

**UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ  
COORDENAÇÃO DE TECNOLOGIA EM ALIMENTOS  
CURSO SUPERIOR DE TECNOLOGIA EM ALIMENTOS**

**ANNA CAROLINA BROCH**

**PLANO DE NEGÓCIOS COMO INSTRUMENTO DE  
DESENVOLVIMENTO DE UMA INDÚSTRIA DE SORVETES EM  
FRANCISCO BELTRÃO/PR**

Trabalho de Conclusão de Curso II

**FRANCISCO BELTRÃO**

**2017**

**ANNA CAROLINA BROCH**

**PLANO DE NEGÓCIOS COMO INSTRUMENTO DE  
DESENVOLVIMENTO DE UMA INDÚSTRIA DE SORVETES EM  
FRANCISCO BELTRÃO/PR**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como requisito parcial à obtenção do título de Tecnólogo do Curso Superior de Tecnologia em Alimentos, da Universidade Tecnológica Federal do Paraná.

Orientadora: Prof. Dr<sup>a</sup>. Andriele de Prá Carvalho

Co-orientadora: Prof. Dr<sup>a</sup>. Fabiane Picinin de Castro Cislighi

**FRANCISCO BELTRÃO**

**2017**

BROCH, ANNA CAROLINA

Plano de negócios como instrumento de desenvolvimento de uma indústria de sorvetes em Francisco Beltrão/PR./ Anna Carolina Broch. Francisco Beltrão, UTFPR, 2017.

Orientadora: Prof. Dr<sup>a</sup>. Andriele de Prá Carvalho

Co-orientadora: Prof. Dr<sup>a</sup>. Fabiane Picinin de Castro Cislighi.

Monografia (Graduação) – Universidade Tecnológica Federal do Paraná.

88 f.

## **FOLHA DE APROVAÇÃO**

### **PLANO DE NEGÓCIOS COMO INSTRUMENTO DE DESENVOLVIMENTO DE UMA INDÚSTRIA DE SORVETES EM FRANCISCO BELTRÃO/PR**

Por

**ANNA CAROLINA BROCH**

Trabalho de Conclusão de Curso aprovado como requisito parcial para a obtenção do título de Tecnólogo em Alimentos, no Curso Superior de Tecnologia em Alimentos da Universidade Tecnológica Federal do Paraná.

#### **BANCA AVALIADORA**

---

Prof. *MSc.* Larissa Zanettin  
Universidade Tecnológica Federal do Paraná – UTFPR

---

Prof<sup>a</sup> *Dra.* Fabiane Picinin de Castro Cislighi  
Universidade Tecnológica Federal do Paraná – UTFPR

---

Prof<sup>a</sup>. *Dr<sup>a</sup>.* Andriele de Prá Carvalho  
Universidade Tecnológica Federal do Paraná – UTFPR  
(Orientadora)

---

Prof. *Msc.* João Marchi  
Universidade Tecnológica Federal do Paraná – UTFPR  
(Coordenador do curso)

Francisco Beltrão, 01 junho de 2017

“A Folha de Aprovação assinada, encontra-se na Coordenação do Curso.”

## AGRADECIMENTOS

Primeiramente, agradeço à Deus, pelo dom da vida, Ele que é meu escudo e fortaleza, que em todos os momentos foi meu refúgio, que me permitiu ter saúde e força para superar todas as barreiras e desafios e alcançar meus objetivos.

Agradeço à minha mãe, Rosangela, meu exemplo de mulher, guerreira e de um coração sem tamanho, que me dá todo o amor e coragem para continuar firme nas horas difíceis de desânimo e cansaço. A meu pai, Jairo, que mesmo diante de tantas dificuldades, nunca deixou de me dar apoio e muito amor, que é meu protetor e exemplo de honestidade e caráter.

Agradeço às minhas irmãs Gabriela e Natieli, que sempre estiveram ao meu lado, me dando carinho e coragem. À toda minha família, avós, tios e tias, primos e primas, pelo apoio, incentivo e amor incondicional.

Aos meus amigos e amigas, companheiros de trabalho, que contribuíram de alguma forma com a minha formação e que irão continuar presentes em meu coração, por toda minha vida.

À UTFPR, corpo docente, direção, administração, técnicos e servidores, pela oportunidade de cursar uma faculdade pública e de qualidade, pelo conhecimento passado, pela oportunidade de crescimento à minha carreira profissional.

À minha orientadora, professora Andriele, pelo suporte no pouco tempo que lhe coube, pelas suas correções e incentivos, à professora Fabiane, pela co-orientação e apoio.

Às professoras Naimara pela grande ajuda no início deste projeto e Larissa, pelo apoio dado em elaborar um trabalho nesse tema.

Agradeço a todos os professores, pelo conhecimento, pela dedicação para que minha formação profissional fosse a melhor, a todos, aos quais sem nominar, terão meus eternos agradecimentos.

A todos que direta ou indiretamente fizeram parte da minha formação, o meu muito obrigada!

## RESUMO

BROCH, Anna C. **Plano de Negócios como instrumento de desenvolvimento de uma indústria de Sorvetes em Francisco Beltrão/PR**. 2017. 88 p. Trabalho de Conclusão de Curso de Tecnologia em Alimentos - Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Francisco Beltrão, 2017.

Este trabalho teve como objetivo propor melhorias à gestão organizacional, por meio da análise da percepção ambiental descrita pelo empreendedor e do desenvolvimento de um Plano de Negócios. Para tanto buscou-se compreender o ambiente no qual a organização será inserida; desenvolver um Plano de Negócios para a indústria de sorvete; e, propor melhorias à gestão organizacional. Pelos estudos realizados verificou-se que a indústria de sorvete em questão deve buscar estratégias para mudar o cenário negativo que apresentou. Conforme o que se pode observar no decorrer do trabalho, é possível dizer que administrar a produção consiste em utilizar, da melhor forma, os recursos destinados à produção de bens ou serviços. Pode-se constatar a importância do Plano de Negócios como instrumento para avaliar a viabilidade de qualquer empreendimento. É uma forma de verificar o desempenho de qualquer empresa que busque se manter competitiva e rentável no mercado. Na análise da viabilidade econômica da indústria e distribuidora de sorvetes, os dados obtidos foram: Ponto de equilíbrio – R\$ 65.181,42; Lucratividade – atingirá 49,44%; também se alcançará uma rentabilidade de 266.54%. Quanto ao retorno do investimento se dará depois de 5 meses. Dados animadores para o investidor, pois o empreendimento se tornou viável através do Plano de Negócio, ressaltando a importância de se ter o controle sobre o empreendimento. Com o Plano de Negócio aumentaram-se as chances de sucesso, podendo concentrar esforços onde realmente é necessário e principalmente investir recursos com menor risco de perda. Portanto, os objetivos iniciais do presente estudo foram atingidos, com o Plano de Negócios é possível chegar a resultados com mais precisão, segurança e conhecimento do ramo.

**Palavras-chave:** Plano de Negócios. Sorveteria. Viabilidade.

## ABSTRACT

BROCH, Anna C. Business plan as an instrument of development of an ice-cream industry in Francisco Beltrão-PR. 2017. 88 p. monography in food technology-Federal Technological University of Paraná. Francisco Beltrão, 2017.

This work aimed to propose improvements to organizational management, through the analysis of environmental perception described by entrepreneur and the development of a business plan. For both sought to understand the environment in which the Organization will be inserted; develop a business plan for the ice cream industry; and, propose improvements to organizational management. Through studies it was found that the ice-cream industry concerned must seek strategies to change the negative scenario that presented. As you can observe in the course of the work, it is possible to say that administering the production is to use, in the best way, the resources intended for the production of goods or services. You can see the importance of the business plan as an instrument to assess the feasibility of any enterprise. It is a way to check the performance of any company that seeks to remain competitive and profitable in the market. In the analysis of the economic viability of the industry and distributor of ice cream, the data obtained were balance-R \$65,181.42; Profitability – will reach 49.44%; also be achieved a profitability of 266.54%. As for the return on investment will be after 5 months. Encouraging data for investors, because the venture became feasible through the business plan, emphasizing the importance of having control over the enterprise. With the business plan increased the chances of success, and can concentrate efforts where actually is required and mainly invest resources with less risk of loss. Therefore, the initial objectives of this study were hit, with the business plan you can get the results with more precision, safety and knowledge of the business.

**Keywords:** Business plan. Ice cream parlor. Viability.

## LISTA DE TABELAS

TABELA 1 - Simples Nacional.....	34
TABELA 2 – Capital social da empresa .....	41
TABELA 3 – Quantidade e valores de máquinas necessários ao funcionamento da empresa .....	55
TABELA 4 - Móveis e utensílios necessário para funcionamento da empresa	55
TABELA 5 - Total de Investimentos .....	55
TABELA 6 - Estoque inicial para a abertura da empresa .....	56
TABELA 7 -1º Passo: Contas a receber – Cálculo do prazo médio de vendas	57
TABELA 8 – 2º Passo Fornecedores – Cálculo do prazo médio de compras	58
TABELA 9 - 3º Passo: Estoque – Cálculo de necessidade média de estoque	58
TABELA 10 - 4º Passo: Cálculo da necessidade líquida de capital de giro em dias .....	58
TABELA 11- Caixa Mínimo .....	59
TABELA 12 - Capital de giro (Resumo) .....	59
TABELA 13 – Investimentos operacionais para abertura da empresa .....	60
TABELA 14 – Investimento total para a abertura da empresa .....	60
TABELA 15 – Fonte de recursos .....	61
TABELA 16 – Estimativa de faturamento mensal .....	62
TABELA 17 - Estimativa de faturamento anual da empresa .....	63
TABELA 18 – Custo unitário do produto Moreninha .....	64
TABELA 19 – Custo unitário do produto: Pote de sorvete com 2 L .....	64
TABELA 20 – Custo unitário do produto: Caixa de sorvete com 5L .....	64
TABELA 21 – Custo unitário do produto: Caixa de sorvete com 10L .....	64
TABELA 22 – Impostos a serem pagos sobre as vendas .....	65
TABELA 23– Custos de impostos sobre comercialização durante um ano ....	65
TABELA 24 – Apuração do custo de MD e/ou CM .....	67
TABELA 25 – Apuração do custo de MD e/ou CMV num período de um ano	67
TABELA 26 – Custos com depreciação .....	69
TABELA 27 – Custos fixos operacionais mensais .....	69
TABELA 28 – Projeção de custos .....	70



TABELA 29 – Demonstrativo de resultados – Lucro .....	71
TABELA 30– Demonstrativo de resultados durante um ano .....	72
TABELA 31 – Indicadores de viabilidade do negócio .....	74
TABELA 32 – Ações preventivas e corretivas .....	75

## LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – Passos para a execução de um Plano de Negócio .....	25
FIGURA 2 - Layout da empresa .....	51
FIGURA 3 – Matriz FOFA .....	77

## LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 - Dados do empreendedor .....	31
QUADRO 2 - Perfil e atribuições do empreendedor .....	31
QUADRO 3 - Produtos e serviços oferecidos pela empresa .....	43
QUADRO 4 – Estudo dos concorrentes da sorveteria.....	46
QUADRO 5 - Fornecedores de produtos para a empresa de sorvetes.....	47
QUADRO 6 – Parceiros da organização e suas respectivas contribuições.....	49
QUADRO 7 – Localização da empresa de indústria e distribuição de sorvetes	54
QUADRO 8 – Mão de obra necessária para o funcionamento da empresa .....	57
QUADRO 9 – Análise F.O.F.A .....	78

## LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 - Descrição dos investimentos .....	60
GRÁFICO 2 – Fonte de recursos .....	61
GRÁFICO 3 – Representação da estimativa de faturamento anual de sorveteria .....	63
GRÁFICO 4 – Custos de impostos sobre a comercialização de produtos.....	66
GRÁFICO 5 - Apuração do custo de MD e/ou CMV num período de um ano.	67
GRÁFICO 6– Projeção de custos durante 1 ano .....	71
GRÁFICO 7 – Representação do demonstrativo de resultados durante o período de um ano.....	72

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	13
<b>2 OBJETIVOS</b> .....	16
2.1 OBJETIVO GERAL .....	16
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	16
<b>3 REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	17
3.1 IMPORTÂNCIA DA ADMINISTRAÇÃO PARA A INDÚSTRIA DE ALIMENTOS .....	17
3.2 INDÚSTRIA DE SORVETES .....	19
3.3 EMPREENDEDORISMO .....	21
3.4 PLANO DE NEGÓCIOS .....	24
<b>4 METODOLOGIA</b> .....	27
4.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA .....	27
4.2 COLETA DE DADOS .....	28
4.3 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS .....	29
<b>5 RESULTADOS E DISCUSSÃO</b> .....	30
5.1 EXECUÇÃO DO PLANO DE NEGÓCIOS PARA UMA INDÚSTRIA DE SORVETES .....	30
5.1.1 Sumário Executivo.....	30
5.1.1.1 Dados do empreendedor .....	31
5.1.2 A Empresa .....	32
5.1.2.1 Descrição do negócio .....	33
5.1.2.2 Missão da empresa .....	36
5.1.2.3 Setores de atividade .....	38
5.1.2.4 Forma jurídica .....	38
5.1.2.5 Enquadramento tributário .....	40
5.1.2.6 Capital social .....	41
5.1.2.7 Fonte de recursos .....	42
5.1.3 Plano de Marketing .....	42
5.1.3.1 Descrição dos principais produtos e serviços .....	42
5.1.3.1.1 Análise de mercado .....	43

5.1.3.2 Estudo dos clientes .....	44
5.1.3.3 Estudo dos concorrentes .....	45
5.1.3.4 Estudo dos fornecedores .....	46
5.1.3.5 Estratégias promocionais .....	47
5.1.4 Plano Operacional .....	48
5.1.4.1 Localização do negócio .....	50
5.1.4.2 <i>Layout</i> ou Arranjo Físico .....	51
5.1.4.3 Capacidade Produtiva/Comercial/Serviços .....	51
5.1.4.4 Processos Operacionais .....	52
5.1.4.5 Necessidade de pessoal .....	52
5.1.5 Plano Financeiro .....	53
5.1.5.1 Investimento total .....	54
5.1.5.2 Investimentos fixos .....	54
5.1.5.3 Estimativa do faturamento mensal da empresa .....	62
5.1.5.4 Estimativa do custo unitário de matéria-prima, materiais diretos e terceirizações .....	63
5.1.5.5 Estimativa dos custos de comercialização .....	65
5.1.5.6 Apuração dos custos dos materiais diretos e/ou mercadorias vendidas .....	66
5.1.5.7 Estimativa dos custos com mão de obra .....	68
5.1.5.8 Estimativa do custo com depreciação .....	68
5.1.5.9 Estimativa dos custos fixos operacionais mensais .....	69
5.1.5.10 Demonstrativo de resultados .....	71
5.1.5.11 Indicadores de viabilidade .....	72
5.1.5.11.1 Ponto de equilíbrio .....	73
5.1.5.11.2 Lucratividade .....	73
5.1.5.11.3 Rentabilidade .....	73
5.1.5.11.4 Prazo de retorno do investimento .....	74
5.1.5.11.5 Construção de cenários .....	75
5.1.5.11.6 Ações preventivas e corretivas.....	75
5.1.5.11.7 Avaliação estratégica .....	76
5.1.5.11.8 Análise da Matriz F.O.F.A .....	77
5.1.6 Avaliação do Plano de Negócio .....	78

<b>6 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>80</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>82</b>
<b>APÊNDICES .....</b>	<b>87</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>88</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O empreendedor não é apenas aquele que cria um novo produto ou abre uma nova empresa, mas também aquele que põe seus sonhos em prática. Para que esse sonho vire realidade é necessário que se desenvolva um projeto. Por isso, os planos de negócio são fundamentais para os empreendedores. É através dos projetos que as ideias começam a ganhar forma para que possam, de fato, se transformar em oportunidades de negócio (DORNELAS, 2005).

Aliando o espírito empreendedor aos conhecimentos acadêmicos, este plano de negócio tem como objetivo transformar uma ideia em oportunidade. Todo negócio precisa ser iniciado através de um estudo criterioso para servir de base para o entendimento do mercado e das ações pertinentes para que atinja seu sucesso (DORNELAS, 2005).

O profissional da área de alimentos, além de possuir o conhecimento técnico necessário para gerenciamento da produção, criação do desenvolvimento de um produto, corrobora também para aprimorar o entendimento da viabilidade e análise desse negócio somente por intermédio de um estudo voltado para esta identificação. Nesse ponto, o plano de negócios vem ao encontro dessas necessidades.

O plano de negócios visa identificar todos os pontos mercadológicos, financeiros, técnicos, recursos humanos, ou seja, a viabilidade técnica e de mercado para potencializar a abertura de uma empresa (PALIS, 2008). Dessa forma, este estudo busca detalhar: É viável a abertura de uma indústria de sorvetes voltada para o atendimento ao atacado na cidade de Francisco Beltrão?

O estudo de um novo negócio através de um Plano, possibilita entender as diretrizes centrais que impulsionam uma empresa, ao mesmo tempo que compreende a capacidade desta crescer e atingir sucesso no mercado. Este deve ser revisado periodicamente, pois é flexível e está sujeito a ajustes em função das mudanças no mercado ou do ambiente interno da empresa. Apesar do plano ser um instrumento de gestão importante, há outras ferramentas que devem ser utilizadas na administração da empresa.

Um plano de negócio pode ser utilizado para obter sócios e investidores, estabelecer parcerias com fornecedores e clientes ou buscar recursos. Porém, o usuário mais importante do plano é o próprio empreendedor (SEBRAE, 2013).



Esta pesquisa se limita no desenvolvimento de um plano de negócios como instrumento para identificar a viabilidade técnica, econômica e financeira para a implantação de uma indústria de sorvetes da cidade de Francisco Beltrão/PR.

A região de Francisco Beltrão possui muitas empresas na área de alimentos, bem como, por estar em crescente desenvolvimento, permite que novas empresas ou indústrias venham a instalar-se na região, devido ao seu potencial. Nesse ponto, a indústria de sorvetes possui destaque, pela região possuir clima favorável para o seu consumo em determinadas épocas do ano, bem como, pela cultura local, com muitos parques e lugares de lazer que se demonstram propícios a sua comercialização.

Porém, quando não há um estudo prévio da potencialidade de um negócio, cria-se uma grande insegurança para iniciá-lo. Dessa forma, entende-se como problema de pesquisa: É viável do ponto de vista econômico, financeiro e técnico a abertura de uma indústria de sorvetes na cidade de Francisco Beltrão-PR?

Os desenvolvimentos nas indústrias acontecem desde a primeira Revolução Industrial, quando se ocorreu a exigência do mercado por algumas transformações econômicas, social e tecnológica, provendo as empresas de equipamentos com eficiência a custos baixos. Com o passar dos tempos, o desenvolvimento tecnológico possibilitou um ambiente competitivo para as organizações, portanto, o mercado se mantém em constante transformação. A necessidade de produzir mais e melhor trouxe uma nova visão para as empresas, onde permitiu-se crer que planejar de forma correta a produção, proporcionaria uma fabricação eficiente, com mais qualidade e menos custos (MENEGHELLI, 2003).

