

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO DE NEGÓCIOS FINANCEIROS

Emerson Luiz Alves Pereira

**ANÁLISE DA VIABILIDADE DE IMPLANTAÇÃO DE UMA
CONSULTORIA EM MANIPULAÇÃO DE ALIMENTOS**

Ponta Grossa

2011

Emerson Luiz Alves Pereira

ANÁLISE DA VIABILIDADE DE IMPLANTAÇÃO DE UMA CONSULTORIA EM MANIPULAÇÃO DE ALIMENTOS

Trabalho de conclusão de curso de Especialização, apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Gestão de Negócios Financeiros.

Orientador: Prof. Fernando Dias Lopes

Tutor orientador: Luis Carlos Zucatto

Ponta Grossa

2011

Emerson Luiz Alves Pereira

**ANÁLISE DA VIABILIDADE DE IMPLANTAÇÃO DE UMA
CONSULTORIA EM MANIPULAÇÃO DE ALIMENTOS**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado ao Curso de Especialização em Gestão de Negócios Financeiros da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito para a obtenção do título de especialista em Gestão de Negócios Financeiros.

Aprovado em ___ de _____ de 2011.

BANCA EXAMINADORA:

Prof. Marcelo Perlin

Prof Clésio Saldanha

AGRADECIMENTOS

Quero em primeiro lugar agradecer a DEUS por me ter dado saúde e sabedoria para realizar este trabalho.

Agradeço especialmente a minha esposa Daniele e meus filhos Lorena e Matheus pelo apoio, compreensão e amor incondicional, sem eles nada teria acontecido

Quero agradecer também os professores do Curso de Especialização em Gestão de Negócios Financeiros da Universidade Federal do Rio Grande do Sul pelos ensinamentos repassados, principalmente na figura do Tutor orientador Professor Luis Carlos Zucatto pela compreensão e apoio.

RESUMO

Este trabalho de conclusão tem o objetivo de verificar a viabilidade de um empreendimento especializado em consultoria em manipulação de alimentos na cidade de Ponta Grossa no Estado do Paraná através da aplicação do método de Pesquisa Bibliográfica, Pesquisa Exploratória e elaboração de um Plano de Negócios, com uma pesquisa qualitativa através de entrevista em profundidade com base em um roteiro semiestruturado que foi aplicado a empreendedora da empresa. Para empresas do segmento de manipulação de alimentos utilizou-se de uma pesquisa de mercado através de pesquisa qualitativa por meio de um questionário estruturado. E como auxílio na elaboração do Plano de Negócios utilizando-se de programa específico distribuído gratuitamente pelo SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas) na versão 2.1. A revisão da literatura e estas fontes de informação permitiram elaborar os diferentes componentes do Plano de Negócios: Sumário Executivo, Análise de Mercado, Plano de Marketing, Plano Operacional e Plano Financeiro. Ao final da análise pretendeu-se verificar a viabilidade operacional e financeira da implantação do empreendimento.

Palavras-chave: Plano de Negócios; Consultoria; Manipulação de Alimentos; Viabilidade.

LISTA DE QUADROS

Quadro 01 – As Diferentes Acepções do Termo Empreendedor	16
Quadro 02 – Aspectos do Processo de Empreender.....	18
Quadro 03 – Vantagens e Limitações dos Dados Secundários	23
Quadro 04 – Matriz F.O.F.A.	26
Quadro 05 – Aplicação da Matriz F.O.F.A.	51

LISTA DE FIGURAS

Figura 01 – Divisão por Quadrantes da Cidade de Ponta Grossa-PR	37
Figura 02 – Atividade das empresas pesquisadas (em%)	38
Figura 03 – Estrutura das Empresas (em %)	39
Figura 04 – Estrutura Física Operacional (em %)	39
Figura 05 – Treinamento na área de segurança alimentar (em %)	40
Figura 06 – Aplicação de Controles de Manipulação de Alimentos (em %)	40
Figura 07 – Preocupação dos respondentes (em %)	41
Figura 08 – Profissionais Contratados pelas Empresas (em %)	42
Figura 09 – Inspeção Sanitária (em %)	42
Figura 10 – Sanção/Multa por irregularidades em inspeções (%)	43
Figura 11 – Assessoria em manipulação dos produtos (em %)	44
Figura 11A – Empresas que prestam assessoria (em %)	44
Figura 12 – Disposição para contratar uma consultoria especializada (em %)	45
Figura 13A – Disposição para pagamento por treinamento de funcionários (em %)	45
Figura 13B – Disposição para pagamento por manuais de Boas Práticas (em %)	46
Figura 13C – Disposição para pagamento de assessoria (em %)	46

LISTA DE TABELAS

Tabela 01 – Números de estabelecimentos/ramo no segmento de alimentos em Ponta Grossa	36
Tabela 02 – Estimativa dos Investimentos Fixos.....	54
Tabela 03 – Política de Venda Compra e Estoque	55
Tabela 04 – Estimativa do faturamento	56
Tabela 05 – Estimativa dos custos de mão-de-obra	56
Tabela 06 – Estimativa dos Custos Fixos	57
Tabela 07 – Financiamento Utilitário.....	58
Tabela 08 – Financiamento dos demais itens do Investimento Fixo	58
Tabela 09 – Demonstrativo de resultados	59
Tabela 10 – Ponto de Equilíbrio Operacional.....	60
Tabela 11 – Prazo de Retorno do Investimento – Payback	60
Tabela 12 – Taxa de Retorno.....	60

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	11
2. REFERENCIAL TEÓRICO:	13
2.1 CONSULTORIA	13
2.1.1 O Consultor.....	14
2.1.2 O Processo de Consultoria	14
2.2 EMPREENDEDORISMO.....	15
2.2.1 O Processo de Empreender.....	17
2.3 PLANO DE NEGÓCIOS	18
2.4 ESTRUTURA DE UM PLANO DE NEGÓCIOS	20
2.4.1 Sumário Executivo.....	21
2.4.1.1 Apresentação da Empresa.....	22
2.4.2 Análise de Mercado	22
2.4.3 Plano de Marketing	24
2.4.3.1 Avaliação Estratégica – Matriz F.O.F.A	26
2.4.4 Plano Operacional	27
2.4.5 Plano Financeiro	28
2.4.5.1 Investimentos Fixos	28
2.4.5.2 Capital de Giro Inicial	28
2.4.5.3 Investimento Preoperacional	29
2.4.5.4 Indicadores de Viabilidade	29
3. MÉTODO.....	32
3.1 PESQUISA BIBLIOGRÁFICA.....	32
3.2 PESQUISA EXPLORATÓRIA.....	33
3.3 ELABORAÇÃO DO PLANO DE NEGÓCIOS	33

3.3.1. Sumário Executivo	34
3.3.1.1. Resumo dos principais pontos do plano de negócio.....	34
3.3.1.2. Dados dos empreendedores, experiência profissional e atribuições.....	34
3.3.1.3. Missão da empresa.....	35
3.3.1.4. Enquadramento tributário.....	35
3.3.2. Análise de Mercado	35
3.3.2.1. Estudo dos clientes	36
3.3.2.1.1 Análise dos Dados	37
3.3.2.2. Estudo dos concorrentes	47
3.3.3. Plano de Marketing	48
3.3.3.1. Descrição dos principais produtos e serviços.....	48
3.3.3.2. Preço	49
3.3.3.3. Estratégias promocionais.....	50
3.3.3.4. Estrutura de comercialização.....	50
3.3.3.5. Localização do negócio	50
3.3.3.6. Análise da matriz F.O.F.A (Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças).	51
3.3.4. Plano Operacional	52
3.3.4.1. Capacidade produtiva/comercial/serviços.....	52
3.3.4.2. Processos operacionais	52
3.3.5. Plano Financeiro	53
3.3.5.1. Estimativa dos investimentos fixos	54
3.3.5.2. Prazo e Estoque	55
3.3.5.3. Estimativa do faturamento mensal da empresa	56
3.3.5.4 Estimativa dos custos com mão-de-obra	56
3.3.5.5 Estimativa dos custos fixos.....	57
3.3.5.6. Estimativas de Financiamentos:	58
3.3.5.7. Demonstrativo de resultados	59
3.3.5.8. Indicadores de viabilidade	60
4. CONCLUSÃO:	61
5. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	63
APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO EMPREENDEDOR	66

APÊNDICE B - QUESTIONÁRIO CLIENTES.....	67
APÊNDICE C – RESUMO PESQUISA QUALITATIVA DOS CONCORRENTES.....	69
ANEXO A – TABELA DETERMINANTE DO TAMANHO DA AMOSTRA.....	71
ANEXO B – TABELA HONORÁRIOS PARA NUTRICIONISTAS PARANÁ	72
ANEXO C – DECRETO Nº 614 DE 18/12/2002	73
ANEXO D – FLUXO DE CAIXA.....	74
ANEXO E – RENTABILIDADE CDB DI	79

1. INTRODUÇÃO

O começo de qualquer negócio baseia-se em uma ideia ou uma oportunidade, mas segundo Dolabela (2006) não saber distinguir entre uma ideia e uma oportunidade é uma das grandes causas de insucesso. Ainda segundo Dolabela (2006) somente um estudo de viabilidade poderá indicar se existe algum potencial de tornar esta ideia em um bom negócio.

Dentro deste contexto, um estudo detalhado e bem embasado poderia atestar se a implantação de um empreendimento especializado em consultoria em manipulação de alimentos na cidade de Ponta Grossa no estado do Paraná seria viável.

O mercado apresenta-se promissor, considerando que o setor de alimentos movimenta cerca de 9% do PIB (Produto Interno Bruto) brasileiro, conforme dados da Associação Brasileira das Indústrias da Alimentação (2011). Por ser um mercado tão expressivo, exige-se uma grande especialização de seus membros, uma vez que a manipulação de alimentos de forma incorreta pode ocasionar gravíssimos problemas de saúde, desde uma simples indisposição alimentar podendo levar a morte. A ANVISA (Agência Nacional de Vigilância Sanitária) considerando a necessidade de constante aperfeiçoamento das ações de controle sanitário na área de alimentos instituiu através das resoluções; RDC N° 275, de 21 de outubro de 2002 e RDC n° 216, de 15 de setembro de 2004 as normas e procedimentos necessários para a manipulação de alimentos. O desrespeito das presentes normas sujeita os infratores às penalidades da Lei n° 6437, de 20 de agosto de 1977 podendo chegar a valores de R\$ 1.500.000,00.

Coloca-se assim a seguinte questão de pesquisa: quais elementos devem compor um plano de negócios para a criação de uma consultoria em manipulação de alimentos de forma a indicar sua viabilidade ou não e o potencial sucesso do negócio?

