, que hoje tenho orgulho de chamar de amigos, que fizeram do curso de administração muito mais que uma faculdade.

Aos professores do curso de Administração, principalmente ao meu orientador, Professor *Esperidião Amin Helou Filho*, e sua eterna cordialidade.

Aos amigos e familiares, que enriquecem minha vida com suas presenças, em especial aos meus avós e suas orações e velinhas que me ajudaram a entrar na UFSC.

E a todos aqueles que acreditaram em mim, que com suas palavras de apoio e incentivo colaboraram para a construção deste trabalho.

RESUMO

LIBERATORE, Fábio. **Plano de negócios para verificar a viabilidade da implantação de uma distribuidora de sanduíches na área insular da cidade de Florianópolis.** 2009. 105f. Trabalho de Conclusão de Estágio (Graduação em Administração). Curso de Administração. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2009.

O presente estudo tem por finalidade elaborar um plano de negócios para verificar a viabilidade da implantação de uma distribuidora de sanduíches na área insular da cidade de Florianópolis. Para tanto, desenvolveu-se uma fundamentação teórica a fim de basear o trabalho, contendo tópicos sobre empreendedorismo, plano de negócios, análise de mercado e, aspectos de marketing e financeiros. A metodologia empregada no trabalho caracterizou-se por uma pesquisa aplicada, bem como, descritiva e exploratória quanto aos fins e, bibliográfico e de campo quanto aos meios. Quanto às técnicas de coleta de dados, utilizaram-se pesquisas bibliográficas, aplicações de questionários e entrevistas não-estruturadas. Por meio do plano de negócios descreveu-se o empreendimento, apresentando seu negócio, além dos aspectos legais e técnicos envolvidos. Realizou-se uma pesquisa de mercado com as academias e com os frequentadores das mesmas com o intuito de conhecer seus clientes e consumidores. Os mercados de fornecedores e concorrentes da empresa também foram analisados. Foram desenvolvidos aspectos de marketing relacionados ao negócio, envolvendo o produto, preço, praça (sistema de distribuição) e promoção. Através de estimativas financeiras de investimentos, receitas, custos e despesas, foram analisados alguns aspectos que apontaram para uma viabilidade positiva com relação à abertura do empreendimento. Desta forma, concluiu-se que o negócio é viável, tanto no ponto de vista econômico quanto no financeiro para o momento em que foi finalizado o estudo.

Palavras-chave: Empreendedorismo. Plano de negócios. Sanduíches.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 01: Relação entre nível de serviço logístico e custos e vendas.....	36
FIGURA 02: Logomarca da empresa.....	84

LISTA DE QUADROS

Quadro 01: Quantidade de amostra de academias por localização	46
Quadro 02: Comparativo entre clientes e consumidores	80
Quadro 03: Comparativo entre postos de combustíveis	81
Quadro 04: Comparativo entre concorrentes (distribuidoras de sanduíches).....	83
Quadro 05: Preços dos sanduíches	85
Quadro 06: Estrutura dos preços	86

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 01: Localização das academias.....	58
Gráfico 02: Horário de abertura.....	59
Gráfico 03: Horário de fechamento	60
Gráfico 04: Número de alunos matriculados.....	61
Gráfico 05: Comercialização de sanduíches naturais	62
Gráfico 06: Motivos da não comercialização de sanduíches naturais	63
Gráfico 07: Origem dos produtos vendidos.....	64
Gráfico 08: Demanda por sanduíches naturais	65
Gráfico 09: Meses de maior demanda	66
Gráfico 10: Características para sanduíches naturais – clientes	67
Gráfico 11: Preço para sanduíches naturais – clientes	68
Gráfico 12: Quantidade de sabores – clientes	69
Gráfico 13: Preferência de sabores – clientes.....	70
Gráfico 14: Aceitabilidade para análise de proposta.....	71
Gráfico 15: Sexo.....	72
Gráfico 16: Idade.....	73
Gráfico 17: Frequência dos consumidores na academia	74
Gráfico 18: Consumo de lanches.....	75
Gráfico 19: Características para sanduíches naturais – consumidores.....	76
Gráfico 20: Preço para sanduíches naturais – consumidores	77
Gráfico 21: Quantidade de sabores – consumidores	78
Gráfico 22: Preferência de sabores – consumidores.....	79

LISTA DE TABELAS

Tabela 01: Localização das academias	58
Tabela 02: Horário de abertura	59
Tabela 03: Horário de fechamento	59
Tabela 04: Número de alunos matriculados	61
Tabela 05: Comercialização de sanduíches naturais	62
Tabela 06: Motivos da não comercialização de sanduíches naturais	63
Tabela 07: Origem dos produtos vendidos	64
Tabela 08: Demanda por sanduíches naturais	65
Tabela 09: Meses de maior demanda	66
Tabela 10: Características para sanduíches naturais – clientes	67
Tabela 11: Preço para sanduíches naturais – clientes.....	68
Tabela 12: Quantidade de sabores – clientes.....	69
Tabela 13: Preferência de sabores – clientes	70
Tabela 14: Aceitabilidade para análise de proposta	71
Tabela 15: Sexo	72
Tabela 16: Idade	73
Tabela 17: Frequência dos consumidores na academia.....	74
Tabela 18: Consumo de lanches	75
Tabela 19: Características para sanduíches naturais – consumidores	76
Tabela 20: Preço para sanduíches naturais – consumidores.....	77
Tabela 21: Quantidade de sabores – consumidores.....	78
Tabela 22: Preferência de sabores – consumidores	79
Tabela 23: Despesas pré-operacionais.....	90
Tabela 24: Investimentos fixos.....	90
Tabela 25: Capital de giro inicial	91
Tabela 26: Investimento inicial	91
Tabela 27: Previsão da quantidade de vendas	92
Tabela 28: Estimativa de receita.....	92
Tabela 29: Estimativa de custos e despesas fixos.....	93
Tabela 30: Estimativa de custos e despesas variáveis	93
Tabela 31: Demonstração do Resultado do Exercício.....	94
Tabela 32: Ponto de Equilíbrio.....	94
Tabela 33: Payback.....	95

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
1.1 OBJETIVOS	12
1.1.1 Objetivo Geral	12
1.1.2 Objetivos Específicos	12
1.2 JUSTIFICATIVAS	12
1.2.1 Importância	13
1.2.2 Viabilidade	13
1.2.3 Oportunidade	13
1.2.4 Originalidade	14
1.3 ESTRUTURA DO TRABALHO	14
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	15
2.1 EMPREENDEDORISMO	15
2.2 DEFINIÇÃO DO NEGÓCIO	18
2.3 PLANO DE NEGÓCIOS	22
2.3.1 Estruturas de Planos de Negócios.....	23
2.4 ANÁLISE DE MERCADO.....	29
2.4.1 Mercado consumidor	30
2.4.2 Mercado fornecedor.....	30
2.4.3 Mercado competidor.....	31
2.5 ASPECTOS DE MARKETING	31
2.5.1 Produto	32
2.5.2 Preço.....	33
2.5.3 Praça (sistema de distribuição).....	34
2.5.4 Promoção	38
2.6 ASPECTOS FINANCEIROS.....	39
2.6.1 Investimento Inicial	39
2.6.2 Apuração dos resultados.....	40
2.6.3 Ponto de Equilíbrio.....	41
2.6.4 Payback.....	42
3 METODOLOGIA.....	43
3.1 TIPO DE PESQUISA	43
3.2 TIPOS DE DADOS	44
3.3 POPULAÇÃO E AMOSTRA DE PESQUISA.....	44
3.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS	46
3.5 ANÁLISE DE DADOS	48
3.6 LIMITAÇÕES DA PESQUISA	49
4 PLANO DE NEGÓCIOS	50
4.1 EMPREENDIMENTO	50
4.1.1 Negócio da empresa.....	50
4.1.1.1 Área de atuação e mercados	50
4.1.1.2 Estratégia competitiva	51
4.1.1.3 Parceria estratégica	51
4.1.2 Missão.....	52
4.1.3 Visão.....	52
4.1.4 Aspectos legais	52

4.1.5 Aspectos técnicos	53
4.1.5.1 Estrutura física	54
4.1.5.2 Equipamentos e materiais	54
4.1.5.3 Administração	55
4.2 ANÁLISE DE MERCADO	56
4.2.1 Mercado consumidor	56
4.2.1.1 Análise dos clientes	58
4.2.1.2 Análise dos consumidores	72
4.2.1.3 Perfil dos clientes e consumidores	79
4.2.2 Mercado fornecedor	80
4.2.3 Mercado competidor	81
4.3 ASPECTOS DE MARKETING	84
4.3.1 Produto	84
4.3.2 Preço	85
4.3.3 Praça (sistema de distribuição)	86
4.3.3.1 Planejamento da distribuição	86
4.3.3.2 Controle de estoque	87
4.3.3.3 Administração de pedidos	87
4.3.3.4 Sistema de entregas	88
4.3.3.5 Gerenciamento de frotas	88
4.3.3.6 Controle de custos	89
4.3.4 Promoção	89
4.4 ASPECTOS FINANCEIROS	90
4.4.1 Investimento Inicial	90
4.4.2 Apuração dos resultados	91
4.4.2.1 Receitas	91
4.4.2.2 Custos e despesas	92
4.4.2.3 Demonstração do Resultado do Exercício (DRE)	93
4.4.3 Ponto de Equilíbrio	94
4.4.4 Payback	95
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	96
5.1 RECOMENDAÇÕES	98
REFERÊNCIAS	100
APÊNDICES	102
ANEXOS	106

1 INTRODUÇÃO

A inserção de um novo empreendimento no ambiente de negócios está sujeita à exposição de diversos riscos, tais como baixa demanda, concorrência acirrada devido à globalização, escassez de crédito, entre outros. Contudo, um dos riscos mais cruciais refere-se à falta de planejamento por parte dos novos empresários, já que muitos não preparam adequadamente o empreendimento para iniciar suas atividades, às vezes pelo fato do profissional estar desqualificado para assumir tal posição.

A situação econômica do Brasil apresenta um clima favorável para quem busca o sucesso nos negócios. Nos últimos anos notou-se uma grande expansão na disponibilidade de crédito que também ficou mais barato para os investidores. O país também se destaca pelo fato de ser um dos países emergentes com maior destaque em nível mundial, estando ao lado de grandes potências como China, Índia, e Rússia, que junto ao Brasil são conhecidos por BRIC's (os quatro países de maior promessa de crescimento).

A vantagem de estar inserido em um ambiente próprio para o desenvolvimento de novos empreendimentos propiciou a abertura de muitos negócios ultimamente. Entretanto se deve destacar segundo o SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (2008), que grande parte destas novas empresas fechou suas portas em menos de dois anos. Este fato ocorreu, principalmente, pelo despreparo dos proprietários com relação ao planejamento do negócio, pela informalidade e pelo baixo nível de profissionalismo. Sendo assim, ressalta-se a importância de estudar os fatores que possam influenciar o desempenho da organização e de acordo com as informações obtidas elaborar um empreendimento que possa se tornar viável ao longo dos anos.

Para Dolabela (1999), uma empresa que tenha seu planejamento traçado desde seu início terá melhores oportunidades de lidar com problemas que surjam no decorrer de seu funcionamento, proporcionando maior auxílio nas ações do administrador.

Resnik (1990) define que o fator determinante que encaminha o empreendimento ao sucesso é a boa administração, a qual abrange a capacidade de entender, dirigir e controlar a empresa, e está relacionada à atenção crítica do proprietário-gerente aos poucos fatores decisivos responsáveis pelo sucesso e sobrevivência da empresa.

Uma empresa se manterá lucrativa por meio de um planejamento adequado e para tanto se precisa de um plano de negócios que descreva o empreendimento e o modelo de negócios que sustenta a empresa. (DORNELAS, 2001).

Tendo em vista a preparação de um novo empreendimento, avaliando sua potencialidade de sucesso, o presente estudo visa responder à seguinte pergunta: *É viável a implantação de uma distribuidora de sanduíches na área insular da cidade de Florianópolis?*

1.1 OBJETIVOS

Com o intuito de trilhar o rumo do presente estudo cabe estabelecer um objetivo geral e ramificá-lo em objetivos específicos para que se possa responder o problema de pesquisa citado anteriormente.

1.1.1 Objetivo Geral

Elaborar um plano de negócios para verificar a viabilidade da implantação de uma distribuidora de sanduíches na área insular da cidade de Florianópolis.

1.1.2 Objetivos Específicos

- a) Descrever o empreendimento baseado nas estruturas dos modelos de planos de negócios;
- b) Analisar o ambiente externo tendo em vista a análise de mercado de clientes, fornecedores e concorrentes;
- c) Desenvolver os aspectos de marketing com enfoque no sistema de distribuição;
- d) Determinar a viabilidade do negócio por meio de uma estimativa financeira.

1.2 JUSTIFICATIVAS

O desenvolvimento do estudo se baseia em pontos que lhe fundamentam quanto à razão de sua elaboração como vistos a seguir nos quesitos de importância, viabilidade, oportunidade e originalidade.

Cabe ressaltar o principal motivo que acarretou a definição do tema de estudo, o qual está relacionado à recolocação de uma marca já atuante no setor de alimentos da cidade de Florianópolis. A proprietária da marca Sabor em Fatias, que já manteve uma lanchonete no Centro da cidade por mais de dez anos, pretende retornar a comercializar os seus produtos, os quais junto à marca têm seus direitos registrados nos devidos órgãos de competência. Sendo

assim, a mesma propôs desenvolver uma parceria na qual ela seria responsável pela fabricação dos sanduíches e fornecê-los-ia a esta nova empresa de distribuição de sanduíches que ficaria responsável por sua comercialização e distribuição.

1.2.1 Importância

Devida a grande quantidade de micro e pequenas empresas que encontram dificuldades em sua gestão, o seguinte estudo é de suma importância para o ambiente dos negócios por permitir que a organização adapte e planeje seus processos. Ainda tem grande utilidade para a proprietária da marca que almeja a recolocação de seu antigo negócio, no caso os sanduíches, que não estão sendo comercializados no mercado atualmente.

1.2.2 Viabilidade

O estudo em questão se mostrou viável já que a principal, e única, proprietária da marca esteve disposta a fornecer todas as informações e experiências que forem necessárias para o desenvolvimento de todo o presente estudo. A sócia ainda afirmou que permaneceria situada em Florianópolis durante todo o processo de elaboração do trabalho, com o intuito de dar suporte no que for preciso. Referendo-se a questão de tempo para a realização do estudo nota-se a possibilidade de desenvolvê-lo, assim como com relação ao material de apoio, disponibilidade financeira, acesso ao público-alvo, e orientação de um professor da área que tornam o estudo viável para ser elaborado.

1.2.3 Oportunidade

Como a proprietária da marca Sabor em Fatias pretende recolocar seus produtos no mercado, ela se mostrou disposta a colaborar com o desenvolvimento do estudo por meio de suas experiências e, inclusive, disponibilizando sua marca e produtos para referencial. Ressalta-se também o grande volume financeiro que o setor de alimentos movimenta, seja qual for o mercado de atuação, proporcionando grandes oportunidades para o empreendedor que estiver preparado e souber adequar seu negócio

1.2.4 Originalidade

A elaboração de um plano de negócios é uma ferramenta já aplicada em diversos estudos e, apesar de não ser adotada por grande parte das organizações, é algo muito presente no ambiente de negócios. Desta forma o presente estudo não se enquadra no quesito originalidade. Com relação ao tipo do empreendimento também não é enquadrado como original, pois já existem outros empreendimentos neste ramo, contudo o estudo busca criar um diferencial em comparação às empresas existentes.

1.3 ESTRUTURA DO TRABALHO

Os tópicos a serem abordados no presente estudo estão estruturados em cinco capítulos principais, sendo eles introdução, fundamentação teórica, procedimentos metodológicos, apresentação e análise de dados e, por fim, considerações finais.

Inicialmente é tratado sobre introdução do tema que será abordado no estudo contemplando uma contextualização geral, seguido do objetivo geral e dos específicos e, posteriormente a justificativa pelo qual este tema foi escolhido.

No capítulo seguinte encontra-se a Fundamentação Teórica, a qual é norteada pelos objetivos anteriormente citados. Esta parte da pesquisa será dividida em tópicos que visam explicar da melhor forma possível o assunto estudado, de forma coesa, embasada em diversos autores.

Após este tópico, apresenta-se a os procedimentos metodológicos utilizados para realização do projeto, caracterizando qual o tipo de estudo, de que forma os dados foram trabalhados e quais as limitações da pesquisa.

Seguida da metodologia são apresentados os dados coletados e sua devida análise contemplando a abordagem observada no segundo capítulo.

Por fim, o quinto e último capítulo refere-se ao fechamento do estudo, bem como as considerações finais e futuras recomendações para outros estudos.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo se evidencia uma abordagem teórica sobre o tema do objeto de estudo levando em consideração a visão de diversos autores por meio de suas obras disponibilizadas, tendo como finalidade o embasamento para atingir os objetivos propostos.

Desta forma são exploradas áreas como empreendedorismo, definição de negócio, estrutura de planos de negócios, análise do ambiente externo, aspectos de marketing, sistema de distribuição e análise de viabilidade financeira.

2.1 EMPREENDEDORISMO

Uma empresa, segundo Chiavenato (1995), é um conjunto de pessoas que trabalham juntas, no sentido de alcançar objetivos por meio da gestão de recursos humanos, materiais e financeiros. Geralmente, as empresas são constituídas de várias pessoas. As pessoas juntam-se para atingir objetivos que isoladamente jamais conseguiram alcançar. Os objetivos diretos são geralmente a produção ou a venda de mercadorias ou a prestação de serviços. A empresa também persegue objetivos indiretos: ela almeja ganhar mais do que gasta para produzir ou vender suas mercadorias ou prestar serviços. A este excedente damos o nome de lucro. O lucro é a remuneração do empreendedor que cria e impulsiona a empresa em uma situação na qual enfrenta o risco e a incerteza.

Chiavenato (1995) complementa afirmando que a empresa também cumpre outro objetivo indireto – o atendimento das necessidades da comunidade onde está localizada, isto é, o atendimento das necessidades do cliente ou do consumidor. Ainda indiretamente, a empresa tem várias finalidades sociais, como: criação de oportunidades de emprego, disseminação da atividade econômica, distribuição dos ganhos via pagamento de salários, pagamentos a fornecedores de serviços, pagamento de impostos, a preservação do meio ambiente, a qualidade de vida das pessoas, entre outras.

Para iniciar um negócio, o primeiro passo é fazer o planejamento. “Planejar significa estudar antecipadamente a ação que será realizada ou colocada em prática e quais os objetivos que se pretende alcançar”. (CHIAVENATO, 1995, p. 13). O planejamento produz um resultado imediato: o plano. Todos os planos têm um propósito comum: a previsão, a programação e a coordenação de uma sequência lógica de eventos, os quais, se bem sucedidos, deverão conduzir ao alcance do objetivo que os comanda.

“Empreendedor é a pessoa que inicia ou que desenvolve um negócio em que se arrisca a perder o capital nele aplicado.” (CHIAVENATO, 1995, p. 13).

Para Mirshawka (2003, p. 84), empreendedor leva o seguinte conceito:

O empreendedor é aquele indivíduo que consegue fazer as coisas acontecerem, e além de ser capaz de identificar oportunidades de mercado, possui uma primorosa sensibilidade para negócios e tino financeiro para transformar uma idéia em um fato econômico em seu benefício. (MIRSHAWKA, 2003, p. 84).

Bhide (2002) afirma que a amplitude de opções – e problemas – que os fundadores de empresas novas enfrentam é enorme. Os empreendedores devem perguntar, constantemente, a si mesmos, em que negócio eles desejam estar e que aptidões gostariam de desenvolver. O empreendedor só pode atacar uma ou duas oportunidades e problemas de cada vez. As opções que são adequadas para um empreendimento podem ser completamente inadequadas para outro. Os empreendedores precisam tomar um número surpreendente de decisões, e devem tomar as decisões que sejam certas para eles.

As recompensas de possuir o próprio negócio, conforme Resnik (1990), são incrivelmente atraentes. Muitos fazem fortuna. Há também a satisfação emocional de criar sua própria firma e controlar sua própria vida – sensação de independência, realização e orgulho pessoal. Para muitos empreendedores, desenvolver sua própria empresa significa dar um fim às frustrações de trabalhar em grandes organizações – rigidez burocrática, política e rotina enfadonha.

Em geral, dois são os motivos que levam à decisão de ser empresário, segundo Chér (2002): após a demissão, abrir o próprio negócio pode ser não apenas uma alternativa, mas muitas vezes a única, em razão da difícil recolocação do profissional no mercado de trabalho e; um sonho antigo, alimentado pelo desejo de independência, de autonomia, de ser “dono do próprio nariz”, e pelo anseio à tão esperada prosperidade financeira.

Ao se decidir pelo empreendedorismo, o empresário deve buscar o sucesso empresarial, que na visão de Chér (2002, p. 27), sofre influências como:

O sucesso empresarial depende da experiência vivida e da habilidade desenvolvida para saber escolher e decidir. Abrir um negócio próprio não é uma atividade restrita aos privilegiados pelo destino. O sucesso depende da criteriosa auto-análise, de um plano de negócios, do conhecimento sobre o segmento de mercado em que se pretende atuar, da vontade e da atitude perante oportunidades empreendedoras. (CHÉR, 2002, p. 27)

Segundo Dornelas (2001), o processo empreendedor envolve todas as funções, atividades e ações associadas com a criação de novas empresas. Em primeiro lugar, o empreendedorismo envolve o processo de criação de algo novo, de valor. Em segundo, requer a devoção, comprometimento de tempo e esforço necessário para fazer a empresa crescer. E em terceiro, o empreendedorismo requer ousadia, que se assumam riscos calculados, que se tomem decisões críticas e que não se desanime com as falhas e erros.

Conforme Mirshawka (2003), o empreendedor está, pois, sempre voltado para realizações, gosta de assumir a responsabilidade por suas decisões e não lhe agrada o trabalho repetitivo e rotineiro. É uma pessoa criativa que possui um alto nível de energia e demonstra sempre um elevado grau de perseverança e imaginação. Isto combinado com a sua disposição para correr riscos moderados e calculados, capacita-o a transformar o que comumente se inicia com uma idéia muito simples e mal estruturada em algo concreto e vitorioso no mercado. É aquele indivíduo que consegue gerar um entusiasmo contagiante em toda a empresa, transmitindo com muita vivacidade o seu senso de propósito e determinação.

“O empreendedor sabe como convencer os outros sobre as suas idéias, e o que quer que isto seja – capacidade de sedução, habilidade política ou carisma – outorga-lhe o dom de liderar uma organização, dando-lhe o impulso necessário”. (MIRSHAWKA, 2003, p. 85). E o mais importante é o fato dos empreendedores constituírem a força motriz de uma economia de qualquer país, e representarem a riqueza de uma nação e o seu potencial para gerar empregos.

Drucker (1986) afirma que o espírito empreendedor é uma característica distinta, seja de um indivíduo, ou de uma instituição. Não é um traço de personalidade. Indivíduos que precisam contar com a certeza são de todo impossível que sejam bons empreendedores. E mais, tais indivíduos dificilmente se destacarão em inúmeras outras atividades. Nessas atividades sempre é preciso que decisões sejam tomadas, e a essência de toda decisão é a incerteza.

Qualquer indivíduo que tenha a frente uma decisão a tomar pode aprender a ser um empreendedor e se comportar *empreendedorialmente*. O empreendimento é um comportamento, e não um traço de personalidade. E suas bases são o conceito e a teoria, e não a intuição. (DRUCKER, 1986).

Toda prática se baseia na teoria, afirma Drucker (1986), mesmo que o próprio praticante não se dê conta disso. A prática do empreendimento está assentada numa teoria da economia e sociedade. A teoria vê a mudança como um fato normal, e, até mesmo, como saudável. E também vê a principal tarefa na sociedade, e especialmente na economia, como sendo a de fazer alguma coisa diferente e não a de fazer melhor o que já está sendo feito. O

empreendedor vê a mudança como normal e como sendo sadia. Geralmente, ele não provoca a mudança por si mesmo. Mas, e isto define o empreendedor e o empreendimento, ele sempre busca a mudança, reage a ela, e a explora como sendo uma oportunidade.

2.2 DEFINIÇÃO DO NEGÓCIO

“Empreender é uma atividade ‘arriscada’, principalmente porque tão poucos dos assim chamados empreendedores sabem o que estão fazendo. Falta a eles a metodologia. Eles violam as regras elementares e bem conhecidas”. (DRUCKER, 1986, p. 38).

O que produzir? Como produzir? Onde produzir? Quais produtos ou serviços? Para quem? Conforme Chiavenato (1995), estas são as perguntas fundamentais que devem ser respondidas de maneira clara pelo empreendedor. O melhor negócio é aquele que consegue juntar a experiência e conhecimentos do empreendedor com as necessidades do mercado.

De acordo com Chér (2002), primeiramente, é preciso ter claro que um negócio só existe em função de necessidades de mercado que justificam sua existência. Para satisfazê-las, o empreendedor oferta bens e serviços que esse mercado demanda. Será missão desses bens e serviços atenderem a tais necessidades, superando-as sempre que possível. Simplificando, as necessidades de mercado são a razões de ser do negócio.

A diferença entre negócio e empresa é que a empresa é o conjunto estruturado de recursos materiais, humanos e financeiros, ordenadamente sistematizados para viabilizar os bens e serviços que atendem às necessidades do mercado-alvo e, conseqüentemente, justificam a própria razão de ser do negócio. O negócio, por sua vez, tem foco nessas necessidades de mercado, sejam elas relacionadas a entretenimento, transportes, fornecimento de insumos industriais, moda, entre outras. (CHÉR, 2002).

Para Chiavenato (1995), mercado é o local onde as pessoas vendem e compram bens ou serviços. Pode ser um local físico ou pode ser uma região ou zona. A palavra mercado pode ainda ser utilizada para definir um tipo específico de consumidor ou de fornecedor. O mercado representa um conjunto de transações, havendo de um lado a oferta – isto é, as pessoas ou empresas que desejam vender bens ou serviços – e, de outro, a procura – isto é, as pessoas ou empresas que desejam comprar bens ou serviços.

No papel de empreendedor, é preciso estar bem atento aos diversos componentes do mercado que serão críticos para o sucesso futuro. Chiavenato (1995) conceitua mercado consumidor como o conjunto de pessoas ou organizações que procuram bens ou serviços que

uma empresa vende para satisfazer suas necessidades. Já o mercado concorrente é composto pelas pessoas ou organizações que oferecem mercadorias ou serviços similares ou equivalentes àqueles que se pretende colocar no mercado consumidor. Mercado fornecedor é o conjunto de pessoas ou organizações que suprem a sua empresa de insumos e serviços necessários ao seu funcionamento.

Com o intuito de conhecer estes mercados, Chiavenato (1995, p. 16) propõe:

O estudo do mercado, ou pesquisa de mercado, é o levantamento e a investigação dos fenômenos que ocorrem no processo de trocas e de intercâmbios de mercadorias do produtor ao consumidor. Representa a coleta de informações úteis para que se possa conhecer o mercado, seja para comprar matérias-primas ou mercadorias, seja para vender produtos ou serviços. (CHIAVENATO, 1995, p. 16).

Segundo Chiavenato (1995), para comprar, a empresa precisa fazer uma pesquisa de mercado de fornecedores, a fim de conhecê-los melhor e escolher os fornecedores mais adequados em função do preço, qualidade e condições de pagamento. Para vender, a empresa precisa fazer uma pesquisa de mercado de consumidores, a fim de saber onde estão localizados, onde e como compram, suas preferências quanto a preço ou características do produto, e escolher os meios mais adequados de levar seus produtos ou serviços até eles.

O estudo de mercado – seja dos fornecedores, seja dos consumidores – é feito mediante levantamento de informações em todas as fontes possíveis. (CHIAVENATO, 1995). Ainda segundo o autor as fontes de informações sobre o mercado podem ser diretas ou indiretas. As fontes diretas de informações são os próprios fornecedores ou consumidores que são consultados diretamente pela empresa por meio de contatos pessoais ou questionários ou ainda relatórios preenchidos por seus próprios compradores ou vendedores. As fontes indiretas de informações são os anuários do IBGE (Fundação Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística), revistas técnicas especializadas, empresas especializadas em pesquisa de mercado e de opinião, além de consultas a outras empresas que mantém contato com os mesmos fornecedores ou consumidores que constituem o alvo da empresa.

Chiavenato (1995, p. 18) aponta vantagens proporcionadas ao se elaborar o estudo e pesquisa de mercado:

Quanto maior o estudo e pesquisa de mercado, melhor é seu desempenho em relação aos concorrentes que disputam os mesmos fornecedores e os mesmos consumidores e menor é a incerteza da empresa com relação ao complexo mundo que a cerca. (CHIAVENATO, 1995, p. 18).

Conforme Chér (2002), no instante da definição do negócio, o empreendedor não apenas identifica as necessidades de mercado que seu empreendimento focará, mas também quem as possui. Ou seja, quem são os clientes que apresentam tais demandas, quer sejam pessoas físicas ou jurídicas, onde se localizam geograficamente, sua faixa etária, sexo, padrão socioeconômico, escolaridade, hábitos de consumo, entre outros.

Uma vez clara as necessidades de mercado a serem atendidas e o perfil de quem as demanda, a etapa seguinte pressupõe a decisão quanto à segmentação do mercado. Chér (2002) afirma que o empreendedor deverá avaliar se tem condições para atender a todo o mercado, ou se deve segmentar sua atuação. Ele deverá refletir sobre sua estratégia, no sentido de focar sua ação para o nicho que realmente será conveniente atender.

Outro aspecto importante, que não deve ser desconsiderado, é a análise sobre como as necessidades do mercado-alvo são atendidas por outras empresas. É evidente que o ideal é identificar necessidades não atendidas por concorrentes. É claro que descobrir um nicho inexplorado, embora seja o ideal, não é o único requisito para ser um empreendedor de sucesso. O fundamental é analisar se as necessidades de mercado a serem atendidas pelo seu negócio são plena e satisfatoriamente atendidas pela concorrência. A utilidade desta análise reside no fato de explorar os pontos fracos dos competidores, sobretudo quando as necessidades do mercado-alvo são incompleta e insatisfatoriamente atendidas por outras empresas. (CHÉR, 2002).