A sobrevivência de uma organização empresarial depende, basicamente, de sua capacidade de agregar valor para as partes interessadas. Por isso, a organização precisa mais do que nunca acompanhar as constantes alterações em seu ambiente, identificando as ameaças existentes, sem deixar de buscar novas oportunidades de crescimento. Ou seja, manter os diferenciais competitivos no nicho de mercado em que atua (NATAL, 2011).

A realização desse estudo, além de ir ao encontro das linhas de pesquisa da Universidade, é a chance de aumentar os conhecimentos que irão auxiliar no futuro profissional desta pesquisadora. Ressalta-se ainda a importância desse trabalho não só para a área acadêmica, mas também como forma de contribuição para as organizações em geral.

Para abertura de um negócio torna-se necessário ter conhecimentos e habilidades em diversas frentes para ser bem-sucedido. Identifica-se um perfil empreendedor avaliando-se alguns comportamentos no dia a dia. O profissional deve ter um olhar atento a tudo, identificando facilmente o que lhe agrada e desagrada nos lugares que vai. Sempre se propõe metas ousadas e sabe que qualquer empreendimento envolve riscos (NASCIMENTO, 2014).

É necessário possuir competências gerenciais, saber definir cenários, estabelecer estratégias, gerenciar finanças, construir redes de relacionamento para os riscos de abrir uma empresa serem pequenos. Habilidade e capacidade de liderança de pessoas e negócios são de extrema importância. Saber delegar funções, negociar, motivar funcionários e sócios, estabelecer objetivos compartilhados são outras características importantes. Além disso, identificar seu público potencial e o que ele espera do mercado. É essencial avaliar o mercado, conhecer os principais concorrentes, fornecedores e consumidores (SEBRAE, 2013).

Para diminuir os riscos de abrir uma empresa e de pisar em um terreno muitas vezes desconhecido, é essencial montar um bom planejamento e definir os objetivos. Além dos custos com infraestrutura e pessoal, é preciso levar em consideração os custos com a abertura da empresa em si.

Por fim, o trabalho justifica-se pela necessidade da elaboração de um Plano de Negócios como um importante passo para o sucesso do empreendimento.

O trabalho está estruturado em itens e subitens, da seguinte forma:

Primeiramente, traz uma introdução onde é apresentado o trabalho, a delimitação do tema, e a importância que o trabalho representa para o mundo dos negócios.

A segunda parte mostra o objetivo geral do trabalho, bem como os objetivos específicos selecionados para esclarecer a problematização que o norteou.

A terceira parte traz reflexões sobre a indústria de alimentos, em especial a de sorvetes, bem como as características e as exigências necessárias para o empreendedorismo, nos dias atuais; a estrutura de um plano de negócios, buscando elucidar as dúvidas que possam surgir na execução da pesquisa.

A quarta parte consiste no desenvolvimento do Plano de Negócios, utilizando-se dos encaminhamentos sugeridos pelo Sebrae e os dados obtidos na pesquisa, através de observações in loco e entrevista informal com gestor de uma indústria de sorvetes.

## 2 OBJETIVOS

### 2.1 OBJETIVO GERAL

Analisar a viabilidade técnica, econômica e financeira, para a abertura de uma indústria de sorvetes por meio de um Plano de Negócio no modelo do SEBRAE.

### 2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Descrever as características da indústria de sorvete;  
Identificar os dados necessários para o Plano de negócios;  
Construir o Plano de negócio para a indústria de sorvete;  
Analisar a viabilidade da abertura de uma indústria de sorvetes, em Francisco Beltrão-PR.

### 3 REFERENCIAL TEÓRICO

Esse capítulo apresenta o arcabouço teórico necessário à pesquisa. Compreende a discussão sobre a importância da Administração para a indústria de alimentos; traz considerações a respeito da indústria de sorvetes; traça um panorama sobre o empreendedorismo e define Plano de Negócios conforme metodologia do SEBRAE, desenvolvida por Rosa (2013).

#### 3.1 IMPORTÂNCIA DA ADMINISTRAÇÃO PARA A INDÚSTRIA DE ALIMENTOS

Historicamente, quando o homem se fixou à terra para conseguir se manter, dedicou-se à lavoura e à pecuária. Enquanto os grupos humanos se reproduziam e a produção de seus alimentos se espargia, problemas se geraram. Entre estes, se sobressaiu o dos produtos excessivos, tornando imperativa a permuta de alimentos vegetais e animais, pelos distintos grupos (INOVAÇÃO, 2006).

Outro problema que surgiu foi o tempo necessário para consumir os alimentos produzidos. Meios elementares e experimentais de manutenção de alimentos foram surgindo aos poucos, permitindo o aumento da produção agropastoril. Com o crescimento demográfico, surgiu a necessidade de consumo e, para isso, a de produzir. Essa conjuntura impôs a criação e o avanço da indústria alimentar, concretizado pelo desenvolvimento da Tecnologia de Alimentos (OLIVEIRA apud GOUVEIA, 2006).

Segundo Oliveira (apud GOUVEIA, 2006), o período compreendido entre 1950 e 1960 desenvolve-se melhorias na cadeia de produção de alimentos, com o incremento de novos aditivos (conservantes, estabilizantes, espessantes, entre outros). A partir de 1990, os alimentos alcançaram caráter de bem-estar, diminuição de riscos de doenças, assim como caminhos para uma melhor condição de vida.

Nesse mesmo período aconteceu um desenvolvimento nos padrões de qualidade e de pureza dos alimentos, sobretudo a respeito da isenção destes de produtos potencialmente tóxicos ao ser humano, como os agrotóxicos, antibióticos nos produtos de origem animal. Isso se deve ao fato de que, atualmente a agricultura não é mais considerada isoladamente do meio urbano e de todo o conjunto de atividades industriais e comerciais que envolvem as cadeias de alimentos e bebidas (PLANETA ORGÂNICO, 2014, p. 28).

Assim, a conexão direta entre o padrão de qualidade do alimento e a saúde do ser humano congregada à crescente valorização do meio ambiente ao redor das áreas agrícolas, faz parte do moderno enfoque oferecido pelo conceito abarcante de sistema alimentar, no qual se encontram os sistemas culturais que influenciam os valores e crenças sobre produção e consumo de alimentos.

A indústria de alimentos brasileira, responsável por grande parcela do faturamento do setor industrial e por empregar um número expressivo de pessoas, tem alcançado as inclinações internacionais na área de produção, contudo ainda necessita desenvolver percursos mais sólidos na área de inovação. Investimentos em pesquisa e desenvolvimento com a finalidade de produzir novos produtos de maior valor agregado podem afiançar o sucesso de empresas que se movimentam para seguir a onda de consumo de alimentos saudáveis e de qualidade (SATO; LACAZ, 2000, p. 489).

As principais inovações ligadas ao mercado de alimentos estão nas áreas de insumos, biotecnologia, bens de capital e embalagens.

O segmento de produção de alimentos se distingue dos demais por funcionar com produtos que demandam tecnologias bastante particulares, isto porque o alimento não possui uma vida útil muito longa, além de estar também sujeito às intempéries do clima, da produção à fabricação, estando sujeito diretamente aos controles de qualidade que estão cada vez mais rígidos (SANTANA, 2008).

A vulnerabilidade do alimento torna-o extremamente suscetível a alterações químicas, nutricionais, sensoriais e microbiológicas, exigindo armazenagem e manipulação cuidadosas e adequadas. A pressão temporal da produção, uma característica específica do setor, é outro fator que torna o tempo de produção limitado e com pouca flexibilidade, devendo ser rigorosamente cumprido (RODRIGUES et al., 2008).

O desempenho de atividades que demandam muita atenção em relação à qualidade dos produtos pode acarretar aos trabalhadores das indústrias de alimentos desgastes emocionais, físicos e psicológicos. Tais fatores podem influenciar diretamente no ritmo da produção, seja pela incidência de doenças ocupacionais ou ainda, pela ocorrência de acidentes (RODRIGUES et al., 2008). Neste contexto, por operarem com processos mistos que combinam atividades manuais e automatizadas, destaca-se a importância da Tecnologia de Alimentos e das técnicas de Administração nas indústrias de alimentos.

Acrescenta-se a esse contexto a importância da Tecnologia de Alimentos que, conforme a Sociedade Brasileira de Ciência e Tecnologia de Alimentos (SBCTA) refere-se ao desenvolvimento e a aplicação de métodos e técnicas para o preparo, armazenamento, processamento, controle, embalagem, distribuição e utilização de alimentos (GALOS, 2014).

Importante a utilização de técnicas de Administração para a sobrevivência e desenvolvimento das indústrias de alimentos, dentro do contexto ambiental complexo que estão inseridas. Esse prisma, a título de conceituação adota-se Chiavenato (2005) define a administração como o processo de planejar, organizar, dirigir e controlar o uso de recursos a fim de alcançar objetivos estabelecidos.

Para buscar produtividade, em qualquer que seja o segmento da indústria, em especial a indústria de alimentos tema deste trabalho, “deve-se lembrar de que as economias estão cada vez mais pautadas na informação e no conhecimento”. (CERTO e PETER, 2005, p. 28). Segundo os autores, a cada dia novos serviços e novos produtos estão surgindo no mercado.

Por isso, a competitividade no setor de alimentos está na capacidade das organizações em acompanhar o desenvolvimento da indústria atrelada a satisfação dos desejos do mercado consumidor através do desenvolvimento de novos produtos com qualidade superior a um preço condizente, em prol da fidelização dos clientes.

### 3.2 INDÚSTRIA DE SORVETES

O sorvete teve origem na antiguidade. Os chineses, há aproximadamente 3.000 anos, já usavam uma mistura de neve com sucos de frutas, a predecessora dos

sorvetes. Historiadores afirmaram que o imperador romano Nero, por volta do ano 62 d.C., tinha o costume de mandar escravos até os Alpes para trazer neve para ser misturada aos sucos de frutas e mel. Antes do ano 1.300, Marco Polo trouxe para o Ocidente várias receitas de sorvetes. Essa guloseima ficou popular na França, por volta de 1500, porém somente entre a realeza. Com a introdução da nata em suas receitas, por volta de 1700, as pessoas passaram a saborear uma sobremesa semelhante ao sorvete existente atualmente (OLIVEIRA, 2015).

Após a descoberta dos métodos de congelamento, que data da pré-história, a produção de sorvete eliminou a utilização da neve. Em meados de 1800, diversos cafés e restaurantes da Europa já ofereciam sorvetes como opção de sobremesa. Em 1851, foi instituída a primeira fábrica de sorvete, em Baltimore, a cidade mais populosa do estado americano de Maryland, nos EUA. No Brasil, o sorvete ficou conhecido em 1834, quando dois comerciantes cariocas compraram 217 toneladas de gelo, vindas em um navio norte-americano, e começaram a fabricar sorvetes com frutas brasileiras. Na época, não havia como conservar o sorvete gelado e, por isso, tinha que ser tomado logo após o seu preparo. Segundo a Associação Brasileira da Indústria de Sorvetes – ABIS, um anúncio avisava a hora exata da fabricação (ABIS, 2014).

Com o passar dos anos, surgiram os freezers, aumentando a quantidade de sorveterias pelo mundo. No Brasil, a produção industrial de sorvete teve início somente em 1941 (OLIVEIRA, 2015).

Atualmente, a indústria de sorvetes mostra-se em constante crescimento, além de ser um produto de baixo custo e de fácil fabricação, podendo ser apresentado em uma grande variedade de formas, sabores e texturas, possui alto valor nutricional e é fonte de energia.

Atualmente, a Associação Brasileira das Indústrias de Sorvetes (ABIS), que reúne os fabricantes de sorvete do Brasil, tem como meta fazer com que o sorvete seja visto pelos consumidores como um alimento, rico nutricionalmente, que pode ser consumido em qualquer época do ano, como acontece em outros países”, afirma Ronaldo Santana Oliveira, professor do curso Como Montar e Operar uma Sorveteria, elaborado pelo CPT – Centro de Produções Técnicas (OLIVEIRA, 2015).

Os ingredientes básicos do sorvete são leite, açúcar, gordura, água, aromatizantes, estabilizantes e emulsificantes. Com esses ingredientes, é feita uma mistura (ou calda), que é pasteurizada, homogeneizada e congelada. No processo de

congelamento, além da retirada rápida de calor, é feita uma agitação da calda, para incorporação de ar, para se obter um produto macio e leve (SOUZA, 2010).

O bom sorvete é formado por gotas de gordura, bolhas de ar e cristais de gelo, igualmente dispersos em uma espessa solução de açúcar para formar a matriz semissólida, congelada e aerada que tanto apreciamos. Além disso, é um alimento rico em nutrientes, contendo proteínas, açúcares, gordura, vitaminas A, B1, B2, B6, C, D, K, cálcio, fósforo e outros minerais essenciais em uma nutrição balanceada (OLIVEIRA, 2015).

A indústria de sorvetes também aproveita os novos hábitos do consumidor para inovar e se reforçar como um alimento atemporal.

Os fabricantes criam variedades com sabores mais próximos ao interesse dos clientes nessa época do ano, como chocolate trufado, avelã e até mesmo vinho do porto. O item ganhou status de sobremesa Premium em alguns locais, fato que o tornou mais consumido. Mesmo assim, boa parte dos consumidores ainda associa a estação do ano mais fria com produtos mornos, fazendo com que a sobremesa congelada seja menos procurada que outras opções, como tortas e bolos.

Se comparado aos países que possuem temperatura mais baixa, o consumo de sorvetes no Brasil ainda é pequeno, com cerca de 6,2 litros consumidos por habitante ao ano. Esse número é três vezes menor do que o da Nova Zelândia, em que cada pessoa toma aproximadamente 26,3 litros por ano. Em outras posições melhores de consumo anual estão os Estados Unidos (22,5 litros), Canadá e Austrália (17,8 litros/cada), entre outros (MUNDO DO MARKETING, 2016).

### 3.3 EMPREENDEDORISMO

Quando se fala em empreendedorismo, pode-se dizer que é aquele que destrói a ordem econômica existente utilizando novos serviços e produtos, criando novas maneiras de organização e exploração de novos recursos e materiais (DORNELAS, 2005, p.20).

Segundo Gimenez et al (2000, p.10) “é pela administração a criação de novos negócios”. Ainda segundo Dolabela (1999, p. 43), “o termo empreendedor é utilizado



para descrever as atividades de quem se dedica a geração de riquezas seja em conhecimentos ou produtos ou então na inovação da área de marketing”.

Segundo Menezes (2003) o empreendedor é o indivíduo de iniciativa, que possui um comportamento criativo e inovador, pois, consegue transformar contextos, estimular a colaboração, criar relacionamentos pessoais, gerar resultados, tudo com entusiasmo, dedicação, autoconfiança, otimismo e necessidade de realização.

Nessa mesma perspectiva, Leonardo Kelmann (2013) corrobora que o empreendedor necessita de algumas práticas para alavancar seu negócio, as quais são: conhecer o ramo de atividade; conhecer o mercado consumidor; saber o que produzir, identificar possíveis compradores, a forma de vender, o local adequado para a venda, grau de aceitação do produto no mercado, bem como o mercado fornecedor. É de vital importância que o empresário fique precavido ao mercado competidor, e nos atributos como: “qualidade, preço, acabamento, durabilidade, funcionalidade, embalagem, tamanho, qualidade no atendimento, facilidade de acesso, forma de apresentar a mercadoria, entre outros”

Portanto, o empreendedor deve ter visão e percepção para identificar as oportunidades. Suas atitudes empreendedoras devem focar as pessoas e não somente as empresas, atitudes estas que são fundamentais para o sucesso ou o fracasso da organização

Segundo Bruner et al (1999), o empreendedor deve seguir os seguintes passos para desenvolver sua estratégia:

- Análise do setor: rentabilidade hoje e amanhã;
- Posicionamento: fontes de vantagens competitivas;
- Análise dos concorrentes: passado e previsões;
- Auditoria da posição: avaliação e sustentabilidade da posição relativa;
- Geração de opções: exame criativo dos novos clientes e posições;
- Avaliação das capacidades: posicionamento para futuras oportunidades;
- Escolha da estratégia: posição, conciliações, encadeamento.

Assim, entende-se como planejamento uma atividade essencial no processo empreendedor, ao passo que organiza o alcance dos objetivos e a operacionalização das estratégias organizacionais em curto, médio e longo prazo.

Para Certo e Poter (2005, p. 103) planejamento “é o processo de determinar como a organização pode chegar onde deseja e o que fará para executar seus objetivos”. E complementa ainda que planejar “é uma atividade gerencial fundamental

independentemente do tipo de organização que estejam sendo gerenciado”. Desta forma, o autor afirma que por meio do planejamento a empresa pode contribuir para suas expectativas futuras.

Já Corrêa et al (2001, p. 36) afirma que “planejar é entender e considerar a situação atual para ter visão de futuro influenciando as decisões tomadas no presente e assim poder atingir determinados objetivos vindouros”. Este plano pode ser traçado baseado nas informações passadas ou presentes e projetadas para o futuro seja ele curto, médio ou longo prazo.

[...] o processo de planejamento permite elevar o grau de controle sobre o futuro dos sistemas internos e das relações com o ambiente. A organização que planeja procura antecipar-se às mudanças em seus sistemas internos e no ambiente, como forma de garantir sua sobrevivência e eficácia (MAXIMIANO, 2000, p. 179).

O conhecimento de alguns aspectos da vida das empresas deve permitir a avaliação do grau de atratividade do empreendimento, subsidiando a decisão do futuro empresário na escolha do negócio que pretende desenvolver. Basicamente, os riscos do negócio referem-se a:

- Sazonalidade - se caracteriza pelo aumento ou redução significativos da demanda pelo produto em determinada época do ano. Os negócios com maior sazonalidade são perigosos e oferecem riscos que obrigam os empreendedores a manobras precisas. Quando em alto grau, é considerada fator negativo na avaliação do negócio.
- Efeitos da economia - a análise da situação econômica é questão importante para a avaliação da oportunidade de negócio, já que alguns deles são gravemente afetados, por exemplo, por economias em recessão.
- Controles Governamentais - setores submetidos a rigorosos controles do governo, nos quais as regras podem mudar com frequência, oferecem grande grau de risco e são pouco atraentes para pequenos investidores.
- Existência de Monopólios - alguns empreendimentos podem enfrentar problemas por atuar em áreas em que haja monopólios formados por "mega-organizações", que dominam o mercado, definindo as regras do jogo comercial.

No Brasil, a comercialização de pneus, produtos químicos em geral e tintas são exemplos típicos de segmentos fortemente monopolizados.

- Setores em estagnação ou retração - nestes setores, há uma procura menor que a oferta de bens/serviços, o que torna a disputa mais acirrada. Nas épocas de expansão e prosperidade de negócios, ao contrário, novos consumidores entram no mercado, promovendo a abertura de novas empresas.
- Barreiras à entrada de empresas - referem-se a obstáculos relacionados com: exigência de muito capital para o investimento; alto e complexo conhecimento técnico; Dificuldades para obtenção de matéria-prima; Exigência de licenças especiais; Existência de contratos, patentes e marcas que dificultam a legalização da empresa; Outros.