Para atender à questão de pesquisa, se estabelece como objetivo geral do estudo: Verificar a viabilidade de uma empresa especializada em consultoria em manipulação de alimentos

Com base no objetivo geral, foi possível determinar os objetivos específicos que nortearão o presente trabalho:

- a) Elaborar um Plano de Negócios;
- b) Analisar a viabilidade financeira do negócio;
- c) Caracterizar o setor de alimentação e o mercado de consultoria;
- d) Analisar a idéia de negócio enquanto oportunidade;

e) Descrever o negócio evidenciando seu aspecto inovador

Justifica-se o presente trabalho quando analisamos alguns dados sobre o empreendedorismo em nosso país. Conforme o relatório executivo do GEM 2010 (*Global Entrepreneurship Monitor 2010*) citado por Greco (2010), o Brasil aparece na décima posição, com um índice de criação de empresas de 17,5 no momento da pesquisa, ou seja, em cada 100 pessoas, cerca de 18 desenvolviam alguma atividade empreendedora. Mas o que chama a atenção é o índice de empresas que encerram suas atividades. Em recente pesquisa do SEBRAE-SP divulgado por Dias (2011) mostra que, apesar da redução, o índice de mortalidade de micro e pequenas empresas de até 05 anos esta em 58%, e segundo a mesma pesquisa, os principais fatores que levaram o fechamento das mesmas foram falta de planejamento e deficiência na gestão da empresa. Sendo assim a utilização do Plano de Negócios como forma de se obter um planejamento prévio apresenta-se totalmente viável.

Optou-se como método uma pesquisa bibliográfica, pesquisa exploratória e a elaboração de plano de negócio para alcançar os objetivos propostos. Foram realizadas entrevistas em profundidade com base em um roteiro semiestruturado e pesquisas secundárias bibliográficas e exploratórias.

O presente trabalho é estruturado inicialmente com o referencial teórico onde é apresentada uma revisão sobre consultoria, empreendedorismo e plano de negócios, incluindo-se a estrutura do modelo que será utilizado no presente trabalho. Seguindo-se das considerações sobre o método empregado para obtenção dos dados e os resultados obtidos pelas análises.

2. REFERENCIAL TEÓRICO:

Neste capítulo serão demonstrados os principais conceitos sobre Consultoria, Empreendedorismo e Plano de Negócios que nortearam todo o embasamento teórico para o desenvolvimento do presente trabalho

2.1 CONSULTORIA

Quando o termo consultoria é empregado, geralmente tem-se a idéia de que sua utilização é algo recente. No entanto, basta uma breve e mais atenta análise da história da humanidade para se perceber que ela existe desde tempos imemoriais, conforme apontado por Crocco e Guttmann (2005, p. 2):

Há, por exemplo, os druidas, magos que, além de prepararem poções, aconselhavam os chefes das aldeias celtas sobre diversos assuntos e resolviam várias disputas entre os aldeões. Os rabinos, semelhantes aos druidas, aconselhavam os fiéis, interpretavam as escrituras, agregando mais conhecimento às pessoas, e também resolviam disputas.

Para Oliveira (citado por CROCCO; GUTTMANN, 2005, p.08), “Consultoria é o processo interativo de um agente de mudanças externo à empresa, que assume a responsabilidade de auxiliar seus executivos e profissionais nas tomadas de decisão.”

De forma mais resumida, Neves (2011) descreve “Consultoria Organizacional ou simplesmente Consultoria, é uma prestação de serviços profissionais. A atividade é exercida por um profissional denominado Consultor,”

O meio de atuação do consultor pode ser de duas maneiras, conforme Neves (2011) “De acordo com a sua abrangência, o trabalho de consultoria pode ser desenvolvido por um consultor individualmente ou através de uma equipe multidisciplinar.”

Para Crocco e Guttmann (2005, p.23)

Consultoria é um processo interativo, executado por uma ou mais pessoas, independentes e externas ao problema em análise, com o objetivo de fornecer aos executivos da empresa-cliente um ou mais conjuntos de opções de mudanças que proporcionem a tomada de decisão mais adequada ao atendimento das necessidades da organização.

A consultoria pode ser aplicada em diversas áreas, conforme Neves (2011) “O trabalho de consultoria pode ser realizado nas mais diversas áreas, (Marketing, Finanças, Rh,

Tecnologia, etc.), de maneira abrangente, englobando a empresa como um todo, ou parcial, trabalhando em setores ou problemas específicos.”

2.1.1 O Consultor

O profissional que exerce a atividade de consultoria é chamado de consultor. Para Neves (2011) consultor é um profissional qualificado, geralmente com instrução superior e especialização, com sólida experiência específica na área em que presta serviço de consultoria.

A atividade de consultor esta sujeita ainda a exigência de habilitação profissional para exercer atividades específicas conforme prevista em lei.

Essas leis criam os Conselhos Federais e Regionais das profissões, que têm como atribuição fiscalizar o registro e atuação das pessoas físicas e jurídicas que atuam nas respectivas áreas. O exercício das atividades por esses profissionais somente é permitido àqueles que portarem carteira profissional expedida pelo Conselho Federal ou Regional, que representa a respectiva categoria profissional. Em regra, não é só o profissional que deve ter registro na entidade representativa. As sociedades formadas por estes, que atuam no mesmo ramo, também deverão ter registro. É o caso, por exemplo, do médico e da sociedade simples de qual ele participa prestando serviços na área de medicina. Ambos necessitam de registro no Conselho Regional de Medicina - CRM. (MATOS e MELCHOR 2005, p.51)

2.1.2 O Processo de Consultoria

Crocco e Guttman (2005) descrevem que a consultoria pode ser aplicada com as seguintes estruturas:

Consultoria artesanal: busca atender as necessidades do cliente por meio de soluções específicas desenvolvidas especialmente para aquele cliente ou situação;

Consultoria pacote: busca atender as necessidades dos clientes através de soluções próprias da consultoria, de forma genérica e abrangente.

Matos e Melchor (2005) explicam que o serviço de consultoria pode ser prestado de forma individual na forma de registro Autônomo ou em conjunto com outras pessoas na forma de Sociedade Simples.

2.2 EMPREENDEDORISMO

O Empreendedorismo não se trata de uma discussão recente, as primeiras concepções de empreendedor surgiram na idade antiga, no contexto do Império Romano, conforme apontado por Zen e Fracasso (2008, p. 137):

As origens históricas de atividades consideradas empreendedoras remetem a Marco Pólo. Segundo Hisrich e Peters (2004), Marco Pólo poderia ser considerado um empreendedor, pois agia como um “intermediário”, assinando contrato com pessoa de recursos para vender suas mercadorias no Oriente. Esse contrato referia-se a empréstimo feito por Marco Pólo – que assumia os riscos emocionais e físicos da viagem, concedido por um capitalista, que, por sua vez, assumia os riscos de maneira passiva.

Dornelas (2008b, p.23) definiu o empreendedor como “[...] é aquele que detecta uma oportunidade e cria um negócio para capitalizar sobre ela, assumindo riscos calculados.”

O significado da palavra empreendedor segundo Dornelas (2008b, p.14) “(*entrepreneur*) tem origem francesa e quer dizer aquele que assume riscos e começa algo novo”. Contudo, para Dolabela (2006) alguém que adquire uma empresa, mas não introduz nenhuma inovação, somente gerindo o negócio não pode ser considerado um empreendedor.

O mesmo autor também acrescenta que “o empreendedorismo é um fenômeno cultural, ou seja, empreendedores nascem por influência do meio em que vivem.” (DOLABELA 2006. p. 27)

Para Shapero (citado por HISRICH; PETERS; SHEPHERD, 2009, p.29), em quase todos os conceitos de empreendedorismo, há um consenso de que significa uma forma de comportamento que inclui a tomada de iniciativa, a organização ou reorganização dos mecanismos sociais e econômicos para transformar recursos e situações e a aceitação do risco e do fracasso.

Zen e Fracasso (2008) complementam que com o passar dos anos o termo passou a ser utilizado de uma maneira mais ampla compreendendo desde uma ação individual orientada para o lucro até ações coletivas visando à desigualdade social. O termo empreendedor é dinâmico e multifacetado, influenciado por revoluções tecnológicas e sociais conforme Quadro 01.

Quadro 01 – As Diferentes Aceções do Termo Empreendedor

REVOLUÇÃO INDUSTRIAL	FORDISTA	TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO
<ul style="list-style-type: none"> • Empreendedor é caracterizado por uma iniciativa individual, visando ao lucro econômico. • Ação empreendedora é associada ao risco • Diferenciação do papel do investidor e do empreendedor 	<ul style="list-style-type: none"> • Surgimento das grandes corporações • Ampliação dos limites da firma, que gera novas oportunidades de negócios. • Inovação e importância de quem a implementa no mercado (empreendedor). • Surgimento do intraempreendedor. • Diferenciação do papel do gerente e do empreendedor. 	<ul style="list-style-type: none"> • Inovações em tecnologia da informação, que possibilitam o desenvolvimento de redes, favorecendo o incremento no número de empreendedores coletivos e sociais. • Emergência do empreendedor social, contrapondo-se à lógica de acumulação de riqueza capitalista.

Fonte: adaptado de Zen e Fracasso (2008)

O conceito de empreendedorismo, para Hisrich, Peters e Shepherd (2009), envolve quatro aspectos: o processo de criação, necessidade de muita dedicação de tempo e esforço para criar algo novo e torná-lo operacional, a necessidade de assumir riscos e as recompensas.

Apesar de o termo empreendedorismo ser antigo, a utilização do mesmo vem crescendo nos últimos anos.

Por isso, o momento atual pode ser chamado de a era do empreendedorismo, pois são os empreendedores que estão eliminando barreiras comerciais e culturais, encurtando distâncias, globalizando e renovando os conceitos econômicos, criando novas relações de trabalho e novos empregos, quebrando paradigmas e gerando riqueza para a sociedade. (DORNELAS. 2008b p.06)

Para Dornelas (2008b) no Brasil o empreendedorismo finalmente começa a ser tratado com grau de importância que é devido, como ocorreu nos países desenvolvidos, onde os empreendedores são os grandes propulsores da economia.

2.2.1 O Processo de Empreender

Para Hisrich, Peters e Shepherd (2009), O Processo de Empreender é uma busca por um novo empreendimento, pela introdução de novos produtos em mercados existentes, de produtos existentes em novos mercados e/ou a criação de uma nova organização.

Dornelas (2008b) complementa que a decisão da criação de uma empresa está relacionada a fatores externos, ambientais e sociais, assim como às aptidões pessoais, sendo, na maioria das vezes, um somatório desses fatores.

Também para Dolabela (2006), o empreendedor é um ser social, produto do meio em que vive e, além disso, deve apresentar características que podem ser aprendidas e desenvolvidas, como saber fixar metas e atingi-las, saber aprender com os resultados negativos, conhecer muito bem o ramo no qual atua e tecer redes de relações e orientar suas ações para o resultado e para o futuro. Além disso, a existência de um modelo, uma pessoa bem-sucedida a quem o empreendedor admire é um fator importante, destacado por Hisrich, Peters e Shepherd (2009) e Dolabela (2006), na formação de um indivíduo empreendedor.