Tendo o conhecimento sobre as necessidades o mercado, Chér (2002, p.102) determina o próximo passo a ser seguido:

Esse é o momento em que o empreendedor define sua diferenciação estratégica. Ou seja, que atributos personalizados, inovadores e comparativamente vantajosos terão seus bens e serviços, de tal forma a conferirem vantagem competitiva ao negócio. Para essa reflexão, é preciso traçar um perfil de quem são os empreendedores que serão seus futuros e potenciais concorrentes e tentar identificar seus pontos fracos e balizarão a diferenciação de seus bens e serviços. (CHÉR, 2002, p. 102).

Segundo Ramal (2006), é preciso conhecer o cliente, saber do que ele necessita, o que deseja, quando e onde quer comprar, quanto quer pagar. Quanto mais o empreendedor conhece os clientes, melhor relação terá com eles. É isso que os consumidores esperam da empresa moderna: que ela estabeleça relacionamentos de longo prazo.

Dornelas (2001) afirma que os mercados de maior potencial são os mais atrativos para a criação de novos negócios, pois possibilitam o crescimento rápido na participação do produto ou serviço e o estabelecimento de uma marca forte, já que há demanda por parte dos

consumidores. Demais aspectos a serem considerados se referem à concorrência, que em mercados em crescimento também está buscando seu espaço, não havendo predominância de um ou outro concorrente, havendo oportunidades para empresas criativas e bem planejadas atingirem o sucesso rapidamente.

Outros pontos são citados por Dornelas (2001, p. 57), ao se tratar de possíveis concorrentes, como:

Deve-se atentar ainda para a estrutura desse mercado, mais especificamente para as seguintes características: o número de competidores; o alcance (capilaridade) dos canais de distribuição desses mesmos competidores; os tipos de produtos e serviços que se encontram no mercado; o potencial de compradores (número de clientes potenciais e quanto consomem, com que periodicidade, onde costumam comprar, quando e como); as políticas de preços dos concorrentes etc. (DORNELAS, 2001, p. 57).

Para Chiavenato (1995), o produto fabricado ou o serviço prestado constitui o resultado final de todas as operações da empresa. Cada produto ou serviço apresenta determinados componentes, que são os aspectos que determinam suas características físicas. Os principais componentes tangíveis são marca, logotipo, embalagem, qualidade e preço.

Segundo Resnik (1990), frequentemente, empreendedores capazes e inteligentes cometem dois erros decisivos em suas pequenas empresas: projetam e avaliam suas mercadorias e serviços de acordo com a perspectiva de seus próprios valores e necessidades e não de acordo com os seus clientes e; não conseguem concentrar seus esforços e especializar-se em mercados rigidamente definidos, com uma variedade correspondentemente distinta de mercadorias e serviços.

Resnik (1990, p. 47) destaca os desejos e necessidades dos clientes:

Novas empresas precisam de novos clientes para começar os negócios. Essas mesmas firmas precisam de clientes satisfeitos para sobreviver e prosperar. Clientes satisfeitos recebem mercadorias e serviços que eles acham que têm valor em suas vidas e não que o executivo acha que devem valer. No mundo das pequenas empresas, os desejos e as necessidades do cliente são supremos. (RESNIK, 1990, p. 47).

Mas os recursos das pequenas empresas são severamente limitados e, se elas esperam crescer, precisam concentrar-se em grupos de clientes relativamente selecionados. (RESNIK, 1990). Além disso, precisam atrair esses clientes com mercadorias e serviços especializados ou distintos, que satisfaçam seus desejos em particular.

Resnik (1990) afirma que se deve pensar em três chaves essenciais para vender as mercadorias e serviços de uma pequena empresa: atender as necessidades e preocupações especiais de um grupo de clientes relativamente limitado e identificável; oferecer mercadorias e serviços relativamente distintos e confiáveis, que satisfaçam aquelas necessidades especiais e; fornecer serviços excelentes.

Para Ramal (2006), um produto é qualquer coisa que pode ser oferecida a um consumidor para satisfazer alguma necessidade ou desejo dele. A diferença é que os serviços não são objetos concretos, ou seja, não podemos vendê-los em embalagens. Já os produtos tangíveis são coisas que podemos segurar em nossas mãos.

O que se deve focar, desde o início, são as necessidades específicas do mercado que pretendemos atender. Somente com base nelas é possível idealizar o tipo exato de bem e serviço para efetivamente atendê-las. Significa dizer que os bens e serviço a serem gerados pela empresa só têm razão de ser em função das necessidades de mercado que deverão atender. É por essa razão que o início do negócio não está no bem ou serviço que se sabe produzir e prestar, mas sim nas necessidades de mercado que se acredita ter condições de atender, para então imaginar com que produtos e serviços serão possíveis lograr esse êxito. (CHÉR, 2002).

Segundo Chér (2002), os bens e serviços, dessa forma, devem ser criados para satisfazer às demandas do mercado-alvo, sempre com atributos distintivos que os tornem diferenciados e comparativamente mais interessantes aos clientes. Esse é o momento em que se deve definir os mínimos detalhes do produto, tais como peso, tamanho, cor, dimensões, volume, cheiro, garantia e assistência técnica. O mesmo se aplica aos serviços a serem oferecidos, que devem ser planejados também com detalhes diferenciadores.

2.3 PLANO DE NEGÓCIOS

Segundo Chiavenato (1995), o projeto do negócio é um conjunto de dados e informações sobre o futuro empreendimento, definindo suas principais características e condições, para proporcionar uma análise da sua viabilidade e dos seus riscos, bem como para facilitar sua implantação.

O plano de negócios é um documento usado para descrever um empreendimento e o modelo de negócios que sustenta a empresa. Sua elaboração envolve um processo de

aprendizagem e autoconhecimento, e, ainda, permite ao empreendedor situar-se no seu ambiente de negócios. (DORNELAS, 2001).

Conforme Dornelas (2001), dentre os motivos para escrever um plano de negócios o mais importante é que a empresa deverá lucrar mais, na média, se dispor de um planejamento adequado. Através do plano é possível:

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

De acordo com Chér (2002), a função essencial do plano de negócio é descrever em detalhes a missão e o propósito essencial do seu empreendimento, seus produtos e serviços, mercado, estratégia, metas, estrutura organizacional e planejamento financeiro.

O plano de negócios, para Mirshawka (2003), é basicamente uma ferramenta de comunicação, projetada visando a transmitir a forma de atuar da empresa para uma vasta gama de pessoas: acionistas, potenciais parceiros de negócios, gerentes de bancos, funcionários, diretoria, etc.

2.3.1 Estruturas de Planos de Negócios

Para Dornelas (2001), não existe uma estrutura rígida e específica para se escrever um plano de negócios, pois cada negócio tem particularidades e semelhanças, sendo impossível definir um modelo padrão de plano de negócios que seja universal e aplicado a qualquer negócio. Porém, qualquer plano de negócios deve possuir um mínimo de seções as quais proporcionarão um entendimento completo do negócio. Estas seções são organizadas e forma a manter uma sequência lógica que permita a qualquer leitor do plano entender como a empresa é organizada, seus objetivos, seus produtos e serviços, seu mercado, sua estratégia de marketing e sua situação financeira.

Inúmeros são os autores de plano de negócios, que no geral, o estruturam de forma muito similar. Sugue alguns exemplos de planos de negócios na visão de alguns autores e entidades.

Conforme Mirshawka (2003), inicialmente deve aparecer a justificativa do projeto. Em termos gerais, deve estar explicado o nicho no qual a empresa vai atuar, bem como o conceito do negócio, ou seja, as soluções que o negócio pretende dar para os problemas e necessidades do seu público-alvo. É necessário explicar os objetivos do projeto.

O mercado é um tópico muito importante e é preciso descrevê-lo da maneira mais detalhada possível, explica Mirshawka (2003).

Em seguida deve-se descrever como vai ser a produção, explicando as competências internas da empresa, ou melhor, o conjunto necessário de conhecimentos, habilidades e aptidões das pessoas que trabalham na firma, capaz de sustentar seus diferenciais competitivos. Por diferenciais competitivos se deve entender que a empresa pretende ter produtos/serviços únicos, com portfólio inteligente de produtos, um serviço especial, inovação contínua, parcerias estratégicas, etc., enfim, tudo o que possa resultar no envolvimento emocional do cliente com a empresa. (MIRSHAWKA, 2003).

Mirshawka (2003) afirma que outra parte vital de um plano de negócios é o seu plano financeiro.

O SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (2009) – desenvolveu o seguinte esboço de perguntas com a finalidade de auxiliar na elaboração de um plano de negócios:

- a) Ramo de atividade: Por que escolheu este negócio?
- b) Mercado consumidor: Quem são os clientes? O que é de valor para os clientes?
- c) Mercado fornecedor: Quem são os fornecedores de insumos e serviços?
- d) Mercado concorrente: Quem são os concorrentes?
- e) Produtos ou serviços a serem ofertados: Quais as características dos produtos ou serviços? Quais seus usos menos evidentes? Quais suas vantagens e desvantagens frente às dos concorrentes? Como criar valor para o cliente por meio dos produtos ou serviços?
- f) Localização: Quais os critérios para a avaliação do local ou do “ponto”? Qual a importância da localização para seu negócio?
- g) Processo operacional: Como sua empresa vai operar (isto é, como fazer?) etapa por etapa? Como fabricar? Como vender? Como fazer o serviço? Qual trabalho será feito? Quem o

fará? Com que material? Com que equipamento? Quem tem conhecimento e experiência no ramo? Como fazem os concorrentes?

- h) Previsão de produção, previsão de vendas ou previsão de serviços: Qual a necessidade e procura do mercado? Qual a sua provável capacidade de produção, pessoal disponível e recursos financeiros? Qual a disponibilidade de matérias-primas e de insumos básicos? Qual o volume de produção/ vendas/ serviços que você planeja para seu negócio?
- i) Análise financeira: Qual a estimativa de receita da empresa? Qual é o capital inicial necessário? Quais os gastos com materiais? Quais os gastos com pessoal da produção? Quais os gastos gerais de produção? Quais as despesas administrativas? Quais as despesas de vendas? Qual a margem de lucro desejada?

Para Chér (2002), a estrutura básica de um plano de negócio possui as seguintes partes:

- a) Sumário executivo: trata-se de um resumo em que se deve, ao mesmo tempo, fornecer uma idéia do conteúdo geral do seu plano e motivar o leitor a conhecê-lo na plenitude.
- b) Definição do negócio: apresente as razões de mercado que justificam a criação do negócio. Descreva os tipos de necessidades que serão atendidas pelo seu empreendimento.
- c) Produtos e serviços: descreva as características de seus produtos e serviços e evidencie a convergência entre eles e as necessidades de mercado que serão atendidas pelo seu negócio.
- d) Mercado-alvo: descreva qualitativa e quantitativamente seus clientes, quer sejam pessoas físicas ou jurídicas. Apresente os detalhes mais completos sobre seu mercado, sua distribuição geográfica, seus hábitos de consumo, suas necessidades, a sazonalidade e seu poder de compra.
- e) Competidores: indique quem serão seus concorrentes diretos, descrevendo como e onde atuam. Dê detalhes sobre os produtos e serviços ofertados e a participação de mercado de cada um deles. Analise os principais atributos desses competidores, ressaltando seus pontos fracos e fortes. Descreva a qualidade da sua distribuição e atendimento ao mercado e identifique as vulnerabilidades nesses processos.
- f) Análise SWOT: analise seu negócio do ponto de vista dos seus pontos fortes e fracos e das ameaças e oportunidade potenciais. Lembre-se de que pontos fortes e fracos se referem à sua empresa, enquanto ameaças e oportunidades se referem ao mercado. Faça essa análise à luz do ambiente econômico e político para o período em questão. Considere essa análise

tendo em vista as características de seus concorrentes diretos. Indique que ações desencadeará para manter e ampliar seus pontos fortes, minimizar ou eliminar seus pontos fracos, afastar ameaças e potencializar oportunidades. Lembre-se também de analisar o risco de novos competidores no futuro e o risco de produtos substitutos, que um dia possam representar alternativa mais competitiva aos seus.

- g) Estratégia competitiva: descreva como atacará os pontos vulneráveis de seus concorrentes a partir dos seus pontos fortes e das vantagens diferenciais de seus produtos e serviços. Analise sua estratégia para prospectar e conquistar clientes, sua política de vendas, seu plano de *marketing* e promoções, sua abordagem comercial, seus serviços de assistência pós-venda e garantia. Explique seu plano de distribuição e os nichos de mercado que atenderá. Indique as alianças estratégicas que fará para assegurar sua competitividade.
- h) Estrutura organizacional: apresente os currículos dos sócios da empresa e dos seus principais funcionários. Descreva como será a gestão quanto à organização e às atribuições e responsabilidades da equipe. Explique sua localização e descreva suas instalações físicas. Apresente detalhes sobre suas máquinas e equipamentos e sua estrutura operacional.
- i) Natureza jurídica: indique a composição societária da empresa e sua natureza jurídica (Ltda. ou S/A). Nesse particular, seu contrato ou estatuto social precisa resguardar direitos e garantias a sócios minoritários, essenciais para atrair investidores.
- j) Planejamento financeiro: indique as projeções anuais de preços, vendas, custos, margens, despesas e resultados. Demonstre seu ponto de equilíbrio em quantidades e valor. Mostre como evoluirá sua participação de mercado. Demonstre analiticamente o investimento inicial e o capital de giro necessário. Demonstre em quanto tempo recuperará esse investimento. Apresente um fluxo de caixa projetado, no mínimo, para os três primeiros anos.

Segundo Ramal (2006), o plano de negócios é um documento que traz toda a caracterização de um negócio, conforme abaixo:

- a) Descrição das linhas gerais do negócio: oportunidade de mercado detectada, descrição do negócio, missão, visão, objetivos estratégicos, valores.
- b) Resumo da empresa: forma jurídica, sócios, localização, resumo do início das atividades.
- c) Análise de mercado: mercado potencial, análise da concorrência, análise do microambiente, análise do macroambiente, barreiras de entrada e saída.

- d) Estratégia e mensuração do mercado: segmentação de mercado, perfil do consumidor, mensuração do mercado, definição da estratégia do negócio
- e) Plano de marketing: produto, preço, promoção, distribuição e vendas.
- f) Organização e gerência do negócio: organograma, plano estratégico de recursos humanos, cadeia de valor.
- g) Política de responsabilidade social: medidas quanto à responsabilidade social
- h) Planejamento financeiro: necessidade de investimento inicial, projeção de receita, projeção anual de receitas e tributos, projeção do fluxo de caixa para o primeiro ano e para cinco anos, análise da atratividade do negócio.

Como apontado por Dornelas (2001), não existe uma estrutura rígida quanto à elaboração de um plano de negócios, apenas ter em vista sequência lógica contemplando itens necessários para um bom entendimento do leitor. O autor sugere a seguinte estrutura de um plano de negócios eficiente para pequenas empresas:

- a) Capa: é a primeira parte visualizada por quem lê o plano de negócios, devendo, portanto, ser feita de maneira limpa e com as informações necessárias e pertinentes, dentre elas o nome da empresa, endereço, telefone, e-mail, site, logotipo, mês e ano em que o plano foi feito, número da cópia e nome de quem fez o plano de negócios.
- b) Sumário: deve conter o título de cada seção do plano de negócios e a página respectiva onde se encontra, bem como os principais assuntos relacionados em cada seção. Isto facilita ao leitor do plano de negócios encontrar rapidamente o que lhe interessa.
- c) Sumário executivo: é a principal seção do plano de negócios. Por ele o leitor decidirá se continuará ou não a ler o plano de negócios. Portanto, deve ser escrito com muita atenção e revisado várias vezes, além de conter uma síntese das principais informações que constam no plano de negócios. Deve ainda ser dirigido ao público-alvo do plano de negócios e explicitar qual o objetivo do plano de negócios em relação ao leitor. O sumário executivo deve ser a última seção a ser escrita, pois depende de todas as outras seções do plano para ser elaborada, buscando responder as seguintes perguntas.
- d) Análise estratégica: deve incluir um misto de racionalidade e subjetividade, seguindo um processo básico, que pode ajudar o empreendedor a entender melhor a situação atual de seu negócio e quais as melhores alternativas, ou meios, para atingir os objetivos e metas estipuladas. Para tanto, é preciso entender o ambiente que envolve a empresa externamente, e o seu ambiente interno. Somente após uma análise ambiental criteriosa é

que a empresa poderá estabelecer seus objetivos e metas, bem como suas estratégias para atingi-los. Com isso, pode-se determinar sua visão e missão, sendo a primeira o ponto onde a empresa quer chegar ou o que ela quer ser, e a segunda a razão de ser da empresa considerando o que ela é e o que ela faz.

- e) Descrição da empresa: esta seção apresenta um breve resumo da organização da empresa, sua história, e seu status atual. Devem-se enfatizar as características únicas de seu negócio e dizer como se pode prover um benefício ao cliente. É necessário descrever a empresa procurando mostrar o porquê de sua criação, qual o seu propósito, a natureza dos serviços ou produtos fornecidos, como ela se desenvolveu ou se desenvolverá, qual é o seu modelo de negócios e os seus diferenciais.
- f) Produtos e serviços: nesta parte são descritos os produtos e serviços da empresa, considerando aspectos como produção, recursos utilizados, ciclo de vida, fatores tecnológicos, processo de pesquisa e desenvolvimento, principais clientes, além de incluir se a empresa detém marca e/ou patente de algum produto, e em quais aspectos seu produto/ serviço difere dos da concorrência.
- g) Plano operacional: esta seção deve apresentar as ações que a empresa está planejando em seu sistema produtivo e no processo de produção, indicando o impacto que estas ações terão em seus parâmetros de avaliação de produção. Também deve conter informações operacionais atuais e previstas dos fatores envolvidos na produção.
- h) Plano de recursos humanos: aqui devem ser apresentados os planos de desenvolvimento e treinamento de pessoal da empresa. Também são apresentados os níveis educacionais e as experiências dos executivos, gerentes e funcionários operacionais, indicando os esforços da empresa na formação de seu pessoal.
- i) Análise de mercado: a análise de mercado esta entre uma das partes mais importante do plano de negócios, pois auxilia na formulação da estratégia da empresa. Dentre as áreas exploradas nesta parte destaca-se o pleno conhecimento sobre o mercado onde se atua ou pretende atuar. Outra análise refere-se à concorrência, a qual não se limita apenas aos concorrentes diretos, aqueles que produzem produtos similares ao da empresa, mas também aos os competidores indiretos, aqueles que de alguma forma desviam a atenção de seus clientes, convencendo-os a adquirir seus produtos. Os fornecedores também são alvo de análise neste ponto, sendo aqueles que fornecem insumos para o desenvolvimento dos produtos e/ou serviços da empresa. Ressalta-se que esta seção do plano de negócios deve ser a primeira a ser elaborada, pois dela dependerão todas as outras.

- j) Estratégia de marketing: esta parte do plano de negócios envolve o modo como a empresa pretende comercializar seu produto ou serviço, conquistando seus clientes e mantendo o interesse dos mesmos para aumentar a demanda. Devem-se abordar questões referentes ao composto de marketing, mais conhecidos como os 4P's: produto, preço, praça e propaganda.
- k) Plano financeiro: uma das partes mais complexas do plano de negócios, pois deve refletir em números tudo o que foi escrito até então nas outras seções, incluindo investimentos, gastos com marketing, despesas com vendas, gastos com pessoal, custos fixos e variáveis, projeção de vendas, análises de rentabilidade do negócio, etc. Os principais demonstrativos a serem apresentados em um plano de financeiro são: Balanço Patrimonial, Demonstrativo de Resultados e Demonstrativo de Fluxo de Caixa. Por meio desses demonstrativos, é possível efetuar uma análise de viabilidade do negócio e o retorno financeiro proporcionando. Para essas análises, geralmente se usam os seguintes métodos: análise do ponto de equilíbrio, prazo de payback, TIR (Taxa Interna de Retorno) e VPL (Valor Presente Líquido).
- l) Anexos: por fim, devem-se incluir informações adicionais julgadas relevantes para o melhor entendimento do plano de negócios, tais como fotos de produtos, plantas da localização, roteiros e resultados completos das pesquisas de mercado que foram realizadas, material de divulgação do negócio, folders, catálogos, estatutos, contrato social da empresa, curriculum vitae dos sócios dirigentes, planilhas financeiras detalhadas, entre outros.

2.4 ANÁLISE DE MERCADO

Segundo Dornelas (2001), a análise de mercado é considerada por muitos a parte mais importante do plano de negócios, e também a mais difícil de fazer. Isto porque, a estratégia delimitada pela empresa depende de qual o mercado consumidor será abobadado, em busca da diferenciação da concorrência, agregando maior valor aos seus produtos/ serviços, com o intuito de conquistar seus clientes continuamente.

Dolabela (1999) afirma que para determinar se um negócio é realmente viável, precisam-se conhecer seus clientes, concorrentes, fornecedores e o ambiente em que a empresa pretende atuar. Para tanto, é necessário realizar uma análise de mercado com o

intuito de identificar ameaças e oportunidades apresentadas no negócio escolhido pela organização.

2.4.1 Mercado consumidor

Para que se conheçam profundamente seus clientes e/ou consumidores é preciso realizar uma pesquisa de mercado junto a estes. (DOLABELA, 1999). Segundo o autor tal pesquisa é imprescindível para iniciar qualquer tipo de negócio, de forma que o restante do desenvolvimento do plano de negócios não seja baseado em informações obscuras. Mesmo que os recursos disponíveis sejam escassos deve se fazer um esforço para buscar tais informações consideradas preciosas para o planejamento da empresa.

Conforme Dolabela (1999), é preciso segmentar o mercado em que se pretende aplicar a pesquisa de mercado. O processo de segmentação de mercado refere-se à escolha do nicho em que a empresa pretende atuar segundo, sejam elas outras empresas ou pessoas. Ao se optar por um público-alvo é possível sintonizar etapa que envolve as estratégias de marketing.

De acordo com Dolabela (1999), uma pesquisa de mercado não precisa necessariamente envolver todos os possíveis clientes, apesar de ser o teoricamente desejável. Pose-se obter informações representativas por meio da utilização de uma amostra do público-alvo. Sendo assim, deve-se determinar uma amostra que esteja ao alcance do pesquisador, levando em consideração aspectos como recursos financeiros, tempo, distâncias, etc.

Tendo delimitado a amostra pode ser realizada a pesquisa através de questionários, instrumento mais usual para este caso. Conversas informais também podem ser utilizadas apesar de menos eficientes. Contudo, o importante é obter informações confiáveis dos clientes, as quais possam representar de forma consistente o mercado consumidor como um todo. (DOLABELA, 1999).

2.4.2 Mercado fornecedor

Segundo Kotler (1980), o mercado fornecedor é aquele que disponibiliza à empresa os recursos necessários para produzir seus bens ou serviços, englobando empresas e indivíduos. Por meio dos fornecedores, a empresa pode obter todos os recursos, sejam eles materiais-primas, equipamentos e serviços, para desenvolver suas atividades e atingir seus objetivos.

Ao se analisar o mercado fornecedor deve se verificar alguns aspectos importantes, dentre eles: quais são os fornecedores e suas características; os produtos disponibilizados e a qualidade dos mesmos; os preços cobrados; os prazos de entrega e de pagamento; as condições de pagamento; e por fim, ponderar os pontos positivos e negativos que cada fornecedor apresenta. (DOLABELA, 1999).

2.4.3 Mercado competidor

Kotler (1980) aponta os concorrentes como integrantes do sistema central de marketing devido à influência que exercem na definição das estratégias da empresa, tanto quanto aos seus objetivos como aos seus produtos e outros elementos envolvidos com a organização.

Os concorrentes podem ser caracterizados de três formas de concorrência. A primeira, a concorrência genérica, refere-se àqueles que vendem produtos diferentes da empresa, porém podem satisfazer as mesmas necessidades dos clientes com seus produtos. A segunda, denominada de concorrência de forma de produto, é aquela que trata das diferentes versões produtos específicos. E por último, a concorrência empresarial que se refere às organizações produtoras do mesmo produto ou serviço. (KOTLER, 1980).

Para Dolabela (1999), ao se analisar a concorrência é necessário buscar informações sobre as principais características de cada concorrente quanto à sua localização, seus produtos, tempo de atuação, porte da empresa, entre outros fatores. Também se torna importante obter dados para identificar os pontos fortes e fracos de cada concorrente, bem como as estratégias adotadas pelos mesmos.

2.5 ASPECTOS DE MARKETING

Tendo o conhecimento do mercado e de seus principais participantes chega o momento de se estabelecer as estratégias de marketing que se refere ao planejamento da forma como a empresa oferecerá seus produtos ao mercado, com o intuito de otimizar sua potencialidade de sucesso. (DOLABELA, 1999).

Com relação ao conceito de marketing, Kotler (1980, p.33) afirma ser “a atividade humana dirigida para a satisfação das necessidades e desejos, através dos processos de troca”. Essencialmente, Kotler (1980, p.43) define marketing como:

O conceito de marketing é uma orientação para o cliente tendo como retaguarda o marketing integrado, dirigido para a realização da satisfação do cliente como solução para satisfazer aos objetivos da organização.

Segundo Dolabela (1999), é necessário definir objetivos de marketing que orientem a elaboração das estratégias de marketing, os quais devem considerar o que a empresa deseja alcançar, isto é, o que a empresa pretende conquistar em um determinado intervalo de tempo.

Para Cobra (1991), as estratégias de marketing precisam ser consistentes quanto aos objetivos e as necessidades do público-alvo de cada mercado, e devem ser formuladas considerando as características peculiares destes mercados. Para tanto, devem ser abordadas as estratégias de produto, de preço, de distribuição e promocional, as quais fazem parte do composto de marketing. Dolabela (1999) afirma que estas estratégias também são conhecidas como os “4 P’s” ou pela expressão, em inglês, *marketing mix*.

2.5.1 Produto

Um produto pode ser definido como “qualquer coisa que pode ser oferecida a um mercado para aquisição ou consumo; inclui objetos físicos, serviços, personalidades, lugares, organizações e idéias”. (KOTLER, 1980, p.224).

Para Cobra (1991), ao se tratar de estratégias de produtos pode-se focar diversas situações, como:

- a) Estratégia de posicionamento: lugar que o produto ocupa na mente do consumidor em relação aos produtos dos concorrentes. Para tanto, utiliza-se os outros elementos do composto de marketing na definição do posicionamento.
- b) Estratégia de reposicionamento de produto: situação em que o produto é reposicionado no mercado buscando conquistar um novo espaço seja aumentando sua participação ou mudando seu foco de posicionamento.
- c) Estratégia de sobreposição do produto: refere-se à concorrência com sua própria marca fornecendo seus produtos para outras empresas comercializá-los com o nome delas.
- d) Estratégia de escopo de produto: baseada em uma categoria de produtos como escopo do negócio, com o intuito de fortalecer a imagem da empresa para dificultar a entrada de concorrentes no mercado.

- e) Estratégia de design de produto: abrange a oferta de produtos padronizados ou produtos de carácter exclusivo, sendo que o primeiro tem vantagem quanto a custos e o segundo quanto à competitividade.
- f) Estratégia de eliminação de produto: refere-se à avaliação de manter ou não a produção de um produto que apresente fraco desempenho e com baixas perspectivas.
- g) Estratégia de novo produto: desenvolvimento de novos produtos para colocação no mercado. Está vinculada a criação e a inovação de produtos, e conseqüentemente apresenta riscos maiores para a empresa.
- h) Estratégia de diversificação: refere-se à criação de um novo produto para atuar em um mercado até então não explorado pela empresa. Pode ser por meio de produtos diferentes, mas oferecidos aos mesmos clientes ou produtos que não tenham ligação aos produtos e consumidores já existentes.

Dolabela (1999) aponta vários atributos que devem ser definidos quanto às estratégias de produto, além dos aspectos funcionais. O primeiro se refere à marca, a qual representa o nome para identificar o produto. O segundo atributo é o da logomarca que é a representação gráfica da marca. O terceiro abrange a embalagem, cuja finalidade além de proteger o produto serve para destacar o produto corroborando para sua venda. O quarto atributo é o da cor que pode ser utilizada para motivar o consumo do produto. O quinto se refere ao design do produto, tal atributo implica no estilo deste considerando seu aspecto exterior, como, tamanho, formato e beleza. Por fim, o sexto atributo que se refere à qualidade do produto, compreendendo suas características técnicas, comerciais e de serviços.

2.5.2 Preço

De acordo com Kotler (1980), o preço a ser adotado pela empresa em relação a seus produtos deve observar a influência exercida por diversas partes no processo de vendas, e não somente a visão dos clientes. Entre elas, podem-se citar os clientes intermediários, concorrentes, fornecedores, governo, e inclusive outras áreas da empresa.

É importante observar alguns fatores que podem orientar a determinação do preço. O primeiro deles se refere aos custos da organização, fator utilizado por praticamente todas as empresas. Com base na soma dos custos incorridos nas atividades da organização, sejam eles

diretos ou indiretos, determina-se o preço a ser adotado de forma que se obtenha uma margem de lucro. (KOTLER, 1980).

Outro fator, apontado por Kotler (1980), que pode ser utilizado para orientar a estratégia de preço é a demanda sobre os produtos. Caso exista uma demanda intensa por um determinado produto eleva-se o seu preço. Sendo a demanda fraca é adotado um preço mais baixo para o mesmo produto.

Kotler (1980) ainda afirma que a determinação de preços pode ser orientada para a concorrência. Com isso, uma empresa fixa seus preços baseados no que seus concorrentes estão cobrando. De acordo com as mudanças aplicadas pela concorrência a organização adapta os seus preços para manter certa paridade.