Assim, fica demonstrada a importância que o planejamento desempenha dentro das organizações, bem como, a necessidade do seu uso correto. É importante enfatizar que cada organização escolhe a sua estratégia para efetuar esta ferramenta.

No estudo em questão, optou-se por utilizar como ferramenta de planejamento e ferramenta organizacional o Plano de Negócios, pela possibilidade admitida pelo instrumento em avaliar e desenvolver estratégias tanto para organizações nascentes quanto para as já implementadas.

O plano fornece informações do ponto de vista estrutural, administrativo, estratégico, mercadológico, técnico, operacional e financeiro.

### 3.4 PLANO DE NEGÓCIOS

Hoje, com a competitividade das empresas, é necessário conhecer os objetivos, missão, visão, planejamento estratégico, análise financeira. A abertura e manutenção das organizações está diretamente ligada à competitividade de mercado e o sucesso organizacional é potencializado pela capacidade de organização empresarial.

Segundo o SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micros e Pequenas Empresas) (2007a, p. 14), as “[...] empresas de pequeno porte que sobrevivem pelo menos dois anos passou de 50,6% em 2002 para 78% em 2005, ou seja, 27,4% a

mais de MPE permanecem em atividade”. Isso demonstra que o fator importante está na qualificação, experiência dos empresários e a estabilidade da economia brasileira.

Para elaborar o plano de negócios, é necessário conhecer as etapas que o compõe. Segundo o SEBRAE (2013) para a construção do plano de negócios, é essencial que tenha todos os itens conforme Figura 1.

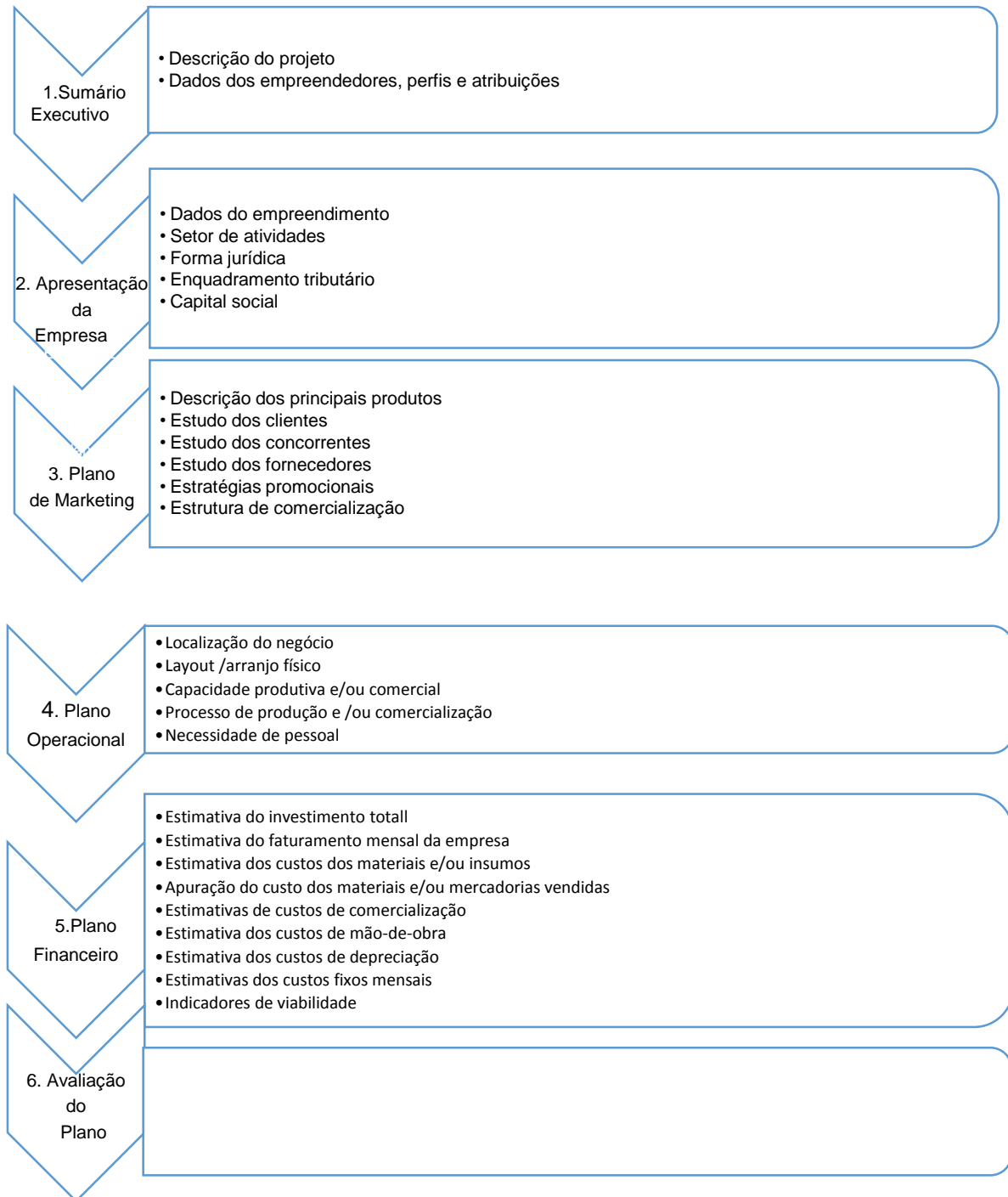


Figura 1 – Passos para a execução de um Plano de Negócio  
Fonte: Elaborado pela autora (2017).

Dentre os modelos existentes para a elaboração de um plano de negócios, para fins metodológicos, o trabalho assume a estrutura proposta pelo SEBRAE (2013). O Plano de Negócio seguirá a metodologia indicada pelo SEBRAE, elaborada por Rosa (2013), seguindo os itens mencionados acima.

## 4 METODOLOGIA

Nesta seção são definidas algumas dimensões que levaram a um adequado método de planejamento e desenvolvimento da pesquisa. Ou seja, qual é a classificação da pesquisa, os sujeitos da pesquisa e universo amostral, como foram coletados, analisados e interpretados os dados.

### 4.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

Conforme Gil (1999, p. 42), “o objetivo fundamental da pesquisa é descobrir respostas para problemas mediante o emprego de procedimentos científicos”.

Em relação à abordagem a mesma pode ser classificada como pesquisa quanti-qualitativa. Para Gil (1999) a pesquisa quantitativa tem a finalidade de “quantificar opiniões, dados, nas formas de coleta de informações, assim como também o emprego de recursos e desvio padrão, até as de uso mais complexo, como coeficiente de correlação, análise de regressão etc., normalmente utilizados em defesas de teses”. A pesquisa qualitativa proporciona melhor visão e compreensão do contexto do problema”.

A pesquisa é qualitativa quando deu condições para elucidar o problema com a aplicação do plano de negócio. É quantitativa na medida em que foram tabulados os dados levantados sobre a sorveteria.

A pesquisa se identifica como exploratória, pois “têm como principal finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias, tendo em vista, a formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores” (GIL 1999, p. 43).

Ainda quanto aos seus objetivos, ela também é descritiva, pois segundo Gil (1999, p. 44) seu objetivo primordial é a “descrição das características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis”.

Quanto aos procedimentos técnicos, a pesquisa se classifica como bibliográfica, documental e pesquisa de mercado.

De acordo com Gil (1999) a pesquisa bibliográfica se baseia em documentos já elaborados, como livros e artigos científicos. Para o autor a pesquisa bibliográfica permite levantar uma quantidade maior de dados referentes ao problema de pesquisa, além de facilitar a localização de dados que estão dispersos no espaço.

De acordo com o SEBRAE “a pesquisa de mercado é uma ferramenta importante para que você obtenha informações valiosas sobre o mercado que atua ou pretende atuar”.

Conforme conceitos acima expostos, se pode classificar este trabalho de pesquisa como exploratória, com abordagem qualitativa e quantitativa.

Quanto aos procedimentos técnicos, utilizou-se a pesquisa bibliográfica, buscando embasamento em materiais já impressos e comprovados, de autores que discorreram sobre o tema. Materiais estes como livros, artigos, revistas e materiais online.

Para os levantamentos documentais, buscou-se analisar documentos de regulamentação do segmento de indústria e comércio, mais especificamente, o de sorveteria.

A pesquisa de mercado e a de campo se deu através da aplicação da análise da matriz F.O.F.A.

Os sujeitos da pesquisa e universo amostral foram definidos com base em entrevistas com o proprietário da empresa.

## 4.2 COLETA DE DADOS

Para identificar a viabilidade do empreendimento foi realizada a pesquisa bibliográfica, a análise documental, e aplicação da análise da matriz F.O.F.A..

Os dados bibliográficos foram obtidos por meio do levantamento de informações em livros, revistas, jornais, teses e dissertações e demais publicações que abordam sobre o tema.

A pesquisa documental foi realizada por meio do levantamento de dados com base em materiais com conteúdo que abordam informações de caráter comparativo e demográfico em relação ao assunto pesquisado. Além disto, utilizaram-se

informações fornecidas pelo empresário proprietário da indústria de sorvetes, localizada na cidade de Francisco Beltrão.

Para coleta dos dados para plano de negócios, foi seguida a metodologia do SEBRAE (2013).

#### 4.3 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Nesta etapa se explica como foram tratados os dados coletados, justificando porque tal tratamento é adequado aos interesses do estudo.

“A análise tem como objetivo organizar e resumir os dados de forma tal que possibilitem o fornecimento de respostas ao problema proposto para investigação. Já interpretação tem como objetivo a procura do sentido mais amplo das respostas, o que é feito mediante sua ligação a outros conhecimentos anteriormente obtidos” (GIL 1999, p. 168).

Desta forma na fase quantitativa, os dados coletados foram tabulados e analisados, conforme metodologia do SEBRAE (2013). Sendo assim, como forma de tratar os dados da pesquisa, utilizou-se como meio de interpretação destes, a análise de conteúdo. Por meio desta técnica é possível analisar e interpretar os dados obtidos por meio da entrevista, que foi realizada com o gestor da empresa, as quais constaram de perguntas verbais, seguidas de anotações e observações das respostas obtidas.



## 5 RESULTADOS E DISCUSSÃO

### 5.1 EXECUÇÃO DO PLANO DE NEGÓCIOS PARA UMA INDÚSTRIA DE SORVETES

#### 5.1.1 Sumário Executivo

Segundo SEBRAE (2013), o sumário executivo é um resumo do Plano de Negócio. Não se trata de uma introdução ou justificativa e, sim, de um sumário contendo seus pontos mais importantes, sendo:

- Resumo dos principais pontos do plano de negócio;
- Dados dos empreendedores, experiência profissional e atribuições;
- Dados do empreendimento;
- Missão da empresa;
- Setores de atividades;
- Forma jurídica;
- Enquadramento tributário;
- Capital social;
- Fonte de recurso.

Este plano de negócios foi desenvolvido para verificação de viabilidade da abertura de uma indústria de sorvetes localizada na cidade de Francisco Beltrão – PR.

A empresa está preparada e estruturada para atendimento diferenciado ao público e para isto foram realizadas pesquisas de mercado, observando normas legais, analisando concorrentes e âmbito de mercado.

Investe na qualidade de seu atendimento, capacitação dos colaboradores e produtos de qualidade para um bom funcionamento do negócio. A indústria de sorvetes conta, inicialmente, com uma equipe de 2 pessoas: um gerente, sorveteiro chefe e vendedor externo e um ajudante de produção/serviços gerais. O atendimento ao público é feito pela família do proprietário.

O projeto será financiado 100% com capital próprio.

Os produtos oferecidos ao público dependem da procura da clientela, tendo em mente que a inovação seja um dos requisitos para o sucesso.

#### 5.1.1.1 Dados do empreendedor

Os quadros 1 e 2 apresentam a identificação do empreendedor, seu endereço, suas funções e atribuições.

O Quadro 3, a empresa contará com um proprietário. Será localizada na Rua São Judas Tadeu, 645, Francisco Beltrão, PR.

Já o Quadro 4 mostra que o proprietário será o responsável pela administração e compras, controle do estoque, entregas e contato com fornecedores e clientes. Responsável pelo controle das rotinas financeiras e administrativas da empresa e divulgação.

<b>Nome:</b>	Jairo Antonio Broch
<b>Endereço:</b>	Rua São Judas Tadeu, 645
<b>Cidade:</b>	Francisco Beltrão
<b>Estado:</b>	Paraná

Quadro 1 - Dados do empreendedor  
Fonte: Elaborado pela autora (2017)

<b>Perfil:</b>
Proprietário, sorveteiro, vendedor externo.
<b>Atribuições:</b>
Responsável pela administração e compras, controle do estoque, entregas e contato com fornecedores e clientes. Responsável pelo controle das rotinas financeiras e administrativas da empresa e divulgação.

Quadro 2 - Perfil e atribuições do empreendedor.  
Fonte: Elaborado pela autora (2017)

### 5.1.2 A Empresa

Nesta fase devem ser apresentados os conceitos concernentes à descrição do negócio, descrição dos serviços, mercado, localização, competidores, equipe gerencial e estrutura, segundo SEBRAE (2013).

Ao descrever o plano, deve ser realizado um breve relato com suas principais características. Deve-se mencionar:

- O que é o negócio;
- Quais os principais produtos e/ou serviços;
- Quem serão seus principais clientes;
- Onde será localizada a empresa;
- O montante de capital a ser investido;
- Qual será o faturamento mensal;
- Que lucro espera obter do negócio;
- Em quanto tempo espera que o capital investido retorne.

Um aspecto importante para os investidores é a equipe de gestão; a oportunidade de mercado, a ideia inovadora e as perspectivas de lucros são sempre analisadas em detrimento do quadro de funcionários. É necessário nessa fase definir a direção que a empresa vai seguir, sua missão, objetivos, visão, etc.

Uma sorveteria é uma ótima opção de passeios entre amigos e familiares. Desde o seu surgimento até a sua popularização, pode-se notar que uma sorveteria é um dos locais preferidos das pessoas em dias quentes de verão, principalmente final da tarde.

Para que se obtenha o sucesso desejado, a criatividade é indispensável. São necessárias atitudes empreendedoras e a busca pela satisfação dos clientes. Sendo assim, a indústria de sorvetes em estudo, buscará apresentar produtos de qualidade e atendimento diferenciado para atrair novos clientes e consumidores à empresa.

Outra medida para alavancar os negócios é a inovação nos produtos para despertar o interesse dos clientes. Trabalhar com diversas opções de frutas combinadas é um diferencial.

Lançar promoções, como uma maneira de aumentar o faturamento. Por isso, será investido em marketing de relacionamento, buscando fidelizar e aumentar a clientela, pois fortalece e divulga a imagem da empresa.

A indústria de sorvetes em estudo tem em mente que criatividade e inovação são essenciais em qualquer negócio onde deseja-se crescer e aumentar sua base de clientes.

O diferencial a ser oferecido depende da relação entre os negócios e pode estar fundamentado em ofertas de serviço distintas da maioria oferecida pelos concorrentes, como por exemplo:

- Pontualidade de entrega,
- Flexibilidade nos pedidos e forma de pagamento,
- Capacidade para atendimento de pedidos especiais,
- Qualidade alimentar dos produtos fabricados.

A sorveteria oferece composição do mix de produtos, apresentando grande variedade nos sabores, entre muitas outras opções a serem criadas pelo empresário e sua equipe. Outro elemento competitivo é a oferta de sorvetes com ingredientes naturais e livres de gordura hidrogenada. Atualmente o segmento com redução de gordura é o que mais cresce no país: a cerca de 13% ao ano, de acordo com a Associação Brasileira das Indústrias de Sorvete (ABIS).

A indústria de sorvetes terá serviços realizados por pessoas qualificadas e com produtos de qualidade, desde o início de suas atividades.

#### 5.1.2.1 Descrição do negócio

Nesta etapa, segundo SEBRAE (2013) será informado o nome da empresa e o número de inscrição no CNPJ – Cadastro Nacional de Pessoas Jurídicas – se a mesma já estiver registrada.

Portanto, a descrição do negócio deve elucidar as dúvidas dos prováveis investidores, se tomando dessa maneira eficiente e pontual. Esta seção serve para descrever os passos para o plano de negócios da indústria de sorvetes em estudo.

Destaca-se que o plano base utilizado foi o desenvolvido pelo SEBRAE (2013), sendo que na sequência estão descritas todas as etapas seguidas para este estudo, as quais foram aplicadas à empresa em estudo.

A Empresa é optante pelo Simples Nacional e se enquadra na tabela 1 (Tabela 1).

Tabela 1 - Simples Nacional

Receita Bruta em 12 meses (em R\$)	Alíquota	IRPJ	CSLL	Cofins	PIS/Pasep	ISS
Até 180.000,00	4,50%	0,00%	1,22%	1,28%	0,00%	2,00%
De 180.000,01 a 360.000,00	6,54%	0,00%	1,84%	1,91%	0,00%	2,79%
De 360.000,01 a 540.000,00	7,70%	0,16%	1,85%	1,95%	0,24%	3,50%
Receita Bruta em 12 meses (R\$)	Alíquota	IRPJ	CSLL	Cofins	PIS/Pasep	ISS
De 540.000,01 a 720.000,00	8,49%	0,52%	1,87%	1,99%	0,27%	3,84%
De 720.000,01 a 900.000,00	8,97%	0,89%	1,89%	2,03%	0,29%	3,87%
De 900.000,01 a 1.080.000,00	9,78%	1,25%	1,91%	2,07%	0,32%	4,23%
De 1.080.000,01 a 1.260.000,00	10,26%	1,62%	1,93%	2,11%	0,34%	4,26%
De 1.260.000,01 a 1.440.000,00	10,76%	2,00%	1,95%	2,15%	0,35%	4,31%
De 1.440.000,01 a 1.620.000,00	11,51%	2,37%	1,97%	2,19%	0,37%	4,61%
De 1.620.000,01 a 1.800.000,00	12,00%	2,74%	2,00%	2,23%	0,38%	4,65%
De 1.800.000,01 a 1.980.000,00	12,80%	3,12%	2,01%	2,27%	0,40%	5,00%
De 1.980.000,01 a 2.160.000,00	13,25%	3,49%	2,03%	2,31%	0,42%	5,00%
De 2.160.000,01 a 2.340.000,00	13,70%	3,86%	2,05%	2,35%	0,44%	5,00%
De 2.340.000,01 a 2.520.000,00	14,15%	4,23%	2,07%	2,39%	0,46%	5,00%
De 2.520.000,01 a 2.700.000,00	14,60%	4,60%	2,10%	2,43%	0,47%	5,00%
De 2.700.000,01 a 2.880.000,00	15,05%	4,90%	2,19%	2,47%	0,49%	5,00%
De 2.880.000,01 a 3.060.000,00	15,50%	5,21%	2,27%	2,51%	0,51%	5,00%
De 3.060.000,01 a 3.240.000,00	15,95%	5,51%	2,36%	2,55%	0,53%	5,00%
De 3.240.000,01 a 3.420.000,00	16,40%	5,81%	2,45%	2,59%	0,55%	5,00%
De 3.420.000,01 a 3.600.000,00	16,85%	6,12%	2,53%	2,63%	0,57%	5,00%

Fonte: Portal Tributário (2017).