Para Hisrich, Peters e Shepherd (2009), o processo de iniciar um novo empreendimento envolve as quatro fases:

- a) Identificação e avaliação das oportunidades: a oportunidade pode ser identificada em observações e ações do dia-a-dia ou podem ser obtidas informações através de fontes importantes, como consumidores, associações de classes ou pessoas especializadas. Essas informações devem ser avaliadas, no sentido de verificar se um determinado produto ou serviço oferece o retorno necessário em relação aos recursos exigidos e qual é sua vantagem diferencial. Além disso, deve-se avaliar se a oportunidade vai ao encontro das habilidades e dos objetivos pessoais do empreendedor.
- b) Desenvolvimento do Plano de Negócios: Deve-se desenvolver um bom plano de negócios. Para Hisrich, Peters e Shepherd (2009) essa é a fase mais demorada do processo de empreender. Geralmente o empreendedor não prepara um plano de negócios com antecedência e não tem os recursos necessários.
- c) Determinação dos recursos necessários: nesta etapa, devem ser diferenciados os recursos fundamentais daqueles que são apenas úteis e devem ser analisados os riscos associados aos recursos insuficientes ou inadequados.

- d) Administração da empresa: é a implementação de um estilo e de uma estrutura administrativa. Compreende também o desenvolvimento de um sistema de controle para detectar problemas.

Para Hisrich, Peters e Shepherd (2009) apesar das fases ocorrem progressivamente, as quatro fases podem ocorrer concomitantemente.

Quadro 02 – Aspectos do Processo de Empreender

IDENTIFICAÇÃO E AVALIAÇÃO DA OPORTUNIDADE	DESENVOLVIMENTO DE UM PLANO DE NEGÓCIOS	RECURSOS NECESSÁRIOS	ADMINISTRAÇÃO DA EMPRESA
<ul style="list-style-type: none"> •Avaliação da oportunidade •Criação e dimensão da oportunidade •Valor real e valor percebido da oportunidade •Risco e retornos da oportunidade •Oportunidade versus aptidões e metas pessoais •Ambiente competitivo 	<ul style="list-style-type: none"> •Página de título •Sumário •Resumo Executivo •Principal seção <ol style="list-style-type: none"> 1. Descrição do negócio 2 Descrição do setor 3 Plano Tecnológico 4 Plano de marketing 5 Plano financeiro 6 Plano de produção 7 Plano Organizacional 8 Plano operacional 9 Resumo •Apêndices 	<ul style="list-style-type: none"> •Determinar os recursos necessários •Determinar os recursos existentes •Identificar a falta de recursos e os fornecedores disponíveis •Desenvolver acesso aos recursos necessários 	<ul style="list-style-type: none"> •Desenvolver o estilo administrativo •Conhecer as principais variáveis para o sucesso •Identificar problemas e possíveis problemas •Implementar sistemas de controle •Desenvolver a estratégia de crescimento

Fonte: adaptado de Hisrich, Peters e Shepherd (2009)

Através do Quadro 02, pode-se observar uma síntese dos principais componentes das 04 fases elencadas por Hisrich, Peters e Shepherd (2009). Observa-se que esta é uma das possibilidades para o empreendedor que queira iniciar um negócio de forma organizada.

2.3 PLANO DE NEGÓCIOS

Existem várias definições para Plano de Negócios. Para Hisrich, Peters e Shepherd (2009) e Rosas (2007), o Plano de Negócios é um documento que descreve os objetivos de um

negócio, os elementos externos e internos relevantes, diminuindo assim os riscos e as incertezas envolvidas no início de um novo empreendimento.

Para Dolabela (2006, p.77) o plano de negócios “É mais um processo do que um produto. É dinâmico, vivo e deve sempre ser atualizado”.

O plano de negócios deve “descrever o empreendimento e o modelo de negócios que o sustenta, no caso de empresas, como crescerá e obterá lucros” (DORNELAS, 2001, p.96).

Para complementar, não deve ser confundido com a empresa. “Não é o negócio, mas a sua descrição” (DOLABELA 2006, p.77).

O Plano de Negócios também pode ser definido como “uma forma de pensar sobre o futuro do negócio: para onde ir, como ir mais rapidamente, o que fazer durante o caminho” (DOLABELA, 2006, p.77). Dornelas (2000a) também ressalta que Plano de Negócios é uma ferramenta dinâmica e deve ser atualizado e utilizado periodicamente.

A principal utilidade do plano de negócios é a de prover uma ferramenta de gestão para o planejamento e desenvolvimento inicial de uma organização, seja ela com ou sem fins lucrativos (DORNELAS, 2008b).

Dolabela (2006) indica outras utilidades:

- a) Poderoso documento na busca de financiamentos, empréstimos, persuasão de novos sócios, de controle interno, de integração da equipe e envolvimento dos empregados e colaboradores.
- b) Indicar que o empreendimento tem um grande potencial de sucesso ou evidenciar que o empreendimento é irreal, que apresenta obstáculos jurídicos e legais intransponíveis, que os riscos são incontroláveis ou que a rentabilidade é aleatória ou insuficiente para garantir a sobrevivência.

Para Dornelas (2008b, p.96) “sua elaboração envolve um processo de aprendizagem e autoconhecimento e, ainda, permite ao empreendedor situar-se em seu ambiente de negócios”.

A utilização do Plano de Negócios no Brasil é algo ainda incipiente, poucos empreendedores trabalham com esta metodologia. Na Europa e principalmente no Canadá e Estados Unidos, é uma ferramenta usual, para descrever de forma completa aos sócios, empregados, potenciais investidores, instituições financeiras, fornecedores, clientes e distribuidores os propósitos da empresa (DOLABELA, 2006).

2.4 ESTRUTURA DE UM PLANO DE NEGÓCIOS

Dependendo do fim a que se destina, o Plano de Negócios pode ter visões e perspectivas diferentes, para Dornelas (2008a) um Plano de Negócios para satisfazer a investidores ou financiadores (bancos, por exemplo) tem tipicamente de 25 a 40 páginas. Um segundo tipo de plano — o operacional — destina-se ao empreendedor e à equipe para conduzirem o desenvolvimento da empresa, para esse tipo, é normal que tenha mais de 80 páginas. O último tipo é o chamado plano compacto, com no máximo 10 páginas. Sua finalidade é a de proporcionar uma concepção inicial do negócio, uma sistematização mais concisa da oportunidade, do pessoal e das necessidades financeiras.

Já para Hisrich, Peters e Shepherd (2009) existem três perspectivas que devem ser consideradas para a elaboração do plano de negócios:

- a) Perspectiva do empreendedor que entende melhor do que ninguém a criatividade e tecnologia envolvidas no novo empreendimento. Deve expor claramente o que é o empreendimento.
- b) Perspectiva de marketing: o empreendedor, normalmente, considera somente o produto ou a tecnologia e não se alguém vai comprá-los. Tentar ver o negócio com os olhos do cliente.
- c) Perspectiva do investidor: ver o negócio através dos olhos do investidor. São necessárias boas projeções financeiras. Hisrich, Peters e Shepherd (2009) estimam que o plano de negócio possa levar mais de 200 horas para ser preparado, dependendo da experiência e do conhecimento do empreendedor, bem como do propósito a que o plano se destina. Deve ser abrangente o suficiente para dar ao investidor em potencial um panorama completo e compreensão do novo empreendimento.

Mas não existe um padrão definido para a elaboração do mesmo, conforme argumenta Dornelas (2000a)

Não existe uma estrutura rígida e específica para se escrever um plano de negócios, porém, qualquer plano de negócios deve possuir um mínimo de seções as quais proporcionam um entendimento completo do negócio. Estas seções são organizadas de forma a manter uma seqüência lógica que permita a qualquer leitor do plano entender como a empresa é organizada, seus objetivos, seus produtos e serviços, seu mercado, sua estratégia de marketing e sua situação financeira.

O presente Plano de Negócios baseou-se por uma adaptação das estruturas propostas por Dornelas (2008b), Dolabela (2006), Rosa (2007) e Hisrich, Peters e Shepherd (2009), chegando-se a uma estrutura que se julga adequada e completa para o tipo de negócio analisado. O mesmo será estruturado pelas seguintes seções:

- a) Sumário Executivo
- b) Análise de Mercado
- c) Plano de *Marketing*
- d) Plano Operacional
- e) Plano Financeiro

Como auxílio na elaboração do plano financeiro, utilizou-se de programa específico distribuído gratuitamente pelo SEBRAE

2.4.1 Sumário Executivo.

Embora o sumário executivo compreenda a primeira parte do plano, ele só deve ser elaborado após a conclusão do mesmo.

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.

Ao ser lido por interessados, ele deverá deixar clara a ideia e a viabilidade de sua implantação.

Para Dornelas (2006) O Sumário Executivo é a parte mais importante do Plano de Negócios, pois:

- a) É normalmente a primeira que será lida por qualquer pessoa interessada em seu Plano;
- b) Deve conter uma síntese completa do Plano;
- c) Dependendo do seu conteúdo de clareza o leitor pode não se interessar pelo Plano e não continuar a leitura.

2.4.1.1 Apresentação da Empresa

Este é o tópico para a apresentação da empresa. Deverão ser relacionados desde os conceitos que definem sua inserção no mercado até o modo como ela se estrutura e atua para ser bem sucedida naquilo a que se propõe.

A sessão Descrição da Empresa do plano de negócios deve apresentar um breve resumo da organização da sua empresa ou negócio, sua história, seu status atual e suas projeções futuras para pesquisa e desenvolvimento, se for o caso. Devem-se enfatizar as características únicas de seu produto ou serviço e dizer como você pode beneficiar o cliente. (DORNELAS, 2000b).

Este item deve ser o detalhamento do empreendimento. É apresentada a missão e descritos os objetivos da empresa e, segundo Hisrich, Peters e Shepherd (2009) é através desta seção que é percebida a dimensão do negócio. Hisrich, Peters e Shepherd (2009, p.234) afirmam que “entre os elementos-chave estão produtos ou serviços, a localização e a dimensão do negócio, o pessoal e os equipamentos que serão necessários, o histórico do empreendedor e a história do empreendimento”.

Dolabela (2006) também insere nesta etapa a estrutura organizacional e legal da empresa e um Plano de Operações, o qual contém a hierarquia administrativa e a estrutura comercial da empresa, o sistema de gestão e também podem conter outras informações, como parcerias a serem realizadas, terceirização e políticas de qualidade.

2.4.2 Análise de Mercado

É considerada uma das principais partes do Plano de Negócios conforme cita Rosa (2007, p.22) “Os clientes não compram apenas produtos, mas soluções para algo que precisam ou desejam. Você pode identificar essas soluções se conhecê-los melhor”

Para Gomes (2005a), quando se conhece o mercado, é possível traçar o perfil do consumidor, tomar decisões com relação a objetivos e metas, ações de divulgação e comunicação, preço, distribuição, localização do ponto de venda, produtos e serviços adequados ao mercado, ou seja, ações necessárias para a satisfação dos clientes e o sucesso dos negócios

Neste ponto pode ser utilizadas fontes de dados primários e secundários para obter dados consistentes.