Devem-se considerar, ainda, algumas políticas de preços dependendo das intenções da empresa. Uma delas é a política de desnatação que visa à fixação de preços elevados em relação ao esperado pelo público, principalmente quando se pretende introduzir um produto diferenciado. Outra política é a de penetração que usufrui de preços mais baixos com o intuito de conquistar rapidamente uma parcela maior de participação de mercado. Por fim, ainda pode-se utilizar da política de bloqueamento que adota os preços mais baixos possíveis, podendo haver prejuízos para empresa. Esta política é adotada em ambientes de extrema concorrência, tendo caráter temporário. (DOLABELA, 1999).

Cobra (1991) ressalta o impacto sobre a determinação dos preços em uma economia inflacionária, apontando a tendência de incremento nos preços no caso do aumento da inflação do país, com o intuito de se proteger da desvalorização da moeda.

2.5.3 Praça (sistema de distribuição)

Para Dolabela (1999), a distribuição envolve todas as atividades necessárias para que o produto chegue do fabricante ao consumidor.

Neste contexto, Ballou (1993) refere-se a essas atividades como parte da logística da empresa, definindo-a como:

Logística empresarial trata de todas atividades de movimentação e armazenagem, que facilitam o fluxo de produtos desde o ponto de aquisição da matéria-prima até o ponto de consumo final, assim como dos fluxos de informação que colocam os produtos em movimento, com o propósito de providenciar níveis de serviço adequados aos clientes a um custo razoável. (BALLOU, 1993, p.24).

No âmbito da logística se encontra a administração da distribuição física que trata da movimentação, estocagem e processamento de pedidos dos produtos da empresa. Ela prevê a garantia de disponibilização dos produtos aos clientes no momento em que estes desejarem, além de buscar executá-la a um custo razoável. (BALLOU, 1993).

De acordo com Ballou (1993), existem muitas alternativas quanto à distribuição física, entretanto, o planejamento geralmente considera dois tipos de mercado. O primeiro se refere aos usuários finais, que são aqueles que usufruem do produto, seja para satisfação própria ou para utilizá-lo na criação de um outro produto. O segundo mercado é composto por intermediários, os quais não usufruem do produto em si e sim o revendem aos usuários finais. A grande diferença entre estes mercados está no volume e perfil de compra, sendo que no primeiro predomina-se a aquisição em pequenas quantidades e são em maior número que o segundo, os quais efetuam suas compras em grandes quantidades.

Quanto ao nível de serviço logístico, Ballou (1993) define-o como a qualidade com que o fluxo de bens e serviços é gerenciado, ou ainda:

[...] refere-se especificamente à cadeia de atividades que atendem as vendas, geralmente se iniciando na recepção do pedido e terminando na entrega do produto ao cliente [...] (BLANDING apud BALLOU, 1993, p. 74).

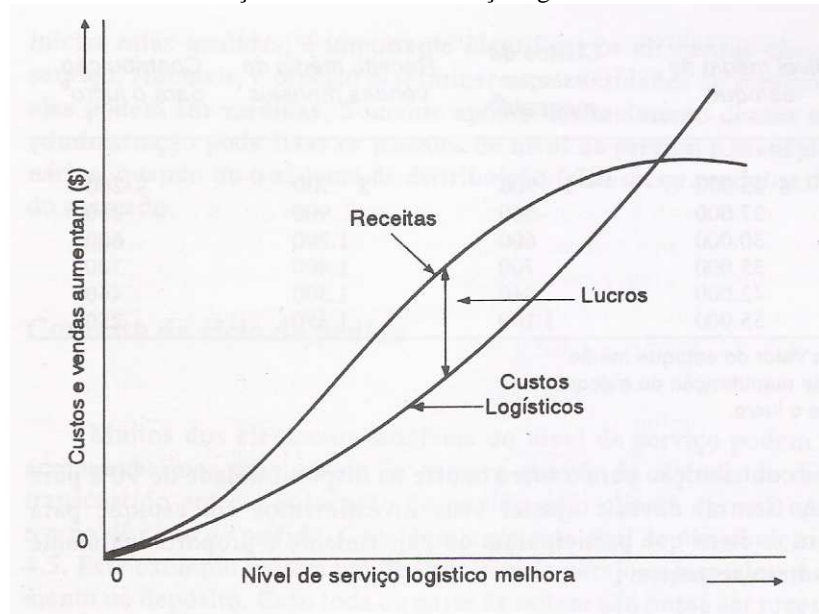
Conforme Ballou (1993), na composição do nível de serviço identifica-se um grande número de fatores sob responsabilidade da logística, enquadrados entre elementos de pré-transação, transação e pós-transação. Os clientes tendem a reagir segundo o conjunto de todos os elementos determinando o nível de serviço da organização.

Entre os elementos de pré-transação destacam-se as políticas gerais do serviço que permitam ao cliente um entendimento sobre o que eles podem esperar dos serviços, como, tempo de entrega dos pedidos, procedimentos quanto à devolução ou falta de produtos, entre outros. Já os elementos de transação são aqueles envolvidos nos resultados relacionados às entregas dos produtos aos clientes, por exemplo, níveis de estoque, modo de transporte, procedimentos para processamento de pedidos, etc. Por fim, os elementos de pós-transação caracterizam-se por serviços de apoio, como, manutenção, retorno de embalagens, devolução de produtos, reclamações, solicitações, entre outros. (BALLOU, 1993).

Ao relacionar o nível de serviço de distribuição com os custos logísticos, Ballou (1993) observa que quanto maior o nível de serviço mais alto tende a ser os seus custos. Contudo, o autor ressalta que se deve atentar para a influência do estabelecimento dos níveis

de serviço sobre o potencial com vendas, procurando a maximização dos lucros. Pode-se notar esta relação na figura abaixo, onde se identifica a melhor margem de lucro para a empresa:

FIGURA 01: Relação entre nível de serviço logístico e custos e vendas



Fonte: Ballou. Logística Empresarial, 1993.

Outro aspecto de grande importância ao tratar de distribuição se refere às questões de armazenagem de produtos e de espaço físico. Ballou (1993) defende que em situações onde se conhece exatamente a demanda por produtos ou quando é possível obter as mercadorias instantaneamente junto aos fornecedores, não é necessária a determinação de um espaço físico para que sejam armazenados os produtos destinados à comercialização. O autor afirma que este fato não é comum na prática, contudo, não descarta a possibilidade.

Segundo Bertaglia (2003), a cadeia de abastecimento abrange os processos de planejamento, suprimento, produção, distribuição e administração de pedidos. Quando explorado sobre o processo de administração de pedidos, o autor aponta a importância deste para redução do tempo e dos custos envolvidos no ciclo de pedido.

Como resultado do processo de administração de pedidos pode-se obter um melhor planejamento e gerenciamento das vendas e um controle sobre portfólio de clientes, podendo analisar o desempenho destes decidindo se é pertinente mantê-los, adicioná-los ou reduzi-los. Ainda é possível buscar parcerias junto aos clientes que propiciem melhores condições tanto a empresa quanto aos clientes. (BERTAGLIA, 2003).

Bertaglia (2003) afirma que a eficiência na administração dos pedidos tende a aumentar o nível de serviço logístico da organização, contribuindo para a satisfação dos

clientes e conseqüentemente corroborando com o aumento de lealdade destes. Para tanto, alguns fatores devem ser observados, como, disponibilidade de produtos para entrega na data comprometida e aspectos influentes no desempenho da entrega (trânsito, transportador, faturas de preços, entre outros).

Para Bertaglia (2003), o fluxo do processo de administração de pedidos começa no fornecimento das informações sobre os produtos ou serviços, seguido da visita aos clientes, coleta de pedido, recebimento e validação de pedidos, análise de crédito do cliente e por fim, reserva de produtos. O autor ainda destaca os principais dados para preenchimento de um pedido, sendo eles: dados fundamentais do cliente; especificações do produto, incluindo código, descrição, quantidade, preço e unidade de medida; condições e forma de pagamento; dados do vendedor; local de entrega; data de solicitação; e data de entrega.

Tendo em vista a entrega dos pedidos registrados é preciso que haja uma infraestrutura de transporte capaz de efetua-la. Segundo Bertaglia (2003), a gestão de frotas é de suma importância por estar diretamente relacionada na formação dos custos logísticos e na qualidade do nível de serviço, uma vez que é atividade final da cadeia de abastecimento.

Vários são os aspectos relevantes no gerenciamento de frotas. Bertaglia (2003) cita alguns como:

- a) Administração de ativos: controle sobre a utilização do ativo com o intuito de acompanhar sua produtividade tendo em vista gastos de manutenção, bem como as movimentações de cargas efetuadas.
- b) Mão-de-obra: seleção de empregados qualificados que tenham consciência da importância do seu desempenho nos resultados da organização, tanto nos objetivos operacionais como nos estratégicos.
- c) Consumo de combustível: item de grande importância na composição dos custos logísticos, devendo ser rigorosamente monitorado por meio do registro dos abastecimentos, considerando data, quantidade de litros e quilometragem do veículo.
- d) Manutenção e estoque de peças de reposição: outros itens que afetam muito os custos, necessitando de uma equipe de manutenção qualificada, seja ela terceirizada ou não, e controle de peças que sejam constantemente demandadas para manter a eficiência de todos os ativos da frota.
- e) Planejamento de atividades administrativas: dentre elas, os serviços de transporte, serviços de manutenção preventiva, trocas de óleo dos veículos, renovação de seguros, renovação

de contrato com fornecedores de peças e com prestadores de serviços, e renovação de documentação dos veículos.

- f) Eficiência da frota: a avaliação do desempenho da frota deve ser acompanhada e alguns fatores possuem grande influência, como, definição de programação e roteiro de entregas, equipamentos facilitadores, tecnologias de comunicação, incentivos a condutores e otimização do uso de ativos.

2.5.4 Promoção

Segundo Cobra (1991), a estratégia promocional está ligada à comunicação persuasiva com os clientes da empresa englobando as etapas de planejamento, implantação e controle. Kotler (1980, p.381) afirma que:

A comunicação persuasiva acontece quando um emitente conscientemente desenvolve sua mensagem no sentido de conseguir um efeito calculado sobre a atitude e/ou no comportamento do público visado.

Ao tratar das estratégias de comunicação, Dolabela (1999) afirma ser qualquer esforço realizado na intenção de persuadir as pessoas a comprarem determinado produto ou utilizar determinado serviço. Dentre estes esforços o autor aponta os seguintes tipos:

- a) Propaganda: refere-se à comunicação impessoal por meio de mídias pagas, geralmente jornal, revista, televisão. Acaba sendo uma forma de comunicação cara para muitas empresas, principalmente para empreendedores no começo de seu negócio, tornando-se uma opção inviável.
- b) Publicidade: caracteriza-se por formas não pagas e impessoais de divulgação da empresa e de seus produtos ou serviços.
- c) Venda pessoal: apresentação feita por um representante da empresa para um ou mais compradores na tentativa de realizar alguma venda.
- d) Promoção de vendas: destinada a estimular, desenvolver ou facilitar as vendas através de amostras, cupons, descontos, prêmios, brindes, sorteios e concursos.
- e) Merchandising: formas de apresentação do produto para esforço de venda, por exemplo, displays, stands ou degustadores.

- f) Mala-direta: propagandas enviadas por correio a um grande número de clientes, para tanto é necessária a manutenção de um banco de dados atualizado sobre o público potencial do produto ou serviço.

2.6 ASPECTOS FINANCEIROS

Inclusa no plano de negócios para implantação de um empreendimento, a parte financeira tende a ser a mais complexa por refletir em números todas as informações até então desenvolvidas nas outras seções do plano. (DORNELAS, 2001).

De acordo com Chiavenato (1995, p.24), “torna-se necessário um projeto de viabilidade financeira do negócio para saber a partir de que volume de atividade econômica a empresa se torna viável e lucrativa.” Tal volume de atividade econômica se refere às vendas, compras, capital inicial, máquinas e equipamentos, pessoas envolvidas e espaço físico.

Para Dolabela (1999), um plano financeiro deve incluir, entre outros, os investimentos iniciais, as apurações dos resultados e a análise de viabilidade, como ponto de equilíbrio e período de payback.

2.6.1 Investimento Inicial

Segundo Dolabela (1999), a primeira pergunta a ser respondida, relativa à análise financeira do negócio, corresponde ao valor necessário que deve ser gasto para montar a empresa e iniciar suas atividades. Chiavenato (1995, p. 28) destaca:

Um dos aspectos mais importantes na constituição de uma empresa é a fixação do capital mínimo e indispensável para iniciá-la e a obtenção desse capital. É com o capital inicial que a empresa tem condições de reunir os recursos empresariais necessários ao seu funcionamento, sejam eles recursos humanos, materiais ou financeiros.

De acordo com Dolabela (1999), para se obter um valor que represente os investimentos iniciais da empresa é preciso observar três tipos de gastos: as despesas pré-operacionais, os investimentos fixos, e o capital de giro inicial.

As despesas pré-operacionais abrangem todos os gastos efetuados pelo empreendedor antes de sua empresa iniciar suas operações, por exemplo, gastos com pesquisa de mercado, registro de marca e da empresa, consultorias, entre outros.

Os investimentos fixos correspondem ao patrimônio da empresa, os quais podem ser vendidos e convertidos em dinheiro, mas não são alvo de comercialização do negócio. Neste caso, são contemplados os gastos com a aquisição e instalação de máquinas e equipamentos, móveis e utensílios, veículos, imóveis, e outros ativos diversos.

Por fim, o capital de giro inicial envolve os gastos operacionais necessários para colocar a empresa em funcionamento. Tais gastos tendem a ser cobertos posteriormente pelas receitas, contudo inicialmente devem ser bancados pelo empreendedor. Como exemplo destes gastos pode se citar os aluguéis de imóveis, pró-labore, salários, depreciações, luz, água, telefone, estoque de materiais de produção e manutenção, etc. Além destes pode ser determinado um valor de reserva para garantir outros tipos de despesas não esperados.

2.6.2 Apuração dos resultados

Dolabela (1999) afirma que a segunda pergunta a se fazer ao analisar financeiramente o negócio se refere à expectativa do retorno do empreendimento, ou seja, quanto é possível lucrar com o negócio. Desta forma, é preciso projetar todas as receitas e custos incorridos para se ter uma idéia do resultado final da empresa.

Martins (2003) define os custos entre fixos e variáveis. Os custos fixos são constantes e independem do volume de produção da empresa. Já os custos variáveis são aqueles que sofrem alterações conforme o volume de produção.

O resultado de uma empresa, em determinado período, pode ser apurado por meio da Demonstração do Resultado do Exercício (D.R.E.). De certa forma, ela representa uma síntese financeira dos resultados operacionais e não operacionais. Ainda evidencia o resultado líquido do exercício, contemplando o confronto das receitas, custos e despesas. (MARTINS, 2003).

A Demonstração do Resultado do Exercício apresenta vários itens que devem ser considerados para se obter ao final o resultado líquido de um determinado período. (DOLABELA, 1999). Dentre estes itens estão:

- a) Receitas brutas de vendas: valor obtido com as vendas dos produtos ou serviços
- b) Deduções: gastos com impostos sobre a receita bruta, comissão sobre as vendas e abatimento ou devoluções de vendas. Ao considerar os impostos a serem pagos deve se considerar o porte da empresa e seu tipo de negócio, seja ele prestador de serviços, comércio ou indústria.

- c) Receita líquida de vendas: diferença entre a receita bruta e as deduções.
- d) Custo dos produtos vendidos: custos referentes à produção, sejam em relação à fabricação em si ou com serviços envolvidos. Abrangem, de modo geral, os custos variáveis e alguns custos fixos, como, mão-de-obra, matérias-primas, aluguéis, luz, água, frete, etc.
- e) Margem de contribuição: resultado da diferença entre receita líquida e custos dos produtos vendidos.
- f) Despesas operacionais: despesas que não pertencem diretamente à produção, mas necessárias ao funcionamento da empresa. Consideram as despesas administrativas, despesas gerais e depreciações.
- g) Resultado operacional: valor correspondente ao resultado antes do imposto de renda obtido pela dedução das despesas operacionais sobre a margem de contribuição.
- h) Resultado antes do IR: lucro obtido deduzindo despesas não-operacionais do resultado operacional.
- i) IR: imposto de renda devido pela empresa.
- j) Lucro líquido: resultado final da empresa já deduzido o imposto de renda.

Conforme descrita na Lei Nº. 6.404, de 15 de dezembro de 1976, Art. 187, a demonstração do resultado do exercício deve contemplar, como explanado no sítio Normas Legais (2009):

- I - a receita bruta das vendas e serviços, as deduções das vendas, os abatimentos e os impostos;
- II - a receita líquida das vendas e serviços, o custo das mercadorias e serviços vendidos e o lucro bruto;
- III - as despesas com as vendas, as despesas financeiras, deduzidas das receitas, as despesas gerais e administrativas, e outras despesas operacionais;
- IV - o lucro ou prejuízo operacional, as outras receitas e as outras despesas; (Redação dada pela Lei nº 11.941, de 2009);
- V - o resultado do exercício antes do Imposto sobre a Renda e a provisão para o imposto;
- VI - as participações de debêntures, empregados, administradores e partes beneficiárias, mesmo na forma de instrumentos financeiros, e de instituições ou fundos de assistência ou previdência de empregados, que não se caracterizem como despesa; (Redação dada pela Lei nº 11.941, de 2009);
- VII - o lucro ou prejuízo líquido do exercício e o seu montante por ação do capital social.

2.6.3 Ponto de Equilíbrio

Com o intuito de conhecer o volume de vendas necessário para que os custos de produção possam ser cobertos, de modo que a empresa não apresente resultados negativos,

pode-se calcular o ponto de equilíbrio. (DOLABELA, 1999). Segundo o autor este corresponde ao nível de faturamento que deduzindo os custos atinja um lucro operacional igual à zero.

Para Dornelas (2001), atinge-se o ponto de equilíbrio quando a receita das vendas equivale à soma dos custos fixos e variáveis. É possível calculá-lo utilizando a seguinte fórmula:

$$\text{Ponto de Equilíbrio} = \frac{\text{custo fixo}}{1 - (\text{custo variável} / \text{receita total})}$$

2.6.4 Payback

De acordo com Dolabela (1999, p.240), “o período de payback, ou de recuperação de investimento, é o tempo necessário para o futuro empreendedor recuperar o dinheiro aplicado em m novo negócio”. Para obtê-lo deve-se considerar o investimento inicial e as entradas de caixa obtidos pela empresa.

Esta técnica é muito utilizada, principalmente por pequenas empresas, como critério para avaliação de investimentos, ou seja, para analisar se o negócio é realmente viável considerando o tempo necessário para se obter o retorno do investimento inicial. Quanto menor for o período de payback, menor será o risco para o empreendedor. (DOLABELA, 1999).

3 METODOLOGIA

A metodologia significa estabelecer os procedimentos de como se pretende investigar a realidade. (ROESCH, BECKER E MELLO, 1999).

Para Lakatos e Marconi (1990), a metodologia de um estudo refere-se ao método que permite o alcance dos objetivos de forma segura e econômica, contemplando atividades sistemáticas e racionais, traçando o caminho a ser seguido para auxílio do pesquisador.

Com isso tem-se que a metodologia refere-se à exposição dos processos envolvidos para o completo desenvolvimento de uma pesquisa, considerando os objetivos definidos como base para delimitação do tipo de pesquisa, dos dados necessários, do modo de coleta e análise dos dados e, possíveis limitações da pesquisa.

3.1 TIPO DE PESQUISA

O estudo caracteriza-se por uma pesquisa por uma pesquisa científica aplicada tendo como finalidade criar soluções aos problemas humanos, entender como lidar com um problema. (FERRARI, 1982). Para Vergara (2004), este tipo de pesquisa baseia-se em um referencial teórico para analisar a realidade estudada da organização, instituição ou pessoa em questão. A pesquisa aplicada não se atém somente ao estudo propriamente dito, mas permite uma continuidade deste, aplicando-o no intuito de trazer melhorias para a organização.

Uma pesquisa pode ser classificada considerando aspectos quanto aos fins e quanto aos meios. (VERGARA, 2004).

Neste sentido o presente estudo enquadra-se quanto aos fins como descritivo e exploratório. De acordo com Gil (1999), o estudo refere-se a uma pesquisa descritiva por procurar conhecer a realidade estudada, suas características e seus problemas, ou seja, descrever com o máximo de exatidão os fatos e fenômenos acerca de determinada realidade. Vergara (2004) estabelece que uma pesquisa descritiva apresenta as características de determinada população ou fenômeno, sem o compromisso de explica-los.

Segundo Mattar (1999), o estudo adota características exploratórias por buscar fornecer ao pesquisador conhecimentos sobre o tema ou problema de pesquisa. Mattar (1999, p.94) afirma ainda que:

A pesquisa exploratória é apropriada para os primeiros estágios da investigação, quando a familiaridade, o conhecimento e a compreensão dos fenômenos por parte do pesquisador são, geralmente, insuficientes ou inexistentes.

Quanto aos meios, o estudo é classificado como bibliográfico e de campo. Sendo bibliográfico por fundamentar seus tópicos em publicações, livros e semelhantes e, de campo pela verificação de entrevistas, aplicação de pesquisas através de questionários e observações. (MATTAR, 1999).

Com relação à abordagem do estudo, Gil (1999) aponta que a pesquisa de ser classificada de acordo com as variáveis pesquisadas, sendo elas qualitativas ou quantitativas. Ainda segundo o autor o estudo adota uma abordagem qualitativa por se basear em conhecimentos teórico-empíricos, sendo desenvolvida a partir de material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos. Conforme Roesch, Becker e Mello (1999) uma pesquisa quantitativa procura determinar o perfil de um grupo de pessoas e gerar a medição exata e confiável para uma análise estatística, tendo o propósito de obter informações através de dados tabulados obtendo uma proporção de característica e opinião de membros. Por fim, Barbeta (2006) completa que uma variável é qualitativa quando seus resultados são atributos ou qualidades, já uma variável é quantitativa quando seus possíveis resultados são números de uma certa escala.

3.2 TIPOS DE DADOS

A presente pesquisa utiliza tanto dados primários quanto dados secundários que segundo Mattar (1999), se diferenciam de acordo com o modo que foram obtidos. Os dados primários são coletados pelo próprio pesquisador enquanto os dados secundários podem ser obtidos por meio de pesquisas já elaboradas por outros autores. (MATTAR, 1999).

3.3 POPULAÇÃO E AMOSTRA DE PESQUISA

De acordo com Vergara (2004), a população de uma pesquisa é um conjunto de elementos que possuem algumas características contempladas no objeto em estudo. Dentre eles, por exemplo, empresas e pessoas.

Neste estudo foram elaboradas duas pesquisas de mercado considerando uma das populações as academias situadas na área insular de Florianópolis; e outra população os alunos frequentadores de alguns destes estabelecimentos.

Mattar (1999) define amostragem como um processo de coleta de amostras em uma população, sendo a amostra qualquer parte da população que proporcione informações relevantes à análise da pesquisa.

Segundo Malhotra (2001), existem duas formas de se classificar as técnicas de amostragem: a amostragem não-probabilística e a amostragem probabilística. Ambas as técnicas foram utilizadas neste estudo, sendo a primeira para determinar a amostra entre as academias e a segunda para a amostra dos frequentadores das academias.

Entre a amostragem probabilística destaca-se a amostragem aleatória simples, a qual consiste em selecionar a amostra por meio de um sorteio sem restrição. Contudo, devem-se levar em consideração os recursos disponíveis no momento de determinar o tamanho da amostra, como por exemplo, os recursos financeiros e de tempo. (BARBETTA, 2006).

Barbetta (2006) utiliza a fórmula ($n_0 = 1 / E_0^2$) para calcular uma amostra aleatória simples em que não se conhece o tamanho da população, onde n_0 é o tamanho da amostra e E_0 é o erro amostral tolerável. Ressalta-se que este é o caso da população de frequentadores de academias em Florianópolis.

Portanto, considerando o erro amostral tolerável de 7% fica definida a seguinte amostragem para frequentadores de academias em Florianópolis:

$$n_0 = \frac{1}{E_0^2} = \frac{1}{0,07^2} = 204 \text{ questionários}$$

Já a amostra da pesquisa junto das academias foi baseada na amostragem não-probabilística na qual é definida por Malhotra (2001, p. 325) como:

A amostragem não-probabilística confia no julgamento pessoal do pesquisador. O pesquisador pode, arbitrária ou conscientemente, decidir os elementos a serem incluídos na amostra. As amostras não probabilísticas podem oferecer boas estimativas das características da população [...].

Para Barbetta (2006), em casos que a seleção de uma amostra aleatória é muito difícil, geralmente por não apresentar uma lista dos elementos da população, pode-se utilizar uma amostragem não-aleatória. De acordo com o autor, dentre as amostragens não aleatórias encontra-se a amostragem por julgamento que é caracterizada pela escolha dos elementos julgados como típicos da população a ser estudada, ou seja, o pesquisador determina os elementos que julga serem os melhores representantes da população.

Segundo informações do CREFSC – Conselho Regional de Educação Física de Santa Catarina (2009), existem cerca de quatrocentas pessoas jurídicas registradas na região da Grande Florianópolis. Contudo, ao selecionar apenas os estabelecimentos caracterizados como academias situadas na área insular de Florianópolis este número reduz substancialmente. Com isso, acredita-se que uma amostra de cinquenta academias seria suficiente para representar a percepção da população quanto à pesquisa.

Com relação à definição da amostragem de academias considerou-se ainda o aspecto quanto à localização. Foi definido o seguinte critério para divisão da quantidade da amostra: 60% para Centro da Ilha, 20% para Sul da Ilha e 20% para Norte da Ilha. Sendo assim, de acordo com estes critérios a amostragem de estabelecimentos ficou definida conforme quadro abaixo:

	Centro	Sul	Norte	Total
Academias	30	10	10	50
Academias (%)	60%	20%	20%	100%

Quadro 01: Quantidade de amostra de academias por localização
Fonte: Elaborado pelo autor (2009)

Ressalta-se que cada região enquadra os seguintes bairros, dentre eles: região central (Centro, Trindade, Agrônômica, Santa Mônica, Córrego Grande, Itacorubi, Pantanal, Saco dos Limões); Sul (Campeche, Lagoa da Conceição Barra da Lagoa, Rio Tavares, Costeira); Norte (Jurerê, Canasvieiras, Ingleses, Rio Vermelho, Saco Grande, Vargem Grande).

3.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS

Os procedimentos quanto à coleta e análise de dados devem ser baseados na definição da pesquisa e dos objetivos. (ZANELLA, 2007).

As técnicas de para obtenção de dados secundários para o estudo foram especialmente fontes bibliográficas. Vergara (2004) conceitua esta forma de estudo como desenvolvido com base em publicações em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas e materiais acessíveis ao público de uma maneira geral.

Outra técnica para coleta de dados secundários foi a análise documental, também chamada de pesquisa documental. Segundo Zanella (2007), esta técnica pode usufruir tanto de documentos internos (da organização) como documentos externos (pesquisas em geral). As

duas formas de documentações foram utilizadas, mas com maior intensidade as pesquisas externas.

Visando a obtenção de dados primários utilizou-se, principalmente, a aplicação de questionários. Pelo fato do estudo considerar uma abordagem quantitativa, Roesch, Becker e Mello (1999) recomendam o emprego de questionários como o instrumento de pesquisa mais utilizado neste contexto. Conforme Mattar (1999), o questionário é o instrumento de coleta de dados que proporciona maior facilidade na sua aplicação, tabulação, análise e interpretação. Ressalta-se que os questionários em questão eram estruturados por apresentarem perguntas ordenadas tendo as mesmas palavras e com as mesmas opções respostas disponíveis para todos os respondentes abordados. (MATTAR, 1999).

Segundo Marconi e Lakatos (1990), o processo de elaboração de questionários é longo e complexo devendo considerar vários aspectos importantes como: questões codificadas; indicação da entidade patrocinadora; instruções previamente definidas; atenção à aparência com ao material e a estética.

Foram aplicados dois tipos de questionários com públicos diferentes. A primeiro foi aplicado junto aos estabelecimentos comerciais selecionados. Já o segundo foi aplicado com os frequentadores de alguns dos estabelecimentos. Os questionários podem ser encontrados nos apêndices ao final do trabalho.

Cada um dos questionários visa conhecer a opinião dos entrevistados quanto à comercialização de sanduíches naturais em um determinado estabelecimento. Desta forma, em ambos os questionários foram propostas questões referentes às principais características do produto, preço considerado ideal, disponibilidade de sabores e quais sabores. Além de outras questões pertinentes a cada público.

No caso dos estabelecimentos formularam-se questionamentos sobre a verificação da comercialização de sanduíches naturais no ponto (sendo a resposta positiva foi perguntado se fabrica ou compra de terceiros e sendo negativa o motivo pelo qual não é vendido este tipo de produto), volume de vendas, sazonalidade das vendas e uma questão aberta para sugestões e críticas.

Já para os clientes de todos os estabelecimentos também se questionou a frequência que a pessoa procura pelo local e se consome ou não lanches, sendo que caso a pessoa não consumisse lanches era finalizado o questionário com uma pergunta do motivo que não o faz e, sendo positiva a resposta era indagada qual o tipo de lanche mais consumido.

Após algumas revisões dos questionários junto a conhecidos e professores da UFSC – Universidade Federal de Santa Catarina – foi aplicado um pré-teste com um estabelecimento

aleatório com o intuito de observar possíveis falhas ou dificuldades de execução do questionário. Contudo neste pré-teste não houve nenhuma intervenção por parte do estabelecimento nem dos frequentadores que pudessem interferir no resultado final da pesquisa.

Outra técnica utilizada para a coleta de dados primários foi a entrevista. De acordo com Zanella (2007), existem três formas de entrevistas: estruturada, não-estruturada e semi-estruturada. Todas as formas envolvem ao menos o encontro entre duas pessoas.