O enquadramento do Simples Nacional permite a simplicidade na forma de recolhimento tributário, o recolhimento com base na receita bruta anual facilita os cálculos no momento da formação de preço

Para se estabelecer no mercado, a empresa precisou seguir os principais normativos legais, no âmbito federal, aplicáveis à atividade:

- DECRETO-LEI Nº 986, DE 21 DE OUTUBRO DE 1969. Institui Normas Básicas sobre Alimentos.

- LEI Nº 7967, DE 22 DE DEZEMBRO DE 1989. Dispõe sobre o valor das multas por infração à legislação sanitária, altera a Lei nº 6.437, de 20 de agosto de 1977, e dá outras providências.

- PORTARIA Nº 1.549, DE 17 DE OUTUBRO DE 1997. Estabelece Padrões de Identidade e Qualidade específicos e sub-padrões, quando aplicáveis, para os tipos ou espécies de alimentos.

- PORTARIA Nº 326, DE 30 DE JULHO DE 1997. Aprova o Regulamento Técnico sobre "Condições Higiênico-Sanitárias e de Boas Práticas de Fabricação para Estabelecimentos Produtores/Industrializadores de Alimentos".

- RESOLUÇÃO RDC Nº 175, DE 08 DE JULHO DE 2003. Aprova "Regulamento Técnico de Avaliação de Matérias Macroscópicas e Microscópicas Prejudiciais à Saúde Humana em Alimentos Embalados".

- RESOLUÇÃO RDC nº 267, DE 25 DE SETEMBRO DE 2003. Dispõe sobre o Regulamento Técnico de Boas Práticas de Fabricação para Estabelecimentos Industrializadores de Gelados Comestíveis e a Lista de Verificação das Boas Práticas de Fabricação para Estabelecimentos Industrializadores de Gelados Comestíveis.

- RESOLUÇÃO RDC nº 275, DE 21 DE OUTUBRO DE 2002. Dispõe sobre o Regulamento Técnico de Procedimentos Operacionais Padronizados aplicados aos Estabelecimentos Produtores / Industrializadores de Alimentos e a Lista de Verificação das Boas Práticas de Fabricação em Estabelecimentos Produtores / Industrializadores de Alimentos.

- RESOLUÇÃO RDC Nº 359, DE 23 DE DEZEMBRO DE 2003. Aprova Regulamento Técnico de Porções de Alimentos Embalados para Fins de Rotulagem Nutricional.

- RESOLUÇÃO RDC Nº 360, DE 23 DE DEZEMBRO DE 2003. Aprova Regulamento Técnico sobre Rotulagem Nutricional de Alimentos Embalados, tornando obrigatória a rotulagem nutricional.

- RESOLUÇÃO RDC Nº. 216, DE 15 DE SETEMBRO DE 2004 - Dispõe sobre Regulamento Técnico de Boas Práticas para Serviços de Alimentação.

- RESOLUÇÃO RDC Nº 266, DE 22 DE SETEMBRO DE 2005. Aprova o "Regulamento técnico para gelados comestíveis e preparados para gelados comestíveis".

O rótulo do produto terá as informações obrigatórias, tais como: informações completas sobre os dados da empresa fabricante, número do registro de licença, peso líquido do produto, composição nutricional, número de lote, data de fabricação e validade, entre outras informações, válidas tanto para a comercialização no local como para o fornecimento para outros estabelecimentos. A Resolução RDC nº. 91, de 11 de maio de 2001 - Aprova o Regulamento Técnico: Critérios Gerais e Classificação de Materiais para Embalagens e Equipamentos em Contato com Alimentos, constante do Anexo desta Resolução (BRASIL, 2001).

A Resolução CFN n.º 218, de 25 de março de 1999, do Conselho Federal de Nutricionistas – CFN estabelece os critérios para Responsabilidade Técnica exercida pelo nutricionista, seu compromisso profissional e legal na execução de suas atividades, compatível com a formação e os princípios éticos da profissão, visando à qualidade dos serviços prestados à sociedade.

Os requisitos de construção e *layout* do prédio que irá abrigar uma indústria de sorvete devem ser obtidos na RDC 267/2003 e RDC 275/2002 da ANVISA (BRASIL, 2002; BRASIL, 2003).

#### 5.1.2.2 Missão da empresa

Segundo o SEBRAE (2013), a missão da empresa é o papel que ela desempenha em sua área de atuação. É a razão de sua existência hoje e representa o seu ponto de partida, pois identifica e dá rumo ao negócio. Para definir a missão, deve-se responder às seguintes perguntas:

- Qual é o seu negócio?
- Quem é o consumidor?
- O que é valor para o consumidor?
- O que é importante para os empregados, fornecedores, sócios, comunidade, etc.

Toda a organização empresarial necessita de uma estrutura, que segundo Cury:

[...] compreende a disposição das diversas unidades que compõem a empresa – departamentos, divisões, seções e etc. – e as relações entre superiores e subordinados. A estrutura não deve envolver apenas o esqueleto, o arcabouço, mas todo o organismo da empresa, como deveres, responsabilidades, os sistemas de autoridade e de comunicações existentes na organização (CURY, 2010 p. 217).

A estrutura da empresa é simples, mas de muita responsabilidade, pois suas competências e atividades serão divididas entre a empresária e aos colaboradores. A essência do negócio são as pessoas, para isso é de grande importância que os processos organizacionais estejam estruturados e alinhados.

A referida empresa tem foco especial no cliente, fazendo com que a proximidade com ele seja fundamental, buscando sempre a sua satisfação e fidelização.

A) Visão - Ser reconhecido como líder no fornecimento de sorvetes e picolés no atacado, personalizados para o público adulto e infantil na cidade de Francisco Beltrão/PR.

B) Missão - Oferecer e prestar bons serviços a clientes de todas as idades, proporcionando prazer e diversão. Produzir sorvetes e picolés da melhor qualidade e a preço justo aos clientes, utilizando-se de produtos de excelente qualidade observando as boas práticas de fabricação e de manipulação de alimentos.

C) Valores

- Satisfação do Cliente: oferecendo o melhor atendimento
- Inovação: disponibilizando receitas
- Serviços com qualidade total: oferecendo diversidade de produtos
- Solidez: uma empresa que vem para conquistar sua fatia de mercado.
- Ética, honestidade e comprometimento.



### 5.1.2.3 Setores de atividade

Agropecuária são os negócios cuja atividade principal diz respeito ao cultivo do solo para a produção de vegetais (legumes, hortaliças, sementes, frutos, cereais, etc.) e/ou a criação e tratamento de animais (bovino, suíno, etc.). Exemplos: plantio de pimenta, cultivo de laranja, criação de peixes ou cabras, etc.

Indústria são as empresas que transformam matérias-primas, com auxílio de máquinas e ferramentas ou manualmente, fabricando mercadorias. Abrangem desde o artesanato até a moderna produção de instrumentos eletrônicos. Exemplos: fábrica de móveis, confecção de roupas, marcenaria, etc.

Comércio são as empresas que vendem mercadorias diretamente ao consumidor – no caso do comércio varejista – ou aquelas que compram do fabricante para vender ao varejista - comércio atacadista. Exemplos: papelaria, lanchonete, loja de roupas, distribuidora de bebidas, etc.

Prestação de serviços são as empresas cujas atividades não resultam na entrega de mercadorias e, sim, no oferecimento do próprio trabalho ao consumidor. Exemplos: lavanderia, oficina mecânica, escola infantil, etc.

A Empresa em questão oferecerá aos clientes serviços relacionados à produção de sorvetes na cidade de Francisco Beltrão e região. O horário de funcionamento da empresa é das 09h às 12h e das 13h até às 18h, de segunda à sábado. O cliente conta com uma marca própria, máquinas e congeladores modernos, matérias-primas e produtos de excelente qualidade. Oferecerá ainda:

- Promoções nas questões de valores
- Rapidez na entrega dos produtos e em perfeitas condições de consumo.
- Bom atendimento, higiene, bons produtos e preços competitivos, cliente gosta de qualidade, higiene e preço justo.

### 5.1.2.4 Forma jurídica

Conforme o SEBRAE (2013), o primeiro passo para que uma empresa exista é a sua CONSTITUIÇÃO formal. Para tanto, é necessário definir sua forma jurídica. A

forma jurídica determina a maneira pela qual ela será tratada pela lei, assim como o seu relacionamento jurídico com terceiros. As formas jurídicas mais comuns para as micro e pequenas empresas são:

- Microempreendedor Individual – MEI: pessoa que trabalha por conta própria e que se legaliza como pequeno empresário. Sua inscrição é feita gratuitamente pela internet ([www.portaldoempreendedor.gov.br](http://www.portaldoempreendedor.gov.br)).
- Empresário Individual: pessoa física que exerce atividade econômica organizada para a produção ou a circulação de bens ou de serviços. Responde com o seu patrimônio pessoal pelas obrigações contraídas pela empresa.
- Empresa Individual de Responsabilidade Limitada – EIRELI: empresa constituída por uma única pessoa, titular da totalidade do capital social. A empresa responde por dívidas apenas com seu patrimônio, e não com os bens pessoais do titular.
- Sociedade Limitada: sociedade composta por, no mínimo, dois sócios, pessoas físicas ou jurídicas. A responsabilidade de cada sócio é limitada ao valor de suas cotas, mas todos respondem solidariamente pela integralização do capital social.

Setores de atividade

Agropecuária

Comércio

Indústria

Serviços

Os setores de atividade da empresa recairão sobre Comércio e Indústria de Sorvetes.

Forma jurídica:

Empresário Individual

Empresa Individual de Responsabilidade Limitada – EIRELI

Microempreendedor Individual – MEI

Sociedade Limitada

Outros:

A forma jurídica desempenhada pela empresa é a de Empresário Individual.

#### 5.1.2.5 Enquadramento tributário

O Simples Nacional, segundo SEBRAE (2013) destina-se às empresas que se beneficiarão da redução e simplificação dos tributos, além do recolhimento de um imposto único. O enquadramento no Simples está sujeito à aprovação da Receita Federal e considera a atividade e a estimativa de faturamento anual da empresa. A Lei também prevê benefícios quanto à desburocratização, acesso ao mercado, ao crédito e a justiça, o estímulo à inovação e à exportação.

A Lei enquadra como microempresa (ME) a pessoa jurídica com receita bruta anual igual ou inferior a R\$ 360 mil. Se a receita bruta anual for superior a R\$ 360 mil e igual ou inferior é R\$ 3,6 milhões ela será classificada como Empresa de Pequeno Porte (EPP). Para as ME e EPP, o Simples Nacional abrange os seguintes tributos e contribuições: IRPJ, CSLL, PIS/PASEP, COFINS, IPI, ICMS, ISS e a Contribuição para a Seguridade Social Patronal.

A Lei também criou o Microempreendedor Individual (MEI), que é pessoa que trabalha por conta própria e se legaliza como pequeno empresário optante pelo Simples Nacional, com receita bruta anual de até R\$ 60 mil. O MEI pode ter um empregado e não pode ser sócio ou titular de outra empresa.

O recolhimento dos impostos e contribuições é feito em valor fixo mensal, independente da receita bruta.

Âmbito federal - Regime Simples

Sim

Não

IRPJ – Imposto de Renda Pessoa Jurídica

PIS – Contribuição para os Programas de Integração Social

COFINS – Contribuição para Financiamento da Seguridade Social

CSLL – Contribuição Social sobre o Lucro Líquido

IPI – Imposto sobre Produtos Industrializados (apenas para indústria)

ICMS - Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços

ISS - Imposto sobre Serviços

O enquadramento da empresa será o Regime simples, cujas contribuições recairão sobre: IRPJ; PIS; COFINS; CSLL; IPI; e, ICMS.

#### 5.1.2.6 Capital social

O capital social é representado por todos os recursos (dinheiro, equipamentos, ferramentas, etc.) colocado(s) pelo(s) proprietário(s) para a montagem do negócio. Mais adiante, ao elaborar o plano financeiro do empreendimento, o total do capital a ser aplicado. Para ter uma sociedade, será preciso determinar o valor do capital que cada sócio irá investir e o seu percentual (SEBRAE, 2013).

A Tabela 4 demonstra que o proprietário, Sr. Jairo Antonio Broch entrará com um capital social de R\$ 66.433,39, ou seja, 100%.

A Tabela 4 demonstra que o proprietário, Sr. Jairo Antonio Broch entrará com um capital social de R\$ 66.433,39, ou seja, 100%.

---

Tabela 2 – Capital social da empresa

---

<b>Nº</b>	<b>Sócio</b>	<b>Valor</b>	<b>Participação (%)</b>
1	Jairo Antonio Broch	R\$ 66.433,39	100,00
<b>Total</b>		<b>R\$ 66.433,39</b>	<b>100,00</b>

Fonte: Dados da pesquisa (2007)

### 5.1.2.7 Fonte de recursos

Aqui irá determinar de que maneira serão obtidos os recursos para a implantação da empresa. Para o início das atividades, se pode contar com recursos próprios, de terceiros ou com ambos. Recursos próprios envolvem a aplicação por parte do(s) proprietário(s) de todo o capital necessário para a abertura da empresa, já a utilização de recursos de terceiros compreende a busca de investidores ou de empréstimos junto a instituições financeiras (SEBRAE, 2013).

A empresa contará com recursos próprios.

### 5.1.3 Plano de Marketing

O plano de marketing é um instrumento de gestão de extrema importância para o desenvolvimento de uma empresa. Ele é um documento escrito onde estão detalhadas as ações necessárias para se atingir um ou mais objetivos na área do marketing, e pode ser utilizado tanto para um produto, um serviço quanto para linhas de produto (REZ, 2016). A partir de estratégias traçadas, ele indica quais os objetivos devem ser concretizados para que a empresa alcance a posição que deseja.

#### 5.1.3.1 Descrição dos principais produtos e serviços

Aqui se deve descrever os principais itens que serão fabricados, vendidos ou os serviços que serão prestados. Informar quais as linhas de produtos, especificando detalhes como tamanho, modelo, cor, sabores, embalagem, apresentação, rótulo, marca, etc. Para auxiliar, se pode fotografar os produtos e coloque as fotos como documentação de apoio ao final do seu plano de negócio.

Para empresas de serviço, informe quais serviços serão prestados, suas características e as garantias oferecidas.

A qualidade do produto é aquela que o consumidor enxerga. Quando decidir melhorar um produto ou um serviço, pense sempre sob o ponto de vista do cliente.

A Indústria e Distribuidora de Sorvetes oferece aos seus clientes serviços relacionados à fabricação e distribuição de sorvetes em Francisco Beltrão/PR e região, relacionados no quadro 7.

Nº	Produtos / Serviços
1	Moreninha
2	Pote 2L
3	Caixa 5L
4	Caixa 10L

Quadro 3 - Produtos e serviços oferecidos pela empresa

Fonte: Elaborado pela autora (2017)

#### ➤ Preço

Preço é o que consumidor está disposto a pagar pelo que você irá oferecer. A determinação do preço deve considerar os custos do produto ou serviço e ainda proporcionar o retorno desejado. Ao avaliar o quanto o consumidor está disposto a pagar, você pode verificar se seu preço será compatível com aquele praticado no mercado pelos concorrentes diretos (SEBRAE, 2013).

Moreninha - R\$2,00

Pote 2L - R\$15,00

Caixa 5L - R\$35,00

Caixa 10L - R\$50,00

#### 5.1.3.1.1 Análise de mercado

Analisar o mercado é uma das etapas para a elaboração do plano de negócios. Saber quem são os clientes, concorrentes e fornecedores, além de detalhar quais são os produtos ou serviços que vai oferecer.

A análise de mercado ajuda a encontrar caminhos para começar bem um negócio e crescer no decorrer do tempo. Ajuda também a otimizar esforços, colocar energia nas ações que realmente podem fazer diferença. Analisar o mercado é levantar informações cruciais para o negócio sobre a economia, os consumidores, a concorrência, os fornecedores, etc. (SEBRAE, 2013)

Parte desta análise pode ser feita através de levantamento de informações que estão disponíveis no mercado, e que certamente, se forem bem analisadas, servirão como uma ferramenta rica para os empreendedores e gestores.

Neste primeiro levantamento, já é possível ter uma boa referência de mercado: participação de mercado dos principais concorrentes, potencial de mercado, saturação do mercado, tamanho e força dos concorrentes, riscos impostos pela economia... nesta fase, já dá para começar a levantar pontos fortes, pontos fracos, forças e fraquezas (Análise SWOT) dos principais concorrentes e do seu negócio (SEBRAE, 2013).

#### 5.1.3.2 Estudo dos clientes

Segundo o SEBRAE (2013), esta é uma das etapas mais importantes da elaboração do plano. Afinal, sem clientes não há negócios. Os clientes não compram apenas produtos, mas soluções para algo que precisam ou desejam. Pode-se identificar essas soluções se conhecê-los melhor.

O mercado consumidor é composto por indivíduos da comunidade local, sendo estes habitantes do município de Francisco Beltrão/PR e cidades vizinhas, bem como estabelecimentos comerciais que revendem sorvetes.

##### Comportamento dos clientes

Os clientes serão levados a comprar os produtos pelos seguintes fatores disponibilizados pela mesma:

- Pontualidade de entrega,
- Flexibilidade nos pedidos e forma de pagamento,
- Capacidade para atendimento de pedidos especiais,

- Qualidade alimentar dos produtos fabricados.

Área de abrangência

Francisco Beltrão/PR e região.

Principais clientes:

Romano Frutas (Vista Alegre)

Canei Frutas (Francisco Beltrão e Marmeleiro)

Mercado Ivete (Salgado Filho)

Bar do Nélio (Renascença)

### 5.1.3.3 Estudo dos concorrentes

Pode-se aprender lições importantes observando a atuação da concorrência, procurando identificá-los. Os concorrentes são aquelas empresas que atuam no mesmo ramo de atividade e que buscam satisfazer as necessidades dos seus clientes. Por isso, se deve comparar a concorrência e o seu próprio negócio, enumerando. Enumere os pontos fortes e fracos em relação a:

- Qualidade dos materiais empregados - cores, tamanhos, embalagem, variedade, etc.;
- Preço cobrado;
- Localização;
- Condições de pagamento - prazos concedidos, descontos praticados, etc.;
- Atendimento prestado;
- Serviços disponibilizados - horário de funcionamento, entrega em domicílio, tele atendimento, etc.;
- Garantias oferecidas.
- Após fazer essas comparações, é necessário tirar algumas conclusões.
- A empresa poderá competir com as outras que já estão há mais tempo no ramo?
- O que fará com que as pessoas deixem de ir aos concorrentes para comprar de sua empresa?
- Há espaço para todos, incluindo você?