Dolabela (2006) e Hisrich, Peters e Shepherd (2009) salientam que se devem utilizar primeiramente as fontes secundárias, por conterem dados e informações coletados por terceiros e colocadas a disposição pública. São de grande importância por conter resultados de grandes pesquisas, muitas vezes de custo inacessível até mesmo para grandes corporações. São coletadas por instituições como IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística), SEBRAE, prefeituras, governos dos Estados, associações de classes, sindicatos e muitas outras instituições. A sua utilização deve ser precedida de análise quanto as suas vantagens e limitações. (Quadro 03)

Os dados primários são informações novas produzidas pela própria empresa.

Para Hisrich, Peters e Shepherd (2009, p.255) “A coleta de dados primários engloba um procedimento de coleta de dados – como observação, rede de relacionamentos, entrevistas, grupos de discussão ou experimentação – e um instrumento de coletas, geralmente um questionário.

Quadro 03 – Vantagens e Limitações dos Dados Secundários

VANTAGENS	LIMITAÇÕES
<ul style="list-style-type: none"> • A pesquisa secundária pode oferecer a solução para o que você procura e poderá não haver necessidade de pesquisa primária • Pode alertá-lo sobre possíveis dificuldades e orientá-lo na melhor realização da pesquisa primária. 	<ul style="list-style-type: none"> • É importante analisar a precisão dos dados coletados. Relatórios que não citam fontes devem ser considerados suspeitos: caso de pesquisas pela internet, sempre opte por <i>sites</i> oficiais para obtenção de dados confiáveis. Verifique, também, a data da fonte • Os dados podem não ser suficientes para a tomada de decisões, sendo necessária a complementação por meio de dados primários.

Fonte: adaptado de Gomes (2005b)

2.4.3 Plano de Marketing

Segundo Gomes (2005a, p. 10) “O Plano de *Marketing* é uma ferramenta de gestão que deve ser regularmente utilizada e atualizada, pois permite analisar o mercado, adaptando-se as suas constantes mudanças e identificando tendências.”

Já para Dornelas (2006) “[...] é um planejamento do *marketing mix* (composto mercadológico) de uma organização. É seu papel orientar o processo decisório de *marketing*.”, identificando mercados indicando maneiras de conquistá-los.

Não existe um modelo padrão, mas em geral deve conter segundo Gomes (2005a):

- a) **Análise de Mercado:** Resume todas as informações pertinentes à empresa. O ambiente composto pelos concorrentes, consumidores, fatores políticos, econômicos, sociais, culturais, legais, tecnológicos. Quando analisamos esses fatores, estamos analisando as ameaças e oportunidades do negócio. O ambiente interno da empresa também deve ser levado em consideração na análise, pois envolve aspectos fundamentais sobre o seu bom ou o mau funcionamento, como os equipamentos disponíveis, a tecnologia, os recursos financeiros e humanos utilizados, os valores e objetivos que norteiam as suas ações. A partir daí, consegue-se ter uma visão maior das forças e fraquezas que também poderão afetar positiva ou negativamente o desempenho da sua empresa. Essa análise é muito importante, pois ela determinará os caminhos do Plano de *Marketing* e as importantes decisões para o sucesso do seu negócio;
- b) **Estratégia de *Marketing*:** A estratégia de *marketing* permite definir como sua empresa atingirá seus objetivos e metas e gerenciará seus relacionamentos com o mercado de maneira que obtenha vantagens sobre a concorrência. Ela consiste nas decisões necessárias para determinar a maneira na qual o composto de *marketing*, isto é, os cinco principais elementos de *marketing* (produto, preço, praça, promoção, pessoas) são combinados simultaneamente;
- c) **Controle:** A avaliação e o controle de um Plano de *Marketing* permitem reduzir a diferença entre o desempenho esperado e o desempenho real, garantindo sua eficácia. Por isso, devem ser realizados antes, durante e após a implementação do Plano. Os Controles de *Marketing* geralmente utilizados são compostos por ações corretivas e preventivas. O ideal é que a empresa direcione seus esforços para se

trabalhar com controles preventivos, pois garantem maior satisfação do cliente e menos investimentos.

Dolabela (2006) cita que as atividades de marketing devem comportar quatro áreas, conhecidas como os “4 As”.

Análise — Consiste em compreender as forças atuantes no mercado em que a empresa opera ou pretende operar no futuro. É um processo contínuo de investigação das condições que determinam a localização, a natureza, o tamanho, a direção e a intensidade daquelas forças vigentes no mercado que interessam comercialmente à empresa. Implica busca e processamento sistemático de informações para reduzir os riscos das decisões. São feitos levantamentos e interpretações de informações que visam facilitar algum processo decisório específico. Para realizar a análise, utiliza-se um instrumental denominado “pesquisa de mercado”. Essas informações envolvem tipicamente o acompanhamento dos resultados de vendas realizados nos diversos segmentos de mercado, confrontos dos movimentos de venda da empresa com os de seus principais concorrentes, a evolução dos custos e despesas de venda, além de informações básicas, de ordem econômica e social, sobre as principais áreas geográficas em que a empresa opera. É uma atividade fundamental para se manter em dia quanto a oportunidades, ameaças, mudanças e tendências do seu mercado.

Adaptação — É a atividade responsável pelo ajuste da oferta da empresa — ou seja, suas linhas de produtos/serviços — às forças externas detectadas pela análise, isto é, às necessidades do cliente. Design, marca, embalagem, preço e assistência aos clientes, conjunto freqüentemente denominado “composto de apresentação”, fazem parte do processo de adaptação.

Ativação — É o conjunto de medidas destinadas a fazer com que o produto atinja os mercados pré-definidos e seja adquirido pelos compradores com a freqüência desejada. Envolve o chamado “composto de comunicação”, que consiste nas áreas e nos instrumentos de distribuição, logística, venda pessoal e publicidade. Nessa fase, ocorrem a escolha e o controle dos meios de comunicação que a empresa utilizará. Visa colocar o produto à disposição do comprador na hora e no lugar em que ele mais o deseja.

Avaliação — Atividade que se propõe a exercer controle sobre os processos de comercialização e de interpretação dos resultados, a fim de racionalizar os futuros processos de marketing. Nela existe uma preocupação contínua em melhorar a relação custo/benefício das atividades sob seu controle.

Para isso, deve haver uma elaboração sistemática de métodos e técnicas destinadas a mensurar os resultados de determinadas ações, com o intuito de recomendar melhorias que

contribuam para um maior grau de eficácia de futuros processos de fabricação e comercialização. Deve haver exame periódico, formal e imparcial de todas as operações de marketing, a partir de seus objetivos e padrões de desempenho.

2.4.3.1 Avaliação Estratégica – Matriz F.O.F.A

Estas análise de cenário se divide em ambiente interno (Forças e Fraquezas) e ambiente externo (Oportunidades e Ameaças).

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. F.O.F.A. é um acróstico para Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças. Rosa (2007, p.76)

É conhecida também como Matriz *SWOT* que também é um acróstico para *Strengths* (forças), *Weaknesses* (fraquezas), *Opportunities* (oportunidades) e *Threats* (ameaças).

As forças e fraquezas são determinadas pela posição atual da empresa e se relacionam, quase sempre, a fatores internos. Já as oportunidades e ameaças são antecipações do futuro e estão relacionadas a fatores externos. (Quadro 04)

Quadro 04 – Matriz F.O.F.A

FORÇAS	OPORTUNIDADES
<p>• Faça uso das forças</p> <p>São características internas da empresa ou de seus donos que representam vantagens competitivas sobre seus concorrentes ou uma facilidade para atingir os objetivos propostos.</p>	<p>• Explore as oportunidades</p> <p>São situações positivas do ambiente externo que permitem à empresa alcançar seus objetivos ou melhorar sua posição no mercado.</p>
FRAQUEZAS	AMEAÇAS
<p>Elimine as fraquezas</p> <p>São fatores internos que colocam a empresa em situação de desvantagem frente à concorrência ou que prejudicam sua atuação no ramo escolhido</p>	<p>Evite as ameaças</p> <p>São situações externas nas quais se têm pouco controle e que colocam a empresa diante de dificuldades, ocasionando a perda de mercado ou a redução de sua lucratividade.</p>

Fonte: adaptado de Rosa (2007)

2.4.4 Plano Operacional

Para Hisrich, Peters e Shepherd (2009) todas as empresas devem ter um plano operacional como parte do plano de negócios, indo além do processo de produção e descrevendo o fluxo de produtos e serviços da produção para o cliente

Esta seção deve apresentar as ações que a empresa está planejando em seu sistema produtivo, indicando o impacto que estas ações terão em seus parâmetros de avaliação de produção. Deve conter informações operacionais atuais e previstas de fatores como: *lead time* do produto ou serviço, percentual de entregas a tempo (*on time delivery*), rotatividade do inventário, índice de refugo, *lead time* de desenvolvimento de produto ou serviço etc. Dornelas (2000a)

Hisrich, Peters e Shepherd (2009, p.235) complementam que “Uma empresa não-manufatureira, como uma loja do varejo ou um prestador de serviços, também precisaria dessa seção do plano de negócios para explicar as etapas cronológicas ao concluir uma transação comercial.”

O Plano Operacional pode ser subdividida em quatro etapas, conforme sugere Rosa (2007):

- a) Layout: Por meio do layout ou arranjo físico, você irá definir como será a distribuição dos 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;
- b) 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:
- c) Processos operacionais: É o momento de registrar como a empresa irá funcionar. Você deve pensar em como serão feitas as várias atividades, descrevendo, etapa por etapa, como será a fabricação dos produtos, a venda de mercadorias, a prestação dos serviços e, até mesmo, as rotinas administrativas.
- d) Necessidade de pessoal: Faça a 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.

2.4.5 Plano Financeiro

Nessa etapa, é determinado o total de recursos a ser investido para que a empresa comece a funcionar.

O investimento total é formado pelos:

- a) Investimentos fixos.
- b) Capital de Giro Inicial
- c) Investimentos preoperacionais.

2.4.5.1 Investimentos Fixos

Para Rosa (2007) e Dolabela (2006), o investimento fixo corresponde a todos os bens que você deve comprar para que seu negócio possa funcionar de maneira apropriada, constituindo também o patrimônio da empresa e podem ser vendidos e convertidos em dinheiro.

2.4.5.2 Capital De Giro Inicial

São os gastos operacionais necessários para iniciar as atividades da empresa, colocá-la em funcionamento. Serão posteriormente cobertos pelas receitas, mas, no início, têm que ser bancados pelo empreendedor. Referem-se a aluguel do imóvel, pró-labore (que é a remuneração do empreendedor), salários e encargos, aluguel de telefone, depreciações, luz, honorários do contador, materiais de limpeza etc. (DOLABELA, 2006, p. 211)

Segundo Rosa (2007) deve-se apurar o estoque inicial – composto pelos materiais indispensáveis à produção - e o caixa mínimo 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.

2.4.5.3 Investimento Preoperacional

Para Rosa (2007) e Dolabela (2006) São gastos realizados antes do início das atividades da empresa, isto é, antes que ela entre em operação, tais como: despesas com reforma (pintura, instalação elétrica, troca de piso, etc.) ou mesmo as taxas de registro da empresa.