Neste estudo foi utilizada a entrevista não-estruturada que, para Zanella (2007), é caracterizada por não seguir um roteiro determinado, ou seja, não fica condicionado a uma sequência programada de perguntas. Deste modo, o entrevistado fica livre para desenvolver sobre o tema proposto conforme o desenrolar da conversa. A autora ainda alguns cuidados quanto a esta forma de entrevista, como por exemplo, atentar ao planejamento da entrevista pela determinação dos objetivos da mesma; incentivar o entrevistado guiando-o no andamento da conversa; facilitar o processo da entrevista; e ressaltar a importância da conversa para a resolução do problema.

Foi entrevistada por diversas vezes a proprietária da marca Sabor em Fatias, no caso a Senhora Maria Bernadete de Abreu Miranda. As entrevistas ocorreram por meio de conversas informais tanto presenciais, como por correspondências virtuais (e-mails) e via telefone. A linguagem informal foi adotada durante as entrevistas em decorrência do relacionamento aberto entre o entrevistador e o entrevistado, o que proporcionou um ambiente mais confortável e flexível para aplicar as entrevistas.

3.5 ANÁLISE DE DADOS

Encerrada a coleta de dados, necessita-se efetuar seu processamento para posterior análise de dados. Mattar (1999) afirma que é por meio deste processamento que os dados são transformados para permitirem uma completa análise e interpretação.

Para auxiliar no processamento dos dados coletados pelos questionários utilizou-se a ferramenta computacional através do programa Excel da Microsoft. Por meio das planilhas localizadas no programa foram tabulados os dados e elaborados quadros, tabelas e gráficos para analisá-los.

Também foram efetuados alguns cruzamentos das variáveis questionadas aos entrevistados com a finalidade de enriquecer as informações coletadas para o desenvolvimento da pesquisa.

3.6 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

A pesquisa se limitará a elaborar um plano de negócios para conceber uma distribuidora dos produtos da marca Sabor em Fatias. Não será intenção deste estudo pôr em prática as ações discutidas no corpo do trabalho, cabendo a proprietária iniciativa e responsabilidade perante a utilização das informações geradas pela pesquisa.

Tampouco visa aplicar este estudo para outras organizações, pois a pesquisa possui suas particularidades, mesmo que os universos possam ser semelhantes de certa forma.

Outro fator de limitação da pesquisa refere-se a tempo para obtenção dos dados necessários a análise das informações, pois os entrevistados encontram-se espalhados pela cidade dificultando o acesso a esses em um curto período de tempo, considerando ainda que o pesquisador possui outras atividades diárias, como emprego e faculdade.

4 PLANO DE NEGÓCIOS

O presente capítulo tem a intenção de apresentar a estrutura da organização, levando-se em consideração os objetivos gerais e específicos delineados no começo do estudo e baseado nas teorias dos autores exploradas na fundamentação teórica.

4.1 EMPREENDIMENTO

Primeiramente são apresentadas as características do futuro empreendimento, considerando aspectos constitutivos, legais e técnicos.

4.1.1 Negócio da empresa

O empreendimento surgiu com o intuito de recolocar um produto de antigo sucesso no mercado. Esse se trata de sanduíches prontos que eram comercializados na lanchonete Sabor em Fatias, a qual era localizada no Centro de Florianópolis. Por meio de uma parceria junto à proprietária da marca a empresa pretende distribuir seus produtos pela área insular da cidade de Florianópolis. Desta forma, o empreendimento pode ser denominado de Sabor em Fatias – Distribuidora de Sanduíches Naturais.

4.1.1.1 Área de atuação e mercados

O ramo de atuação da empresa é alimentício, tendo como essência a comercialização de sanduíches naturais de alta qualidade para satisfazer seu público em potencial.

Como retratado, geograficamente o negócio visa atuar na área insular de Florianópolis. A primeira instância o público selecionado são as academias, pois se acredita que este mercado possa ser muito promissor devido ao seu forte crescimento e pelo fato de não ser alvo de atuação da concorrência.

4.1.1.2 Estratégia competitiva

Com o intuito de diferenciar-se de seus concorrentes o empreendimento busca distribuir sanduíches com foco na qualidade de seus ingredientes, de modo que sejam vistos como produtos diferenciados pelos consumidores em comparação a similares já comercializados no mercado.

Outro fator para se obter vantagem em relação a seus concorrentes refere-se à área de atuação da empresa. Atualmente não se comercializa sanduíches prontos para a grande maioria dos frequentadores de academias. Desta forma pretende-se obter uma fatia do mercado através da exploração de um público pouco visado pelos competidores.

Considera-se ainda como ponto competitivo para o empreendimento a experiência de mercado da parceira e proprietária da marca Sabor em Fatias, a qual atuou neste segmento por mais de dez anos tendo grande conhecimento sobre as opiniões de consumidores e funcionamento do mercado em si.

4.1.1.3 Parceria estratégica

Tendo em vista uma vantagem competitiva perante possíveis concorrentes, e também com o intuito de se obter maior eficácia pelo foco em um determinado tipo de negócio, será estabelecida uma parceria estratégica entre duas empresas. Uma delas se refere à produtora dos sanduíches, a qual fica a cargo da Senhora Maria Bernadete de Abreu Miranda. A outra se trata da distribuidora e representante dos sanduíches, sob responsabilidade do Senhor Fábio Liberatore.

Esta parceria será formalizada por meio de um contrato, onde serão estipulados diversos pontos que tragam garantias a serem cumpridas por ambas as partes envolvidas. Caso contrário, também constará possíveis consequências do não cumprimento das cláusulas firmadas pelo contrato.

Um dos pontos de maior importância, a ser evidenciado no contrato, refere-se à exclusividade de relacionamento por ambas as partes. Isto é, tanto a fabricante quanto a distribuidora e representante comercial deverão manter relações exclusivas sobre o fornecimento de sanduíches. No caso da fabricante, será proibido o fornecimento de sanduíches para uma segunda empresa distribuidora, e também é vedada a comercialização dos sanduíches diretamente a usuários finais. Já quanto à distribuidora, será proibido o

relacionamento com outros fornecedores de sanduíches ou alimentos similares que não seja da produtora citada anteriormente.

Os preços dos sanduíches também serão estipulados contratualmente, inclusive adicionando critérios para futuros reajustes destes. Destaca-se que, para ocorrer o reajuste nos preços, as margens de lucro da fabricante e da distribuidora deverão ser analisadas, de forma que nenhuma das partes sejam prejudicadas com os novos preços estipulados. Para tanto, será considerado ainda as alterações dos custos de cada parte e o impacto destes nas suas margens de lucro.

Outro ponto tratado no contrato se refere à incidência de multa caso uma das partes não cumpra com suas obrigações. Sendo assim, será aplicada uma multa contratual no valor correspondente a 50% do investimento inicial da empresa prejudicada com a desobediência da outra parte. Ressalta-se que poderão ser feitas alterações no contrato visando a melhoria entre o relacionamento entre as partes, além de buscar otimizar os resultados das empresas.

4.1.2 Missão

Disponibilizar sanduíches prontos de alto padrão de qualidade e ingredientes selecionados e saudáveis, proporcionando a seus consumidores uma refeição completa e rápida que respeite sua saúde e seu corpo.

4.1.3 Visão

Ser a principal distribuidora de sanduíches de alto padrão de qualidade na cidade de Florianópolis, sendo referencial de marca e produtos do segmento, tendo em vista a expansão do seu negócio a outros mercados e a outras cidades próximas.

4.1.4 Aspectos legais

Para desenvolver suas atividades dentro da legalidade a empresa precisará obter permissão junto a alguns órgãos específicos, apresentando quando solicitado o preenchimento de determinados documentos e, em alguns casos, marcar para que se façam vistorias de funcionamento.

Por se tratar de um empreendimento que lida com alimentos, um dos requisitos legais para funcionamento é o alvará sanitário, obtido segundo as normas da vigilância sanitária. Esta, por sua vez, refere-se a uma autarquia sob regime especial, denominada Agência Nacional de Vigilância Sanitária – ANVISA, a qual visa promover a proteção da saúde da população por intermédio do controle sanitário da produção e da comercialização de produtos e serviços submetidos à vigilância sanitária, inclusive dos ambientes, dos processos, dos insumos e das tecnologias a eles relacionados.

Segundo o Pró-Cidadão – Centro de Atendimento ao Cidadão, para iniciar as atividades do negócio em questão é necessário seguir alguns procedimentos, dentre eles estão:

- a) Consulta de viabilidade para instalação da empresa no local determinado (preenchimento do formulário conforme Anexo A);
- b) Solicitação para vistoria de funcionamento dos bombeiros (preenchimento da solicitação conforme Anexo B);
- c) Requerimento para concessão do alvará sanitário (informações complementares conforme Anexo C, e preenchimento do requerimento conforme Anexo D);
- d) Registro da Pessoa Jurídica Estabelecida (informações complementares conforme Anexo E, e preenchimento da ficha cadastral conforme Anexo F).

No caso das academias que vierem a comercializar os sanduíches em seus estabelecimentos, também é obrigatório o alvará sanitário para manipulação dos alimentos. Sendo assim, para as academias que ainda não o tiverem, será preciso solicitar o requerimento para concessão do alvará sanitário específico para este tipo de negócio. Para tanto, pode obter informações complementares junto ao Anexo G deste estudo, bem como o requerimento para preenchimento segundo o Anexo D.

4.1.5 Aspectos técnicos

Dentro dos aspectos técnicos encontram-se algumas especificações quanto à estrutura física da empresa, bem como suas instalações, equipamentos e materiais necessários para desenvolver suas atividades diárias. Também são apresentadas questões relacionadas à administração do negócio e de seu quadro funcional.

4.1.5.1 Estrutura física

Apesar do negócio em si não demandar de um espaço físico específico para desenvolver suas atividades, por estas serem predominantemente de distribuição, é preciso destinar um local para manter um escritório central da empresa. Além de ser exigido por lei que a empresa seja registrada em um endereço fixo, esta instalação poderá abrigar um lugar para que sejam feitas reuniões com futuros parceiros, ou até mesmo, ser utilizado para receber possíveis clientes (proprietários de academias).

Como a localização deste escritório não depende diretamente da localização dos clientes, por não existir a venda direta a estes em determinado local, optou-se por selecionar uma sala próxima ao local de fabricação dos sanduíches. Isto porque, o veículo da empresa seria mantido em um estacionamento junto ao escritório, e com isso, será possível diminuir a rota de entrega dos sanduíches, pois o veículo não precisará se encaminhar até o local de recebimento dos mesmos.

A empresa fabricante dos sanduíches pretende concentrar suas instalações no bairro do Campeche, localizado na região sul da área insular de Florianópolis. Sendo assim, o escritório da distribuidora também se instalará nesta região. Ressalta-se que o local selecionado deverá contar com uma vaga de garagem para um veículo da empresa.

4.1.5.2 Equipamentos e materiais

Para desenvolver suas atividades diárias com eficiência e eficácia, a empresa precisará contar com uma série de equipamentos e matérias. É importante ressaltar, que a listagem a seguir supre o funcionamento inicial da organização, podendo ser realizadas futuras aquisições. Dentre estes equipamentos e materiais estão:

- 1 veículo para transporte dos produtos
 - Especificação desejada:
 - Marca: Fiat
 - Modelo: Fiorino Flex (álcool ou gasolina);
 - Ano: pós-2008;
 - Refrigerado
 - Adesivado com a logomarca da empresa

- Preço estimado: R\$ 40.000,00
- 50 Caixas plásticas
 - Especificação desejada:
 - Tamanho: 15 litros;
 - Empilhável com tampa;
 - Preço estimado por caixa: R\$ 25,00
- 20 refrigeradores expositores
 - Especificação desejada:
 - Tamanho: 105 litros;
 - Adesivado com a logomarca da empresa
 - Preço estimado por refrigerador: R\$ 1.200,00
- 2 aparelhos celulares
 - Preço estimado por celular: R\$ 300,00
- 1 notebook
 - Preço estimado: R\$ 1.500,00
- 1 mesa de escritório
 - Preço estimado: R\$ 300,00
- 3 cadeiras para escritório
 - Preço estimado por cadeira: R\$ 80,00

4.1.5.3 Administração

Considerando o fato de o empreendimento lidar somente com a distribuição dos sanduíches, e não sua fabricação e estocagem, a estrutura administrativa necessária para atendimento de seus clientes e representação junto a seus compradores e mercado em geral deverá apresentar um quadro um tanto quanto reduzido.

Como a atuação da empresa se restringe a um único segmento as demandas iniciais tendem a serem menores, desta forma acredita-se que a gestão do empreendimento possa ser feita por uma única pessoa. As tarefas administrativas, financeiras e comerciais ficarão a cargo de seu único sócio Fábio Liberatore, o qual será responsável pela representação da marca Sabor em Fatias perante os clientes em potenciais e usuários finais, no caso, os consumidores.

Ressalta-se o fato de que o sócio já deverá contar com o título de Administrador, portanto terá noções e conhecimentos necessários a gestão do negócio. Além disso, ele poderá contar com o auxílio de sua parceira, Senhora Maria Bernadete de Abreu Miranda, a qual possui grande experiência neste mercado.

Para que as atividades da empresa sejam desenvolvidas será necessária à contratação de um funcionário que fique encarregado pela distribuição diária dos sanduíches nos estabelecimentos. Em casos urgentes onde se exija alguma entrega na qual tal funcionário não possa atendê-la o próprio sócio ficará encarregado de realizá-la. Em situações extremas em que nenhum dos citados possa realizar a atividade um serviço terceirizado poderá ser contratado. Em época de férias ou afastamento por tempo indeterminado do funcionário encarregado da distribuição dos sanduíches será contratado um substituto em caráter temporário.

Conforme o andamento do negócio e evidenciando um crescimento na demanda por sanduíches poderão ser contratados mais funcionários para realizar a distribuição, assim como auxiliares para a gestão administrativa e financeira. Como a questão comercial é vista de forma crucial para o sucesso do empreendimento, não serão delegadas tarefas dessa área para outros funcionários que não seja o sócio da empresa.

Destaca-se que a empresa contará com uma acessória contábil terceirizada para manter as atividades do empreendimento dentro dos limites legais prezando pela organização financeira e legal.

4.2 ANÁLISE DE MERCADO

Dentre um dos pontos principais desenvolvidos em um plano de negócios está a análise de mercado, onde são discutidos aspectos do mercado consumidor, competidor e fornecedor.

4.2.1 Mercado consumidor

Com o intuito de se conhecer melhor sobre os clientes em potencial foi aplicada uma pesquisa de mercado em academias e entre os frequentadores destes mesmos estabelecimentos.

Foi decidido aplicar junto a estes dois públicos pelo fato de ambos estarem envolvidos com o possível sucesso da empresa. No caso das academias, por se tratarem dos clientes diretos, sendo aqueles que poderão comprar os produtos da empresa. Já quanto aos frequentadores das academias, por serem os usuários finais dos produtos e os que realmente os consumirão. Desta forma, os primeiros serão tratados como clientes e os segundos como consumidores.

Para ambos os públicos foram desenvolvidos questionários específicos que podem ser verificados na parte de apêndices deste estudo. A finalidade da pesquisa foi de se conhecer as opiniões dos clientes e consumidores referentes a sanduíches naturais e identificar a aceitabilidade de ambos quanto a esse produto.

Foram abordadas cinquenta academias localizadas na área insular da cidade de Florianópolis, divididas entre as regiões centro, sul e norte da ilha. Já entre os consumidores, foram questionados duzentos e quatro frequentadores de academias, sendo uma metade aplicada em uma academia e a outra em um segundo estabelecimento.

O resultado de ambas as pesquisa é apresentado a seguir, dividido entre as percepções dos clientes e a dos consumidores.

4.2.1.1 Análise dos clientes

1) Localização

Tabela 01: Localização das academias

	Quantidade	Porcentagem
Centro da Ilha	30	60,00%
Norte da Ilha	10	20,00%
Sul da Ilha	10	20,00%
Total	50	100,00%

Fonte: Dados primários (2009)

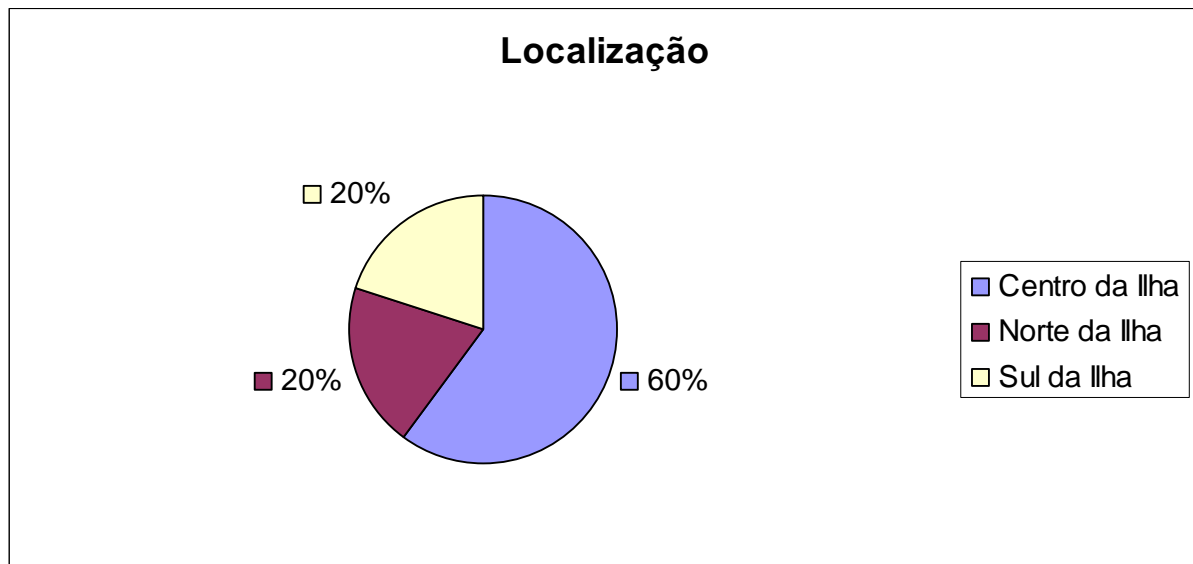


Gráfico 01: Localização das academias

Fonte: Dados primários (2009)

De acordo com os dados apresentados evidencia-se a predominância de academias na região central da cidade (60% dos estabelecimentos). Dentre as outras regiões nota-se uma proporção similar contendo em torno de 20% das academias. Com isso, percebe-se que grande parte dos possíveis clientes está situada em uma pequena proximidade que pode proporcionar uma redução de custos quanto à distribuição dos produtos.

2) Horário de funcionamento

Tabela 02: Horário de abertura

	Quantidade	Porcentagem
Até às 09:00 hs	50	100%
Entre 09:01 e 10:30 hs	0	0%
Entre 10:31 e 12:00 hs	0	0%
Após às 12:00 hs	0	0%
Total	50	100%

Fonte: Dados primários (2009)

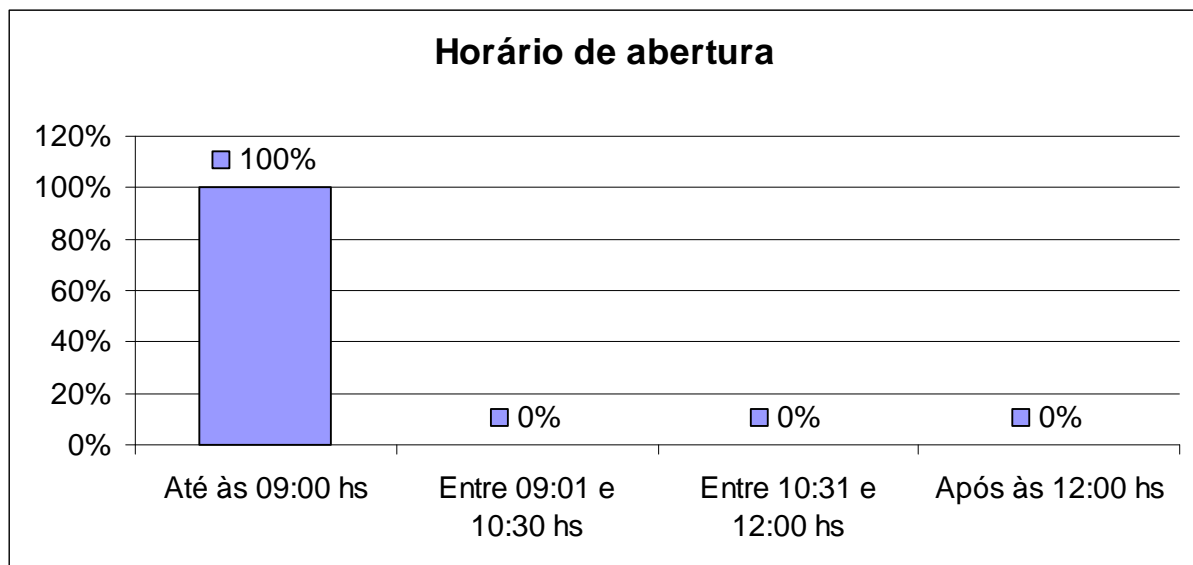


Gráfico 02: Horário de abertura

Fonte: Dados primários (2009)

Tabela 03: Horário de fechamento

	Quantidade	Porcentagem
Antes das 18:00 hs	0	0%
Entre 18:01 e 20:00 hs	0	0%
Entre 20:01 e 22:00 hs	3	6%
Após às 22:00	47	94%
Total	50	100%

Fonte: Dados primários (2009)

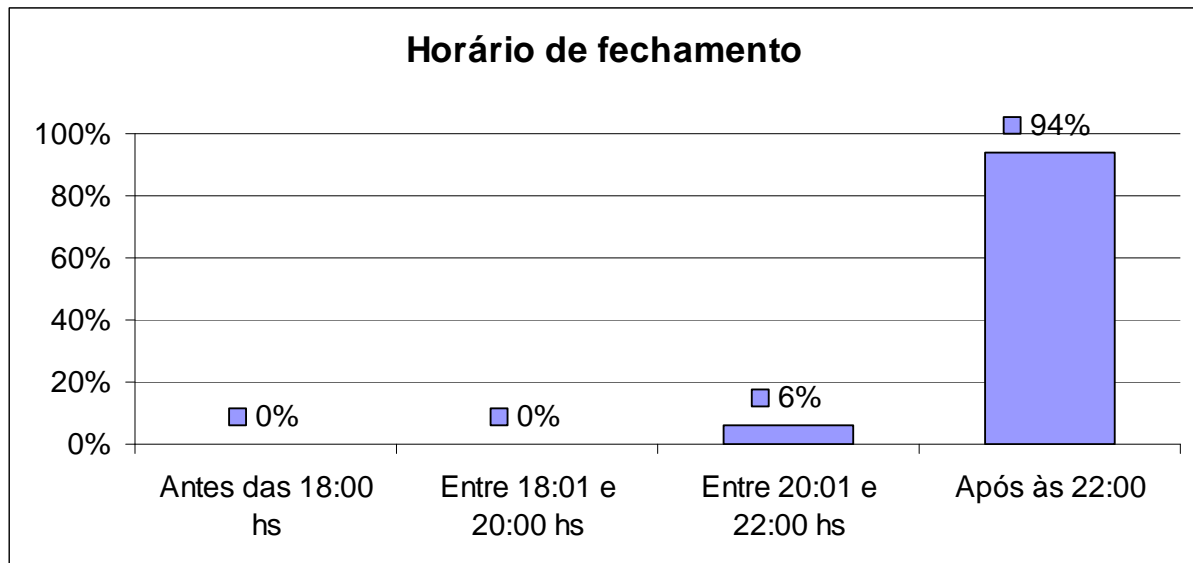


Gráfico 03: Horário de fechamento
Fonte: Dados primários (2009)

Ao se tratar do horário de funcionamento das academias, percebe-se grande similaridade entre estabelecimentos entrevistados. Com relação ao horário de abertura, verifica-se que 100% das academias abrem até às 09:00 horas. Já considerando o horário de fechamento, a maioria (94%) fecha após as 22:00 horas, sendo que 6% fecham entre 20:01 e 22:00 horas. Desta forma, nota-se que o horário para possível entrega de produtos é extenso e não se restringe apenas ao horário comercial.

3) Número de alunos matriculados

Tabela 04: Número de alunos matriculados

	Quantidade	Porcentagem
Até 150 alunos	17	34,00%
De 151 a 300 alunos	9	18,00%
De 301 a 450 alunos	8	16,00%
Acima de 450 alunos	16	32,00%
Total	50	100,00%

Fonte: Dados primários (2009)

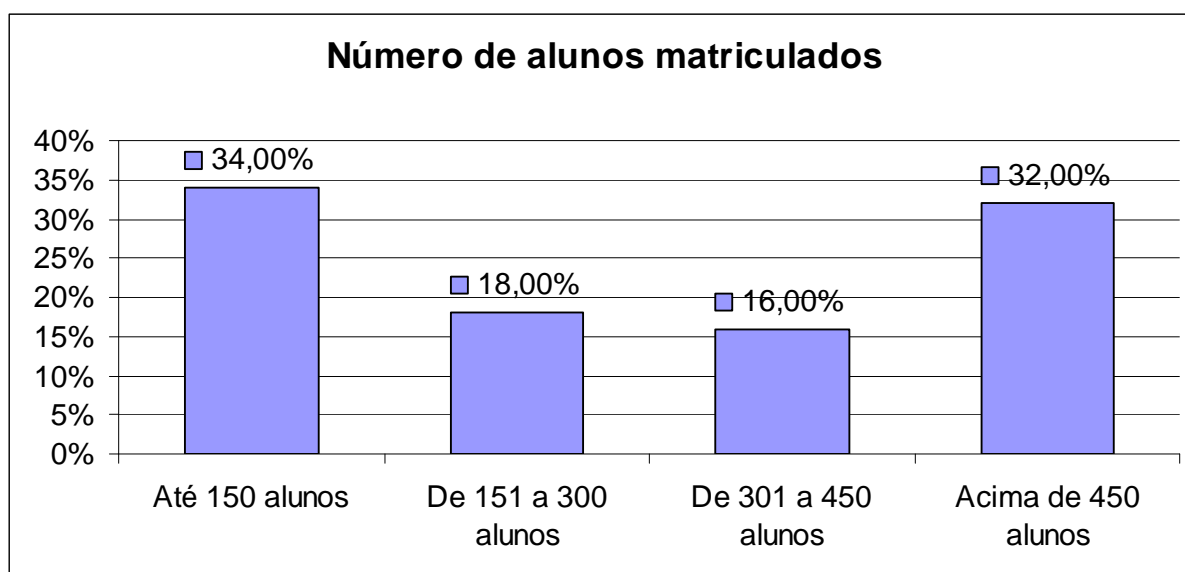


Gráfico 04: Número de alunos matriculados

Fonte: Dados primários (2009)

Ao se analisar a quantidade de alunos matriculados nas academias pode se perceber que tanto a menor escala quanto a maior escala apresentam destaque, representando, respectivamente, 34% e 32% do total da amostra. Com isso, nota-se que apesar de existirem muitas academias com um número reduzido de alunos, existe também muitas academias com um número substancial de matriculados, gerando uma boa oportunidade para a empresa. Deve-se perceber também que os estabelecimentos entre o intervalo de 150 a 450 alunos somam um total de 34%, sendo um público com boa representatividade quanto à quantidade de alunos matriculados.

4) Comercialização de sanduíches naturais

Tabela 05: Comercialização de sanduíches naturais

	Quantidade	Porcentagem
Sim	9	18,00%
Não	41	82,00%
Total	50	100,00%

Fonte: Dados primários (2009)

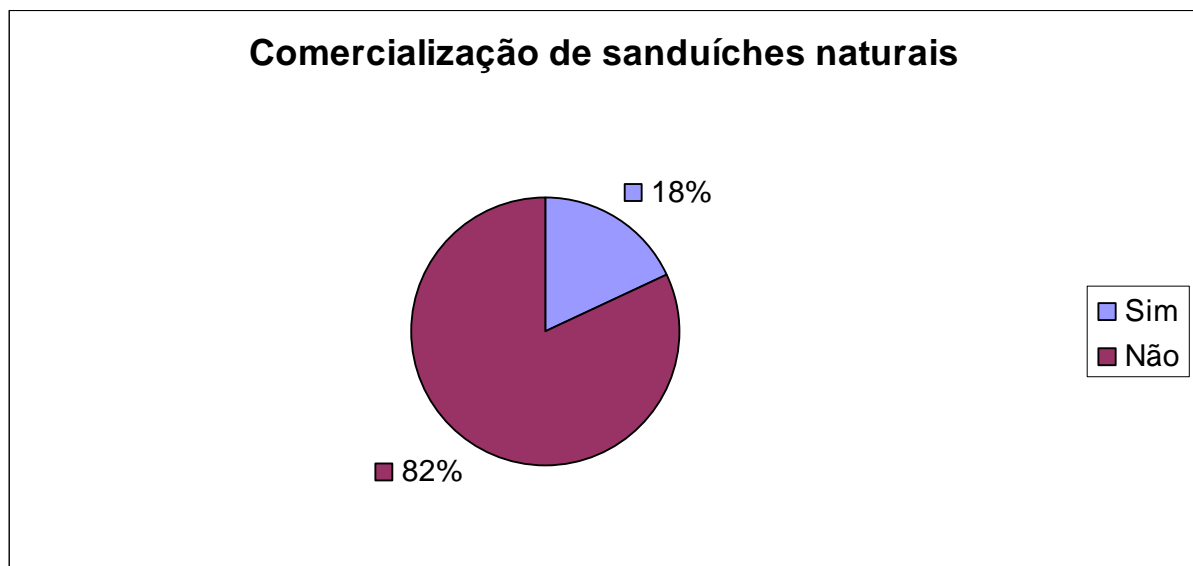


Gráfico 05: Comercialização de sanduíches naturais

Fonte: Dados primários (2009)

Percebe-se que grande parte das academias não comercializa sanduíches naturais (82%), demonstrando um grande potencial para exploração desse mercado. Somente 18% afirmam comercializar esse tipo de produto em seus estabelecimentos o que denota pouca representatividade.