Empresa	Qualidade	Preço	Condições de Pagamento	Localização	Atendimento	Serviços aos clientes
SORVETERIA FRESCURA	Sorvetes e picolés produzidos com alta qualidade.	Não informado	Não informado	Rua Minas Gerais, Alvorada – Francisco Beltrão	Segunda-feira à Domingo	Venda de picolés e sorvetes
RARO SORVETES	Sorvetes e picolés servidos com qualidade.	Não informado	Não informado	Av. Antonio de Paiva Cantelmo, 698	Segunda-feira à domingo	Venda de picolés e sorvetes
SORVETERIA BIG MILK	Sorvetes e picolés produzidos com alta qualidade.	Não informado	Não informado	Rua Santa Catarina, 267	Segunda-feira à domingo	Venda de picolés e sorvetes
CASA DO SORVETEIRO	Sorvetes e picolés produzidos com alta qualidade	Não informado	Não informado	Rua São Paulo, 1941	Segunda-feira à domingo	Venda de picolés e sorvetes, produtos e ingredientes para produção de sorvetes.

Quadro 4 – Estudo dos concorrentes da sorveteria.

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

A empresa poderá competir com as demais do mercado, pois é qualificada para atender as necessidades dos clientes e as demandas do mercado.

#### 5.1.3.4 Estudo dos fornecedores

O mercado fornecedor compreende todas as pessoas e empresas que irão fornecer as matérias-primas e equipamentos utilizados para a fabricação ou venda de bens e serviços.

Deve-se iniciar o estudo dos fornecedores levantando em conta os fornecedores de equipamentos, ferramentas, móveis, utensílios, matérias-primas, embalagens, mercadorias e serviços. Relações de fornecedores podem ser encontradas em catálogos telefônicos e de feiras, sindicatos e no próprio SEBRAE.

Outra fonte rica de informações é a Internet, mantendo um cadastro atualizado desses fornecedores. Pesquisar, pessoalmente ou por telefone, questões como: preço, qualidade, condições de pagamento e o prazo médio de entrega. Essas informações serão úteis para determinar o investimento inicial e as despesas do

negócio. Preenchendo o quadro de estudo dos fornecedores, terá uma melhor visão de quem são e de como atuam seus fornecedores.

Buscar informações detalhadas sobre quem é esse cliente, onde ele se encontra, se ele é pessoa física ou jurídica, como ele se comporta e o que ele busca no mercado. O levantamento dessas informações pode ser feito por meio da elaboração de questionários, entrevistas e conversas com clientes potenciais, ou por análise da concorrência.

As informações coletadas vão traçar um retrato do mercado e indicar se a empresa está indo na direção do que desejam os futuros clientes. Os resultados vão ditar as ações de promoção e marketing para a empresa conquistar o público logo no início da atuação (SEBRAE, 2013).

Nº	Descrição dos itens a serem adquiridos (matérias-primas, insumos, mercadorias e serviços)	Nome do fornecedor	Preço	Condições de pagamento	Prazo de entrega	Localização (estado e/ou município)
1	Matérias-primas e produtos para a fabricação de sorvetes e picolés.	CASA DO SORVETEIRO	Não informado	Não informado.	Não informado.	Rua São Paulo, 1941 - Francisco Beltrão/PR.
2	Venda de produtos para produção de sorvetes.	LEAGEL	Não informado.	Não informado.	Não informado.	Avenida Marechal Castelo Branco, 4051 - Sete Lagoas/MG

Quadro 5 - Fornecedores de produtos para a empresa de sorvetes.

Fonte: Elaborado pela autora (2017)

### 5.1.3.5 Estratégias promocionais

Promoção, segundo SEBRAE (2013), é toda ação que tem como objetivo apresentar, informar, convencer ou lembrar os clientes de comprar os seus produtos ou serviços e não os dos concorrentes. A seguir, estão relacionadas algumas estratégias que poderão ser utilizadas:

- Propaganda em rádio, jornais e revistas;
- Internet;
- Amostras grátis;
- Mala direta, folhetos e cartões de visita;
- Catálogos;
- Carro de som e faixas;
- Brindes e sorteios;
- Descontos (de acordo com os volumes comprados);
- Participação em feiras e eventos.

Determinar de que maneira serão divulgados os produtos, pois todas as formas de divulgação implicam em custos. Deve-se descrever as estratégias, levando em conta o retorno dessa estratégia, seja na imagem do negócio, no aumento do número de clientes ou no acréscimo da receita.

Existem diversos tipos de divulgação. Deve-se usar a criatividade para encontrar as melhores maneiras de divulgar os produtos ou, então, observar o que os concorrentes fazem.

O horário de funcionamento da empresa é das 09h às 12h e das 13h até às 18h, de segunda à sábado. O cliente conta com uma marca própria, máquinas e congeladores modernos, matérias-primas e produtos de excelente qualidade.

Oferece promoções nas questões de valores, rapidez na entrega dos produtos e em perfeitas condições de consumo, bom atendimento, higiene, bons produtos e preços competitivos.

#### 5.1.4 Plano Operacional

O planejamento operacional consiste na elaboração de projetos e estratégias de mercado que visam o bom funcionamento das atividades de todas as áreas que envolvem a empresa.

O plano operacional é a parte da formalização da empresa, por meio de documentos, metodologias, forma de desenvolvimento e implantação. O

planejamento operacional é desenvolvido baseado segundo Oliveira (2004, p. 49) nos “recursos necessários para o seu desenvolvimento e implantação, os procedimentos básicos a serem adotados, os resultados finais esperados, os prazos estabelecidos e os responsáveis por sua execução e implantação”.

Inicialmente, a equipe da empresa será composta basicamente por um proprietário, um funcionário que fará as atividades em horários específicos, afim de poder desempenhar todas as funções. A divisão hierárquica da empresa é constituída conforme organograma abaixo (Figura 2), sendo que o foco da mesma é a satisfação do cliente, estando preparada para mudanças de necessidades.

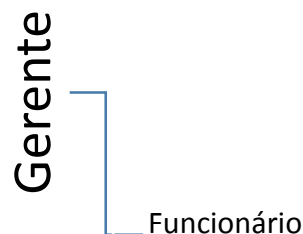


Figura 2 - Organograma da Empresa.  
Fonte: Elaborado pela Autora (2017).

Os parceiros da empresa são: Fornecedores; Bancos; Clientes; Empregados; Contador (Quadro 7).

Os processos operacionais são: produção de sorvetes, com a utilização de equipamentos, matéria-prima e ingredientes de alta qualidade, fornecendo ao cliente um produto saboroso.

<b>Parceiros</b>	<b>Contribuição</b>
Fornecedores	Contribuem com matéria- prima, produtos, serviços e tecnologia.
Bancos	Contribuem com o Capital, investimentos
Clientes	Contribuem com a aquisição do serviço
Empregados	Contribuem com seu conhecimento, esforço e habilidade.
Contador	Contribuem com seu conhecimento específico, regularização da empresa

Quadro 6 – Parceiros da organização e suas respectivas contribuições.  
Fonte: Elaborado pela Autora (2017).

#### 5.1.4.1 Localização do negócio

Neste quesito se deve, segundo SEBRAE (2013), identificar a melhor localização para a instalação de negócio e justificar os motivos da escolha desse local. A definição do ponto está diretamente relacionada com o ramo de atividades. Um bom ponto comercial é aquele que gera um volume razoável de vendas. Por isso, se a localização é fundamental, deve-se levarem consideração os seguintes aspectos:

- Análise do contrato de locação, as condições de pagamento e o prazo do aluguel do imóvel;
- Verificação das condições de segurança da vizinhança;
- Observação da facilidade de acesso, o nível de ruído, as condições de higiene e limpeza e a existência de locais para estacionamento;
- Ficar atento para a proximidade dos clientes que compram seus produtos e o fluxo de pessoas na região;
- Avaliar a proximidade dos fornecedores, pois isso influencia no prazo de entrega e no custo do frete;
- Visitar o ponto pelo menos três vezes, em horários alternados, para verificar o movimento de pessoas e de veículos no local.

O local escolhido para a implantação da sorveteria seguiu os requisitos fundamentais para a viabilidade econômica e expansão do negócio: local central da cidade, fácil acesso dos clientes tanto do município como das regiões vizinhas, possibilidade de edificação estrutural confortável, proximidade dos concorrentes para que a empresa fique atenta às inovações de seus concorrentes, para equiparar-se ou tornar-se superior e eles. O quadro 6 traz o endereço da empresa de indústria e distribuição de sorvetes.

<b>Endereço:</b>	Rua São Judas Tadeu, 645
<b>Bairro:</b>	Guanabara
<b>Cidade:</b>	Francisco Beltrão
<b>Estado:</b>	Paraná
<b>Fone 1:</b>	(46) 9103-7759
<b>Fone 1:</b>	(46) 9908-5860
<b>Fax:</b>	( ) -

Quadro 7 – Localização da empresa de indústria e distribuição de sorvetes

Fonte: Elaborado pela autora (2017)

#### 5.1.4.2 *Layout* ou Arranjo Físico

O *layout* ou arranjo físico, segundo o SEBRAE (2013) define os diversos setores da empresa, de alguns recursos (mercadorias, matérias-primas, produtos acabados, estantes, gôndolas, vitrines, prateleiras, equipamentos, móveis, matéria-prima etc.) e das pessoas no espaço disponível. Um bom arranjo físico traz uma série de benefícios, como:

- Aumento da produtividade;
- Diminuição do desperdício e do retrabalho;
- Maior facilidade na localização dos produtos pelos clientes na área de vendas;
- Melhoria na comunicação entre os setores e as pessoas.

O ideal é contratar um profissional qualificado para ajudá-lo nessa tarefa, se isso não for possível, faça você mesmo um esquema, distribuindo as áreas da empresa, os equipamentos, móveis e as pessoas de forma racional e sensata.

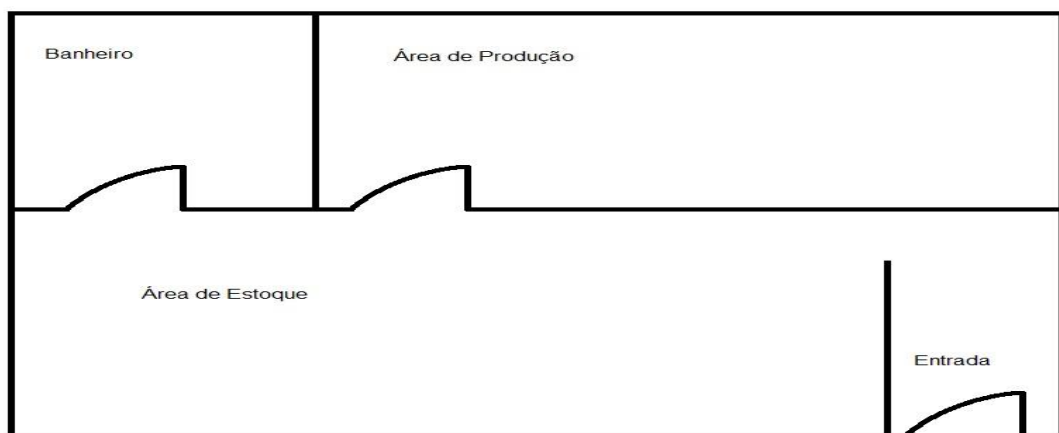


Figura 2 - Layout da empresa

Fonte: Elaborado pela autora (2017)

#### 5.1.4.3 Capacidade Produtiva/Comercial/Serviços

É importante estimar a capacidade instalada da empresa, isto é, o quanto pode ser produzido ou quantos clientes podem ser atendidos com a estrutura existente. Com isso, é possível diminuir a ociosidade e o desperdício.

A empresa pretende produzir aproximadamente 2000L de sorvete por semana, 8000L de sorvete por mês, servindo aos potenciais clientes

#### 5.1.4.4 Processos Operacionais

Para o SEBRAE (2013), é o momento que descreve como a organização realiza as diversas atividades. Identifica como os trabalhos são realizados, os responsáveis e equipamentos necessários. O empresário também faz estimativas acerca da capacidade produtiva ou de quantos clientes consegue atender por mês, além de traçar quantos serão os funcionários e as tarefas de cada um.

Produção de sorvetes de alta qualidade, utilizando-se de máquinas e equipamentos modernos, produtos e matérias-primas de ótima qualidade, observando as boas práticas de fabricação e de manipulação de alimentos.

O Quadro 8 demonstra que é necessário para o início das atividades de sorveteria, um funcionário, cuja qualificação deverá ser voltada para a produção de sorvetes, entregas e vendas externas.

#### 5.1.4.5 Necessidade de pessoal

Projeção do pessoal necessário para o funcionamento do negócio. Esse item inclui o(s) sócio(s), os familiares (se for o caso) e as pessoas a serem contratadas.

A empresa contará apenas com um funcionário, pois como é um negócio novo, os demais serviços serão realizados pelos familiares.

<b>Nº</b>	<b>Cargo/Função</b>	<b>Qualificações necessárias</b>
1	Sorveteiro	Produção de sorvetes, entregas e vendas externas.

Quadro 8 – Mão de obra necessária para o funcionamento da empresa

Fonte: Elaborado pela autora (2017)

### 5.1.5 Plano Financeiro

É importante descobrir se o negócio é financeiramente viável. No plano financeiro, o empreendedor terá noção do quanto deve investir para concretizar a empresa. O documento deve conter, basicamente, as estimativas de custos iniciais, de despesas e receitas, capital de giro e fluxo de caixa e de lucros.

Planejar o investimento do negócio é parte desse processo, por isso, o plano financeiro também é importante.

Os custos pré-operacionais devem ser projetados, identificando o que será necessário adquirir para que a empresa seja aberta, como aluguel e reforma do espaço e as taxas de registro.

A lista de equipamentos, ferramentas e veículos, elementos dos quais a empresa dependerá para funcionar, entram no grupo dos investimentos fixos.

Nesse momento, deve ser observada a necessidade imediata de cada item ou até mesmo se alguns deles podem ser alugados ou terceirizados.

Além disso, estipular o capital de giro, que é o montante de recursos para garantir o funcionamento normal da empresa, principalmente para as despesas e receitas.

#### 5.1.5.1 Investimento total

Nessa etapa, determina-se o total de recursos a ser investido para que a empresa comece a funcionar. O investimento total é formado pelos:

- Investimentos fixos;
- Capital de giro;
- Investimentos pré-operacionais.

##### 1. Estimativa dos investimentos fixos

O investimento fixo corresponde a todos os bens necessários para o negócio funcionar. Compreende os equipamentos, máquinas, móveis, utensílios, ferramentas



e veículos a serem adquiridos, a quantidade necessária, o valor de cada um e o total a ser desembolsado.

#### 5.1.5.2 Investimentos fixos

A empresa não investirá em imóveis, pois irá utilizar a propriedade da família.

##### A) Máquinas

A Tabela 5 mostra que os investimentos em maquinário necessário para o funcionamento da sorveteria será: 1 produtora de Sorvetes cujo valor é de R\$ 21.000,00; 1 Torre de Resfriamento a R\$ 4.500,00; 1 Pasteurizadora no valor de R\$ 18.000,00; 3 Freezer a R\$ 2.000,00 cada, totalizando R\$ 6.000,00; 1 Mixer (Aerador/Emulsificador), cujo valor é de R\$ 2.500,00. Valor total do empreendimento será de R\$ 52.000,00.

Tabela 3 – Quantidade e valores de máquinas necessários ao funcionamento da empresa

<b>Nº</b>	<b>Descrição</b>	<b>Qtde</b>	<b>Valor Unitário</b>	<b>Total</b>
1	Produtora de Sorvete	1	R\$ 21.000,00	R\$ 21.000,00
2	Torre de Resfriamento	1	R\$ 4.500,00	R\$ 4.500,00
3	Pasteurizadora	1	R\$ 18.000,00	R\$ 18.000,00
4	Freezer	3	R\$ 2.000,00	R\$ 6.000,00
5	Mixer (Aerador/Emulsificador)	1	R\$ 2.500,00	R\$ 2.500,00
				<b>R\$ 52.000,00</b>

Fonte: Elaborado pela autora (2017)

##### B) Móveis e utensílios

Para abertura da empresa será investido em duas bancadas de inox, no valor de R\$ 1.150,00, totalizando R\$ 2.300,00, conforme Tabela 6.

Tabela 4 - Móveis e utensílios necessário para funcionamento da empresa

Nº	Descrição	Qtde	Valor Unitário	Total
1	Bancadas de Inox	2	R\$ 1.150,00	R\$ 2.300,00
<b>TOTAL</b>				<b>R\$ 2.300,00</b>

Fonte: Elaborada pela autora (2017)

Quanto a veículos e computadores a empresa não fez nenhum investimento.

O total de investimento da empresa é de R\$ 54.300,00, conforme tabela 5.

Tabela 5 - Total de Investimentos

TOTAL DOS INVESTIMENTOS FIXOS (A+B+C+D+E+F):	R\$ 54.300,00
--	---------------

Fonte: Dados da Pesquisa (2017)

### 1. Capital de giro

Segundo o SEBRAE (2013), o capital de giro é o montante de recursos necessário para o funcionamento normal da empresa, compreendendo a estimativa de estoque inicial e o caixa mínimo, descritos a seguir:

#### a) Estimativa do estoque inicial

O estoque inicial é composto pelos materiais (matéria-prima, embalagens, etc.) indispensáveis à fabricação de seus produtos ou pelas mercadorias que serão revendidas. Para isso, observa-se a capacidade de produção, o tamanho do mercado e o potencial de vendas da empresa.

A Tabela 6 mostra os gastos com o estoque inicial necessário para a abertura da sorveteria.

Matéria-prima, embalagens e utensílios, numa quantidade de 210 unidades, com valor unitário de R\$ 5,00, totalizando R\$ 1.050,00.

Com Materiais de Limpeza o gasto deverá ser de R\$ 50,00

Já com Materiais Gráficos, o gasto será de R\$ 1.000,00

Sendo que o total de gasto com estoque inicial será de R\$ 2.100,00

Tabela 6 - Estoque inicial para a abertura da empresa

Nº	Descrição	Qtde	Valor Unitário	Total
1	Matéria-prima, embalagens e utensílios	210	R\$ 5,00	R\$ 1.050,00
2	Materiais de Limpeza	1	R\$ 50,00	R\$ 50,00
3	Materiais Gráficos	1	R\$ 1.000,00	R\$ 1.000,00
<b>TOTAL (A)</b>				<b>R\$ 2.100,00</b>

Fonte: Dados da pesquisa (2017)

#### b) Caixa mínimo

É o capital de giro próprio necessário para movimentar seu negócio. Representa o valor em dinheiro que a empresa precisa ter disponível para cobrir os custos até que as contas a receber de clientes entrem no caixa. Corresponde a uma reserva inicial de caixa. Para que você calcule a necessidade líquida de capital de giro é preciso definir os prazos médios de vendas, compras e estocagem. Essas informações podem ser pesquisadas junto a concorrentes e fornecedores e serão utilizadas na apuração do capital de giro, já que nas vendas financiamos os clientes por meio dos prazos concedidos e somos financiados pelos fornecedores por meio dos prazos para pagamento negociados.