2.4.5.4 Indicadores de Viabilidade

Para Dolabela (2006) deve-se também apurar os lucros e perdas, através de projeções de receitas de vendas e estimar todos os custos de produção, de vendas, de administração, além de despesas de toda ordem, tais como comissão de vendas, imposto de renda, taxas e contribuições.

Deve-se na sequência verificar se o empreendimento é viável, utilizando-se de indicadores específicos como:

- a) Ponto de equilíbrio, que segundo Rosa (2007, p. 67) “representa o quanto sua empresa precisa faturar para pagar todos os seus custos em um determinado período.”

$$\text{Ponto de Equilíbrio} = \frac{\text{Custo Fixo Total}}{\text{Índice da Margem de Contribuição}}$$

Onde:

$$\text{Índice de Margem de Contribuição} = \frac{\text{Receita Total} - \text{Custo Variável Total}}{\text{Receita Total}}$$

- b) *Payback*, ou recuperação do investimento, segundo Dornelas (2006) “... é o tempo necessário para o futuro empreendedor recuperar o dinheiro que será aplicado no novo negócio.”

Devido a sua simplicidade de cálculo e de sua natureza intuitiva Gitman (2004) comenta que este índice é utilizado pelas grandes empresas para avaliar projetos pequenos e pelas empresas menores para avaliar a maioria de seus projetos.

$$\textit{Payback} = \frac{\textit{Investimento Total}}{\textit{Lucro Líquido}}$$

- c) VPL (Valor Presente Líquido) – para Gitman (2004, p.342) “Como o valor presente líquido (VPL) leva explicitamente em conta o valor do dinheiro no tempo, é considerado uma técnica sofisticada de orçamento de capital”
É muito utilizado para tomada de decisões de investimento. Os critérios para a avaliação segundo Dornelas (2006) são: se o VPL for positivo, indica que a empresa deu retorno acima do esperado; se for negativo, significa que o investimento rendeu abaixo do esperado no período.

VPL= Valor presente das entradas de caixa – Investimento inicial

$$VPL = \sum_{t=1}^n \frac{FC^t}{(1+k)^t} - I_0$$

Onde:

FC= Valores Presentes dos Fluxos de Caixa projetados para “t” períodos no futuro;

k = taxa de desconto exigida;

I₀ = Investimento necessário antes de iniciar o projeto

- d) TIR (Taxa Interna de Retorno) - para Gitman (2004, p.344) “A taxa interna de retorno (TIR) talvez seja a mais utilizada técnica sofisticada de orçamento de capital.” Conforme Dornelas (2006), ela iguala o valor presente líquido (VPL) ao investimento inicial referente a um projeto.

Quando utilizada para tomar decisões, Gitman (2004, p. 344) destaca os seguintes critérios: “Se a TIR for maior que o custo de capital, deve-se aceitar o projeto; Se a TIR for menor que o custo de capital, deve-se rejeitar o projeto.”

$$\sum_{t=1}^n \frac{FC_t}{(1 + TIR)^t} = FC_0$$

Onde:

FC= Valores Presentes dos Fluxos de Caixa projetados para “t” períodos no futuro;

FC₀ = Investimento necessário antes de iniciar o projeto

3. METODO

Segundo Gil (2002) não existe regras fixas para a elaboração de um projeto de pesquisa, sendo que a sua estrutura é determinada pelo problema e pelo estilo dos autores. O importante é esclarecer como se processará a pesquisa, as suas etapas e os recursos para atingir seus objetivos.

Para alcançar o objetivo geral do presente trabalho que é verificar a viabilidade de uma empresa especializada em consultoria em manipulação de alimentos na cidade de Ponta Grossa – PR optou-se pela aplicação dos métodos de Pesquisa Bibliográfica, Pesquisa Exploratória e elaboração de um Plano de Negócios com o auxílio de programa distribuído gratuitamente pelo SEBRAE.

Para uma melhor compreensão do presente método, as técnicas de coleta e análise dos dados forma demonstradas na Análise de Mercado desenvolvida dentro o Plano de Negócios.

3.1 PESQUISA BIBLIOGRÁFICA

A primeira fase do presente trabalho foi a Pesquisa Bibliográfica. Conforme Gil (2002, p.44) “É desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos.”

Pode ser utilizado um variado tipo de materiais. Gil (2002) cita que podem ser utilizadas: dicionários, enciclopédias, anuários, almanaques, publicações periódicas, impressos diversos, livros de leitura corrente, livros de referência informativa e remissiva, jornais e revistas

As Pesquisas Bibliográficas realizadas focaram: Consultoria, Empreendedorismo, e Plano de Negócios, temas específicos e importantes para a compreensão e o atingimento do objetivo geral especificado quando da elaboração da Questão de Pesquisa.

3.2 PESQUISA EXPLORATÓRIA.

Para Malhotra (2004, p.98) a Pesquisa Exploratória é “Um tipo de concepção de pesquisa que tem como principal objetivo ajudar a compreender a situação problema enfrentada pelo pesquisador.”.

Malhorta (2004, p.99) complementa:

As informações necessárias são definidas apenas de forma muito ampla neste estágio, e o processo de pesquisa adotado é flexível e não-estruturado. Por exemplo, ele pode consistir em entrevistas pessoais com especialistas do setor. [...]. Os dados primários são de natureza qualitativa, sendo analisados como tal.

Com a finalidade de conhecer melhor o problema, foi efetuou-se entrevista qualitativa em profundidade com a empreendedora Sr.^a Daniele Pedroso dos Santos, conforme Apêndice - A.

A Pesquisa Qualitativa em Profundidade é “Uma entrevista não-estruturada, direta, pessoal em que um único respondente é testado por um pesquisador altamente treinado, para descobrir motivações, crenças, atitudes e sentimentos subjacentes sobre um tópico” (MALHORTA, 2004, p. 163).

3.3 ELABORAÇÃO DO PLANO DE NEGÓCIOS

Nesta etapa apresenta-se o Plano de Negócios do empreendimento Daniele Pedroso dos Santos – Consultoria em Manipulação de Alimentos, para a abertura de uma empresa que atuará no setor de Consultoria e Cursos na área de manipulação de alimentos.

O mesmo foi estruturado por uma adaptação das estruturas propostas por Dornelas (2008b), Dolabela (2006), Rosa (2007) e Hisrich, Peters e Shepherd (2009), chegando-se a uma estrutura que se julga adequada e completa para o tipo de negócio analisado e será estruturado pelas seguintes seções:

- a) Sumário Executivo;
- b) Análise de Mercado;
- c) Plano de *Marketing*;
- d) Plano Operacional;

- e) Plano Financeiro

3.3.1. Sumário Executivo

3.3.1.1. Resumo dos principais pontos do plano de negócio

O empreendimento será uma Consultoria em Manipulação de Alimentos, no setor de serviços em Ponta Grossa Estado do Paraná. Os principais serviços pela empresa são:

- a) Elaboração e Implantação de Manual de Boas Práticas,
- b) Elaboração e Implantação de Procedimentos Operacionais Padronizados (Pop's) – Pop 1 - Controle Integrado de Vetores e Pragas Urbanas, Pop 2 – Higiene e Saúde dos Manipuladores, Pop 3 – Higienização do reservatório de água, Pop 4 – Higienização de instalações, equipamentos e móveis;
- c) Treinamento de colaboradores
- d) Responsabilidade técnica;
- e) Realização de Auditorias Técnicas para levantamento das condições gerais de todo processo de produção dos alimentos desde a procedência da matéria-prima até a distribuição, com orientações que visam minimizar as não conformidades.

O empreendimento terá como público-alvo: pequena e média empresa prestadora de serviços e comercial do município de Ponta Grossa-PR.

A Empreendedora atuará como autônomo e o seu registro será feito na Prefeitura Municipal de Ponta Grossa-PR, e registro junto ao CRN-8.

3.3.1.2. Dados dos empreendedores, experiência profissional e atribuições

O empreendimento Daniele Pedroso dos Santos – Consultoria em Manipulação de Alimentos será administrado pela Sra. Daniele.

Possui graduação em Tecnologia em Alimentos pela UTFPR (Universidade Tecnológica Federal do Paraná) e é graduando do curso de Nutrição na Faculdade Cescage (Centro de Ensino Superior dos Campos Gerais);

Além da formação específica na área, a Sra. Daniele possui experiência profissional de mais de 10 anos em indústria de alimentos.

3.3.1.3. Missão da empresa

Oferecer aos nossos clientes a melhor orientação alimentar e operacional através de treinamento e desenvolvimento de equipes.

3.3.1.4. Enquadramento tributário

O empreendimento se estabelecerá na modalidade de Autônomo, estando sujeito aos seguintes tributos:

a) Âmbito Nacional:

- IRPF: Conforme tabela progressiva disponibilizada pela Secretaria da Receita Federal do Brasil;
- INSS: Quando prestado para Pessoa Jurídica a alíquota é de 11% retido na fonte pelo contratante;

b) Âmbito Municipal:

- ISS: Conforme tabela da cidade de Ponta Grossa – 3%.

3.3.2. Análise de Mercado

Para subsidiar este Plano de Negócios, foram utilizadas fontes secundárias fornecidas pelo Site Bússola SEBRAE que copila dados estatísticos dos Censo 2000–IBGE;RAIS 2009–

MTE;BIM 2009–IBGE;Cognatis GEOPOP2009, com a finalidade de localizar e dimensionar o tamanho do mercado segmentado pelo empreendimento, conforme Tabela 01:

Tabela 01 – Números de estabelecimentos/ramo no segmento de alimentos em Ponta Grossa

RAMO DE ATIVIDADE	QUANTIDADE
Restaurantes	222
Bares	80
Lanchonetes, Casas de Chá e Sucos	316
Alimentos preparados para Empresas	21
Buffet	12
Mercadinho	756
Padaria	89
TOTAL	1.496

Fonte: Censo (2000)–IBGE; RAIS (2009)–MTE; BIM (2009)–IBGE; Cognatis GEOPOP (2009)

3.3.2.1. Estudo dos clientes

Com o objetivo de identificar potencial de consumo do mercado que o empreendimento pretende atuar, efetuou-se uma pesquisa de mercado junto aos clientes potenciais.

Utilizou-se de uma pesquisa primária Quantitativa através de um questionário estruturado conforme Apêndice - B.

O universo a ser pesquisado é de 1.496 estabelecimentos, conforme Tabela 01. Para a definição da amostra representativa, utilizou-se de tabela determinante do tamanho da amostra fornecida por Gomes (2005) e apresentada no Anexo – A.