5) Motivos da não comercialização de sanduíches naturais

Tabela 06: Motivos da não comercialização de sanduíches naturais

	Quantidade	Porcentagem
Falta de demanda pela clientela	2	4,88%
Nunca foi pensado no assunto	11	26,83%
Considera desnecessário	1	2,44%
Não é o foco do negócio	27	65,85%
Total	41	100,00%

Fonte: Dados primários (2009)

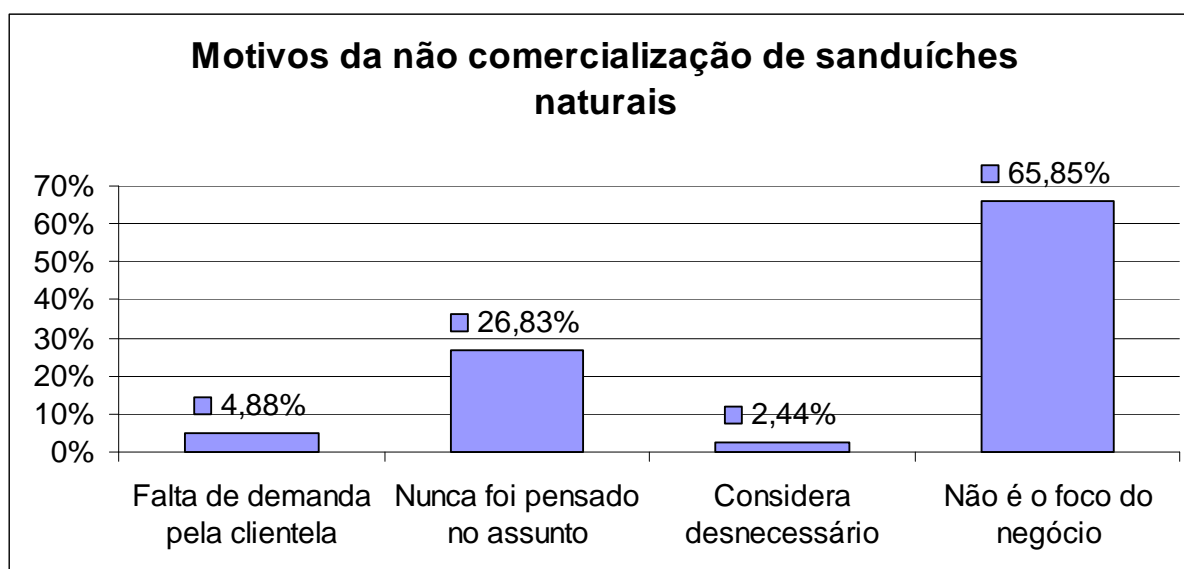


Gráfico 06: Motivos da não comercialização de sanduíches naturais

Fonte: Dados primários (2009)

Ao se tratar do motivo pelo qual não são comercializados sanduíches naturais pelas academias, mais da metade dos entrevistados (65,85%) apontaram que é pelo fato de não ser o foco de seu negócio. Muitos ainda afirmaram nunca ter pensado no assunto sendo um total de 26,83%. Uma pequena minoria considerou desnecessária ou colocaram a falta de demanda como motivo. Isto corrobora quanto ao incentivo em explorar este tipo de mercado nos estabelecimentos citados.

6) Origem dos produtos vendidos

Tabela 07: Origem dos produtos vendidos

	Quantidade	Porcentagem
Produz	7	77,78%
Compra	2	22,22%
Total	9	100,00%

Fonte: Dados primários (2009)

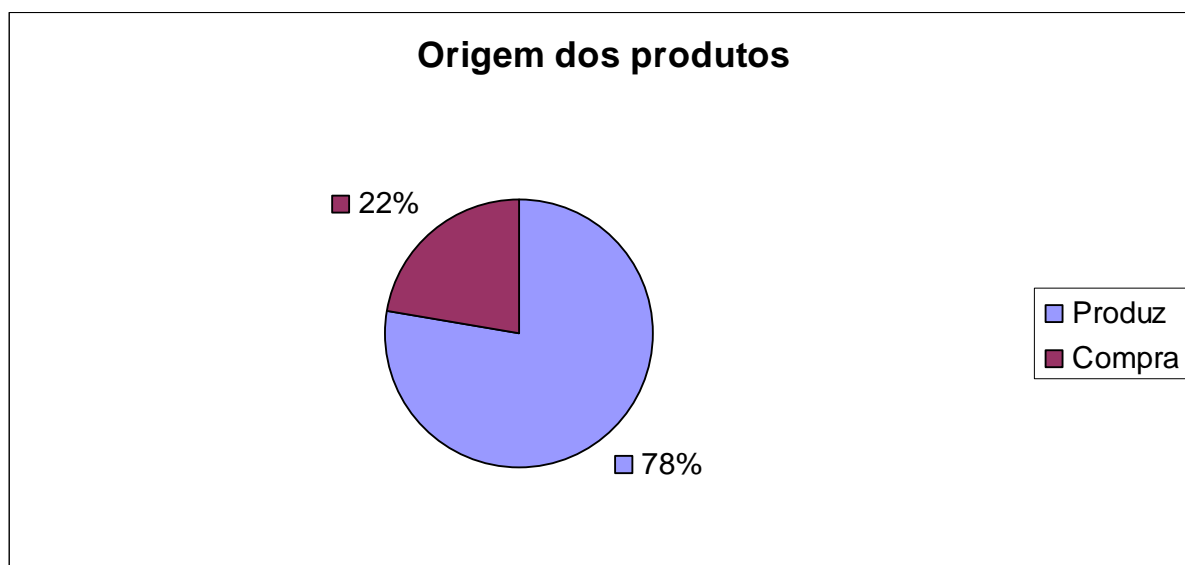


Gráfico 07: Origem dos produtos vendidos

Fonte: Dados primários (2009)

Considerando os estabelecimentos que já comercializam sanduíches naturais, pode-se notar que a maioria produz seus próprios produtos (78%). Apenas duas academias (22%) compram tais produtos de terceiros. Por motivo ético não serão nomeadas as empresas fornecedoras dos sanduíches, contudo, estas empresas serão alvo da análise de concorrentes posteriormente. Mais uma vez pode-se perceber que este segmento de mercado ainda não é explorado pelos possíveis concorrentes.

7) Demanda por sanduíches naturais

Tabela 08: Demanda por sanduíches naturais

	Quantidade	Porcentagem
Até 20 sanduíches	8	16,00%
De 21 a 40 sanduíches	15	30,00%
De 41 a 60 sanduíches	11	22,00%
Acima de 60 sanduíches	9	18,00%
Não sabe informar	7	14,00%
Total	50	100,00%

Fonte: Dados primários (2009)

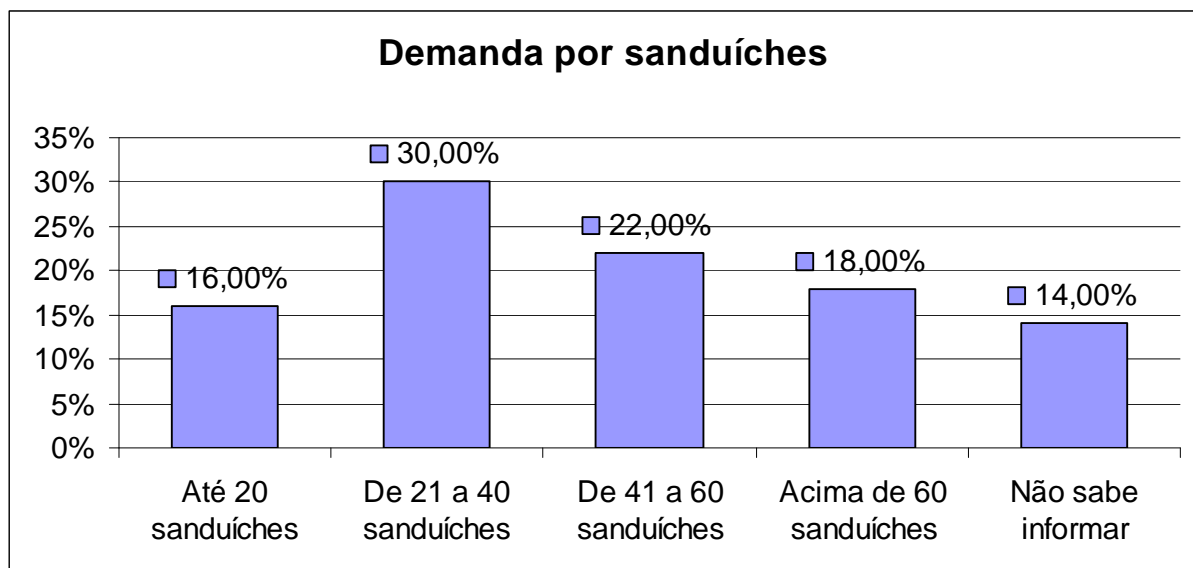


Gráfico 08: Demanda por sanduíches naturais

Fonte: Dados primários (2009)

Quando questionado sobre a possível demanda semanal de sanduíches 30% das academias acreditam vender entre 21 a 40 sanduíches. Considerando os intervalos acima do citado anteriormente o total atingiu 40% das respostas. Apenas 16% acreditam vender até 20 sanduíches na semana e 14% não souberam responder. Neste contexto, observa-se uma demanda considerável quanto aos produtos oferecidos.

8) Meses de maior demanda

Tabela 09: Meses de maior demanda

	Quantidade	Porcentagem
Dezembro a Março	17	34,00%
Abril a Julho	5	10,00%
Agosto a Novembro	26	52,00%
Independente dos meses do ano	2	4,00%
Total	50	100,00%

Fonte: Dados primários (2009)

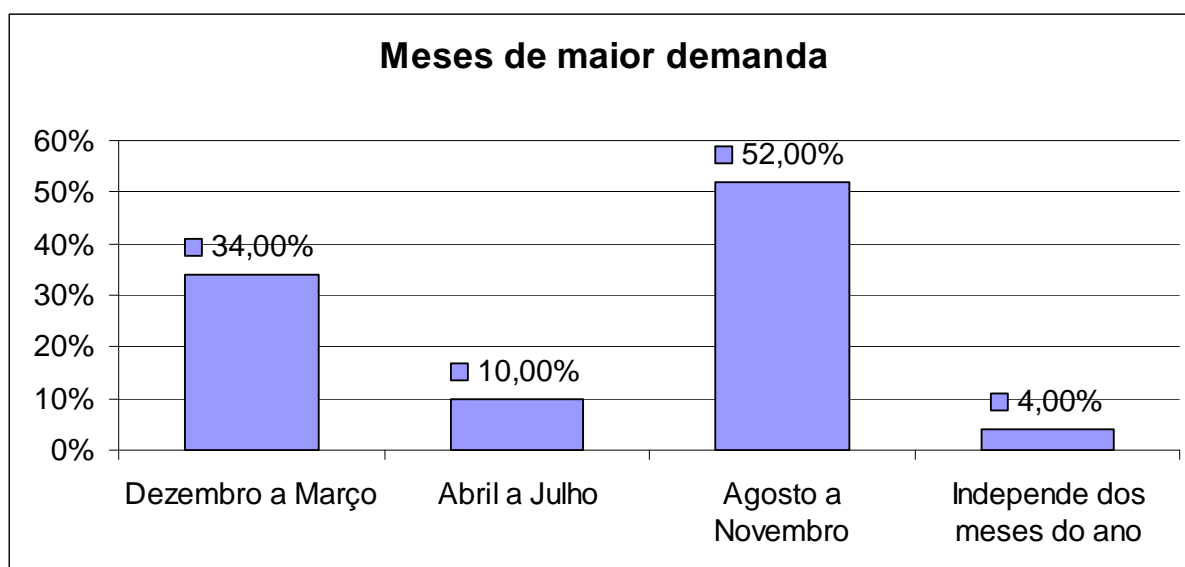


Gráfico 09: Meses de maior demanda

Fonte: Dados primários (2009)

Muitas das academias (52%) acreditam que a demanda por sanduíches tem seu ápice na época entre agosto a novembro do ano, principalmente por ser um período que antecede o verão, o que faz com que as pessoas procurem as academias para estarem mais preparadas a essa temporada, principalmente referindo-se a beleza corporal. Ainda 34% dos entrevistados veem o intervalo de Dezembro a Março como os meses de maior demanda pelo produto por ser uma época mais quente e combinar mais com sanduíches naturais.

9) Características para sanduíches naturais – clientes

Tabela 10: Características para sanduíches naturais – clientes

	Diversidade	Porcentagem	Qualidade	Porcentagem	Preço	Porcentagem
1º importância	7	14,00%	41	82,00%	2	4,00%
2º importância	15	30,00%	6	12,00%	29	58,00%
3º importância	28	56,00%	3	6,00%	19	38,00%
Total	50	100,00%	50	100,00%	50	100,00%

Fonte: Dados primários (2009)

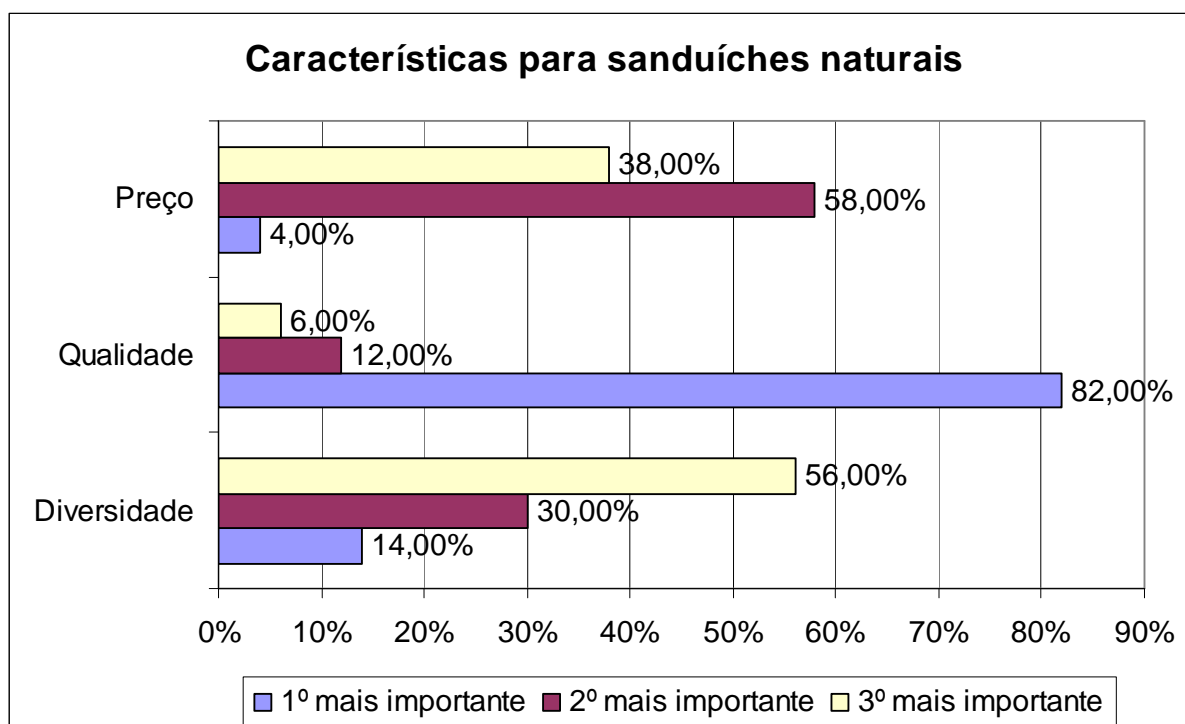


Gráfico 10: Características para sanduíches naturais – clientes

Fonte: Dados primários (2009)

Indiscutivelmente, a qualidade dos sanduíches naturais foi considerada a característica mais importante para sanduíches naturais, englobando 82% dos questionados. Considerando o enquadramento da característica menos importante a diversidade de tamanhos e sabores teve maior incidência, sendo 56% dos casos. Contudo o quesito preço também foi muito apontado como o referencial menos importante (38%).

10) Preço para sanduíches naturais – clientes

Tabela 11: Preço para sanduíches naturais – clientes

	Quantidade	Porcentagem
Até R\$4,00	15	30,00%
De R\$4,01 até R\$5,00	22	44,00%
De R\$5,01 até R\$6,00	13	26,00%
Acima de R\$6,01	0	0,00%
Total	50	100,00%

Fonte: Dados primários (2009)

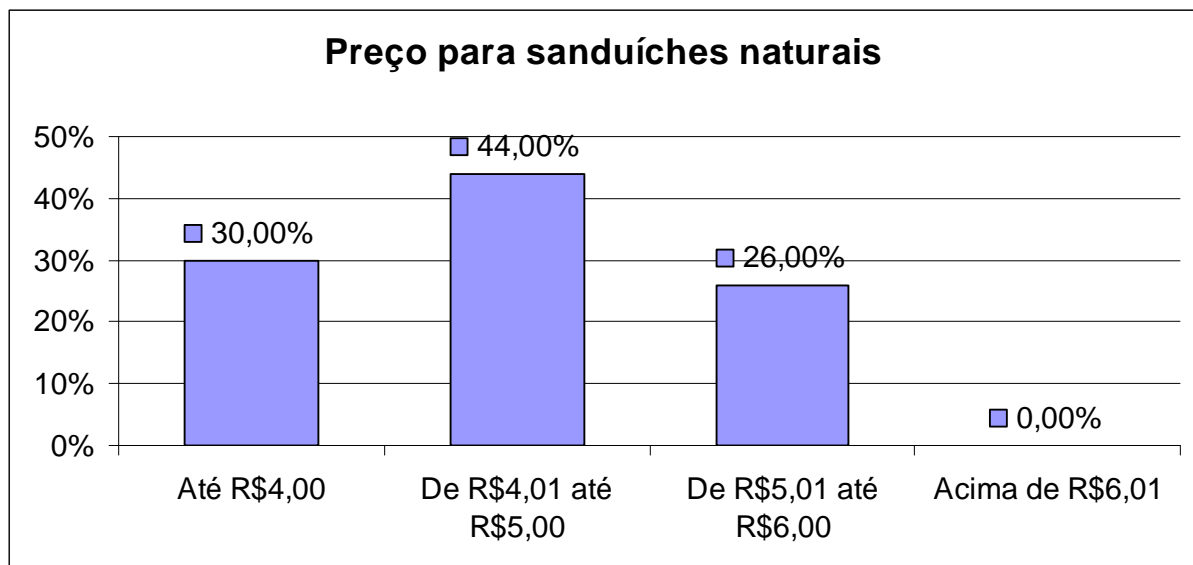


Gráfico 11: Preço para sanduíches naturais – clientes

Fonte: Dados primários (2009)

Ao se analisar o preço de venda ideal para sanduíches naturais a maioria dos entrevistados (44%) apontou o intervalo de R\$4,01 a R\$5,00. Houve uma paridade entre os intervalos até R\$4,00 e de R\$5,01 a R\$6,00, apresentando respectivamente, 30% e 26% dos entrevistados.

11) Quantidade de sabores – clientes

Tabela 12: Quantidade de sabores – clientes

	Quantidade	Porcentagem
Até 3 sabores	24	48,00%
4 sabores	17	34,00%
5 sabores	3	6,00%
Acima de 6 sabores	6	12,00%
Total	50	100,00%

Fonte: Dados primários (2009)

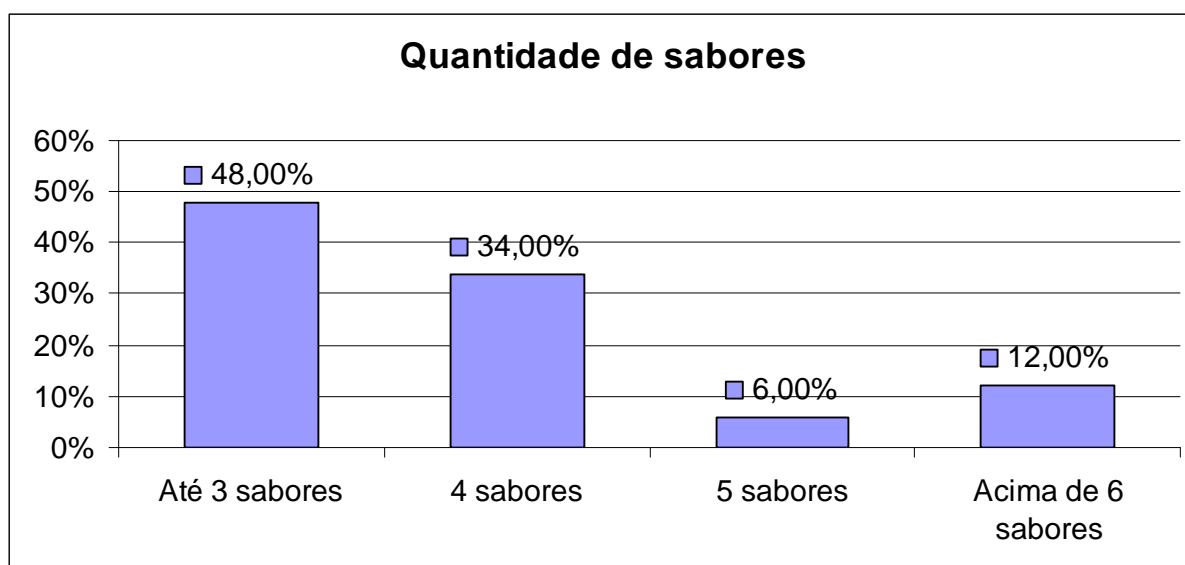


Gráfico 12: Quantidade de sabores – clientes

Fonte: Dados primários (2009)

Considerando a soma das respostas de até três sabores (48%) e quatro sabores (34%) têm-se a grande maioria das opiniões dos entrevistados quanto à quantidade de sabores dispostos para os consumidores escolherem, atingindo 82% do total.

12) Preferência de sabores – clientes

Tabela 13: Preferência de sabores – clientes

	Presunto	Frango	Salame	Atum	Rosbife	Chester	Peru	Ricota	Vegetariano	Outros
Sim	4	36	0	19	0	24	22	16	23	6
Sim (%)	8,00%	72,00%	0,00%	38,00%	0,00%	48,00%	44,00%	32,00%	46,00%	12,00%
Não	46	14	50	31	50	26	28	34	27	44
Não (%)	92,00%	28,00%	100,00%	62,00%	100,00%	52,00%	56,00%	68,00%	54,00%	88,00%
Total	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50

Fonte: Dados primários (2009)

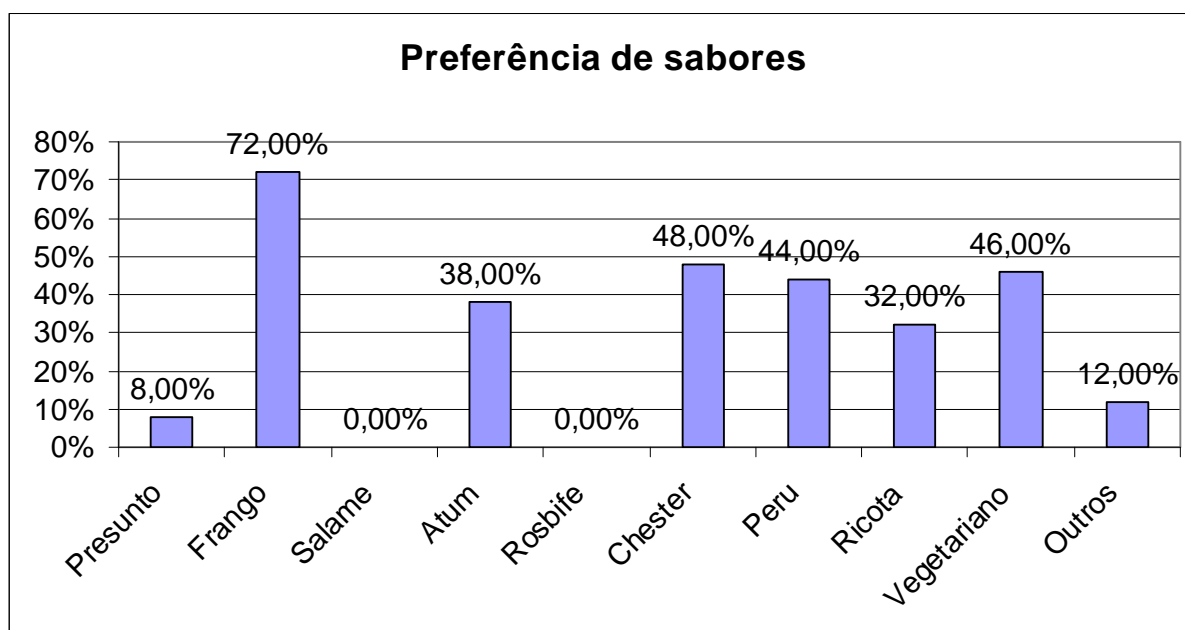


Gráfico 13: Preferência de sabores – clientes

Fonte: Dados primários (2009)

Dentre os cinco sabores que os entrevistados acreditam ter maior aceitação do público estão frango (72%), chester (48%), vegetariano (46%), peru (44%) e atum (38%). Foram citados outros sabores que não estavam entre as opções de escolha, como azeitona, carne, frutos do mar e tomate seco.

13) Aceitabilidade para análise de proposta

Tabela 14: Aceitabilidade para análise de proposta

	Quantidade	Porcentagem
Sim	40	80,00%
Não	10	20,00%
Total	50	100,00%

Fonte: Dados primários (2009)

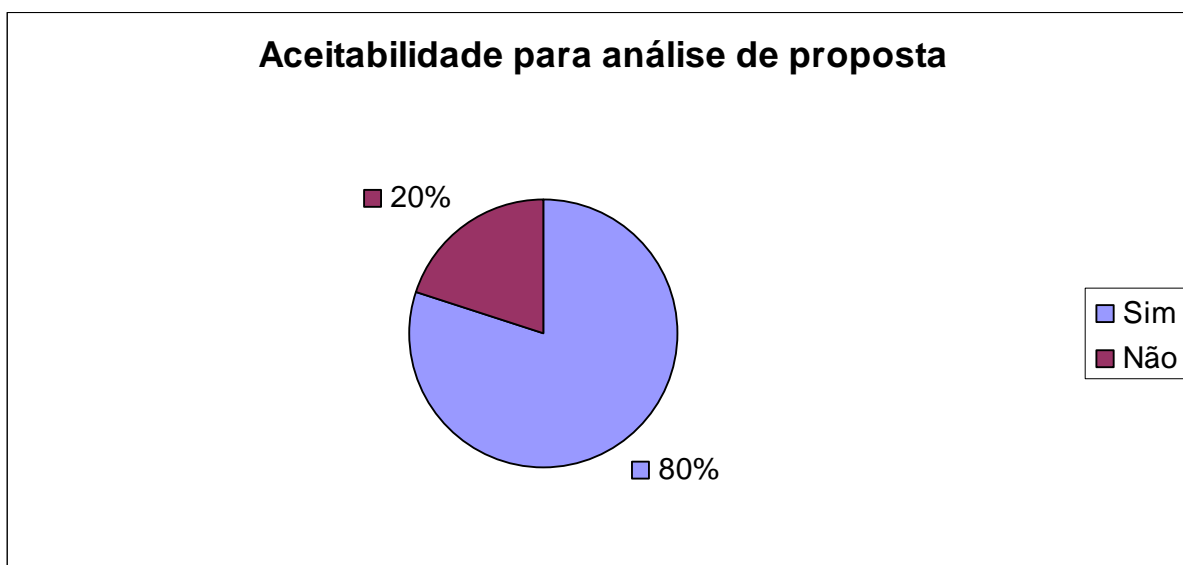


Gráfico 14: Aceitabilidade para análise de proposta

Fonte: Dados primários (2009)

Ao se questionar a possibilidade da academia analisar uma proposta para oferecer sanduíches naturais a seus frequentadores 80% tiveram uma postura positiva. Isto denota a aceitabilidade destes estabelecimentos quanto ao negócio proposto no plano de negócios.

14) Considerações complementares

Algumas considerações pertinentes foram colocadas pelas academias tratando-se da comercialização de sanduíches naturais em seus estabelecimentos, como:

- Concorrência de estabelecimentos próximos como lanchonetes
- Margem atraente para as academias
- Embalagem dos produtos chamativa
- Espaço físico reduzido em algumas academias

4.2.1.2 Análise dos consumidores

1) Sexo

Tabela 15: Sexo

	Quantidade	Porcentagem
Masculino	107	52,45%
Feminino	97	47,55%
Total	204	100,00%

Fonte: Dados primários (2009)

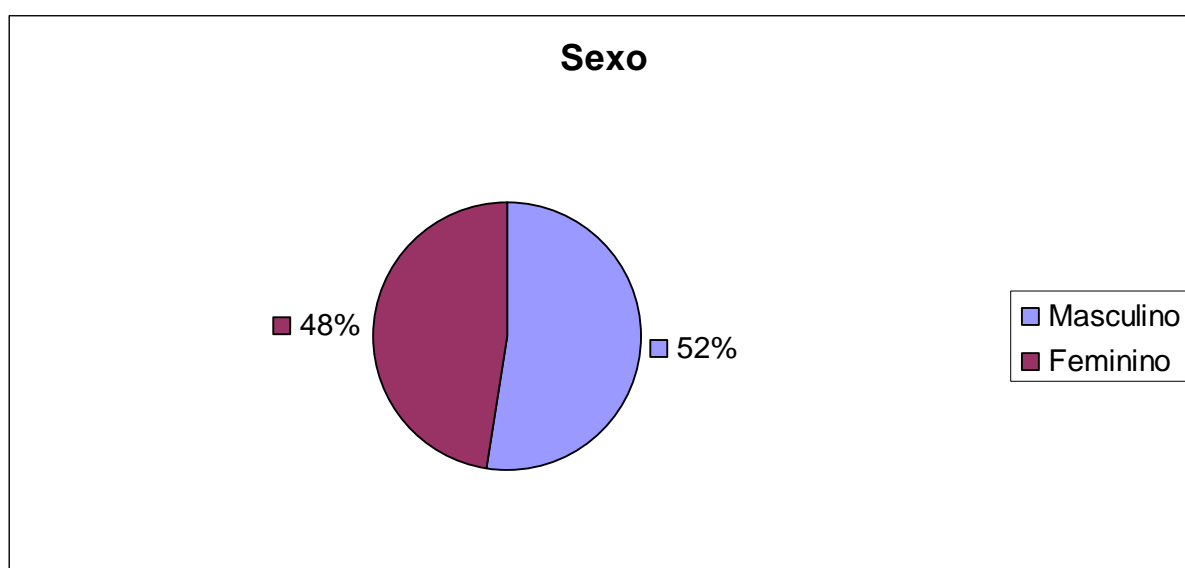


Gráfico 15: Sexo

Fonte: Dados primários (2009)

De acordo com os dados apresentados evidencia-se a uniformidade entre o sexo dos frequentadores das academias, com leve superioridade de homens (52%) com relação a mulheres (48%).