- 1º passo: Contas a receber – Cálculo do prazo médio de vendas
- É a média do prazo de financiamento a clientes, ou seja, do prazo concedido aos clientes para que estes efetuem o pagamento do que compraram.
- 2º passo: Fornecedores – Cálculo do prazo médio de compras
- Segue a mesma lógica do item anterior, porém devemos calcular o prazo médio dado pelos fornecedores para o pagamento dos produtos e serviços adquiridos.
- 3º passo: Estoques – Cálculo da necessidade média de estoques
- É o prazo médio de PERMANÊNCIA da matéria prima ou das mercadorias nos estoques da empresa. Abrange desde a data em que é feito o pedido ao fornecedor até o momento em que os produtos são vendidos. Lembre-se de que um prazo maior de permanência das mercadorias em estoque irá gerar uma necessidade maior de capital de giro.
- 4º passo: Cálculo da necessidade líquida de capital de giro em dias
- Compreende a diferença entre os recursos da empresa que se encontram fora do seu caixa (contas a receber + estoques) e os recursos de terceiros no caixa

da empresa (fornecedores). Se positivo, o resultado indica o número de dias em que o caixa ficará descoberto, se negativo pode apontar que os recursos financeiros originados pelas vendas entram no caixa antes que sejam efetuados os pagamentos.

### c) Caixa mínimo

Representa a reserva em dinheiro necessária para que a empresa financie suas operações iniciais. É obtida pela multiplicação da necessidade líquida de capital de giro em dias pelo custo total diário da empresa.

A Tabela 7 apresenta o primeiro passo para se determinar o caixa mínimo, contas a receber, cálculo do prazo médio de vendas.

Tabela 7 - 1º Passo: Contas a receber – Cálculo do prazo médio de vendas

<b>Prazo médio de vendas</b>	<b>(%)</b>	<b>Número de dias</b>	<b>Média Ponderada em dias</b>
Vendas à vista	50,00	1	0,50
Vendas à prazo	50,00	15	7,50
<b>Prazo médio total</b>			<b>8</b>

Fonte Dados da pesquisa (2017).

A Tabela 8 apresenta o segundo passo para se determinar o caixa mínimo, fornecedores, cálculo de prazo médio de compras.

Tabela 8 - 2º Passo: Fornecedores – Cálculo do prazo médio de compras

<b>Prazo médio de compras</b>	<b>(%)</b>	<b>Número de dias</b>	<b>Média Ponderada em dias</b>
Abastecimento de estoque	100,00	15	15,00
<b>Prazo médio total</b>			<b>15</b>

Fonte Dados da pesquisa (2017).

A Tabela 9 apresenta o terceiro passo para se determinar o caixa mínimo, estoque, cálculo da necessidade média de estoque.

Tabela 9 - 3º Passo: Estoque – Cálculo de necessidade média de estoque

<b>Necessidade média de estoque</b>	
Número de dias	15

Fonte Dados da pesquisa (2017).

A Tabela 10 apresenta o quarto passo para se determinar o caixa mínimo, necessidade líquida de capital de giro em dias.

Tabela 10 - 4º Passo: Cálculo da necessidade líquida de capital de giro em dias

<b>Recursos da empresa fora do seu caixa</b>	<b>Número de dias</b>
1. Contas a Receber – prazo médio de vendas	8
2. Estoques – necessidade média de estoques	15
Subtotal Recursos fora do caixa	23
<b>Recursos de terceiros no caixa da empresa</b>	
3. Fornecedores – prazo médio de compras	15
Subtotal Recursos de terceiros no caixa	15
Necessidade Líquida de Capital de Giro em dias	8

Fonte Dados da pesquisa (2017).

A Tabela 11 mostra os resultados das operações para determinar o caixa mínimo. Obteve-se: custo fixo mensal R\$ 2.475,23; custo variável mensal R\$ 8.900,00; custo total da empresa R\$ 11.375,23; custo total diário R\$ 379,17; Necessidade Líquida de Capital de Giro será em 8 dias. O caixa mínimo, portanto, é de R\$ 3.033,39.

Tabela 11 - Caixa Mínimo

1. Custo fixo mensal	R\$ 2.475,23
2. Custo variável mensal	R\$ 8.900,00
3. Custo total da empresa	R\$ 11.375,23
4. Custo total diário	R\$ 349,17
5. Necessidade Líquida de Capital de Giro em dias	8
Total de B – Caixa Mínimo	R\$ 3.033,39

Fonte Dados da pesquisa (2017).

A Tabela 12 traz um resumo do cálculo para encontrar o capital de giro necessário para o desempenho da empresa.

Tabela 12 - Capital de giro (Resumo)

<b>Descrição</b>	<b>Valor</b>
A – Estoque Inicial	R\$ 2.100,00
B – Caixa Mínimo	R\$ 3.033,39
<b>TOTAL DO CAPITAL DE GIRO (A+B)</b>	<b>R\$ 5.133,39</b>

Fonte Dados da pesquisa (2017).

### 3. Investimentos pré-operacionais

Compreendem os gastos realizados antes do início das atividades da empresa, isto é, antes que ela abra as portas e comece a vender. São exemplos de investimentos pré-operacionais: despesas com reforma (pintura, instalação elétrica, troca de piso, etc.) ou mesmo as taxas de registro da empresa.

A Tabela 13 mostra os investimentos operacionais para abertura da empresa, sendo R\$ 6.500,00 em obras civis e reforma; R\$ 100,00 com divulgação de lançamento e, R\$400,00 em cursos e treinamentos, totalizando R\$ 7.000,00.

Conforme SEBRAE (2013), todo o empreendimento deve prezar pelas instalações, a fim de conquistar clientes. Deverá fazer um bom trabalho de divulgação antes do lançamento da empresa e possibilitar a participação em cursos, visando um bom preparo para produzir os sorvetes e prestar um bom atendimento aos clientes.

Tabela 13 – Investimentos operacionais para abertura da empresa

<b>Descrição</b>	<b>Valor</b>
Despesas de Legalização	R\$ 0,00
Obras civis e/ou reformas	R\$ 6.500,00
Divulgação de Lançamento	R\$ 100,00
Cursos e Treinamentos	R\$ 400,00
Outras despesas	R\$ 0,00
<b>TOTAL</b>	<b>R\$ 7.000,00</b>

Fonte Dados da pesquisa (2017)

#### 4. Investimento total

Estimados os valores para investimentos fixos, financeiros e pré-operacionais, é possível conhecer o total a ser investido no negócio.

Em seguida, avalia-se se o capital para criação da empresa será feito a partir de recursos próprios (investimento dos proprietários) ou de terceiros (pessoas externas ou instituições financeiras).

A Tabela 14 e o gráfico 1 mostram o valor dos investimentos que deverão ser feitos para a abertura da empresa.

Estes deverão ser: Investimentos Fixos, R\$ 54.300,00 (83,38%); Capital de Giro R\$ 3.826,73 (5,88 %); Investimentos Pré-Operacionais R\$ 7.000,00 (10,75%). Num total de R\$ 65.126,73 (100%).

Tabela 14 – Investimento total para a abertura da empresa

Descrição dos investimentos	Valor	(%)
Investimentos Fixos – Quadro 5.1	R\$ 54.300,00	81,74
Capital de Giro – Quadro 5.2	R\$ 5.133,39	7,73
Investimentos Pré-Operacionais – Quadro 5.3	R\$ 7.000,00	10,54
<b>TOTAL (1 + 2 + 3)</b>	<b>R\$ 66.433,39</b>	<b>100,00</b>

Fonte Dados da pesquisa (2017).



Gráfico 1 - Descrição dos investimentos  
Fonte: A autora (2017)

A Tabela 15 e o Gráfico 2 demonstram a procedência dos recursos que serão investidos na empresa. Segundo dados pesquisados os recursos são próprios, no montante de R\$ 66.193,39 (100%).

Tabela 15 – Fontes de recursos

<b>Fontes de recursos</b>	<b>Valor</b>	<b>(%)</b>
Recursos próprios	R\$ 66.433,39	100,00
Recursos de terceiros	R\$ 0,00	0,00
Outros	R\$ 0,00	0,00
<b>TOTAL (1 + 2 + 3)</b>	<b>R\$ 66.433,39</b>	<b>100,00</b>

Fonte Dados da pesquisa (2017).

#### 5.1.5.3 Estimativa do faturamento mensal da empresa

Uma forma de estimar o quanto a empresa irá faturar por mês é multiplicar a quantidade de produtos a serem oferecidos pelo seu preço de venda, que deve ser baseado em informações de mercado. Para isso, considera-se:

- O preço praticado pelos concorrentes diretos; e
- O quanto seus potenciais clientes estão dispostos a pagar
- A tabela 16 traz uma estimativa de receita mensal com a venda dos produtos da empresa, totalizando R\$ 22.500,00.

Tabela 16 – Estimativa de faturamento mensal

<b>Nº</b>	<b>Produto/Serviço</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Preço de Venda</b>	<b>Faturamento</b>
		<b>(Estimativa de Vendas)</b>	<b>Unitário (em R\$)</b>	<b>Total (em R\$)</b>
1	Moreninha	500	R\$ 2,00	R\$ 1.000,00
2	Pote 2L	300	R\$ 15,00	R\$ 4.500,00
3	Caixa 5L	200	R\$ 35,00	R\$ 7.000,00
4	Caixa 10L	200	R\$ 50,00	R\$ 10.000,00
<b>TOTAL</b>				<b>R\$ 22.500,00</b>

Fonte Dados da pesquisa (2017).



Projeção das Receitas:

- ) Sem expectativa de crescimento
- (x) Crescimento a uma taxa constante:
  - 5,00 % ao mês para os 12 primeiros meses
  - 10,00 % ao ano a partir do 2º ano
- ( ) Entradas diferenciadas por período

Tabela 17 e o gráfico 3 mostram uma estimativa de receita mensal e anual de empresa. No período de 1 ano a empresa deverá ter uma receita de R\$ 358.135,35.

Tabela 17 - Estimativa de faturamento anual da empresa

<b>Período</b>	<b>Faturamento Total</b>
Mês 1	R\$ 22.500,00
Mês 2	R\$ 23.625,00
Mês 3	R\$ 24.806,25
Mês 4	R\$ 26.046,56
Mês 5	R\$ 27.348,89
Mês 6	R\$ 28.716,34
Mês 7	R\$ 30.152,15
Mês 8	R\$ 31.659,76
Mês 9	R\$ 33.242,75
Mês 10	R\$ 34.904,88
Mês 11	R\$ 36.650,13
Mês 12	R\$ 38.482,64
Ano 1	R\$ 358.135,35

Fonte Dados da pesquisa (2017).

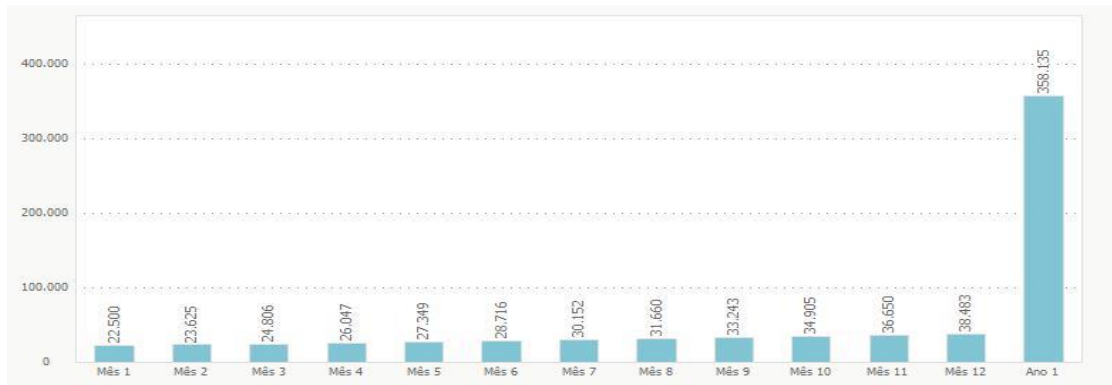


Gráfico 3 – Representação da estimativa de faturamento anual de sorveteria.  
Fonte Elaborado pela autora (2017).

#### 5.1.5.4 Estimativa do custo unitário de matéria-prima, materiais diretos e terceirizações

Aqui, estima-se o custo com materiais (matéria-prima + embalagem) para cada unidade fabricada, onde os gastos com matéria-prima e embalagem são classificados como custos variáveis numa indústria, assim como as mercadorias em um comércio. Como o próprio nome diz, esses custos variam (aumentam ou diminuem) de acordo com o volume produzido ou vendido.

As Tabelas 18, 19, 20 ,21 mostram o custo unitário dos produtos que serão comercializados pela empresa.

Produto: Moreninha

Tabela 18 – Custo unitário do produto Moreninha

<b>Materiais / Insumos usados</b>	<b>Qtde</b>	<b>Custo Unitário</b>	<b>Total</b>
matéria prima	1	R\$ 1,00	R\$ 1,00
<b>TOTAL</b>			<b>R\$ 1,00</b>

Fonte Dados da pesquisa (2017).

Produto: Pote 2L

Tabela 19 – Custo unitário do produto: Pote de sorvete com 2 L

<b>Materiais / Insumos usados</b>	<b>Qtde</b>	<b>Custo Unitário</b>	<b>Total</b>
Matéria-prima	1	R\$ 5,00	R\$ 5,00
<b>TOTAL</b>			<b>R\$ 5,00</b>

Fonte Dados da pesquisa (2017).

Produto: Caixa 5L

Tabela 20 – Custo unitário do produto: Caixa de sorvete com 5L

<b>Materiais / Insumos usados</b>	<b>Qtde</b>	<b>Custo Unitário</b>	<b>Total</b>
Matéria-prima	1	R\$ 10,00	R\$10,00
<b>TOTAL</b>			<b>R\$ 10,00</b>

Fonte Dados da pesquisa (2017).

Produto: Caixa 10L

Tabela 21 – Custo unitário do produto: Caixa de sorvete com 10L

<b>Materiais / Insumos usados</b>	<b>Qtde</b>	<b>Custo Unitário</b>	<b>Total</b>
Matéria-prima	1	R\$20,00	R\$ 20,00
<b>TOTAL</b>			<b>R\$ 20,00</b>

Fonte Dados da pesquisa (2017).

#### 5.1.5.5 Estimativa dos custos de comercialização

Aqui, se registra os gastos com impostos e comissões de vendedores ou representantes. Esse tipo de despesa incide diretamente sobre as vendas e, assim como o custo com materiais diretos ou mercadorias vendidas, é classificado como um custo variável. Para calculá-los, basta aplicar, sobre o total das vendas previstas, o percentual dos impostos e de comissões.

Os gastos com a comercialização dos produtos são:

SIMPLES (Imposto Federal) R\$ 22.500,00; Comissões R\$ 22.500,00; Propaganda R\$ 22.500,00; Taxas de Cartões (Gastos com Vendas) R\$ 22.500,00. Sendo o total de impostos sobre a comercialização dos produtos R\$ 900,00 (Tabela 22).

Tabela 22 – Impostos a serem pagos sobre as vendas

<b>Total Impostos</b>	<b>R\$ 900,00</b>
<b>Total Gastos com Vendas</b>	<b>R\$ 0,00</b>
<b>Total Geral (Impostos + Gastos)</b>	<b>R\$ 900,00</b>

Fonte: Dados da pesquisa (2017)

A Tabela 23 e o Gráfico 4 mostram os valores do custo de comercialização dos produtos no período de um ano.

Tabela 23– Custos de impostos sobre comercialização durante um ano

<b>Período</b>	<b>Custo Total</b>
Mês 1	R\$ 900,00
Mês 2	R\$ 945,00
Mês 3	R\$ 992,25
Mês 4	R\$ 1.041,86
Mês 5	R\$ 1.093,96
Mês 6	R\$ 1.148,65
Mês 7	R\$ 1.206,09
Mês 8	R\$ 1.266,39
Mês 9	R\$ 1.329,71
Mês 10	R\$ 1.396,20
Mês 11	R\$ 1.466,01
Mês 12	R\$ 1.539,31
Ano 1	R\$ 14.325,41

Fonte Dados da pesquisa (2017).

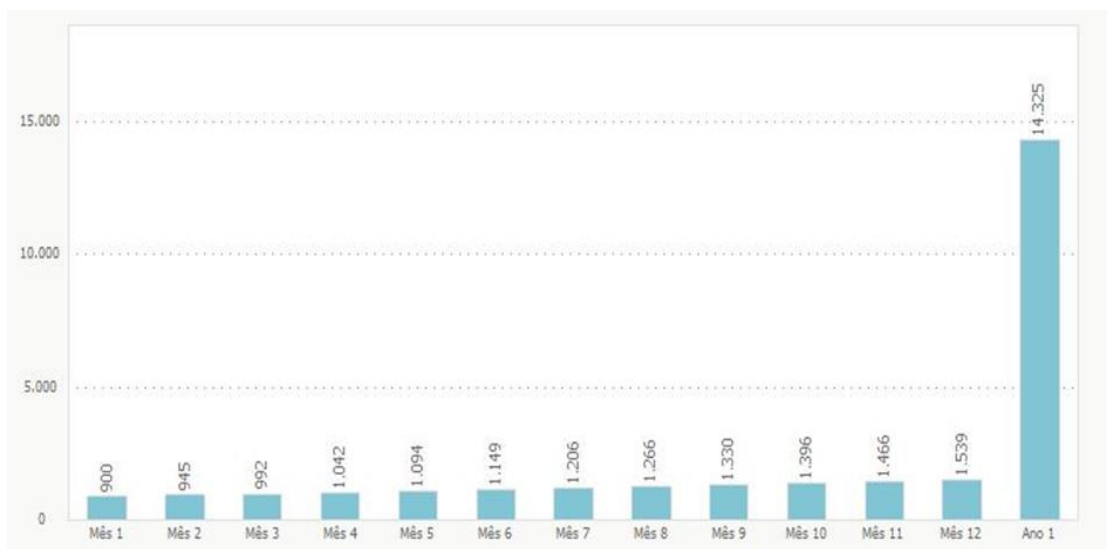


Gráfico 4 – Custos de impostos sobre a comercialização de produtos.  
Fonte: Elaborado pela autora (2017)

### 5.1.5.6 Apuração dos custos dos materiais diretos e/ou mercadorias vendidas

Nesta etapa, apura-se o CMD – Custos com Materiais Diretos (para a indústria) – ou o CMV – Custo das Mercadorias Vendidas (para o comércio). O custo dos materiais diretos ou das mercadorias vendidas representa o valor que deverá ser baixado dos estoques pela sua venda efetiva. Para calculá-lo, basta multiplicar a quantidade estimada de vendas pelo seu custo de fabricação ou aquisição.

O custo com materiais diretos e ou mercadorias vendidas é classificado como um custo variável, aumentando ou diminuindo em função do volume de produção ou de vendas.

As tabelas 24 e 25 e o Gráfico 5 demonstram a apuração do custo de MD e/ou CMV dos produtos de acordo com a estimativa de venda e custo unitários de materiais/aquisições mensal e anual, totalizando R\$ 8.000,00 e R\$ 127.337,01, respectivamente. O Gráfico 4 é a representação dos valores apresentados nas tabelas.