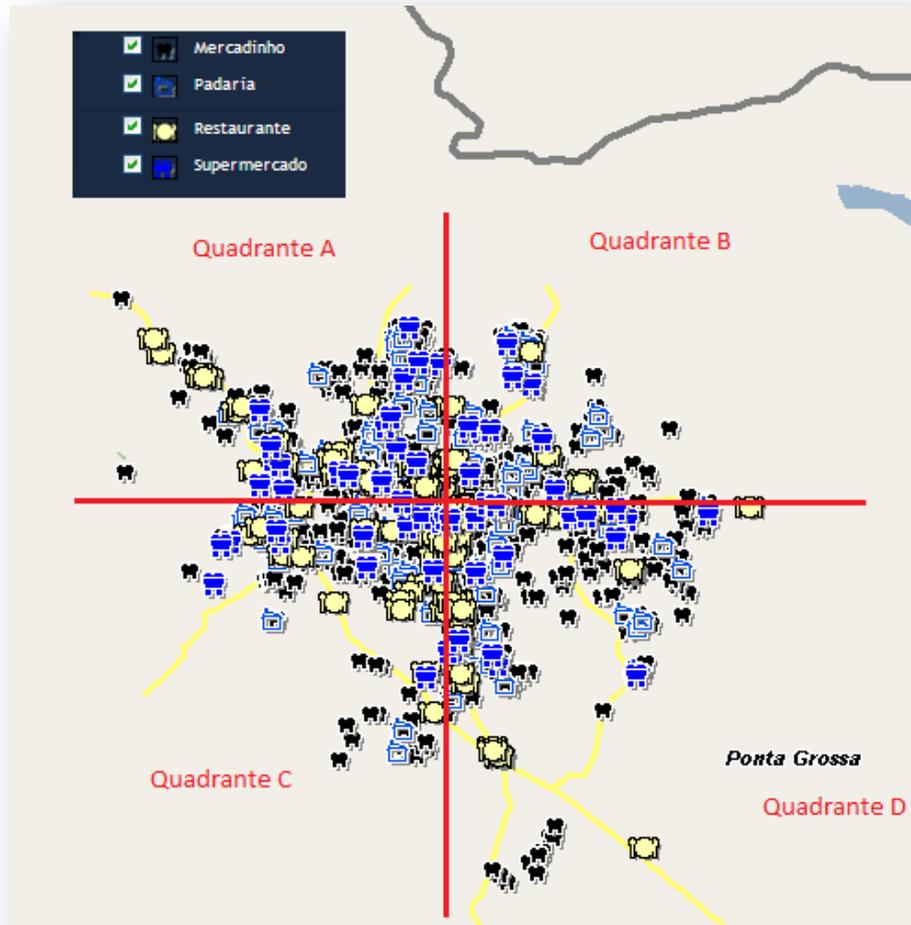
Devido a restrições de orçamento e tempo, optou-se por um erro amostral de 10%, com um nível de confiança de 95% e um split de 80/20 devido à homogeneidade de público alvo.

Levando-se em conta os parâmetros elencados, obteve-se a amostra de 60 estabelecimentos a serem contatados.

Os questionários foram aplicados por telefone e pessoalmente em visita aos estabelecimentos durante o período de 03 até 14 de outubro de 2011.

Como forma de obter uma melhor distribuição geográfica na aplicação dos questionários, optou-se pela divisão do município de Ponta Grossa em 04 quadrantes e aplicação de 15 questionários por quadrante, conforme Figura 01.

Figura 01 – Divisão por Quadrantes da Cidade de Ponta Grossa-PR



Fonte: SEBRAE (2011)

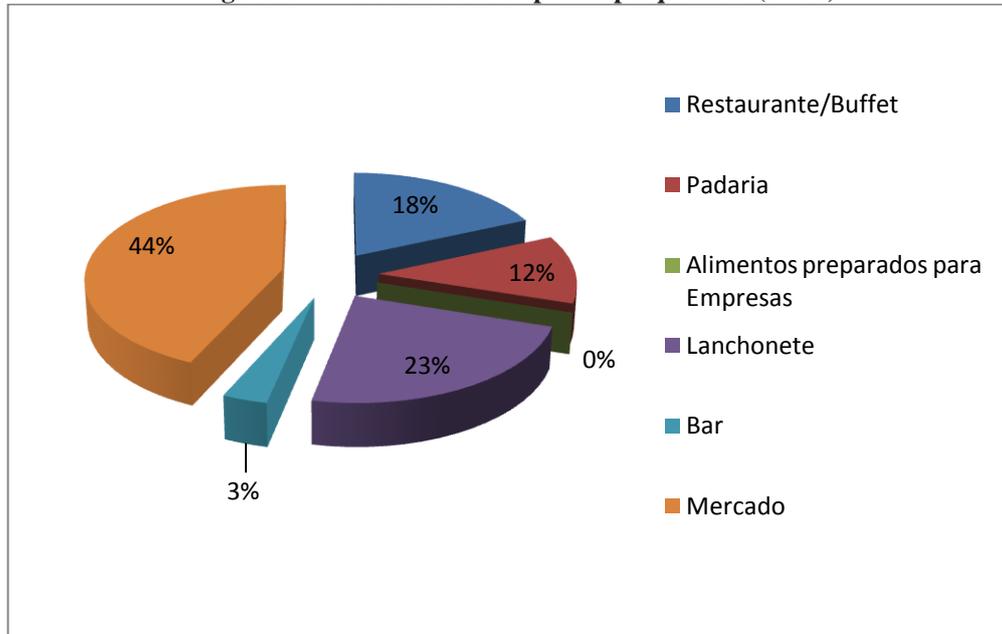
3.3.2.1.1 Análise dos Dados

Depois de obtidos os questionários foram feitas as tabulações dos dados obtidos para uma melhor compreensão das respostas.

Na análise inicial, se apresentam os dados de forma estratificada por questão. O objetivo dessa análise é caracterizar, através de uma descrição pela estatística de frequência, o universo pesquisado:

Pergunta 01: Qual a atividade da empresa? Na Figura 02 se apresenta o ramo de atividade dos respondentes.

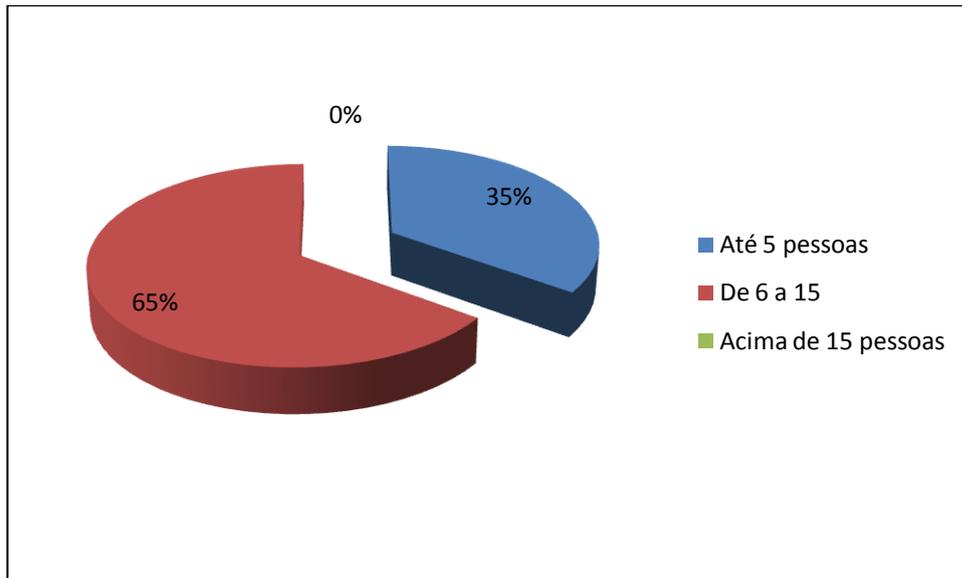
Figura 02 – Atividade das empresas pesquisadas (em%)



Fonte: dados da pesquisa

Constata-se que, dentro do público alvo, a maior percentagem de dos clientes atuam como Mercado (44%), seguido de Lanchonete (23%) e Restaurantes/Buffer (18%), e a menor percentagem ficou com Alimentos preparados para empresas (0%).

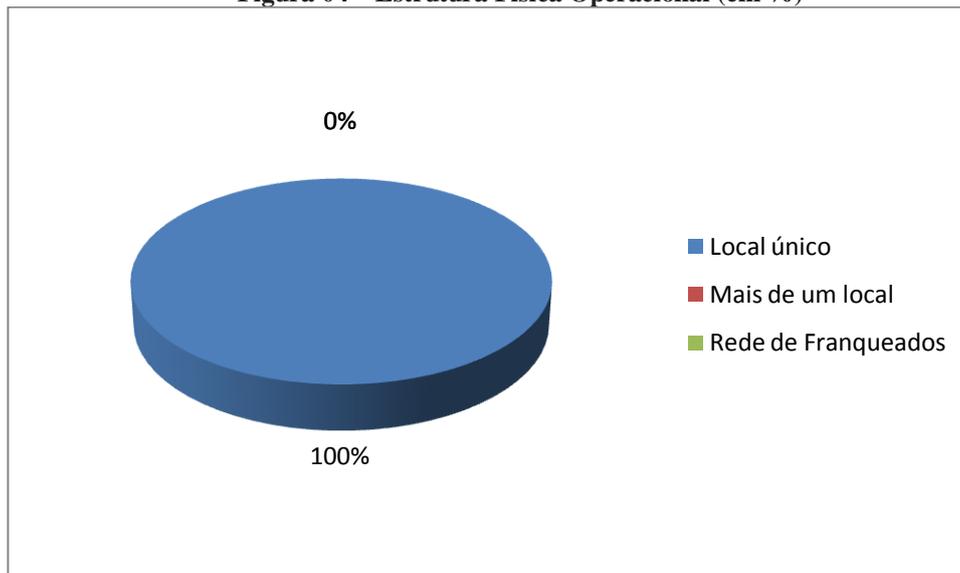
Pergunta 02: Qual a estrutura da empresa? Na Figura 03 se apresenta a estrutura de colaboradores dos respondentes:

Figura 03 – Estrutura das Empresas (em %)

Fonte: dados da pesquisa

A grande maioria das empresas pesquisadas tem de 6 a 15 funcionários (65%), não tendo nenhum caso com mais de 15 funcionários.

Pergunta 03: Qual a estrutura física operacional? Na Figura 04 se apresenta a estrutura física dos respondentes:

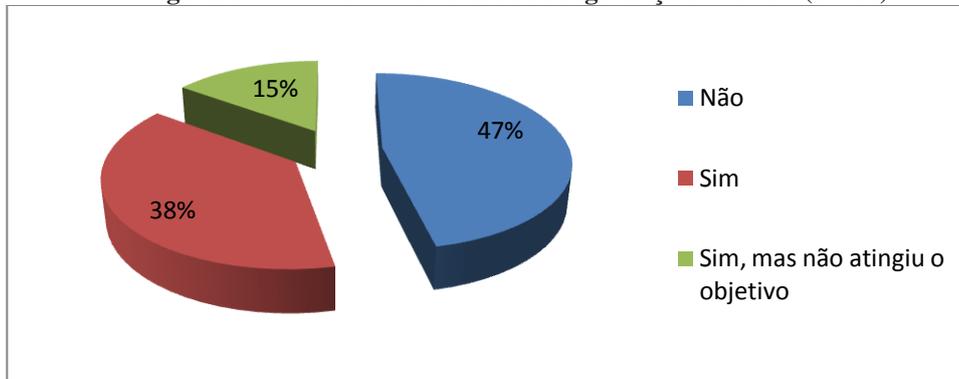
Figura 04 – Estrutura Física Operacional (em %)

Fonte: dados da pesquisa

Neste caso 100% das empresas pesquisadas estão estabelecidas em local único.