2) Idade

Tabela 16: Idade

	Quantidade	Porcentagem
Até 15 anos	2	0,98%
De 16 a 25 anos	119	58,33%
De 26 a 35 anos	38	18,63%
De 36 a 45 anos	21	10,29%
De 46 a 55 anos	17	8,33%
Acima de 55 anos	7	3,43%
Total	204	100,00%

Fonte: Dados primários (2009)

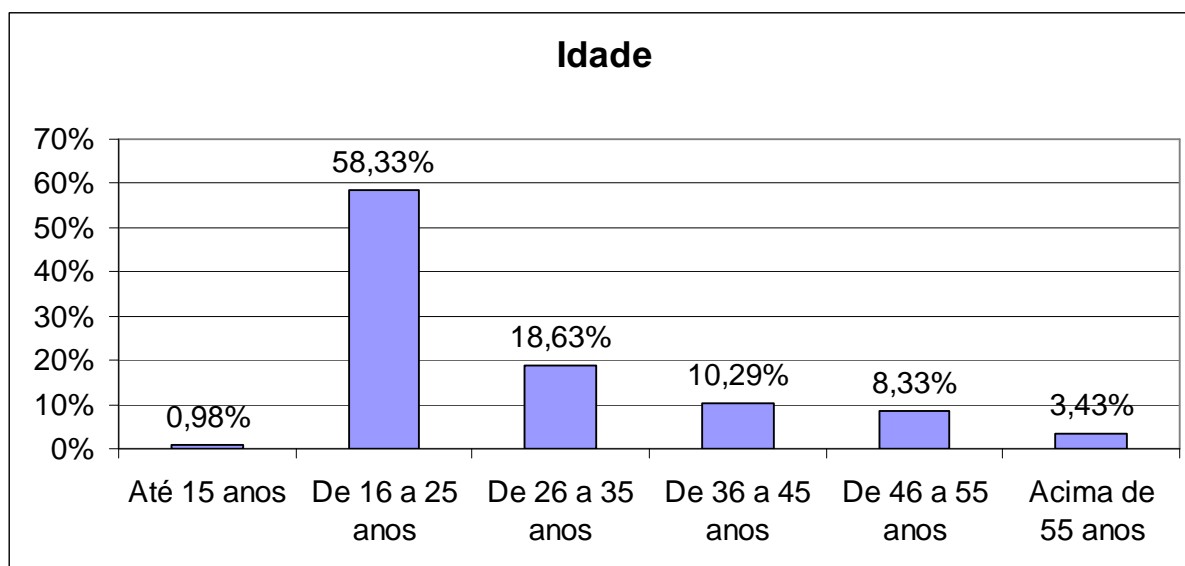


Gráfico 16: Idade

Fonte: Dados primários (2009)

Ao se analisar a idade dos frequentadores das academias pode se perceber que a maioria tem entre 16 a 25 anos (58,33%). Conforme as idades nas faixas etárias foram aumentando o número de alunos diminuía gradualmente. Com isso, nota-se que o público jovem é predominante neste tipo de estabelecimento.

3) Frequência dos consumidores na academia

Tabela 17: Frequência dos consumidores na academia

	Quantidade	Porcentagem
Até uma vez por semana	0	0,00%
Duas vezes por semana	17	8,33%
Três vezes por semana	65	31,86%
Quatro vezes por semana	56	27,45%
Acima de quatro vezes por semana	66	32,35%
Total	204	100,00%

Fonte: Dados primários (2009)

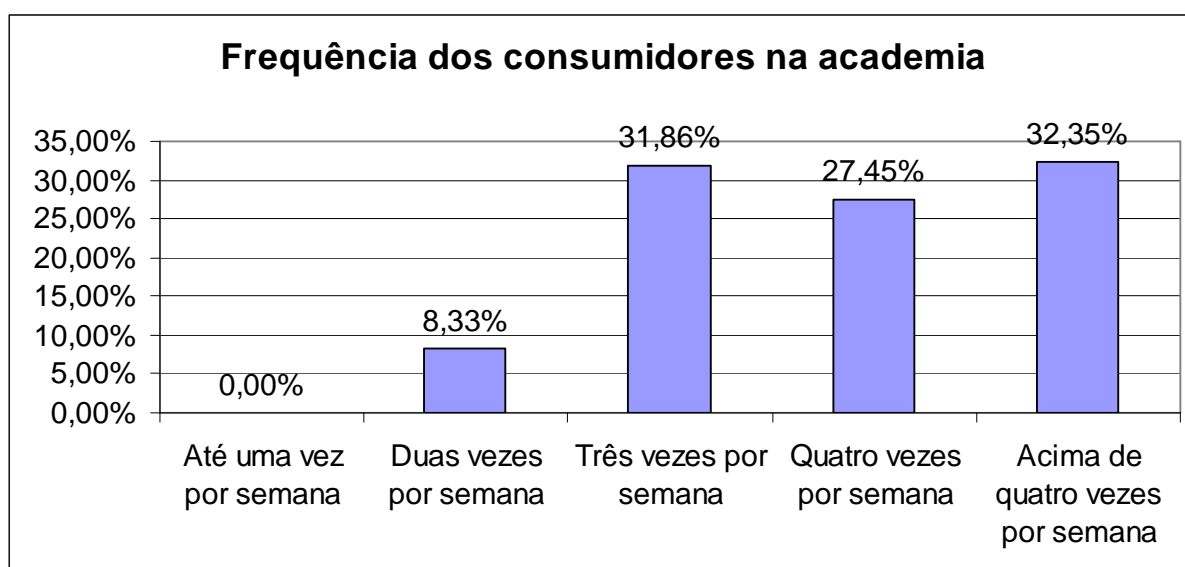


Gráfico 17: Frequência dos consumidores na academia

Fonte: Dados primários (2009)

Percebe-se que a maioria dos alunos frequentam as academias mais de três vezes por semana, somando 91,67% dos entrevistados. Com isso, acredita-se que a possibilidade de consumo de sanduíches seja maior pela presença constante dos alunos nos estabelecimentos.

4) Consumo de lanches

Tabela 18: Consumo de lanches

	Quantidade	Porcentagem
Sim	185	90,69%
Não	19	9,31%
Total	204	100,00%

Fonte: Dados primários (2009)

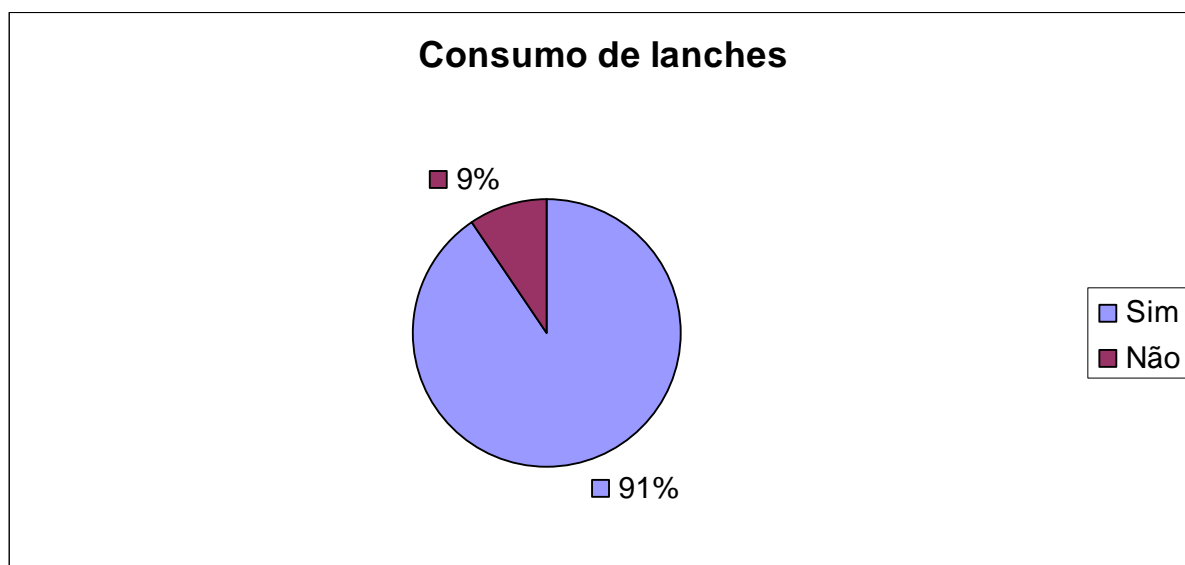


Gráfico 18: Consumo de lanches

Fonte: Dados primários (2009)

Dentre os entrevistados 91% afirmam que consomem lanches como sanduíches, salgados ou similares ao menos uma vez por semana. Como a questão era filtro para o restante do questionário, os que responderam negativamente apontaram o motivo pelo qual não consumiam estes tipos de alimentos e finalizavam-se as perguntas. Dentre os principais motivos estão a falta de hábito ou não gostar de comer alimentos do tipo, manter e prevenir a saúde, e por fim, a modificação na alimentação.

5) Características para sanduíches naturais – consumidores

Tabela 19: Características para sanduíches naturais – consumidores

	Diversidade	Porcentagem	Qualidade	Porcentagem	Preço	Porcentagem
1º importância	36	19,46%	135	72,97%	14	7,57%
2º importância	68	36,76%	28	15,14%	89	48,11%
3º importância	81	43,78%	22	11,89%	82	44,32%
Total	185	100,00%	185	100,00%	185	100,00%

Fonte: Dados primários (2009)

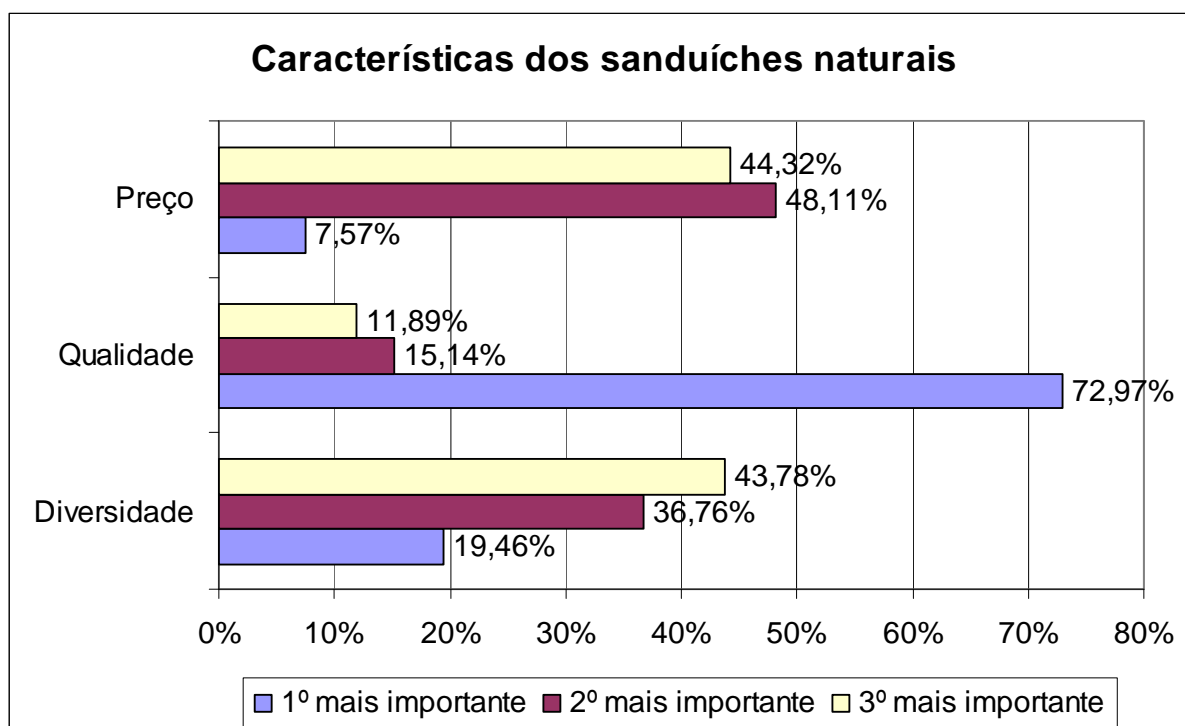


Gráfico 19: Características para sanduíches naturais – consumidores

Fonte: Dados primários (2009)

A qualidade dos sanduíches naturais foi considerada a característica mais importante para sanduíches naturais para os frequentadores de academias, englobando mais de 70% dos questionados. Quanto à importância dos quesitos diversidade de tamanho e sabores e preço houve certa similaridade nas respostas, com pequena vantagem para o preço que foi apontado como segundo mais importante por quase 50% dos entrevistados.

6) Preço para sanduíches naturais – consumidores

Tabela 20: Preço para sanduíches naturais – consumidores

	Quantidade	Porcentagem
Até R\$4,00	36	19,46%
De R\$4,01 até R\$5,00	85	45,95%
De R\$5,01 até R\$6,00	52	28,11%
Acima de R\$6,01	12	6,49%
Total	185	100,00%

Fonte: Dados primários (2009)

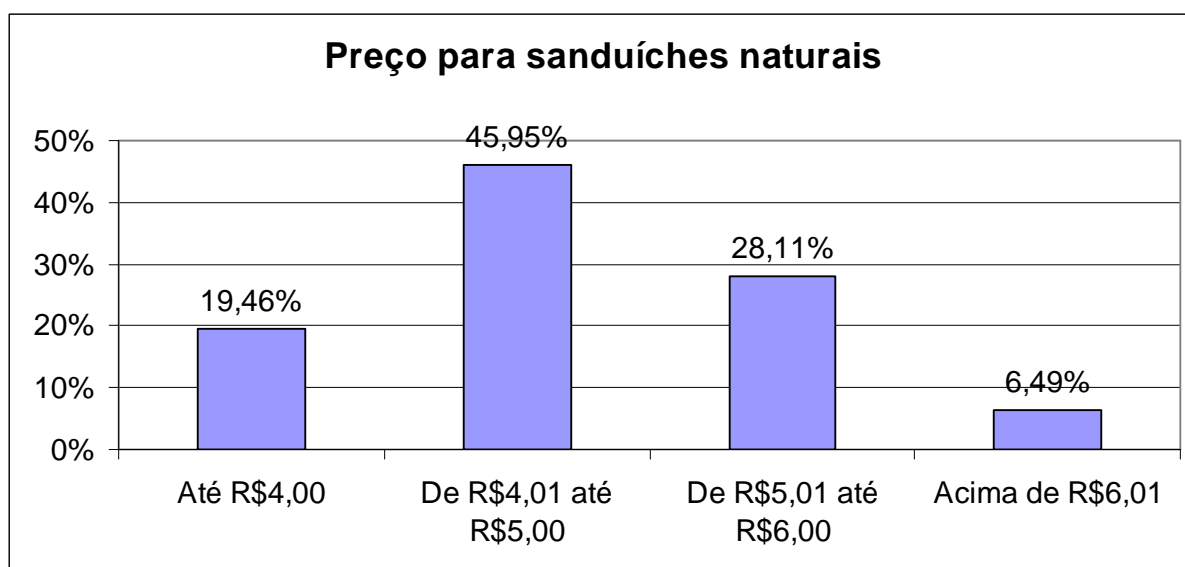


Gráfico 20: Preço para sanduíches naturais – consumidores

Fonte: Dados primários (2009)

Ao se analisar o preço de venda justo para sanduíches naturais a maioria dos entrevistados (45,95%) apontou o intervalo de R\$4,01 a R\$5,00. Outros 28,11% consideraram faixa de R\$5,01 a R\$6,00 a mais ideal para o produto. Ressalta-se ainda que cerca de 20% consideram caros os sanduíches acima de R\$4,00.

7) Quantidade de sabores – consumidores

Tabela 21: Quantidade de sabores – consumidores

	Quantidade	Porcentagem
Até 3 sabores	33	17,84%
4 sabores	54	29,19%
5 sabores	43	23,24%
Acima de 6 sabores	55	29,73%
Total	185	100,00%

Fonte: Dados primários (2009)

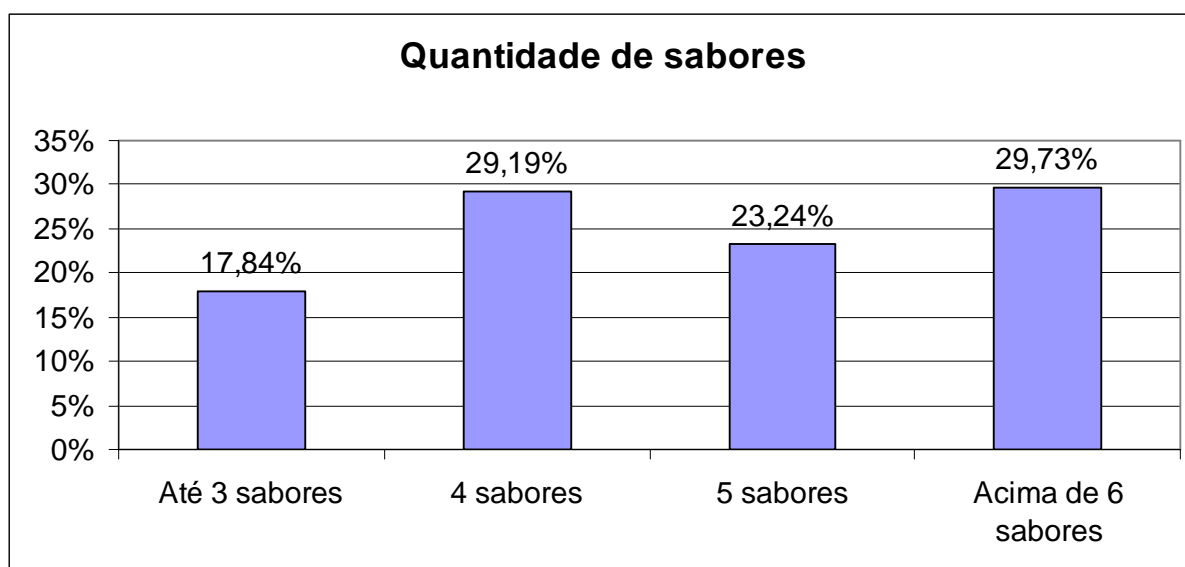


Gráfico 21: Quantidade de sabores – consumidores

Fonte: Dados primários (2009)

Segundo os dados da pesquisa houve certa paridade nos resultados obtidos quanto à disponibilidade de sabores para escolha na visão dos entrevistados. Ambas as respostas de quatro sabores e acima de seis alcançaram cerca de 30% das respostas. A menor incidência de opiniões (17,84%) ficou na faixa até três sabores. Com isso, percebe-se que o ideal é disponibilizar mais de quatro sabores para escolha aos alunos das academias.

8) Preferência de sabores – consumidores

Tabela 22: Preferência de sabores – consumidores

	Presunto	Frango	Salame	Atum	Rosbife	Chester	Peru	Ricota	Vegetariano	Outros
Sim	42	105	43	67	25	91	80	42	60	0
Sim (%)	22,70%	56,76%	23,24%	36,22%	13,51%	49,19%	43,24%	22,70%	32,43%	0,00%
Não	143	80	142	118	160	94	105	143	125	185
Não (%)	77,30%	43,24%	76,76%	63,78%	86,49%	50,81%	56,76%	77,30%	67,57%	100,00%
Total	185	185	185	185	185	185	185	185	185	185

Fonte: Dados primários (2009)

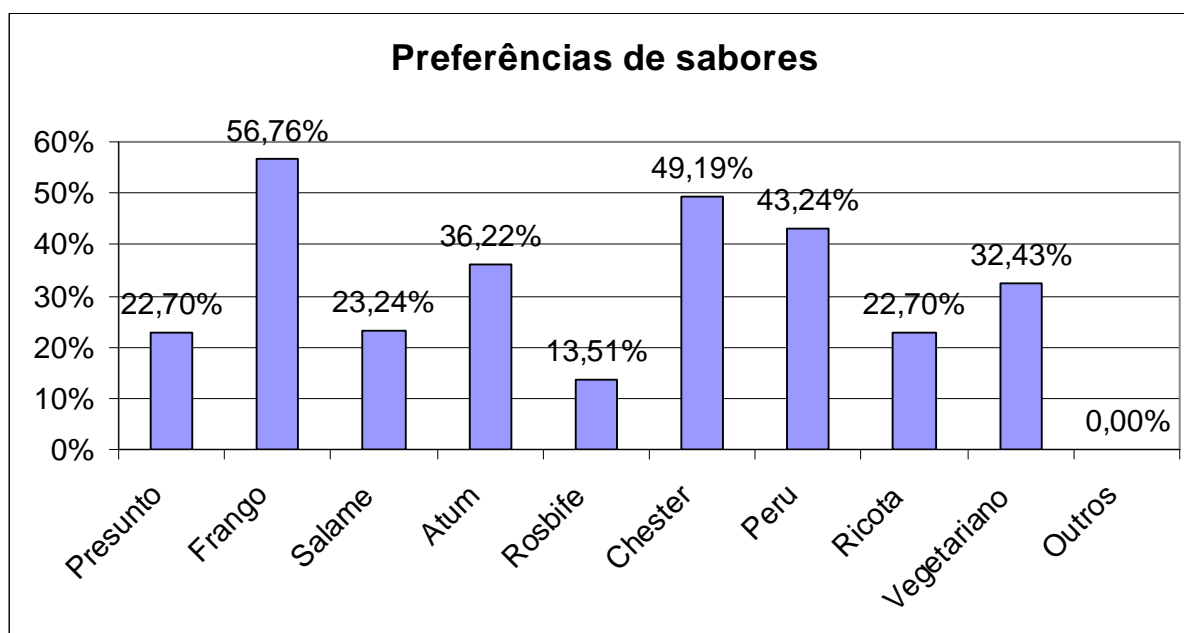


Gráfico 22: Preferência de sabores – consumidores

Fonte: Dados primários (2009)

Dentre os cinco sabores preferidos pelos frequentadores de academias estão frango (56,76%), chester (49,19%), peru (43,24%), atum (36,22%) e vegetariano (32,43%).

4.2.1.3 Perfil dos clientes e consumidores

Ao se analisar o perfil dos clientes (academias) pode-se destacar alguns aspectos como a proximidade entre os estabelecimentos podendo reduzir os custos de distribuição; a alta concentração de frequentadores que podem influenciar positivamente na demanda; mercado pouco explorado com relação à comercialização de sanduíches naturais, principalmente por não ser o foco de negócio desse tipo de empresas; demanda por sanduíches atraente, principalmente no período que antecede a chegada do verão; qualidade dos sanduíches como característica mais importante; preço de venda ideal dos sanduíches entre R\$4,00 e R\$5,00;

disponibilidade de até quatro sabores de sanduíches diferentes, sendo os principais os de frango, chester, vegetariano, peru e atum; e, aceitabilidade por parte das academias quanto ao negócio proposto.

Com relação ao perfil dos consumidores (frequentadores das academias) percebem-se alguns pontos como similaridade quanto ao sexo destes; maior incidência de jovens entre 16 e 25 anos; alta frequência dos alunos nas academias; grande incidência de consumidores de lanches; qualidade dos sanduíches como característica mais importante; preço de venda justo dos sanduíches entre R\$4,00 e R\$6,00; disponibilidade acima de quatro sabores de sanduíches diferentes, sendo os principais os de frango, chester, peru, atum e vegetariano.

Comparando o perfil dos clientes e dos consumidores pode-se perceber alguns aspectos importantes conforme quadro abaixo:

	Clientes (Academias)	Consumidores (Frequentadores)
Características para sanduíches	Qualidade mais importante seguido de preço e diversidade	Qualidade mais importante seguido de preço e diversidade
Preço ideal (venda e compra)	Entre R\$4,01 até R\$5,00	Entre R\$4,00 até R\$6,00
Disponibilidade para escolha	Até quatro sabores	Acima de quatro sabores
Preferência de sabor (por ordem)	Frango, chester, vegetariano, peru e atum	Frango, chester, peru, atum e vegetariano

Quadro 02: Comparativo entre clientes e consumidores
Fonte: Elaborado pelo autor (2009)

4.2.2 Mercado fornecedor

Para poder desenvolver suas atividades, a empresa precisará contar com fornecedores que disponibilizem os produtos e serviços necessários para realizá-las. Sendo assim, a distribuidora de sanduíches necessitará de certos recursos para poder iniciar e manter seu negócio, além dos equipamentos citados anteriormente neste estudo.

Entre tais recursos, os que merecem destaque são os sanduíches para comercialização e o combustível consumido pelo veículo de entrega.

Ao se tratar dos sanduíches deve-se levar em consideração a parceria desenvolvida junto à empresa produtora dos sanduíches da marca Sabor em Fatias. Como estabelecido contratualmente, ambas as empresas atuarão com exclusividade tratando-se do fornecimento de sanduíches. Com isso, têm-se como único fornecedor destes a empresa parceira para produção.

Contudo, algumas regras deverão ser seguidas referentes ao fornecimento dos sanduíches, como, disponibilização de produtos, qualidade dos mesmos, preços cobrados, prazos de entrega e de pagamento. A empresa produtora se compromete a disponibilizar os produtos nos sabores, qualidade e quantidade desejadas todos os dias, de modo que sempre sejam oferecidos sanduíches frescos. Os preços serão estabelecidos contratualmente entre as partes e a forma de pagamento será semanal, de acordo com a quantidade e tipos de sanduíches solicitados pela empresa distribuidora.

Quanto ao combustível existem diversas empresas que poderão fornecer este recurso. Mesmo o veículo sendo flex (movido a álcool ou gasolina), todos os postos de combustíveis da região têm a capacidade de atender as necessidades da empresa. Destaca-se que o produto em si e o preço aplicado entre estes postos são muito similares, apresentando pouca variação de um para outro. A forma de pagamento também é parecida, podendo ser tanto à vista como a prazo, onde o débito só ocorreria no em vencimento futuro. Para se ter uma noção da disponibilização dos tipos de combustíveis, dos preços e da forma de pagamento adotados fez-se uma comparação com quatro redes de postos de combustíveis conforme quadro abaixo, podendo-se comprovar as análises anteriores:

	Gasolina (por litro)	Álcool (por litro)	Forma de pagamento
Petrobrás	R\$ 2,52 a R\$2,59	R\$ 1,83 a R\$ 1,89	à vista e a prazo
Ipiranga	R\$ 2,59 a R\$2,69	R\$ 1,89 a R\$ 1,99	à vista e a prazo
Texaco	R\$ 2,55	R\$ 1,85	à vista e a prazo
Shell	R\$ 2,69	R\$ 1,99	à vista e a prazo

Quadro 03: Comparativo entre postos de combustíveis
Fonte: Elaborado pelo autor (2009)

4.2.3 Mercado competidor

Ao se analisar o mercado competidor do empreendimento é preciso considerar uma gama de diferentes tipos de concorrentes que a empresa poderá enfrentar no decorrer de suas atividades.

Pode-se enquadrar em três categorias de possíveis concorrentes da Sabor em Fatias. O primeiro refere-se a qualquer tipo de alimentos que possam satisfazer os frequentadores de academias, antes ou após os seus treinos. Com isso, percebe-se que existe uma grande quantidade de diferentes produtos alimentares. Entretanto, os principais concorrentes desta categoria podem ser identificados pela facilidade de acesso dos frequentadores aos seus

produtos. Sendo assim, têm-se as lanchonetes e similares localizadas próximas às academias, que disponibilizem alimentos naturais de rápida ingestão, como, tigelas de açaí, salgados assados, barras de cereais, vitaminas, entre outros.

A segunda categoria pode ser enquadrada como aqueles estabelecimentos que possuam outros tipos de sanduíches que não sejam naturais, ou seja, diferentes dos oferecidos pela Sabor em Fatias. Dentre as opções disponíveis verifica-se lanches, como, hambúrgueres (x-galinha, x-salada, etc.), cachorros-quentes e sanduíches com outros tipos de pão (sírio, pão-de-trigo, etc.).

Por último, estão as outras empresas distribuidoras de sanduíches naturais, os quais apresentem características muito similares dos produtos oferecidos pela Sabor em Fatias. Porém, esta categoria é vista como a principal concorrente por parte do empreendimento. Devido a este fato, buscou-se um maior conhecimento sobre os produtos disponibilizados por estas empresas. Por motivos éticos, não serão citados os nomes das empresas no estudo.