Tabela 24 – Apuração do custo de MD e/ou CMV

<b>Nº</b>	<b>Produto/Serviço</b>	<b>Estimativa de Vendas (em unidades)</b>	<b>Custo Unitário de Materiais /Aquisições</b>	<b>CMD / CMV</b>
1	Moreninha	500	R\$ 1,00	R\$ 500,00
2	Pote 2L	300	R\$ 5,00	R\$ 1.500,00
3	Caixa 5L	200	R\$ 10,00	R\$ 2.000,00
4	Caixa 10L	200	R\$ 20,00	R\$ 4.000,00
<b>TOTAL</b>				<b>R\$ 8.000,00</b>

Fonte Dados da pesquisa (2017).

Tabela 25 – Apuração do custo de MD e/ou CMV num período de um ano

<b>Período</b>	<b>CMD/CMV</b>
Mês 1	R\$ 8.000,00

Mês 2	R\$ 8.400,00
Mês 3	R\$ 8.820,00
Mês 4	R\$ 9.261,00
Mês 5	R\$ 9.724,05
Mês 6	R\$ 10.210,25
Mês 7	R\$ 10.720,77
Mês 8	R\$ 11.256,80
Mês 9	R\$ 11.819,64
Mês 10	R\$ 12.410,63
Mês 11	R\$ 13.031,16
Mês 12	R\$ 13.682,71
Ano 1	R\$ 127.337,01

Fonte Dados da pesquisa (2017).



Gráfico 5 - Apuração do custo de MD e/ou CMV num período de um ano  
Fonte: Elaborado pela autora (2017)

#### 5.1.5.7 Estimativa dos custos com mão de obra

Define a quantidade de recursos humanos para realizar as diversas atividades do negócio. Além da quantidade, para estimar os custos com mão-de-obra, faz-se necessário determinar o salário de cada colaborador além dos custos com encargos sociais.

#### 5.1.5.8 Estimativa do custo com depreciação

As máquinas, equipamentos e ferramentas se desgastam ou tornam-se ultrapassados com o passar dos anos, sendo necessária sua reposição. O reconhecimento da perda do valor dos bens pelo uso é chamado de depreciação.

Para calcular a depreciação dos investimentos fixos, é necessário seguir os passos descritos abaixo:

1. Relacionar as máquinas, equipamentos, ferramentas, utensílios, veículos, etc.
2. Determinar o tempo médio de vida útil (em anos) desses bens;
3. Dividir o valor do bem pela sua vida útil em anos para saber o valor anual da depreciação;
4. Dividir o custo anual com depreciação por 12, para calcular a depreciação mensal.

A Tabela 26 mostra os custos com depreciação dos equipamentos.

Com máquinas e equipamentos, com um custo do bem de R\$ 52.000,00, durante 15 anos, depreciação mensal de R\$ 288,89 e anual R\$ 3.466,67.

Com móveis e utensílios, com valor do bem de R\$ 2.300,00, durante 15 anos, com depreciação mensal de R\$ 12,78, totalizando R\$ 153,33. O valor total de depreciação é de R\$ 301,67 mensal e R\$ 3.620,00 anual.

Tabela 26 – Custos com depreciação

<b>Ativos Fixos</b>	<b>Valor do bem</b>	<b>Vida útil em Anos</b>	<b>Depreciação Anual</b>	<b>Depreciação Mensal</b>
MÁQUINAS E EQUIPAMENTOS	R\$ 52.000,00	15,00	R\$ 3.466,67	R\$ 288,89
MÓVEIS E UTENSÍLIOS	R\$ 2.300,00	15,00	R\$ 153,33	R\$ 12,78
<b>TOTAL</b>			<b>R\$ 3.620,00</b>	<b>R\$ 301,67</b>

Fonte Dados da pesquisa (2017).

#### 5.1.5.9 Estimativa de custos fixos operacionais mensais

Os custos fixos são todos os gastos que não se alteram em função do volume de produção ou da quantidade vendida em um determinado período. Por exemplo,

imagine que, em um determinado mês, uma empresa sofra uma queda em suas vendas.

Ainda assim, pagará despesas com aluguel, energia, salários, etc. Esses valores são custos fixos porque são pagos, normalmente, independentemente do nível de faturamento do negócio.

A Tabela 27 mostra o valor dos custos operacionais mensais, que totaliza R\$ 2.475,23.

Tabela 27 – Custos fixos operacionais mensais

<b>Descrição</b>	<b>Custo</b>
Aluguel	R\$ 0,00
Condomínio	R\$ 0,00
IPTU	R\$ 0,00
Energia elétrica	R\$ 300,00
Telefone + internet	R\$ 90,00
Honorários do contador	R\$ 0,00
Pró-labore	R\$ 0,00
Manutenção dos equipamentos	R\$ 50,00
Salários + encargos	R\$ 1.033,56
Continuação da tabela 27	
<b>Descrição</b>	<b>Custo</b>
Material de limpeza	R\$ 50,00
Material de escritório	R\$ 0,00
Taxas diversas	R\$ 0,00
Serviços de terceiros	R\$ 0,00
Depreciação	R\$ 301,67
Contribuição do Microempreendedor Individual – MEI	R\$ 50,00
Outras taxas	R\$ 0,00
Combustível	R\$ 600,00
<b>TOTAL</b>	<b>R\$ 2.475,23</b>

Fonte Dados da pesquisa (2017)

Projeção dos Custos:

( ) Sem expectativa de crescimento

(x) Crescimento a uma taxa constante:

5,00 % ao mês para os 12 primeiros meses

10,00 % ao ano a partir do 2º ano



## ( ) Entradas diferenciadas por período

A tabela 28 e o Gráfico 6 mostram a projeção de custos durante o período de um ano, que é de R\$ 39.398,55.

Tabela 28 – Projeção de custos

<b>Período</b>	<b>Custo Total</b>
Mês 1	R\$ 2.475,23
Mês 2	R\$ 2.598,99
Mês 3	R\$ 2.728,94
Mês 4	R\$ 2.865,39
Mês 5	R\$ 3.008,66
Mês 6	R\$ 3.159,09
Mês 7	R\$ 3.317,04
Mês 8	R\$ 3.482,90
Mês 9	R\$ 3.657,04
Mês 10	R\$ 3.839,89
Mês 11	R\$ 4.031,89
Mês 12	R\$ 4.233,48
Ano 1	R\$ 39.398,55

Fonte Dados da pesquisa (2017).

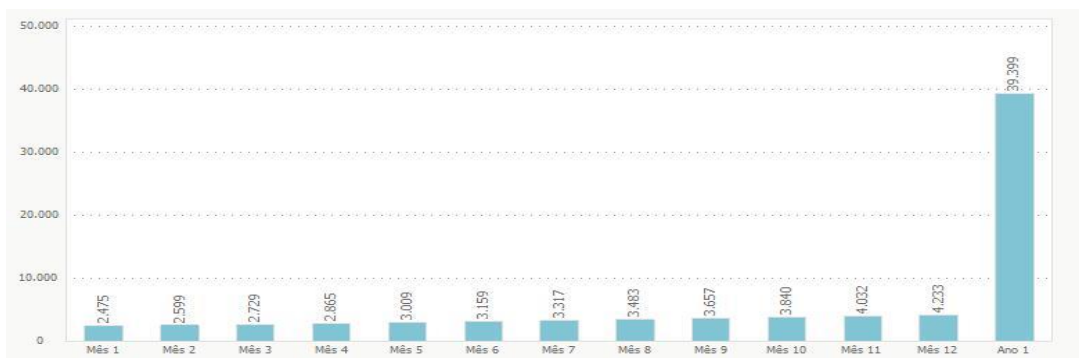


Gráfico 6 – Projeção de custos durante 1 ano

Fonte: Elaborado pela autora (2017)

## 5.1.5.10 Demonstrativo de resultados

Após reunir as informações sobre as estimativas de faturamento e os custos totais (fixos e variáveis), é possível prever o resultado da empresa, verificando se ela possivelmente irá operar com lucro ou prejuízo.

Conforme o demonstrativo dos resultados, apresentados na Tabela 29, o lucro anual da empresa será de R\$ 133.497,24.

Tabela 29 – Demonstrativo de resultados - Lucro

<b>Descrição</b>	<b>Valor</b>	<b>Valor Anual</b>	<b>(%)</b>
1. Receita Total com Vendas	R\$ 22.500,00	R\$ 270.000,00	100,00
2. Custos Variáveis Totais			
2.1 (-) Custos com materiais diretos e/ou CMV(*)	R\$ 8.000,00	R\$ 96.000,00	35,56
2.2 (-) Impostos sobre vendas	R\$ 900,00	R\$ 0,00	0,00
2.3 (-) Gastos com vendas	R\$ 0,00	R\$ 0,00	0,00
Total de custos Variáveis	R\$ 8.900,00	R\$ 106.800,00	39,56
3. Margem de Contribuição	R\$ 13.600,00	R\$ 163.20,00	64,44
4. (-) Custos Fixos Totais	R\$ 2.475,23	R\$ 29.702,76	11,00
<b>5. Resultado Operacional: LUCRO</b>	<b>R\$ 12.024,77</b>	<b>R\$ 133.479,24</b>	<b>49,44</b>

Fonte Dados da pesquisa (2017).

A Tabela 30 e o Gráfico 7 mostram os resultados que a empresa pode atingir em um ano.

Tabela 30– Demonstrativo de resultados durante um ano

<b>Período</b>	<b>Resultado</b>
Mês 1	R\$ 11.124,77
Mês 2	R\$ 11.681,01
Mês 3	R\$ 12.265,06
Mês 4	R\$ 12.878,31
Mês 5	R\$ 13.522,23
Mês 6	R\$ 14.198,34
Mês 7	R\$ 14.908,26
Mês 8	R\$ 15.653,67
Mês 9	R\$ 16.436,35
Mês 10	R\$ 17.258,17
Mês 11	R\$ 18.121,08
Mês 12	R\$ 19.027,13
Ano 1	R\$ 177.074,37

Fonte Dados da pesquisa (2017).

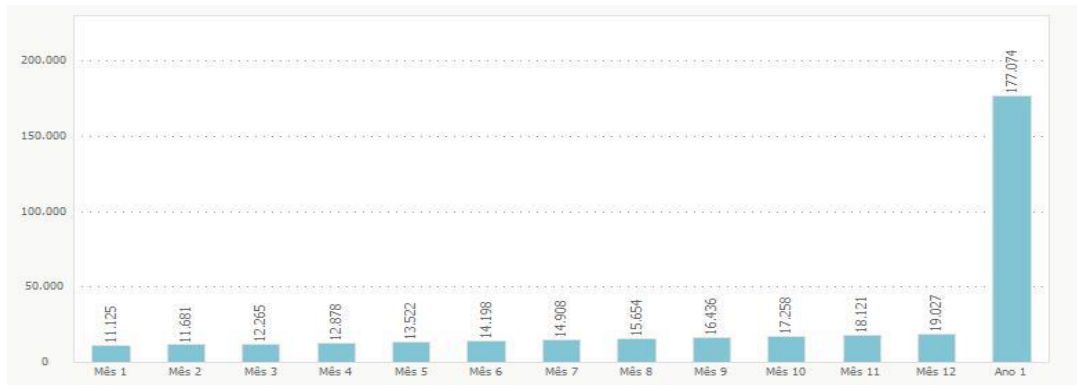


Gráfico 7 – Representação do demonstrativo de resultados durante o período de um ano  
 Fonte: Elaborado pela autora (2017).

#### 5.1.5.11 Indicadores de viabilidade

Os indicadores de viabilidade do negócio são indicadores financeiros, calculados com base nos valores anteriormente apresentados que tem como objetivo mostrar a viabilidade do seu negócio da forma como está sendo apresentado, são em sua maioria obtidos a partir de fórmulas matemáticas, através das quais se calcula: O ponto de equilíbrio, a lucratividade, a rentabilidade, prazo de retorno do investimento.

##### 5.1.5.11.1 Ponto de equilíbrio

O ponto de equilíbrio representa o quanto a empresa precisa faturar para pagar todos os seus custos em um determinado período. Este se obtém aplicando a Equação 1.

(1)

$$PE = \text{Custo Fixo Total} / (\text{Receita Total} - \text{Custo Variável Total}) / \text{Receita Total}$$

#### 5.1.5.11.2 Lucratividade

Indicador que mede o lucro líquido em relação às vendas. É um dos principais indicadores econômicos das empresas, pois está relacionado à sua competitividade. Se a empresa possui uma boa lucratividade, ela apresentará maior capacidade de competir, isso porque poderá realizar mais investimentos em divulgação, na diversificação dos produtos e serviços, na aquisição de novos equipamentos, etc. A Equação 2 apresenta o cálculo da lucratividade.

$$\text{Lucratividade} = \frac{\text{Lucro Líquido} \times 100}{\text{Receita Total}} \quad (2)$$

#### 5.1.5.11.3 Rentabilidade

Indicador de atratividade dos negócios, mede o retorno do capital investido aos sócios. É obtido sob a forma de percentual por unidade de tempo (mês ou ano). É calculada através da divisão do lucro líquido pelo investimento total (Equação 3). A rentabilidade deve ser comparada com índices praticados no mercado financeiro.

$$\text{Rentabilidade} = \frac{\text{Lucro Líquido} \times 100}{\text{Investimento Total}} \quad (3)$$

#### 5.1.5.11.4 Prazo de retorno do investimento

Assim como a rentabilidade, também é um indicador de atratividade. Indica o tempo necessário para que o empreendedor recupere o que investiu no negócio. A Equação 4 apresenta o cálculo do prazo de retorno do investimento.

$$\text{Prazo de Retorno do Investimento} = \frac{\text{Investimento Total}}{\text{Lucro Líquido}} \quad (4)$$

A tabela 31 traz os indicadores de viabilidade do negócio de acordo.

Ponto de equilíbrio – R\$ 65.11,42

Lucratividade – atingirá 49,44%

Rentabilidade, a empresa alcançará uma rentabilidade de 266,54%

O retorno do investimento se dará depois de 5 meses.

Tabela 31 – Indicadores de viabilidade do negócio

<b>Indicadores</b>	<b>Ano 1</b>
Ponto de Equilíbrio	R\$ 65.181,42
Lucratividade	49,44 %
Rentabilidade	266,54 %
Prazo de retorno do investimento	5 meses

Fonte Dados da pesquisa (2017).

#### 5.1.5.11.5 Construção de cenários

Após finalizado o plano de negócio é possível traçar cenários onde o negócio obtenha resultados pessimistas (queda nas vendas e/ou aumento dos custos) ou otimistas (crescimento do faturamento e diminuição despesas).

Uma vez traçados é possível desenvolver ações para evitar e prevenir-se frente às adversidades ou então para potencializar situações favoráveis.

#### 5.1.5.11.6 Ações preventivas e corretivas

A Tabela 32 demonstra que num cenário provável do empreendimento o resultado operacional é de R\$ 11.124,77 (49,44%). Num cenário pessimista, o

resultado operacional é de R\$ 8.804,77 (46,69%). Além desses, num cenário otimista o resultado operacional atingirá R\$ 13.844,77 (51,28%).

Tabela 32 – Ações preventivas e corretivas

<b>Receita (pessimista)</b> 20,00 %		<b>Receita (otimista)</b> 20,00 %				
<b>Descrição</b>	<b>Cenário provável Valor</b>	<b>(%)</b>	<b>Cenário pessimista Valor</b>	<b>(%)</b>	<b>Cenário otimista Valor</b>	<b>(%)</b>
1. Receita total com vendas	R\$ 22.500,00	100,00	R\$ 18.000,00	100,00	R\$ 27.000,00	100,00
2. Custos variáveis totais						
2.1 (-) Custos com materiais diretos e ou CMV	R\$ 8.000,00	35,56	R\$ 6.400,00	35,56	R\$ 9.600,00	35,56
2.2 (-) Impostos sobre vendas	R\$ 900,00	4,00	R\$ 720,00	4,00	R\$ 1.080,00	4,00
<b>Descrição</b>	<b>Cenário provável- Valor</b>	<b>(%)</b>	<b>Cenário pessimista- Valor</b>	<b>(%)</b>	<b>Cenário otimista- Valor</b>	
2.3 (-) Gastos com vendas	R\$ 0,00	0,00	R\$ 0,00	0,00	R\$ 0,00	0,00
Total de Custos Variáveis	R\$ 8.900,00	39,56	R\$ 7.120,00	39,56	R\$ 10.680,00	39,56
3. Margem de contribuição	R\$ 13.600,00	60,44	R\$ 10.880,00	60,44	R\$ 16.320,00	60,44
4. (-) Custos fixos totais	R\$ 2.475,23	11,00	R\$ 2.475,23	13,75	R\$ 2.475,23	9,17
<b>Resultado Operacional</b>	<b>R\$ 11.124,77</b>	<b>49,44</b>	<b>R\$ 8.404,77</b>	<b>46,69</b>	<b>R\$ 13.844,77</b>	<b>51,28</b>

Fonte: Dados da pesquisa (2017)

Ações corretivas e preventivas:

- Planejamento das ações
- Manter a qualidade da fabricação dos produtos
- Maior divulgação da empresa

#### 5.1.5.11.7 Avaliação estratégica

Para Rumelt (apud MINTZBERG e QUINN, 1998, p.64), “(...) a estratégia não pode ser formulada nem ajustada para circunstâncias em mutação sem um processo de avaliação estratégica”. O autor ainda revela que para muitos executivos a avaliação das estratégias se resume em avaliar o desempenho da empresa, respondendo as seguintes perguntas: a empresa cresceu? O ritmo de lucratividade é normal ou está melhor?

Se as respostas a essas perguntas forem positivas, argumenta-se que a estratégia da empresa deva estar certa. Por ser simplista demais, essa abordagem deixa de fora toda a questão da estratégia, pois fatores considerados críticos e determinantes do sucesso ou fracasso, não são de fácil observação nem mensuráveis.

Tendo em mãos estas informações, grande parte delas já derivadas do processo de formulação da estratégia, a empresa precisa estar preparada para responder as seguintes questões para que a avaliação seja efetiva: os objetivos do negócio são apropriados? Os planos e as políticas mais importantes são adequados? Os resultados obtidos até hoje confirmam ou refutam as pressuposições críticas sobre as quais repousa a estratégia?

Além do exposto acima, elucidado pelos Princípios Gerais da Avaliação Estratégica, sugeridos por Mintzberg e Quinn (1998), por mais que não haja garantias que uma estratégia de negócios dê os resultados ideais, há uma série de critérios que devem ser usados para validar uma estratégia: consistência, consonância, vantagem e viabilidade.

#### 5.1.5.11.8 Análise da Matriz F.O.F.A.

A matriz F.O.F.A. é um instrumento de análise simples e valioso. Seu objetivo é detectar pontos fortes e fracos, com a finalidade de tornar a empresa mais eficiente e competitiva, corrigindo assim suas deficiências, através de ações práticas em prol de melhorias dos pontos fracos e ameaças e manutenção para os pontos fortes e oportunidade.