Pergunta 04: Já realizou algum treinamento na área de segurança alimentar? Na Figura 05 se apresenta se os respondentes já realizaram algum treinamento de segurança alimentar:

Figura 05 – Treinamento na área de segurança alimentar (em %)

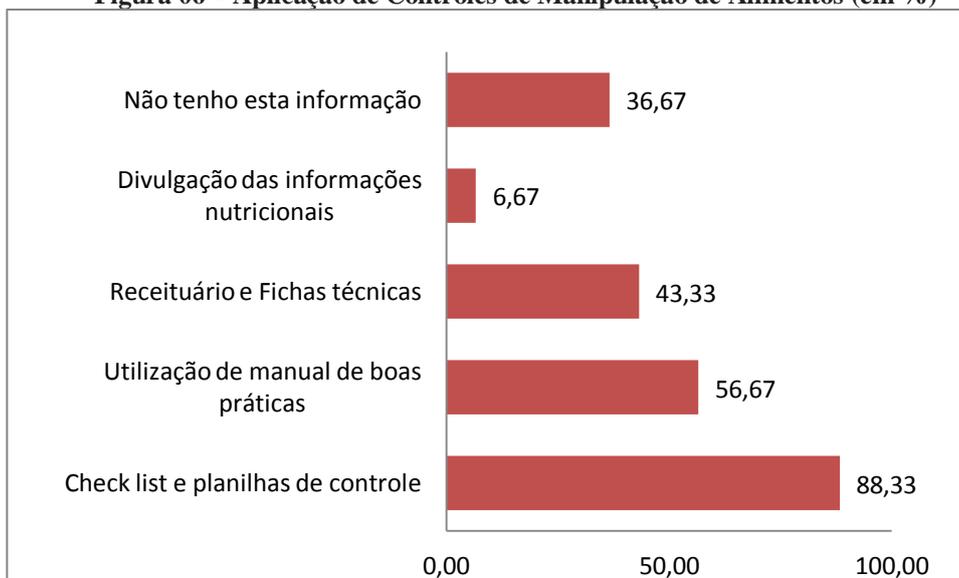


Fonte: dados da pesquisa

Foi possível observar que 62% dos respondentes não realizaram nenhum treinamento ou não conseguiram alcançar os objetivos do treinamento.

Pergunta 05: Dos itens abaixo relacionados, assinale os que fazem parte do dia a dia na sua empresa relacionado ao controle de manipulação de alimentos. Na Figura 06 se apresenta a porcentagem de aplicação de Controles de Manipulação de Alimentos, nesta questão os respondentes podiam marcar mais de uma questão:

Figura 06 – Aplicação de Controles de Manipulação de Alimentos (em %)

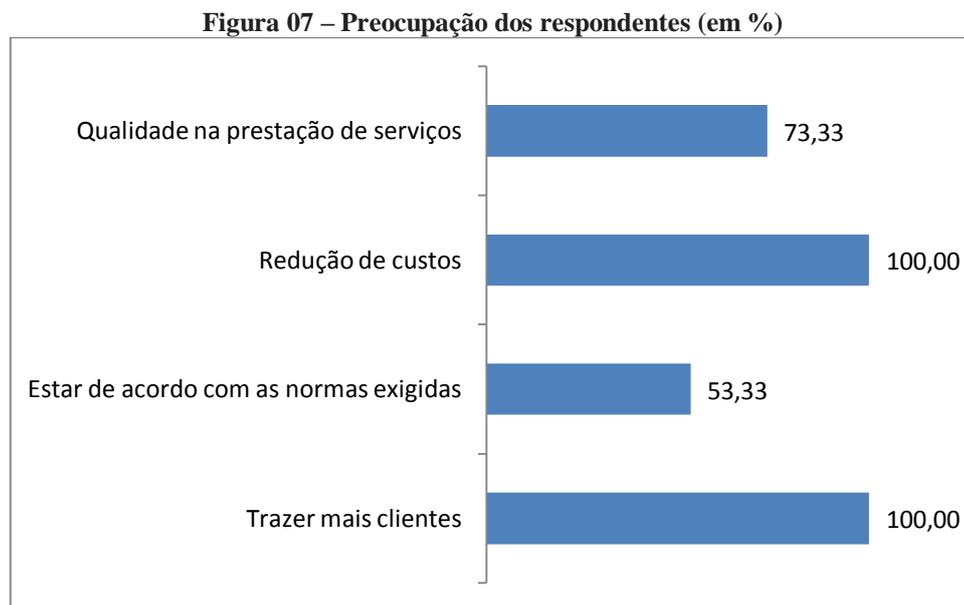


Fonte: dados da pesquisa

Nesta questão observou-se que existe um grande número de respondentes (36,67%) que não aplicam ou não tem a informação de aplicação de algum tipo de controle sobre a

manipulação de alimentos, Por outro lado evidencia-se que o item de maior relevância para os respondentes foi o Check-list e Planilhas de Controle que concentrou o maior número de respostas (88,33%).

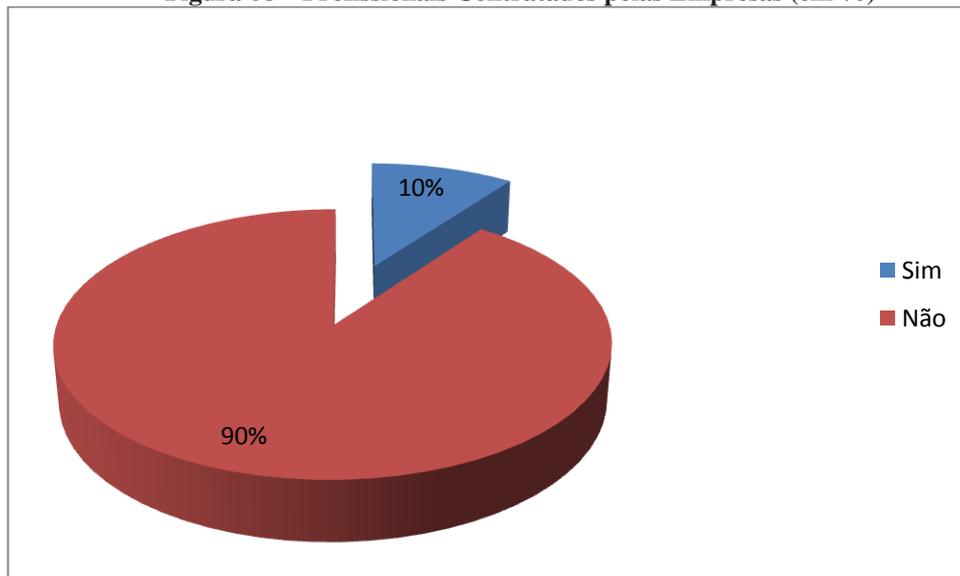
Pergunta 06: Qual destas opções é sua maior preocupação. Na Figura 07 se apresenta as maiores preocupações dos respondentes na sua atividade, nesta questão os respondentes podiam marcar mais de uma questão:



Fonte: dados da pesquisa

Na questão de preocupação dos respondentes verificou-se que a questão de estar de acordo com as normas exigidas (53,3%), reflete o pouco conhecimento sobre a exigência dos órgãos fiscalizadores. Porém a qualidade na prestação dos serviços é um item que preocupa um grande número das empresas (73,33%) o que demonstra que elas podem ser orientadas que as normas exigidas são componentes para esta qualidade.

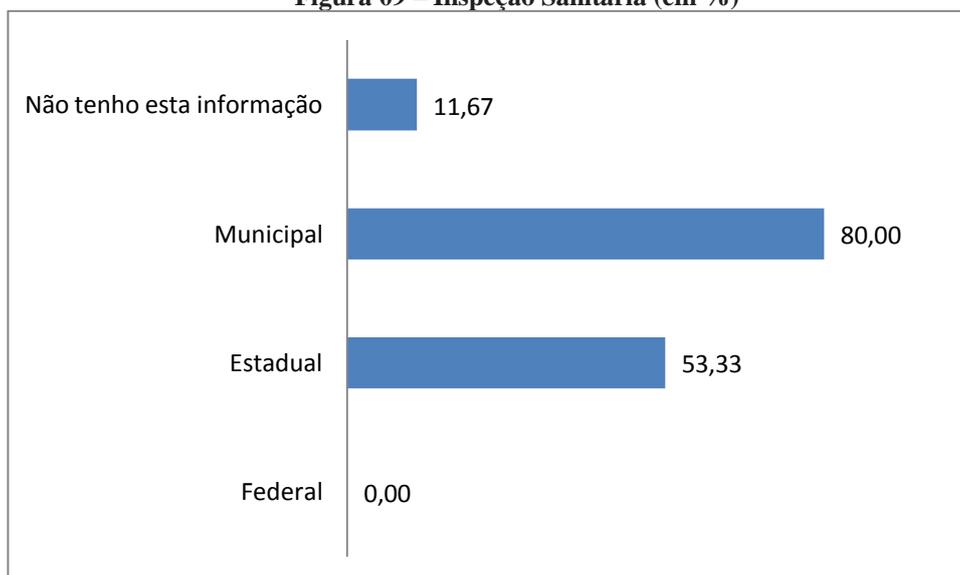
Pergunta 07: Possui algum profissional contratado Nutricionista, Engenheiro ou Tecnólogo de Alimentos? Na Figura 08 se apresenta a existência ou não de profissionais do ramo de alimentos no quadro de colaboradores.

Figura 08 – Profissionais Contratados pelas Empresas (em %)

Fonte: dados da pesquisa

A grande maioria das empresas pesquisadas (90%), não possui em seu quadro de funcionários, profissionais das áreas técnicas, como Nutricionistas, Engenheiros ou Tecnólogos em Alimentos, os quais poderiam assessorá-los na implementação das normas técnicas.

Pergunta 08: Possui alguma inspeção sanitária? Na Figura 09 se apresenta se os respondentes possuem algum tipo de Inspeção Sanitária, nesta questão os respondentes podiam marcar mais de uma questão:

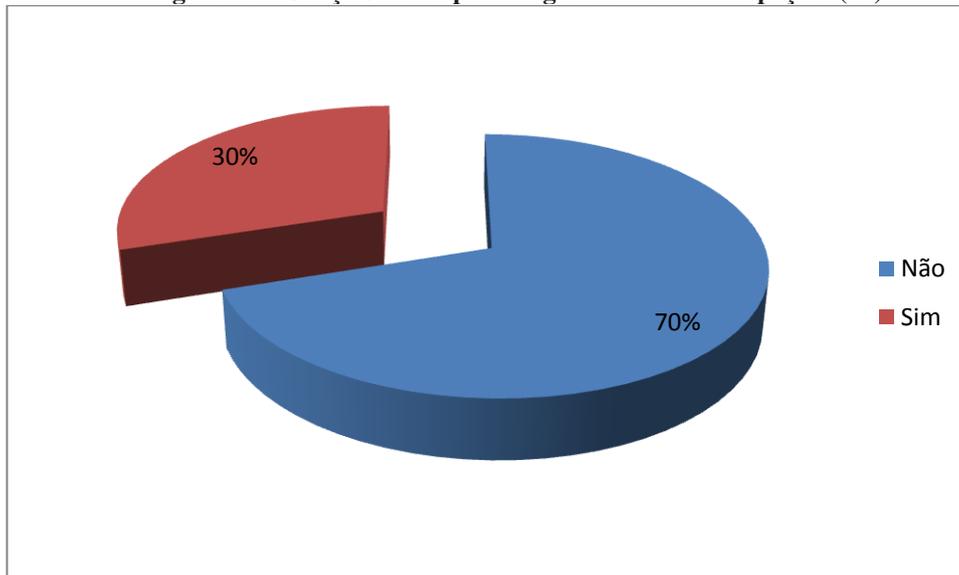
Figura 09 – Inspeção Sanitária (em %)

Fonte: dados da pesquisa

Todos os clientes possuem algum tipo de Inspeção Sanitária.