Com o intuito de analisar estes concorrentes, determinaram-se algumas características a serem analisadas sobre os sanduíches, entre elas: tamanho (peso em gramas), preço (médio em R\$), qualidade dos ingredientes (boa, regular ou ruim), sabor do sanduíche (bom, regular ou ruim), prazo de validade (quantidade de dias), quantidade de sabores disponíveis, tipos de sabores disponíveis, aparência do sanduíche (boa, regular ou ruim) e embalagem (boa, regular ou ruim), além de verificar os pontos positivos e negativos de cada empresa. A seguir, apresenta-se um quadro resumido com o resultado desta análise:

	Empresa A	Empresa B	Empresa C	Empresa D
Tamanho	200 gramas	190 gramas	150 gramas	200 gramas
Preço	R\$ 4,50	R\$ 3,75	R\$ 4,50	R\$ 4,25
Qualidade dos ingredientes	Regular	Regular	Boa	Ruim
Sabor do sanduíche	Regular	Regular	Bom	Regular
Prazo de validade	5 dias	8 dias	15 dias	21 dias
Quantidade de sabores	5 tipos	4 tipos	7 tipos	5 tipos
Tipos de sabores	Atum, Chester, Frango, Peru, Salame	Atum, Chester, Frango, Peru	Atum, Frango, Peru, Presunto, Salame, Salmão, Vegetariano	Atum, Chester, Frango, Palmito, Peru
Aparência do sanduíche	Boa	Regular	Boa	Regular
Embalagem	Regular	Regular	Boa	Regular
Ponto positivo	A embalagem dos sanduíches chama a atenção do comprador	Formato diferenciado, mais anatômico do que os outros	Sanduíche é mais saboroso que os da concorrência	Prazo de validade longo, permitindo maior tempo de estoque dos sanduíches
Ponto negativo	Apesar da boa aparência os ingredientes eram escassos, deixando o sabor a desejar.	Pouco atraente, além de embalagem simples e pouco atrativa	Tamanho reduzido comparado aos demais sanduíches	Embalagem não permite visualização do sanduíche antes do consumo

Quadro 04: Comparativo entre concorrentes (distribuidoras de sanduíches)

Fonte: Elaborado pelo autor (2009)

4.3 ASPECTOS DE MARKETING

Tendo em vista a satisfação dos clientes e usuários a empresa deve desenvolver suas estratégias de marketing focadas nestes públicos, e com isso, buscar atingir seus objetivos. Para tanto, precisa-se trabalhar os 4 P's do marketing (produto, preço, praça e promoção) considerando as características dos mercados envolvidos.

4.3.1 Produto

Os produtos a serem comercializados pelo empreendimento são sanduíches naturais prontos para consumo. Apesar de já existirem similares destes produtos no mercado, a empresa pretende trazer um conceito diferenciado com relação aos sanduíches vendidos atualmente.

Desta forma, a empresa espera posicionar seus produtos tendo em vista a qualidade de seus alimentos. Assim como visto na análise do mercado consumidor, a característica mais importante, tanto para as academias quanto aos seus frequentadores, é a qualidade do sanduíche. Neste contexto, a empresa pretende disponibilizar produtos de alta qualidade, que remetam a alimentos saudáveis, principalmente por se tratar de um público que busca, além de um corpo bonito, manter sua saúde em ótimo estado.

Os sanduíches serão comercializados sobre a marca Sabor em Fatias, a qual terá a seguinte logomarca para identificação dos produtos:

FIGURA 02: Logomarca da empresa



Fonte: Maria Bernadete de Abreu Miranda, 2009.

Quanto às embalagens dos produtos serão utilizados pacotes de plásticos nos moldes dos tamanhos de cada tipo de sanduíches. A embalagem contará ainda com informações

técnicas e nutricionais sobre os sanduíches, além de informações sobre possíveis benefícios a saúde caso seja ingerido determinado produto.

Conforme informações obtidas junto à análise do mercado consumidor, é ideal disponibilizar a partir de quatro sabores diferentes para escolha. Levando isso em consideração, e observando as preferências de ambos os públicos (academias e frequentadores), foi determinado que, inicialmente, serão oferecidos os seguintes sabores de sanduíches: atum, chester, frango e natural (vegetariano).

Ressalta-se ainda, que cada um destes sabores será disponibilizado em dois tamanhos diferentes, o grande (250 gramas) e o pequeno (150 gramas).

Com relação ao prazo de validade, a empresa utilizará períodos pequenos, de no máximo cinco dias. Com isso, os produtos serão mais frescos e saudáveis, conciliando com a estratégia de posicionamento citada anteriormente.

4.3.2 Preço

Como a empresa pretende se posicionar diferentemente do mercado, com relação a seus produtos, serão estabelecidos preços um pouco mais altos do que o aplicado pelo mercado e do constatado na pesquisa de mercado. Com isso, espera-se criar na mente dos usuários a visão de um produto de alta qualidade, justificando o preço adotado.

Os preços dos sanduíches adotados inicialmente, para os frequentadores das academias, seguirão conforme o quadro a abaixo:

	Atum	Chester	Frango	Natural
Grande	R\$ 5,50	R\$ 6,00	R\$ 5,50	R\$ 5,00
Pequeno	R\$ 4,00	R\$ 4,00	R\$ 4,00	R\$ 4,00

Quadro 05: Preços dos sanduíches
Fonte: Elaborado pelo autor (2009)

É importante ressaltar que estes preços já consideram o custo de obtenção junto à fornecedora, a margem de lucro para a empresa distribuidora, e a margem de lucro para as academias que venham a comercializá-los. A estrutura dos preços pode ser vista detalhadamente no seguinte quadro:

	Atum (grande)	Chester (grande)	Frango (grande)	Natural (grande)	Chester (pequeno)	Outros (pequenos)
Custo de fabricação	R\$ 2,10	R\$ 2,70	R\$ 2,40	R\$ 2,10	R\$ 1,50	R\$ 1,10
Preço de fornecimento	R\$ 3,10	R\$ 3,70	R\$ 3,10	R\$ 3,10	R\$ 2,10	R\$ 2,10
Preço de venda para academias	R\$ 4,80	R\$ 5,30	R\$ 4,80	R\$ 4,50	R\$ 3,50	R\$ 3,50
Preço de venda ao consumidor final	R\$ 5,50	R\$ 6,00	R\$ 5,50	R\$ 5,00	R\$ 4,00	R\$ 4,00

Quadro 06: Estrutura dos preços

Fonte: Elaborado pelo autor (2009)

Após os primeiros anos, dependendo da fidelidade junto à Sabor em Fatias, a margem de lucro da academia poderá aumentar. Isto porque, inicialmente serão disponibilizados, gratuitamente, refrigeradores expositores aos estabelecimentos, o que acarreta em um custo inicial alto. Desta forma, até que a empresa se estabeleça, essa estrutura de preços será mantida, podendo ser revista futuramente.

4.3.3 Praça (sistema de distribuição)

Como o centro do negócio se refere à distribuição de sanduíches aos clientes e consumidores, este aspecto que tange o sistema logístico é de extrema importância para um bom desempenho da empresa. Desta forma, devem ser tratados diversos pontos, com a intenção de se disponibilizar os produtos aos clientes no momento em que estes desejarem, além de, buscar reduzir o custo ao mínimo possível e, ao mesmo tempo, mantendo um nível de serviço de qualidade.

4.3.3.1 Planejamento da distribuição

Primeiramente, precisa-se ter claro qual o perfil do público a ser atendido pela empresa. No caso da Sabor em Fatias, este público se refere as academias localizadas na área insular de Florianópolis. É importante ressaltar que este tipo de cliente é em menor número, entretanto, tendem a solicitar pedidos em maiores quantidades de produtos.

Para a empresa, as academias seriam os intermediários de seus produtos, disponibilizando-os aos seus frequentadores. Existem duas vantagens para a academia atuar nesta posição. A primeira delas está na agregação de valor dos serviços da academia,

proporcionando aos seus clientes a facilidade de adquirir um lanche saudável, sem precisar procurar um outro local para isto. E a segunda consiste no lucro extra que o estabelecimento poderá ganhar com as vendas dos sanduíches.→

Na outra ponta do sistema de distribuição, relacionada ao fornecimento dos produtos, está a fabricante dos sanduíches. Ela será responsável por toda a produção, disponibilizando quando solicitado os produtos a serem entregues aos clientes.

4.3.3.2 Controle de estoque

A função de manter e controlar os estoques, dos produtos e de seus insumos, não será exercida diretamente pela empresa, e sim pela fabricante dos sanduíches. A distribuidora atuará somente fornecendo informações quanto à previsão de demanda da semana seguinte. Desta forma, não existe nenhum depósito com produtos, sendo que estes são coletados junto a fabricante logo após sua produção e entregues em seguida às academias.

4.3.3.3 Administração de pedidos

Como ressaltado anteriormente, o responsável pela administração dos pedidos é o proprietário da distribuidora de sanduíches. Sendo assim, os pedidos solicitados pelas academias são feitos diretamente com ele.

Será estabelecido um pedido padrão para cada academia, discriminando a quantidade de cada tipo de sanduíche e os tamanhos desejados. Este pedido padrão será mantido semanalmente, e somente será alterado mediante solicitação da academia. Caso esta precise de mais sanduíches, deverá fazer uma solicitação excepcional, a qual será analisada para verificação da condição de atendê-la.

As solicitações de pedidos excepcionais ou de alteração do pedido padrão poderão ser efetuadas por telefone ou e-mail, sendo que a academia deve aguardar um retorno do responsável para confirmação do pedido.

Não serão aceitas devoluções de produtos não comercializados, ficando a cargo da academia elimina-los, ou trocá-los por sanduíches novos. Contudo, neste último caso o estabelecimento não poderá contar com sua margem de lucro sobre o produto substituído.

4.3.3.4 Sistema de entregas

Com o intuito de manter produtos frescos à disposição dos frequentadores das academias, estabeleceram-se alguns horários de entrega durante a semana. Nas segundas-feiras serão feitas duas entregas a cada academia. A primeira será realizada no período da manhã, o mais cedo possível. Para que sejam realizadas as entregas a tempo, considerando ainda o tempo de produção dos sanduíches, esta primeira entrega será realizada parcialmente sobre o total do pedido, de modo que supra as vendas do dia até o momento da segunda entrega que será realizada no período noturno.

A entrega realizada na noite de segunda-feira prevê o atendimento da demanda do restante do dia e do dia seguinte. A próxima entrega semanal ocorrerá na noite de terça-feira, e posteriormente, na noite de quinta-feira. Sendo que a entregue de terça deve suprir o final do dia, toda quarta-feira e parte da quinta-feira, e a entrega de quinta deve atender o restante da semana.

A predominância do horário noturno de entrega foi escolhida devido a três motivos. O primeiro pelo fato do tráfego de veículos pelas ruas ser muito menor que do restante do dia. O segundo motivo ocorre pelo fato dos estabelecimentos estarem abertos nesta faixa do dia, conforme visto na pesquisa de mercado. E por fim, devido ao clima estar mais ameno, reduzindo o risco dos produtos serem afetados pela temperatura.

4.3.3.5 Gerenciamento de frotas

Como a empresa depende muito do estado do veículo para poder desenvolver suas atividades diárias, é de grande importância gerenciá-lo da melhor forma possível. Desta forma, alguns cuidados devem ser tomados para que não haja surpresas no decorrer do funcionamento do negócio.

Deve-se observar constantemente a produtividade do veículo, levando em consideração os custos de manutenção e as entregas realizadas. Outro ponto em questão se refere a mão-de-obra relacionada ao manuseio do veículo, devendo este ter consciência da sua importância na manutenção e do estado do veículo em seu poder. Quanto à manutenção do veículo é importante acompanhar as trocas de óleo, épocas de revisão, validade dos seguros e renovação da documentação.

4.3.3.6 Controle de custos

Para que se possa otimizar os resultados da empresa é de suma importância o controle dos custos gerados pela distribuição, Isto porque, grande parte dos custos da organização estão vinculadas a estas atividades.

Com isso, pretende-se ter um mapeamento da localização das academias que comercializarão os sanduíches, e por meio deste traçar uma rota que reduza as distâncias a serem percorridas. Tendo definida a rota será, de conhecimento do administrador quanto o veículo irá percorrer, e assim, prever o gasto com combustível consumido.

4.3.4 Promoção

Os principais meios de comunicação da empresa estarão diretamente nos postos de vendas, sendo no caso as academias. Estarão dispostos nos estabelecimentos, banners e panfletos para divulgação da marca e de seus produtos.

Nas duas primeiras semanas, em cada academia, serão oferecidas pequenas amostras aos frequentadores, para que estes possam degustar os sanduíches, e assim, estimulá-los na sua primeira compra dos produtos.

Outra forma de divulgação será através do veículo de distribuição. Este, por sua vez, será todo adesivado com a logomarca Sabor em Fatias e com imagens dos sanduíches comercializados. Esta mesma ação será implantada nos refrigeradores dispostos nas academias, de modo que ganhem maior destaque nestes estabelecimentos.

Para conquistar os primeiros clientes, neste caso as academias, será preciso um esforço de venda por parte da empresa, por meio de uma apresentação de seu negócio e de seus produtos. Todas as academias situadas na área insular de Florianópolis deverão ser alvo de tal esforço para que se possa alcançar um melhor resultado.

Futuramente, a empresa poderá participar de eventos esportivos que permitam uma maior projeção da marca Sabor em Fatias, inclusive para possível expansão entre outras áreas de atuação.

4.4 ASPECTOS FINANCEIROS

Tendo em vista a análise de viabilidade do negócio, deve-se elaborar um plano financeiro que seja capaz de auxiliar o empreendedor no momento de decidir em investir ou não na futura empresa.

Sendo assim, o plano financeiro visa identificar os investimentos iniciais necessários para o funcionamento do empreendimento, bem como prever os possíveis resultados, para que posteriormente possa se fazer uma avaliação da rentabilidade do negócio. No final deste processo, pode-se determinar com maior precisão a viabilidade financeira da empresa.

4.4.1 Investimento Inicial

O investimento inicial pode ser dividido em três tipos: as despesas pré-operacionais, os investimentos fixos, e o capital de giro inicial (para os três primeiros meses). Nas tabelas a seguir, visualiza-se a lista dos itens de cada um destes e seus respectivos valores.

Tabela 23: Despesas pré-operacionais

Especificações	Valores
Alvará Sanitário	R\$ 50,00
Registro da empresa	R\$ 300,00
Vistoria dos bombeiros	R\$ 30,00
Fiscalização	R\$ 30,00
Contador	R\$ 100,00
Total	R\$ 510,00

Fonte: Dados primários (2009)

Tabela 24: Investimentos fixos

Especificações	Quantidade	Valor unitário	Valores
Veículo	1	R\$ 40.000,00	R\$ 40.000,00
Caixa Plástica	50	R\$ 25,00	R\$ 1.250,00
Refrigerador	20	R\$ 1.200,00	R\$ 24.000,00
Celular	2	R\$ 300,00	R\$ 600,00
Notebook	1	R\$ 1.500,00	R\$ 1.500,00
Mesa	1	R\$ 300,00	R\$ 300,00
Cadeira	3	R\$ 80,00	R\$ 240,00
Reforma do escritório	1	R\$ 800,00	R\$ 800,00
Total			R\$ 68.690,00

Fonte: Dados primários (2009)

Tabela 25: Capital de giro inicial

Especificações	Quantidade	Valor unitário	Valores
Água e luz	3	R\$ 100,00	R\$ 300,00
Telefone e internet	3	R\$ 300,00	R\$ 900,00
Aluguel	3	R\$ 300,00	R\$ 900,00
Manutenção	3	R\$ 100,00	R\$ 300,00
Reserva de caixa	3	R\$ 2.000,00	R\$ 6.000,00
Total			R\$ 8.400,00

Fonte: Dados primários (2009)

É importante ressaltar que a lista dos números apresentados se trata de uma estimativa de preços baseadas nos atuais valores de mercado. Desta forma, é possível que estes preços se alterem com o passar do tempo, influenciado principalmente pela inflação.

Considerando todos os valores anteriores, o investimento inicial da Sabor em Fatias é composto da seguinte forma:

Tabela 26: Investimento inicial

Especificações	Valores
Despesas pré-operacionais	R\$ 510,00
Investimentos fixos	R\$ 68.690,00
Capital de giro inicial	R\$ 8.400,00
Total	R\$ 77.600,00

Fonte: Dados primários (2009)

4.4.2 Apuração dos resultados

A apuração dos resultados envolve as estimativas das receitas, custos e despesas ocorridas em determinado período de tempo. Presumindo tais estimativas, é possível estimar o lucro obtido pela empresa. Contudo, por se tratarem de previsões, cabe a utilização de diferentes cenários plausíveis: o pessimista, o realista e o otimista.

4.4.2.1 Receitas

Para a estimativa das receitas do empreendimento foram considerados os dados obtidos com a pesquisa de mercado junto às academias e aos seus frequentadores e, também, a experiência de mercado da parceira da empresa.

Com isso, foram previstas as quantidades vendidas para cada tipo de sanduíche e, posteriormente, contabilizaram-se as receitas com base nos preços estabelecidos nos aspectos

de marketing. Ressalta-se que, para todos os cenários, foi considerado um total de 20 academias como clientes, alterando entre elas a demanda por sanduíches.

Com a intenção de esclarecer a previsão das vendas foram elaboradas duas tabelas, sendo que uma apresenta as quantidades comercializadas e a outra o volume financeiro obtido com as vendas. Cabe salientar que os sabores e quantidades apresentados nas tabelas foram baseados nas informações obtidas na pesquisa de mercado. Segue abaixo as tabelas:

Tabela 27: Previsão da quantidade de vendas

	Pessimista		Realista		Otimista	
	Mensal	Anual	Mensal	Anual	Mensal	Anual
Atum (grande)	256	3072	768	9216	1280	15360
Chester (grande)	384	4608	1152	13824	1920	23040
Frango (grande)	384	4608	1152	13824	1920	23040
Natural (grande)	256	3072	768	9216	1280	15360
Chester (pequeno)	80	960	240	2880	400	4800
Outros (pequenos)	240	2880	720	8640	1200	14400
Total	1600	19200	4800	57600	8000	96000

Fonte: Dados primários (2009)

Tabela 28: Estimativa de receita

	Pessimista		Realista		Otimista	
	Mensal	Anual	Mensal	Anual	Mensal	Anual
Atum (grande)	R\$ 1.228,80	R\$ 14.745,60	R\$ 3.686,40	R\$ 44.236,80	R\$ 6.144,00	R\$ 73.728,00
Chester (grande)	R\$ 2.035,20	R\$ 24.422,40	R\$ 6.105,60	R\$ 73.267,20	R\$ 10.176,00	R\$ 122.112,00
Frango (grande)	R\$ 1.843,20	R\$ 22.118,40	R\$ 5.529,60	R\$ 66.355,20	R\$ 9.216,00	R\$ 110.592,00
Natural (grande)	R\$ 1.152,00	R\$ 13.824,00	R\$ 3.456,00	R\$ 41.472,00	R\$ 5.760,00	R\$ 69.120,00
Chester (pequeno)	R\$ 280,00	R\$ 3.360,00	R\$ 840,00	R\$ 10.080,00	R\$ 1.400,00	R\$ 16.800,00
Outros (pequenos)	R\$ 840,00	R\$ 10.080,00	R\$ 2.520,00	R\$ 30.240,00	R\$ 4.200,00	R\$ 50.400,00
Total	R\$ 7.379,20	R\$ 88.550,40	R\$ 22.137,60	R\$ 265.651,20	R\$ 36.896,00	R\$ 442.752,00

Fonte: Dados primários (2009)

4.4.2.2 Custos e despesas

Todo o esforço financeiro despendido para o funcionamento do empreendimento deve ser enquadrado entre os custos e despesas da empresa, podendo ser fixos ou variáveis. Nas tabelas a seguir destacam-se os gastos respectivos de cada tipo de custo.

Tabela 29: Estimativa de custos e despesas fixos

	Mensal	Anual
Despesas com transporte	R\$ 1.500,00	R\$ 18.000,00
Salários (benefícios e encargos)	R\$ 1.800,00	R\$ 21.600,00
Pró-labore	R\$ 1.000,00	R\$ 12.000,00
Aluguel	R\$ 300,00	R\$ 3.600,00
Água	R\$ 40,00	R\$ 480,00
Energia elétrica	R\$ 60,00	R\$ 720,00
Telefone e internet	R\$ 100,00	R\$ 1.200,00
Contabilidade	R\$ 250,00	R\$ 3.000,00
Depreciação	R\$ 565,75	R\$ 6.789,00
Manutenção	R\$ 100,00	R\$ 1.200,00
Publicidade	R\$ 350,00	R\$ 4.200,00
Total	R\$ 4.565,75	R\$ 54.789,00

Fonte: Dados primários (2009)

Tabela 30: Estimativa de custos e despesas variáveis

	Pessimista		Realista		Otimista	
	Mensal	Anual	Mensal	Anual	Mensal	Anual
Custo das mercadorias	R\$ 4.870,40	R\$ 58.444,80	R\$ 14.611,20	R\$ 175.334,40	R\$ 24.352,00	R\$ 292.224,00
Imposto Simples	R\$ 295,17	R\$ 3.542,02	R\$ 1.514,21	R\$ 18.170,54	R\$ 2.781,96	R\$ 33.383,50
Total	R\$ 5.165,57	R\$ 61.986,82	R\$ 16.125,41	R\$ 193.504,94	R\$ 27.133,96	R\$ 325.607,50

Fonte: Dados primários (2009)

Quanto ao cálculo do imposto de renda optou-se pelo Sistema Integrado de Pagamento de Impostos e Contribuições das Microempresas e das Empresas de Pequeno Porte – SIMPLES. A alíquota do imposto é determinada pelo faturamento bruto da empresa e pelo tipo da empresa (comércio, indústria ou serviço).

Considerando a legislação vigente do Estado de Santa Catarina, a alíquota do imposto do simples no cenário pessimista é de 4,00%. Já nos cenários realista e otimista esta alíquota passa a ser de 6,84% e 7,54%, respectivamente. Ressalta-se que esta porcentagem incide sobre o faturamento bruto da empresa.

4.4.2.3 Demonstração do Resultado do Exercício (DRE)

Para projetar os possíveis resultados obtidos pelo empreendimento, elaborou-se a Demonstração do Resultado do Exercício, considerando todos os cenários plausíveis. Para tanto, foram utilizadas as estimativas de receitas, custos e despesas anuais. Verifica-se o resultado auferido a seguir:

Tabela 31: Demonstração do Resultado do Exercício

	Pessimista	Realista	Otimista
Receita bruta	R\$ 88.550,40	R\$ 265.651,20	R\$ 442.752,00
(-) Impostos Simples	R\$ 3.542,02	R\$ 18.170,54	R\$ 33.383,50
(=) Receita líquida	R\$ 85.008,38	R\$ 247.480,66	R\$ 409.368,50
(-) Custo das mercadorias	R\$ 58.444,80	R\$ 175.334,40	R\$ 292.224,00
(=) Lucro operacional bruto	R\$ 26.563,58	R\$ 72.146,26	R\$ 117.144,50
(-) Despesas operacionais	R\$ 54.789,00	R\$ 54.789,00	R\$ 54.789,00
(=) Lucro líquido	(R\$ 28.225,42)	R\$ 17.357,26	R\$ 62.355,50

Fonte: Dados primários (2009)

Percebe-se, na estimativa da DRE, que os cenários realista e otimista são favoráveis a abertura do negócio, apresentando bons resultados líquidos. Porém, nota-se certo risco caso o resultado da empresa aproxime-se dos números estimados no cenário pessimista.

Quanto à incidência do imposto de renda, é importante ressaltar que por se utilizar o sistema do Simples, não há cobrança de impostos após contabilização dos custos e despesas. De modo que o lucro líquido também pode ser considerado como o lucro operacional líquido.

4.4.3 Ponto de Equilíbrio

Para conhecer o volume de vendas que cubra os custos fixos e variáveis da empresa calcula-se o ponto de equilíbrio. No caso da Sabor em Fatias os valores obtidos são apresentados na tabela a seguir:

Tabela 32: Ponto de Equilíbrio

	Pessimista	Realista	Otimista
Ponto de Equilíbrio Mensal	R\$ 15.220,05	R\$ 16.811,64	R\$ 17.256,42
Ponto de Equilíbrio Anual	R\$ 182.640,56	R\$ 201.739,69	R\$ 207.077,07

Fonte: Dados primários (2009)

De modo geral, percebe-se que o volume de vendas mensal, ideal para a empresa operar positivamente, é a partir de R\$ 15.220,05. Conseqüentemente, com um volume de vendas anual de R\$ 182.640,56, o negócio não terá prejuízo nem lucro, e acima deste valor, conseguirá auferir ganhos reais.

4.4.4 Payback

Para avaliar o prazo de retorno do investimento inicial despendido no negócio calcula-se o payback. Neste estudo, será considerado para cálculo o total do investimento inicial dividido pelo lucro líquido estimado. A tabela a seguir apresenta os valores obtidos para cada cenário.

Tabela 33: Payback

	Pessimista	Realista	Otimista
Investimento inicial	R\$ 77.600,00	R\$ 77.600,00	R\$ 77.600,00
(/) Lucro líquido	(R\$ 28.225,42)	R\$ 17.357,26	R\$ 62.355,50
(=) Payback	-----	4,47	1,24

Fonte: Dados primários (2009)

Nota-se, que no cenário pessimista não será possível rever os investimentos aplicados no empreendimento. No caso dos cenários realista e otimista, o prazo de retorno aproximado do investimento inicial é de, respectivamente, 4 anos e 6 meses e 1 ano e 3 meses.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com este estudo buscou-se elaborar um plano de negócios para verificar a viabilidade da implantação de uma distribuidora de sanduíches na área insular da cidade de Florianópolis. Para tanto, determinou-se quatro objetivos específicos, entre eles: descrever o empreendimento, analisar o ambiente externo, desenvolver os aspectos de marketing e determinar a viabilidade financeira do negócio.

Primeiramente foi descrito o negócio do empreendimento, relatando sua área de atuação e os mercados a serem explorados pela empresa. Também foram expostas as estratégias competitivas que possam trazer vantagens perante possíveis concorrentes, além de, citar a parceria estratégica junto a uma produtora de sanduíches. Foram estabelecidas a missão e visão da futura empresa, para esclarecer seus objetivos e suas pretensões.

Outros pontos tratados no primeiro objetivo específico, inclusos nas estruturas de planos de negócios, foram os aspectos legais e os aspectos técnicos do empreendimento. Destaca-se que neste último foi descrito sobre a estrutura física, sobre os equipamentos e materiais necessários para funcionamento e, a sobre a administração da empresa.

O segundo objetivo específico se referia à análise do ambiente externo, onde foram abordados os mercados: consumidor, fornecedor e competidor.

Para analisar os consumidores foi aplicada uma pesquisa de mercado junto às academias e aos frequentadores das mesmas, com a finalidade de identificar a aceitabilidade do negócio. Também se verificou as opiniões destes públicos sobre alguns aspectos da comercialização de sanduíches naturais. Dentre os resultados obtidos, pôde-se destacar que cerca de 80% das academias entrevistadas não comercializam este tipo de produto e, estariam dispostas a discutir uma proposta para vendê-los em seu estabelecimento. Cabe salientar que 91% dos alunos das academias costumam consumir lanches prontos, como sanduíches. Ainda foram tratados, com os dois públicos, alguns pontos sobre a comercialização de sanduíches naturais, dentre eles, as principais características sobre estes produtos, o preço de venda ideal, a disponibilidade de tipos para escolha e, a preferência de sabores.

Com relação à análise de fornecedores foram explorados dois pontos-chaves: o fornecimento de sanduíches e de combustível. Do primeiro foi salientado sobre a parceria com a fabricante de sanduíches, sendo que esta será a única fornecedora destes produtos e produzirá com exclusividade para a empresa. Já quanto ao suprimento de combustíveis, foi

identificada grande similaridade quanto aos tipos de combustíveis e preços encontrados no mercado.

Na intenção de analisar os concorrentes da empresa foi realizada uma pesquisa com quatro diferentes marcas de sanduíches naturais prontos. Dentre os aspectos analisados estão: tamanho, preço, aparência e sabor dos sanduíches; qualidade dos ingredientes, prazos de validade; disponibilidade de sabores; embalagens e; pontos positivos e negativos. Além desta pesquisa foram identificados outros tipos de possíveis concorrentes que comercializem produtos alimentares, por exemplo, tigelas de açaí, salgados assados, barras de cereais, vitaminas e outros tipos de sanduíches.

No terceiro objetivo específico, que tratou dos aspectos de marketing, foram discutido os quatro P's do marketing, sendo estes: produto, preço, praça e promoção.

Com relação aos produtos foram abordados alguns itens, como, posicionamento no mercado, marca e logomarca dos sanduíches, embalagens, sabores, tamanhos e prazo de validade.

Na definição dos preços dos sanduíches, foi levada em consideração a estratégia de posicionamento do produto, bem como, os preços adotados pela concorrência e as informações obtidas nas pesquisas de mercado. Com isso, foi estabelecida uma estrutura de preços, apresentando as margens de lucro para cada uma das partes envolvidas até o momento do consumo dos sanduíches pelo consumidor final.

Referentes à praça, ou também denominada de sistema de distribuição, foram tratados diversos pontos, como o planejamento da distribuição, controle de estoques, administração de pedidos, sistema de entregas, gerenciamento de frota e, controle de custos. Todos estes pontos basearam-se num mesmo objetivo comum de disponibilizar os produtos aos clientes no momento em que estes desejarem, buscando a redução dos custos e, simultaneamente, mantendo um nível de serviço de qualidade.

Quanto à promoção foram estabelecidas as formas de divulgação da empresa. Nas academias que comercializarem os produtos da empresa serão dispostos banners e panfletos sobre a marca e seus produtos, além de, oferecer amostras grátis nas primeiras semanas. Outra forma de divulgação será por meio do veículo de distribuição e dos refrigerados expositores, que terão todo o exterior adesivado com a logomarca da empresa e ilustrações de seus produtos.

O último objetivo específico refere-se à análise da viabilidade financeira do negócio. Neste contexto, primeiramente foram listados os investimentos inicial necessários para o funcionamento da empresa.

Posteriormente foram estimadas as receitas, custos e despesas do negócio, de modo que fosse possível prever os possíveis resultados do empreendimento para os cenários pessimista, realista e otimista. A apuração dos lucros resultou nos seguintes valores, respectivamente: (R\$28.225,42), R\$17.357,267, R\$62.355,50.

Outros critérios utilizados para avaliação financeira do empreendimento, sendo eles o ponto de equilíbrio e o período de payback, também analisados sob perspectiva dos três cenários.

O ponto de equilíbrio mensal encontrado no cenário pessimista foi de R\$15.220,05, já no realista de R\$16.811,64, e no otimista de 17.256,42. Estes valores representam o volume de vendas necessário para cobrir todos os custos da empresa.

Quanto ao período de payback, ou prazo de retorno do investimento, verificou-se que caso a empresa opere em uma situação pessimista não será possível recuperar o dinheiro aplicado no empreendimento. Já em um cenário realista o tempo necessário para reaver o valor investido é de 4 anos e 6 meses e, num cenário otimista de 1 ano e 3 meses.