A matriz F.O.F.A. é sempre feita em quadrantes, ou seja, em quatro quadrados iguais. Em cada quadrado são registrados fatores positivos e negativos para a implantação do negócio (SEBRAE, 2106).

A tarefa principal é levantar o maior número possível de itens para cada área (Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças). Quanto mais completo for esse levantamento, mais precisa será a análise e melhores são as chances de desenvolver soluções eficazes (SEBRAE, 2016) (Figura 4).

	Fatores internos (Controlável)	Fatores externos (Incontroláveis)
Pontos Fortes	<b>Forças</b>	<b>Oportunidades</b>
Pontos Fracos	<b>Fraquezas</b>	<b>Ameaças</b>

Figura 3 – Matriz FOFA  
Fonte: SEBRAE (2016).

Realizar uma análise F.O.F.A. leva a empresa a pensar nos aspectos favoráveis e desfavoráveis do negócio, dos seus proprietários e do mercado, levando a pensar nos aspectos favoráveis e desfavoráveis do negócio, dos seus proprietários e do mercado.

A matriz F.O.F.A. é sempre feita em quadrantes, ou seja, em quatro quadrados iguais. Em cada quadrado são registrados fatores positivos e negativos para a implantação do negócio (Quadro 9).

	FATORES INTERNOS	FATORES EXTERNOS
PONTOS FORTES	FORÇAS Produtos feitos com qualidade, bom atendimento, agilidade na entrega, fidelidade e satisfação dos clientes, local agradável, responsabilidade social, divulgação boca a boca.	OPORTUNIDADES Independência financeira, renda fixa, crescimento demográfico, padrões de produção, fidelização de novos clientes.



PONTOS FRACOS	PONTOS FRACOS Atendimento à clientes específicos (revenda), tempo gasto em cada atendimento/entrega, pouca experiência dos funcionários.	AMEAÇAS Preços mais acessíveis de concorrentes, surgimento de novos concorrentes, concorrentes diretos, fatores econômicos.
---------------	---	--

Quadro 9 – Análise F.O.F.A

Fonte: Elaborado pela autora (2017)

Ações:

Transparência em todas as atividades da empresa.

#### 5.1.6 Avaliação do Plano de Negócio

O Plano de Negócio é um valioso instrumento de planejamento. Por ser o mapa de percurso, ele deve ser consultado e acompanhado constantemente.

Assim sendo, deve-se adaptar seu planejamento às novas realidades. É por este motivo que um plano de negócio pode ser corrigido, alterado e ajustado. Ele deve ser refeito de tempos em tempos. Empreender é sempre um risco, mas empreender sem planejamento é um risco que pode ser evitado. O plano de negócio, apesar de não ser a garantia de sucesso, pode auxiliar a tomar decisões mais acertadas, assim como a não se desviar de seus objetivos.

Conclui-se que o plano de negócios para a abertura de uma indústria de sorvetes é viável, dentro das condições estabelecidas, terá lucro após 5 meses.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O mercado vem apresentando um alto índice de competitividade no setor de alimentos, realidade esta, constatada ao realizar uma pesquisa para a implantação de uma indústria de sorvetes, em Francisco Beltrão. Assim, avaliar o nível de satisfação dos clientes é uma forma de identificar aspectos relacionados a visão destes em relação a empresa.

No decorrer deste estudo foi possível compreender que uma empresa é uma forma organizacional que reúne recursos para o desenvolvimento de produtos e serviços, buscando sempre o nível mais alto de desempenho, conquistar o mercado.

Com os estudos teóricos se observou que os clientes são os parceiros comerciais da empresa que podem ser considerados os principais elementos em um contexto organizacional, isto porque é deles que depende a sobrevivência da empresa no mercado.

Com base nos dados levantados a respeito dos aspectos gerais ligados ao empreendimento, como clientela, concorrência, custos envolvidos e margem de lucro, entre outros, o mesmo demonstrou ser viável economicamente, com uma boa margem de contribuição dos produtos, desde que seja mantido um nível de venda satisfatório (em média 30 produtos por dia).

Os fatores que influenciaram esse resultado foram a posse do ponto comercial, a totalidade do capital ser próprio, não havendo a necessidade de contrair dívidas para com terceiros, e o baixo custo dos equipamentos necessários ao funcionamento do negócio.

Ficou evidenciada a importância de um plano de negócio na fase de criação de um empreendimento pois, essa ferramenta de gestão possibilita fazer uma análise prévia, mesmo que às vezes hipotética, dos aspectos relevantes que mantém um bom negócio como: vendas, preço e concorrência.

Saber adequar um modelo de plano de negócios a cada tipo de empresa é a chave para se encontrar resultados o mais fidedignos possíveis das reais qualidades que ela apresenta, dando subsídios ao futuro empresário definir se vale a pena investir no negócio ou se deve procurar outra alternativa mais viável.

Na análise da viabilidade econômica da Indústria e Distribuidora de sorvetes, os dados obtidos, foram: Ponto de equilíbrio – R\$ 65.181,42; Lucratividade – atingirá

49,44%; também se alcançará uma rentabilidade de 266,54%. Quanto ao retorno do investimento se dará depois de 5 meses.

Esses são dados animadores para o investidor, pois o empreendimento se tornou viável através do Plano de Negócio, ressaltando a importância de se ter o controle sobre o empreendimento. Com o Plano de Negócio aumentaram-se as chances de sucesso, podendo concentrar esforços onde realmente é necessário e principalmente investir recursos com menor risco de perda.

Portanto, os objetivos iniciais do presente estudo foram atingidos, com o Plano de Negócios é possível chegar a resultados com mais precisão, segurança e conhecimento do ramo.

Com base nos dados levantados a respeito dos aspectos gerais ligados ao empreendimento, como clientela, concorrência, custos envolvidos e margem de lucro, entre outros, o mesmo demonstrou ser viável economicamente, com uma boa margem de contribuição dos produtos, desde que seja mantido um nível de venda satisfatório.

A sugestão deste estudo é que a empresa busque sempre inovar os produtos para satisfazer maior número de clientes, não se esquecendo de continuar aprimorando a qualidade no atendimento e fazer investimentos seguros.

## REFERÊNCIAS

ABIS - **Associação Brasileira das Indústrias e do Setor de Sorvetes**. Disponível em: [www.abis.com.br/noticias\\_2014\\_4.html](http://www.abis.com.br/noticias_2014_4.html)

BRASIL.- **DECRETO-LEI Nº 986**, DE 21 DE OUTUBRO DE 1969. Institui Normas Básicas sobre Alimentos.

\_\_\_\_\_. **LEI Nº 7967**, DE 22 DE DEZEMBRO DE 1989. Dispõe sobre o valor das multas por infração à legislação sanitária, altera a Lei nº 6.437, de 20 de agosto de 1977, e dá outras providências.

\_\_\_\_\_. **Portaria Nº 1.549**, DE 17 DE OUTUBRO DE 1997. Estabelece Padrões de Identidade e Qualidade específicos e sub-padrões, quando aplicáveis, para os tipos ou espécies de alimentos.

\_\_\_\_\_. Portaria Nº **326**, de 30 de Julho de 1997. Aprova o Regulamento Técnico sobre "Condições Higiênico-Sanitárias e de Boas Práticas de Fabricação para Estabelecimentos Produtores/Industrializadores de Alimentos".

\_\_\_\_\_. Resolução **RDC Nº 175**, DE 08 DE JULHO DE 2003. Aprova "Regulamento Técnico de Avaliação de Matérias Macroscópicas e Microscópicas Prejudiciais à Saúde Humana em Alimentos Embalados".

\_\_\_\_\_. Resolução **RDC nº 267**, DE 25 DE SETEMBRO DE 2003. Dispõe sobre o Regulamento Técnico de Boas Práticas de Fabricação para Estabelecimentos Industrializadores de Gelados Comestíveis e a Lista de Verificação das Boas Práticas de Fabricação para Estabelecimentos Industrializadores de Gelados Comestíveis.

\_\_\_\_\_. Resolução **RDC nº 275**, DE 21 DE OUTUBRO DE 2002. Dispõe sobre o Regulamento Técnico de Procedimentos Operacionais Padronizados aplicados aos Estabelecimentos Produtores / Industrializadores de Alimentos e a Lista de Verificação das Boas Práticas de Fabricação em Estabelecimentos Produtores / Industrializadores de Alimentos.

\_\_\_\_\_. Resolução **RDC Nº 359**, DE 23 DE DEZEMBRO DE 2003. Aprova Regulamento Técnico de Porções de Alimentos Embalados para Fins de Rotulagem Nutricional.

\_\_\_\_\_. Resolução **RDC Nº 360**, DE 23 DE DEZEMBRO DE 2003. Aprova Regulamento Técnico sobre Rotulagem Nutricional de Alimentos Embalados, tornando obrigatória a rotulagem nutricional.

\_\_\_\_\_. Resolução **RDC Nº. 216**, DE 15 DE SETEMBRO DE 2004 - Dispõe sobre Regulamento Técnico de Boas Práticas para Serviços de Alimentação.

\_\_\_\_\_. Resolução **RDC Nº 266**, DE 22 DE SETEMBRO DE 2005. Aprova o "Regulamento técnico para gelados comestíveis e preparados para gelados comestíveis".

\_\_\_\_\_. Resolução **RDC nº. 91**, de 11 de maio de 2001 - Aprova o Regulamento Técnico: Critérios Gerais e Classificação de Materiais para Embalagens e Equipamentos em Contato com Alimentos, constante do Anexo desta Resolução (BRASIL, 2001).

\_\_\_\_\_. A Resolução **CFN n.º 218**, de 25 de março de 1999, do Conselho Federal de Nutricionistas – CFN estabelece os critérios para Responsabilidade Técnica exercida pelo nutricionista, seu compromisso profissional e legal na execução de suas atividades, compatível com a formação e os princípios éticos da profissão, visando à qualidade dos serviços prestados à sociedade.

\_\_\_\_\_. **RDC 267/2003**. Os requisitos de construção e layout do prédio que irá abrigar uma indústria de sorvete.

\_\_\_\_\_. **RDC 275/2002** da ANVISA Os requisitos de construção e layout do prédio que irá abrigar uma indústria de sorvete.

BRUNER, R.F. et al , **MBA: Curso Prático**, Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CERTO, S. C.; PETER, J.P. **Administração estratégica**: planejamento e implantação da estratégia 2. ed. São Paulo: pearson prentice hall, 2005.

CHIAVENATO, I. **Administração de produção**: uma abordagem introdutória. 4. reimp. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

CORRÊA, H. L.; et al **Administração de produção e operações**. Manufatura e serviços. Uma abordagem estratégica. São Paulo: Atlas. 2004.

CURY, Antonio. **Organização e métodos: Uma visão holística**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

DOLABELA, Fernando. **Oficina do empreendedor**. A metodologia de ensino que ajuda a transformar conhecimento em riqueza. São Paulo. 1. ed. Cultura editores associados, 1999.

DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo: transformando ideias em negócios**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

GALOS, A. **Tecnologia de alimentos**. 2014. Disponível em: <http://pt.slideshare.net/dervoz/aula-1-introduo-tecnologia-de-alimentos>. Acesso em 10 dez 2016.

GIL, **Como elaborar trabalhos científicos**. São Paulo: Atlas, 1999.

GIMENEZ, F. A. P.; INÁCIO Jr, E.; SUNSIN, L. A. de S. B. Uma Investigação Sobre a Tendência do Comportamento Empreendedor. In: SOUZA, E. C. L. de (Org.). **Empreendedorismo**. Competência essencial para pequenas e médias empresas. Brasília: ANPROTEC, 2001, p. 9-24

GOUVEIA , F. **Indústria de alimentos: no caminho da inovação e de novos produtos**. Inovação Uniemp v.2 n.5 Campinas nov./dez. 2006. Disponível em <http://inovacao.scielo.br/pdf/inov/v2n5/a20v02n5.pdf>. Acesso em 29 set 2016.

INOVAÇÃO. **A produção de alimentos e o surgimento de novos conceitos**. Uniemp v.2 n.5 Campinas nov./dez. 2006. Disponível em <http://planetaorganico.com.br/site/index.php/1-a-producao-de-alimentos-e-o-surgimento-de-novos-conceitos/>. Acesso em 29 set 2016.

KELMANN, L. (2013) PhD em economia pela Universidade de Manchester e sócio-diretor da Creativante. **Gerente de Negócios na Comunique-se**. Professor de E-mail Marketing na Universidade Buscapé Company.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria geral da administração: Da revolução urbana à revolução digital**; São Paulo: Atlas, 2002. pp. 23-41.

MENEGHELLI, L. **O ambiente das organizações na era da globalização**. Associação Educacional Leonardo Da Vinci. (artigo). Curso de Pós-Graduação em

Gestão Empresarial (2003). Disponível em <http://www.posuniasselvi.com.br/artigos/rev01-03.pdf>. Acesso em 29 set 2016

MENEZES, L.C.M. **Gestão de Projetos**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MINTZBERG, H.; QUINN, J. B., **O processo da estratégia**. 4.ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MUNDO DO MARKETING. **As novas faces do mercado de sorvetes**. 2016. Disponível em [tps://www.mundodomarketing.com.br/inteligencia/estudos/354/as-novas-faces-do-mercado-de-sorvetes.html](https://www.mundodomarketing.com.br/inteligencia/estudos/354/as-novas-faces-do-mercado-de-sorvetes.html). Acesso em 5 out 2016.

NASCIMENTO, B. F. **Perfil, habilidades e atitudes empreendedoras**.2014. Disponível em: [mpreendebiblio.com/perfil-habilidades-e-atitudes-empreendedoras/](http://mpreendebiblio.com/perfil-habilidades-e-atitudes-empreendedoras/) Acesso em 29 set 2016.

**NATAL, A.** A importância da gestão empresarial. 2011. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/a-importancia-da-gestao-empresarial/60471/> Acesso em 5 dez 2016

OLIVEIRA, A. **Fabricação de sorvetes em massa**. CPT, 2015. Disponível em: <http://www.cpt.com.br/cursos-pequenasempresas-comomontar/artigos/fabricacao-de-sorvetes-de-massa>. Acesso em 10 dez 2016.

PALIS, ANDRÉ. **Plano de Negócios para Identificar a viabilidade da implantação de uma Associação Recreativa de Poker na Cidade de Florianópolis**. Curso de Administração da Universidade Federal de Santa Maria. 2008. Disponível: <http://tcc.bu.ufsc.br/Adm291352>

PLANTA ORGÂNICO. **Portal da produção orgânica**. 2014. Disponível em: [www.planetaorganico.com.br](http://www.planetaorganico.com.br). Acesso em 5 out 2016.

PORTAL TRIBUTÁRIO. **Enquadramento Simples Nacional**. Disponível em: [www.protaltributario.com.br](http://www.protaltributario.com.br). Acesso em 18 out 2016.

REZ, Rafael. **Plano de Marketing: como criar um plano para o seu negócio**. NVKT. Nova Escola de marketing. Disponível em: <http://www.novaescolademarketing.com.br/marketing/plano-de-marketing-definicoes-e-etapas/>

RODRIGUES, R.S., SOUZA, M.L., LEITÃO, M.F.F., FURQUIM, M.F.G. e MAISTRO, L.C. (2008) – **Proposta de modelo de capacitação do sistema APPCC no processamento de queijo prato**. Higiene Alimentar, v. 15, n. 83, p. 21-31.

ROSA, José Humberto. **Plano de negócios:** instrumento eficaz para o sucesso de um empreendimento / Humberto José Rosa. Rio de Janeiro:UFRRJ, 2004. 89 p. ROSA, 2013

SANTANA, A.M.C. (2008) – A Abordagem Ergonômica como Proposta para Melhoria do Trabalho e Produtividade em Serviços de Alimentação. Dissertação de Mestrado, Universidade Federal de Santa Catarina. Disponível em <[www.eps.ufsc.br/disserta97/santana](http://www.eps.ufsc.br/disserta97/santana)>. Acesso em 10 out 2016.

SATO, L.; Lacaz, F.A.C. (2000). **Sobre a necessidade de revisão do modelo de Atenção à Saúde dos Trabalhadores no Sistema Único de Saúde.** Ciência & Saúde Coletiva, v. 5, (suplemento 2000), pp. 489-490.

SEBRAE. **Passos para a construção de um plano de negócios.**2013. Disponível em: [ww.sebrae.com.br](http://ww.sebrae.com.br). Acesso em 20 out 2016.

SEBRAE. **Serviço Brasileiro de Apoio às pequenas Empresas.** 2007a.

SOUZA, J. C. B. et al. **Sorvete composição, processamento e viabilidade da adição de probiótico.** Alim. Nutr., Araraquara v.21, n.1, p. 155-165, jan./mar. 2010



## APÊNDICES

### UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ CURSO SUPERIOR DE TECNOLOGIA EM ALIMENTOS TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO II

#### PLANO DE NEGÓCIOS COMO INSTRUMENTO DE DESENVOLVIMENTO DE UMA INDÚSTRIA E DISTRIBUIDORA DE SORVETES DE FRANCISCO BELTRÃO/PR

ANNA CAROLINA BROCH

Entrevista realizada no dia 22 de dezembro de 2016 com os Sócios Proprietários da indústria e distribuidora de sorvetes em que se realizou o trabalho.

#### **1) Quais os pontos fortes da empresa?**

Produtos feitos com qualidade, bom atendimento, agilidade na entrega, fidelidade e satisfação dos clientes, local agradável, responsabilidade social, divulgação boca a boca.

#### **2) Quais os pontos fracos?**

Atendimento à clientes específicos (revenda), tempo gasto em cada atendimento/entrega, pouca experiência dos funcionários.

#### **3) Quais as oportunidades?**

Independência financeira, renda fixa, crescimento demográfico, padrões de produção, fidelização de novos clientes.

#### **4) Quais as ameaças?**

Preços mais acessíveis de concorrentes, surgimento de novos concorrentes, concorrentes diretos, fatores econômicos.

## ANEXOS

### DECLARAÇÃO DE REVISÃO DE TEXTO: CORREÇÃO DE INGLÊS

Eu, Júlia Cavalcanti Roman, formada no curso de inglês da escola de idiomas PBF, na cidade de Pato Branco/PR, declaro, para os devidos fins, que realizei a revisão de inglês do Trabalho de Conclusão de Curso II, intitulado: Plano de Negócios Como Instrumento de Desenvolvimento de uma Indústria e Distribuidora de Sorvetes de Francisco Beltrão/PR, de autoria de Anna Carolina Broch, acadêmica do Curso Superior de Tecnologia em Alimentos, da Universidade Tecnológica Federal do Paraná, campus Francisco Beltrão, consistindo em correção gramatical, adequação do vocabulário e inteligibilidade do texto.

Por ser esta expressão da verdade, firmo a presente.

Francisco Beltrão, 15 de maio de 2017.

Nome: Júlia Cavalcanti Roman

CPF: 069.985.299-45

RG: 10.609.190-0

Formação: Escola de Idiomas PBF – Pato Branco/PR.