Por fim, percebe-se que tais conclusões do estudo evidenciam o cumprimento dos objetivos específicos propostos, bem como, confirmam a viabilidade da implantação de uma distribuidora de sanduíches na área insular da cidade de Florianópolis, para um cenário realista ou otimista.

5.1 RECOMENDAÇÕES

Visto o desenvolvimento do plano de negócios, destacam-se algumas recomendações para futuros estudos, de modo que permitam a complementação e o enriquecimento do empreendimento em questão.

Conforme salientado na visão da empresa, ao concretizar sua atuação entre as academias de Florianópolis, espera-se expandir suas atividades a novos mercados. Desta forma, recomenda-se a realização de outras pesquisas de mercado com estes públicos, a fim de obter informações mais precisas dos mesmos e, elaborar estratégias de atuação compatíveis com tais clientes.

Também seria interessante desenvolver um estudo específico sobre os alimentos presentes nos sanduíches. Isto porque, poderiam se adquirir conhecimentos que auxiliassem na elaboração dos produtos, tendo em vista, a sua qualidade de sabor e de nutrientes.

Cabe ressaltar a importância da eficiência da produtora dos sanduíches no desempenho financeiro da distribuidora. Sendo assim, poderiam ser abordados outros estudos que envolvessem o funcionamento desta outra empresa, principalmente, com relação a aspectos de produção e materiais.

REFERÊNCIAS

ANVISA – Agência Nacional de Vigilância Sanitária. Disponível em: <<http://www.anvisa.gov.br>>. Acesso em: 21 out. 2009.

BALLOU, Ronald H.. **Logística empresarial**: transportes, administração de materiais e distribuição física. São Paulo: Atlas, 1993.

BARBETTA, Pedro Alberto. **Estatística aplicada às ciências sociais**. 6. ed. rev. Florianópolis: Ed. da UFSC, 2006.

BERTAGLIA, Paulo Roberto. **Logística**: e gerenciamento da cadeia de abastecimento. São Paulo: Saraiva, 2003.

BHIDE, Amar. As perguntas que todo empreendedor deve responder. In: **Empreendedorismo e estratégia**. Rio de Janeiro (RJ): Campus, 2002. (Harvard Business Review).

CHÉR, Rogério. **O Meu Próprio Negócio**: todos os passos para avaliação, planejamento, abertura e gerenciamento de um negócio próspero. São Paulo: Elsevier, 2002.

CHIAVENATO, Idalberto. **Vamos abrir um novo negócio?** São Paulo: Makron Books, 1995.

COBRA, Marcos. **Plano estratégico de marketing**. São Paulo: Atlas, 1991.

CREFSC – Conselho Regional de Educação Física. Disponível em: <www.crefsc.org.br>. Acesso em: setembro de 2009.

DOLABELA, Fernando. **O segredo de Luísa**. São Paulo: Cultura Editores Associados, 1999.

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

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Inovação e espírito empreendedor**: prática e princípios. São Paulo: Pioneira, 1986.

FECOMÉRCIO – Federação do Comércio de Santa Catarina. Disponível em: <www.fecomercio-sc.com.br>. Acesso em: 28 set. 2009.

FERRARI, Alfonso Trujillo. **Metodologia da pesquisa científica**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1982.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

KOTLER, Philip. **Marketing**. Ed. compacta. São Paulo: Atlas, 1980.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 2a ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 1990.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa**. 2a ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 1990.

MARTINS, Eliseu. **Contabilidade de custos**. 9. ed São Paulo: Atlas, 2003.

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de marketing v.1: metodologia, planejamento**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

MIRSHAWKA, Victor. **Gestão Criativa: aprendendo com os mais bem-sucedidos empreendedores do mundo**. São Paulo: DVS Editora, 2003.

NORMAS LEGAIS. Disponível em: <www.normaslegais.com.br>. Acesso em: 23 out. 2009.

PRÓ-CIDADÃO – Centro de Atendimento ao Cidadão. Disponível em: <www.pmf.sc.gov.br/procidadao>. Acesso em: 21 out. 2009.

RAMAL, Silvina Ana. **Como Transformar seu Talento em um Negócio de Sucesso: gestão de negócio para pequenos empreendimentos**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

RESNIK, Paul. **A Bíblia da Pequena Empresa: como iniciar com segurança sua pequena empresa e ser muito bem-sucedido**. São Paulo: McGraw-Hill, Makron Books: 1990.

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

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. Disponível em: <www.sebrae.com.br>. Acesso em: 12 ago. 2009.

VERGARA, Sylvia Maria. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

ZANELLA, Liane Carly Hermes. UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA Secretaria de Educação a Distância. **Metodologia da pesquisa**. Florianópolis: SEAD/UFSC, 2007.

APÊNDICES

APÊNDICE A – Questionários para clientes (academias)

Este questionário tem como objetivo analisar a sua opinião referente à comercialização de sanduíches naturais 2no estabelecimento em questão. Pede-se que seja marcada apenas uma resposta em cada questão, salvo especificado ao contrario. O mesmo faz parte de um trabalho acadêmico. Você não precisa se identificar. Por favor, responda todas as perguntas CORRETA E FRANCAMENTE.

1. Localização do estabelecimento:

- () Centro da Ilha
 () Norte da Ilha
 () Sul da Ilha

2. Horário de funcionamento:

Abertura		Fechamento	
	Até às 09:00 hs		Antes das 18:00 hs
	Entre 09:01 e 10:30 hs		Entre 18:01 e 20:00 hs
	Entre 10:31 e 12:00 hs		Entre 20:01 e 22:00 hs
	Após às 12:00 hs		Após às 22:00

3. Quantidade de alunos matriculados:

- () Até 150 alunos
 () De 151 a 300 alunos
 () De 301 a 450 alunos
 () Acima de 451 alunos

4. O estabelecimento vende sanduíches naturais?

- () Sim – *Pule para a questão 6*
 () Não – *Vá para próxima questão*

5. Qual o motivo pelo qual não são vendidos sanduíches naturais no estabelecimento?

- () Falta de demanda pela clientela
 () Nunca foi pensado no assunto
 () Considera desnecessário
 () Não é o foco do negócio
 () Outros: _____

Pule para a questão 7.

6. Os sanduíches vendidos são produzidos ou comprados de terceiros?

- () Produzidos
 () Comprados Qual fornecedor: _____

7. Qual a média de sanduíches naturais vendidos semanalmente ou a previsão de vendas semanal?

- () Até 20 sanduíches
 () De 21 a 40 sanduíches

- De 40 a 60 sanduíches
- Acima de 60 sanduíches
- Não sabe informar

8. Em que meses do ano a academia acredita que as vendas de sanduíches naturais são (seriam) maiores?

- Dezembro a Março
- Abril a Julho
- Agosto a Novembro
- Independe dos meses do ano

9. Enumere por ordem de importância as características para sanduíches naturais: Considere de 1 a 3, sendo 1 o item mais importante e 3 o menos importante.

- Diversidade de tamanhos e sabores
- Qualidade
- Preço

10. Para a academia qual o preço de venda ideal dos sanduíches naturais aos alunos?

- Até R\$4,00
- De R\$4,01 até R\$5,00
- De R\$5,01 até R\$6,00
- Acima de R\$6,01

11. Quantos sabores diferentes de sanduíches acredita ser ideal para disponibilização aos alunos?

- Até 3 sabores
- 4 sabores
- 5 sabores
- Mais de 6 sabores

12. Dentre os sabores abaixo quais deles têm (teriam) maior possibilidade de venda? Selecione três sabores principais:

- | | |
|-----------------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> Presunto | <input type="checkbox"/> Chester |
| <input type="checkbox"/> Frango | <input type="checkbox"/> Peru |
| <input type="checkbox"/> Salame | <input type="checkbox"/> Ricota |
| <input type="checkbox"/> Atum | <input type="checkbox"/> Vegetariano |
| <input type="checkbox"/> Rosbife | <input type="checkbox"/> Outros: _____ |

13. A academia estaria disposta a discutir a opção de comercializar sanduíches naturais de terceiros?

- Sim
- Não

14. Alguma consideração, sugestão ou crítica a respeito do assunto abordado:

APÊNDICE B – Questionários para consumidores (frequentadores)

Este questionário tem como objetivo analisar a sua opinião referente à comercialização de sanduíches naturais. Pedese que seja marcada apenas uma resposta em cada questão, salvo especificado ao contrario. O mesmo faz parte de um trabalho acadêmico. Você não precisa se identificar. Por favor, responda todas as perguntas CORRETA E FRANCAMENTE.

1. Sexo:

- Masculino
 Feminino

2. Idade:

- Até 15 anos
 De 16 a 25 anos
 De 26 a 35 anos
 De 36 a 45 anos
 De 46 a 55 anos
 Acima de 55 anos

3. Você frequenta este estabelecimento com que frequência:

- Até uma vez por semana
 Duas vezes por semana
 Três vezes por semana
 Quatro vezes por semana
 Acima de quatro vezes por semana

4. Você consome lanches prontos como sanduíches, salgados ou similares ao menos uma vez por semana?

- Sim – Pule para questão 6
 Não – Vá para próxima questão

5. Qual seria o motivo pelo qual você não consome lanches prontos?

FIM DO QUESTIONÁRIO – OBRIGADO PELA COLABORAÇÃO**6. A respeito de sanduíches naturais enumere por ordem de importância as seguintes características. Considere 1 o item mais importante e 3 o menos importante.**

- Diversidade de tamanhos e sabores
 Qualidade
 Preço

7. Qual seria o preço justo de venda de um sanduíche natural? (Conforme exemplo)

- Até R\$4,00
 De R\$4,01 até R\$5,00
 De R\$5,01 até R\$6,00
 Acima de R\$6,01

8. Quantos sabores diferentes de sanduíches você gostaria de ter a disposição para escolher?

- Até 3 sabores
- 4 sabores
- 5 sabores
- Mais de 6 sabores

9. Dentre os sabores abaixo quais deles são de sua preferência? Selecione três sabores principais:

- | | |
|-----------------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> Presunto | <input type="checkbox"/> Chester |
| <input type="checkbox"/> Frango | <input type="checkbox"/> Peru |
| <input type="checkbox"/> Salame | <input type="checkbox"/> Ricota |
| <input type="checkbox"/> Atum | <input type="checkbox"/> Vegetariano |
| <input type="checkbox"/> Rosbife | <input type="checkbox"/> Outros: _____ |

OBRIGADO PELA COLABORAÇÃO

ANEXOS

ANEXO A – Consulta para viabilidade para instalação



PREFEITURA MUNICIPAL DE FLORIANÓPOLIS
SECRETARIA MUNICIPAL DA RECEITA
DIRETORIA DE RELACIONAMENTO



CONSULTA DE VIABILIDADE PARA INSTALAÇÃO

Razão Social ou sócios: _____
CNPJ / CPF: _____
Endereço do estabelecimento: _____ N° _____
Bairro: _____ Cep _____
E-mail: _____ Telefone: _____
Inscrição Imobiliária: _____

N° do Projeto Aprovado ou n° do Habite-se: _____
--

Abaixo deverá constar todas as atividades que serão desenvolvidas pela Pessoa Jurídica ou Pessoa Física: _____

Florianópolis, _____ / _____ / _____.

Nome completo do responsável: _____

N° do CPF: _____

Assinatura: _____

ANEXO B – Solicitação para vistoria de funcionamento



SECRETARIA DE SEGURANÇA PÚBLICA E DEFESA DO CIDADÃO
CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DE SANTA CATARINA
1º BATALHÃO DE BOMBEIROS MILITAR
SEÇÃO DE ATIVIDADES TÉCNICAS

SOLICITAÇÃO PARA VISTORIA DE FUNCIONAMENTO

Através do presente, solicitamos a V. S^a. que seja efetuada vistoria nas instalações de Prevenção Contra Incêndios para fins de FUNCIONAMENTO da edificação abaixo especificada.

Da Empresa

CNPJ/ CPF		Insc. Estadual
Razão Social		
CMC(Se houver)		
Nome Fantasia (Empresa)		
Nome p/Contato		
Fone:		E-mail:

Proprietário da Edificação

Nome		
CNPJ/ CPF		
Fone:		E-mail:

Edificação

Nome			
Nome Fantasia			
Endereço			
Número		Sala	
Cidade		Bairro	
CEP		Complemento	
Características da Edificação	Área total Construída: _____(m ²); Área a ser vistoriada _____(m ²)		
	Nº Pavto: _____; nº Blocos: _____;		
	Ocupação: () Comercial; ()Escolar; () Reunião Público; () Outros		
Tipo: () Alvenaria; ()Mista; ()Madeira; () Metálica; () Outros			

Florianópolis, _____ de _____ de 200____.

Ass/ Carimbo do Proprietário ou Responsável

Exclusivo do CB:

Protocolo	Data Entrada	RE	Arquivo	CMC

ANEXO C – Alvará Sanitário para Transportadora de Alimentos



PREFEITURA MUNICIPAL DE FLORIANÓPOLIS
SECRETARIA MUNICIPAL DA RECEITA
DIRETORIA DE RELACIONAMENTO



Saneamento e Saúde

Transportadora de Alimentos Grupo 122 (por Veículo) - 12212

▣ Descrição:

Referente ao alvará sanitário para estabelecimentos que exerçam atividades relacionadas à transportadora de alimentos, **de menor risco epidemiológico**.

▣ Forma de Solicitar:

Pessoalmente ou por meio de terceiros, portando CPF e/ou RG, em qualquer unidade Pró-Cidadão.

▣ Documentos Necessários:

- Requerimento;
- Cópia do Contrato Social e Última Alteração;
- Cópia do CNPJ;
- Taxa de Alvará Sanitário (DAM);
- Relação com o nome completo de todos os trabalhadores e colaboradores com os respectivos números de RG ou, assinada pelo representante legal da empresa;
- Atestado de saúde para todos que manipulam alimentos, devendo constar no atestado a expressão "APTO PARA MANIPULAR ALIMENTOS", conforme Portaria da Secretaria Municipal de Saúde nº 043/99;
- Apresentar, no dia da vistoria, o Certificado de treinamento em Manipulação de Alimentos (emitido por empresas credenciadas junto a Vigilância Sanitária) para todos que manipulam Alimentos no Estabelecimento. Conforme Lei Municipal nº 5980/2002 e Decreto Municipal nº 2064/03.
- Certificado de propriedade de veículo em nome de pessoa jurídica ou Contrato de Prestação de Serviços;
- Consulta de Viabilidade de Instalação ou Habite-se de Construção Comercial ou Certidão de Zoneamento;
- Croqui de Localização.

Obs.:

1 - Para substituir a Consulta de Viabilidade de Instalação, poderá ser aceito o Alvará Sanitário, mesmo vencido, de uma outra Pessoa Jurídica ou Física, que esteve estabelecida no mesmo endereço e com a mesma atividade. Para isso, deve-se proceder da seguinte maneira: - *para Alvará Sanitário do Município* solicita-se um processo de baixa do Alvará Sanitário da empresa anterior e um processo de Alvará Sanitário para a nova empresa, anexando uma cópia do Alvará Sanitário aos outros documentos. - *para Alvará Sanitário Estadual ou Alvará Sanitário Municipal de Temporada*, basta anexar ao processo uma cópia do Alvará Sanitário da empresa anterior.

2 - Após a formação do Processo Administrativo, poderão ser requisitados outros documentos que a Autoridade Sanitária entender pertinentes.

3 - Renovação: são necessários os documentos sublinhados, juntamente com (01) uma cópia do alvará anterior.

ANEXO D – Requerimento para concessão do Alvará Sanitário



PREFEITURA MUNICIPAL DE FLORIANÓPOLIS
SECRETARIA MUNICIPAL DA RECEITA
DIRETORIA DE RELACIONAMENTO



REQUERIMENTO

TIPO DE PETIÇÃO			
<input type="checkbox"/> Concessão	<input type="checkbox"/> Cancelamento	<input type="checkbox"/> Alteração	<input type="checkbox"/> Autenticação

ASSUNTO		
<input type="checkbox"/> Revalidação de Alvará Sanitário	<input type="checkbox"/> Inclusão de Responsável Técnico	<input type="checkbox"/> Exclusão de Responsável Técnico
<input type="checkbox"/> Alvará Sanitário	<input type="checkbox"/> Livros	<input type="checkbox"/> Outros

01 – Nome (Razão Social):

02 – Nome de Fantasia:

03 – CNPJ: _____ CPF: _____

04 – Endereço: _____ Nº _____
Complemento: _____ Bairro: _____

Fone/Fax: _____ CEP: _____

E-mail: _____

05 – Horário de Funcionamento: _____

CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

06 – Atividades a serem desenvolvidas:

CÓDIGO	ATIVIDADES

07 – Registro/Escrituração: **(somente para as atividades que possuam livros para autenticar)**

Quantidade de Livros: _____ Quantidade de Folhas: _____

Finalidade

<input type="checkbox"/> Listas A1, A2	<input type="checkbox"/> Receituário Geral, Fam. Mag.
<input type="checkbox"/> Listas A3, B1, B2	<input type="checkbox"/> Registro de Ótica
<input type="checkbox"/> Listas C1, C2, C4, C5 Adendos A e B	<input type="checkbox"/> Registro de Cloro e pH
<input type="checkbox"/> Registro Aplicação Injetável	<input type="checkbox"/> Outros: (_____)

08 – Responsabilidade Técnica: **(somente para estabelecimentos que possuam resp. técnico)**

Nome: _____

Profissão _____ Sigla do Conselho: _____

UF: _____ Nº de Inscrição no Conselho: _____

Assinatura do Responsável Técnico com carimbo

09 – Representante Legal:	CPF:
_____ Assinatura do Representante Legal	

ESTE REQUERIMENTO É PADRÃO, NÃO DEVE SER MODIFICADO.
Não será aceito cópia de qualquer documento em fax.

Florianópolis, ____/____/____.

Nome legível do Solicitante

CPF/RG

Telefone

Croqui para localização do estabelecimento

Observação: Colocar Ponto de Referência

ANEXO E – Registro Pessoa Jurídica Estabelecida



PREFEITURA MUNICIPAL DE FLORIANÓPOLIS
SECRETARIA MUNICIPAL DA RECEITA
DIRETORIA DE RELACIONAMENTO



Registro

Pessoa Jurídica Estabelecida

▣ Descrição:

Referente ao cadastramento obrigatório das empresas na PMF, para a legalização da atuação profissional.

▣ Forma de Solicitar:

Pessoalmente ou por intermédio de terceiros, portando CPF e RG, em qualquer Unidade Pró-Cidadão.

▣ Documentos Necessários:

- Contrato Social ou Requerimento do empresário ou Estatuto e Atas;
- CNPJ;
- Consulta de Viabilidade para instalação;
- Atestado de Vistoria Corpo de Bombeiros para funcionamento;
- Alvará Sanitário (somente para registros nas áreas de saúde, educação e alimento / bebida);
- Inscrição(ões) Imobiliária(s) (Quando for imóvel alugado apresentar contrato de locação ou declaração do proprietário);
- Formulário fornecido pela Unidade Pró-Cidadão, preenchido e assinado

Obs: _Quando se tratar de imóvel residencial locado para instalação de comércio, apresentar original e Cópia do Contrato de Locação do Imóvel

ANEXO F – Ficha Cadastral Pessoa Jurídica



PREFEITURA MUNICIPAL DE FLORIANÓPOLIS
SECRETARIA MUNICIPAL DA RECEITA
DIRETORIA DE RELACIONAMENTO



FICHA CADASTRAL PESSOA JURÍDICA

1. Identificação do Contribuinte				
Nome/Razão Social:				
Nome/Fantasia:				
CNPJ:		Inscr. Estadual:		
Endereço do Contribuinte				
Rua / Av.:				
Nº:		Complemento / Pto Referência:		
Telefone:		Bairro:		
E-mail:				
Cidade:		CEP:	UF:	
Códigos (Uso PMF)				
Cód. Logradouro:		Cód. Bairro:		
Identificação do Imóvel				
1.	Próprio	2.	Terceiros	
Nome do Proprietário:				
Inscrição Imobiliária:				
Constituição da Empresa				
Identificação do Estabelecimento				
1	Matriz / Estabelecimento Único	2	Filial	
3	Sucursal	4	Agência	
5	Posto de Serviço	6	Escritório de Contato	
7	Departamento			
8	Outros	Especificar:		
Endereço da Matriz				
Rua / Av.:				
Nº:		Complemento / Pto Referência:		
Telefone:		Bairro:		
E-mail:				
Cidade:		CEP:	UF:	
Órgão de Registro				
1	Contrato Social	2	Lei Federal	Nº:
3	Declaração de Firma Individual	4	Lei Estadual	Nº:
5	Estatuto	6	Lei Municipal	Nº:
7	Ata			
Órgão de Registro				
1	Junta Comercial	UF:	Nº	Data:
2	Cartórios de Títulos			
Nome:				

Cidade:		UF:	Livro:	Folha:
			Nº:	Data:
3	Diário Oficial do Estado / SC		Nº:	Data:
4	Diário Oficial (Outros)		Nº:	Data:
Especificar:				
Organização Jurídica				
1	Limitada		2	Federação
3			4	Associação
4	Autarquia		5	Empresa Pública
6			8	Sindicato
7	Clube Desportivo / Recreativo		9	Fundação
10	Economia Mista		11	Firma Individual
12			13	Sociedade Simples
13	Outros		Especificar:	

Ramo de Atividade					
1	Agropecuária		2	Cultura Animal	
3			4	Captura de Pescado	
4	Comércio		5	Indústria	
6			7	Prestação de Serviço	
7	Outros		Especificar:		
Se Resultante de					
1	Fusão		2	Incorporação	
3			4	Transformação	
5			6	Fundo de Comércio	
Identificar Pessoa(s) Jurídica(S) Sucedida(s)					
Razão Social:					
CNPJ:			CMC:		
Razão Social:					
CNPJ:			CMC:		
Responsável pelo Estabelecimento					
Responsável 1					
Nome:					
CPF:			Cargo / Relação com Empresa:		
Endereço para Contato					
Av. / Rua:					
Nº		Complemento / Ponto de Referência:			
Bairro:				Telefone:	
E-mail:					
Cidade:			Cep:		UF:
Responsável 2					
Nome:					
CPF:			Cargo / Relação com Empresa:		
Endereço para Contato					
Av. / Rua:					
Nº		Complemento / Ponto de Referência:			
Bairro:				Telefone:	
E-mail:					
Cidade:			Cep:		UF:
Responsável 3					
Nome:					
CPF:			Cargo / Relação com Empresa:		
Endereço para Contato					
Av. / Rua:					
Nº		Complemento / Ponto de Referência:			
Bairro:				Telefone:	

E-mail:			
Cidade:		Cep:	UF:
2. Categoria do Contribuinte			
5	Estabelecida no Município	6	Estabelecida fora do Município
7	Sem Estabelecimento		
3. Número de Empregados na Data do Preenchimento da Ficha			
Nº:			
4. Área Total Ocupada pelo Estabelecimento			
Área Privada (m²):		Área Pública (m²):	Nº de Mesas e/ou Apar. Div.:

5. Preencher Somente em Caso de Sociedade de Profissionais					
Categoria Profissional		Cód. Categ. (Uso PMF)	Nº	Categoria Profissional	
1	Médico			12	Engenheiro
2	Enfermeiro			13	Arquiteto
3	Obstetra			14	Urbanista
4	Ortótico			15	Agrônomo
5	Fonoaudiólogo			16	Dentista
6	Protético			17	Economista
7	Médico Veterinário			18	Psicólogo
8	Contador			19	Assistente Social
9	Técnico Contábil			20	Relações Públicas
10	Agente Propr. Industrial			21	Administrador
11	Advogado				
6. Atividades do Contribuinte					
Atividade 1:					
Cód. (Uso PMF):		Data Início Efetivo:		Data Início Prev. Ato Constr.:	
Horário De Funcionamento	Dias Úteis: das: às	Sábado: das: às	Domingo: das: às	CNAE:	
				MR:	Até:
Atividade 2:					
Cód. (Uso PMF):		Data Início Efetivo:		Data Início Prev. Ato Constr.:	
Horário De Funcionamento	Dias Úteis: das: às	Sábado: das: às	Domingo: das: às	CNAE:	
				MR:	Até:
Atividade 3:					
Cód. (Uso PMF):		Data Início Efetivo:		Data Início Prev. Ato Constr.:	
Horário De Funcionamento	Dias Úteis: das: às	Sábado: das: às	Domingo: das: às	CNAE:	
				MR:	Até:

Cód. (Uso PMF):		Data Início Efetivo:	Data Início Prev. Ato Constr.:		
Horário De Funcionamento	Dias Úteis: das: às	CNAE:	MR: Até:		
	Sábado: das: às				
	Domingo: das: às				
Atividade 5:					
Cód. (Uso PMF):		Data Início Efetivo:	Data Início Prev. Ato Constr.:		
Horário De Funcionamento	Dias Úteis: das: às	CNAE:	MR: Até:		
	Sábado: das: às				
	Domingo: das: às				
Atividade 6:					
Cód. (Uso PMF):		Data Início Efetivo:	Data Início Prev. Ato Constr.:		
Horário De Funcionamento	Dias Úteis: das: às	CNAE:	MR: Até:		
	Sábado: das: às				
	Domingo: das: às				

7. Publicidade Utilizada no Estabelecimento (Placa Indicativa, Out Door, Painel, Pintura em Muro)

Tipo:	Quant.:	M ² :	Uso P.M.F.		
			Int:	Ext:	Cód:
Tipo:	Quant.:	M ² :			
Tipo:	Quant.:	M ² :			

8. Controle da Escrituração do Estabelecimento

1 <input type="checkbox"/> Contábil	2 <input type="checkbox"/> Fiscal
-------------------------------------	-----------------------------------

Cód. (uso P.M.F.)	CRC:	UF:
-------------------	------	-----

Responsável pela Contabilidade ou Escrita

Se Pessoa Física:		
Nome:		
CPF:	CRC:	Região:

Se Pessoa Jurídica:		
Razão Social:		
CNPJ:	CRC:	Região:

Avenida/Rua:		
Nº:	Complemento:	
Bairro:	Tel:	
Email:		
Cidade:	CEP:	UF:

Código (Uso P.M.F.)	
Código Logradouro:	Código Bairro:

Vínculo com a Empresa	
Empregado 1 <input type="checkbox"/> Sim	2 <input type="checkbox"/> Não

9. Responsável pelas Informações

1 <input type="checkbox"/> Responsável pela Empresa	2 <input type="checkbox"/> Contador ou Responsável pela Escrituração
Nome:	
Doc. De Identidade:	Assinatura:
Data:	

10. Uso P.M.F.

Emissão do Alvará	
1 <input type="checkbox"/> Sim	2 <input type="checkbox"/> Não

Enquadramento de Alvará		
1. Incide	2. Não Incide	3. Imune
4. Isento Tempo Determinado		5. Isento Tempo Indeterminado
Taxas		
<input type="checkbox"/> TLL	MR:	Até:
<input type="checkbox"/> TLP	MR:	Até:
<input type="checkbox"/> TLFHE	MR:	Até:
<input type="checkbox"/> TLULP	MR:	Até:
<input type="checkbox"/> Outros:	MR:	Até:
11. Registro da operação		
Nº do Processo:	Servidor Responsável (carimbo e assinatura)	
Data:		

ANEXO G – Alvará Sanitário para Lanchonete / Café Colonial / Petiscarias



PREFEITURA MUNICIPAL DE FLORIANÓPOLIS
SECRETARIA MUNICIPAL DA RECEITA
DIRETORIA DE RELACIONAMENTO



Saneamento e Saúde

Lanchonete/Café Colonial/Petiscarias - 12113

▣ Descrição:

Referente ao Alvará Sanitário para estabelecimentos que exerçam atividades relacionadas à lanchonete, café colonial e petiscarias.

▣ Forma de Solicitar:

Pessoalmente ou por meio de terceiros, portando CPF e/ou RG, em qualquer unidade Pró-Cidadão.

▣ Documentos Necessários:

- Requerimento;
- Cópia do Contrato Social e Última Alteração;
- Cópia do CNPJ;
- Taxa de Alvará Sanitário (DAM);
- Relação com o nome completo de todos os trabalhadores e colaboradores com os respectivos números de RG, assinada pelo representante legal da empresa;
- Manual de Boas Práticas (1 cópia);
- Atestado de saúde para todos que manipulam alimentos, devendo constar no atestado a expressão "APTO PARA MANIPULAR ALIMENTOS", conforme Portaria da Secretaria Municipal de Saúde nº 043/99;
- Consulta de Viabilidade de Instalação ou Habite-se de Construção Comercial ou Certidão de Zoneamento;
- Croqui de localização.

Obs.:

1 - Para substituir a Consulta de Viabilidade de Instalação, poderá ser aceito o Alvará Sanitário, mesmo vencido, de uma outra Pessoa Jurídica ou Física, que esteve estabelecida no mesmo endereço e com a mesma atividade. Para isso, deve-se proceder da seguinte maneira: - *para Alvará Sanitário do Município* solicita-se um processo de baixa do Alvará Sanitário da empresa anterior e um processo de Alvará Sanitário para a nova empresa, anexando uma cópia do Alvará Sanitário aos outros documentos. - *para Alvará Sanitário Estadual ou Alvará Sanitário Municipal de Temporada*, basta anexar ao processo uma cópia do Alvará Sanitário da empresa anterior.

2 - Após a formação do Processo Administrativo, poderão ser requisitados outros documentos que a Autoridade Sanitária entender pertinentes.

3 - **Renovação:** são necessários os documentos sublinhados, juntamente com uma cópia do alvará anterior e do Manual de Boas Práticas e POPs atualizado.

4 - Apresentar no dia da vistoria:

- Os Procedimentos Operacionais Padronizados - POPs;
- Certificado de Treinamento em Manipulação de Alimentos (emitido por empresas credenciadas junto a Vigilância Sanitária) para todos que manipulam alimentos no estabelecimento, conforme Lei Municipal nº 5980/2002 e Decreto Municipal nº 2064/03;