Pergunta 09: Já teve alguma sanção/multa por eventuais problema/irregularidades que tenham ocorrido em relação à inspeção/qualidade dos Produtos? Na Figura 10 se apresenta se os respondentes já sofreram alguma sanção ou multa por irregularidades na inspeção sanitária de seus produtos.

Figura 10 – Sanção/Multa por irregularidades em inspeções (%)



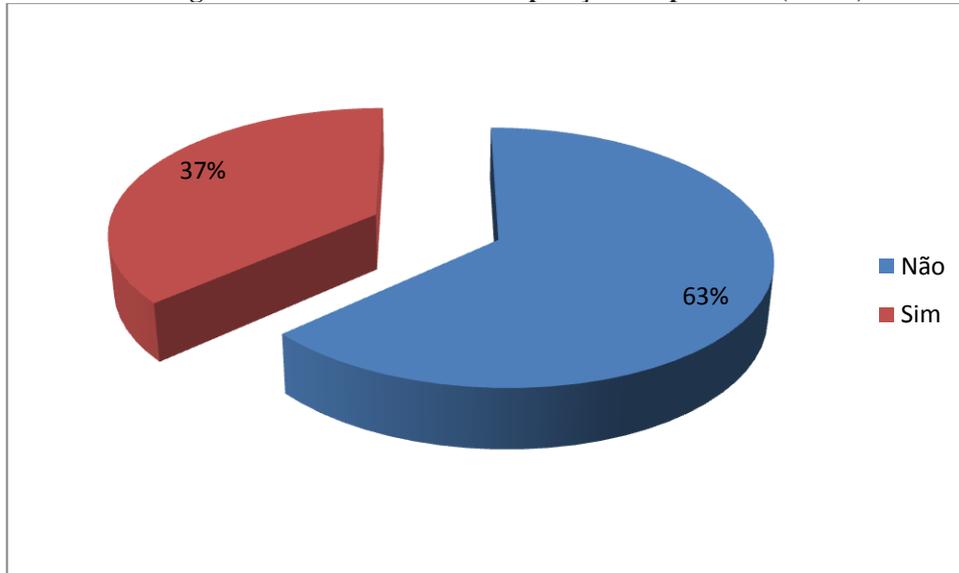
Fonte: dados da pesquisa

Observou-se que 30% dos respondentes já sofreram alguma sanção.

Foi perguntado também qual tipo de sanção, e 100% dos respondentes indicou Multa como a sanção aplicada pelos órgãos fiscalizadores.

Pergunta 10: A empresa possui algum tipo de assessoria no que tange à manipulação de seus produtos? Na Figura 11 se apresenta a existência ou não de algum tipo de assessoria a manipulação de alimentos na empresa dos respondentes:

Figura 11 – Assessoria em manipulação dos produtos (em %)

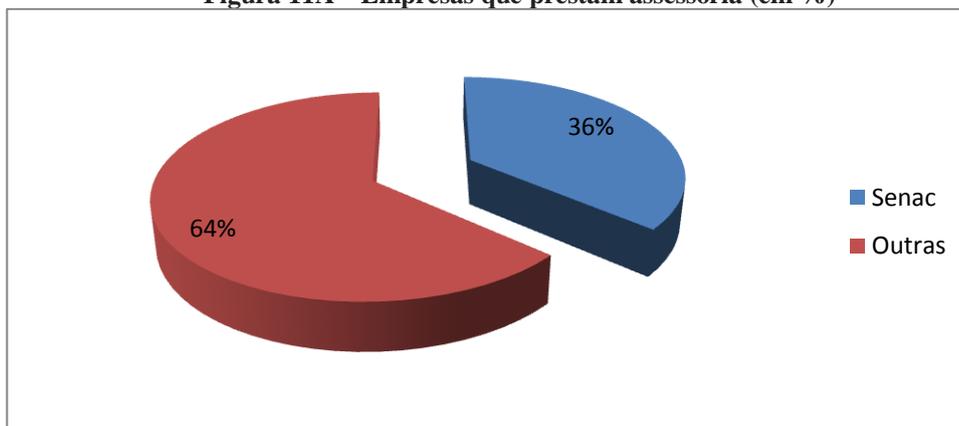


Fonte: dados da pesquisa

Observou-se que 63% das empresas pesquisadas não possuem qualquer assessoria na parte de manipulação de seus produtos, O que demonstra que existe um grande campo a ser explorado nesta questão.

Foi perguntada também para os que possuem algum tipo de assessoria (37%) qual a empresa que presta esse serviço. Na Figura 11A se apresenta as consultorias que atendem as empresas dos respondentes:

Figura 11A – Empresas que prestam assessoria (em %)

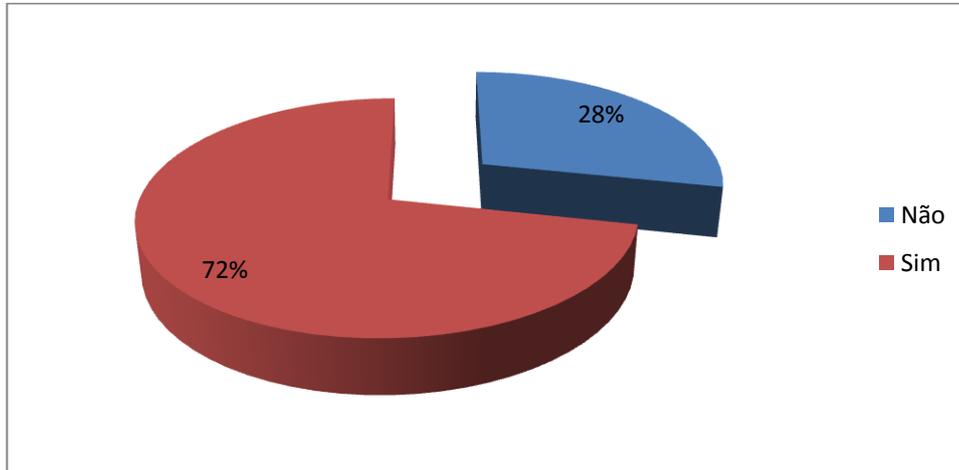


Fonte: dados da pesquisa

Grande parte dos respondentes indicou o SENAC (Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial) com 36%.

Pergunta 11: A empresa estaria disposta a contratar uma consultoria especializada em manipulação de alimentos? Na Figura 12 se apresenta a disposição ou não pela contratação de uma consultoria especializada em manipulação de alimentos:

Figura 12 – Disposição para contratar uma consultoria especializada (em %)



Fonte: dados da pesquisa

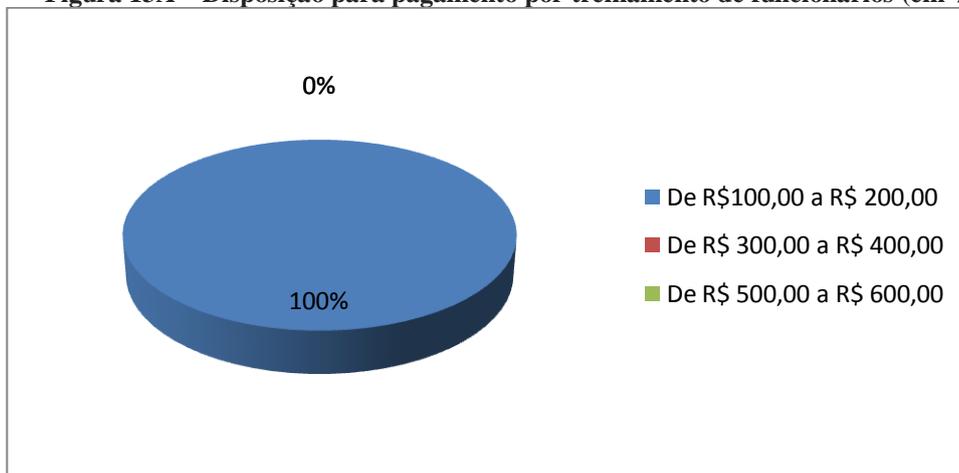
Grande parte dos respondentes está disposta a contratar uma assessoria especializada (72%).

Para estes foi feita perguntas relativas à disposição, em valores, para a contratação:

Pergunta 12: Desses valores, quanto à empresa se disporia a pagar:

Treinamento de funcionários (R\$/Funcionários). Na Figura 13A se apresenta o valor disposta pelos respondentes para pagamento de treinamento de seus colaboradores:

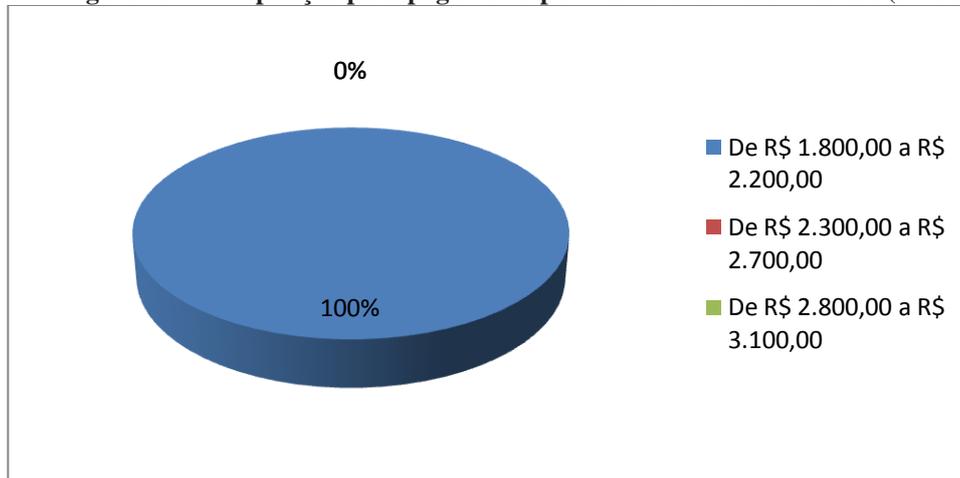
Figura 13A – Disposição para pagamento por treinamento de funcionários (em %)



Fonte: dados da pesquisa

Manual de boas práticas: (R\$/Manual). Na Figura 13B se apresenta o valor disposto pelos respondentes para pagamento pela elaboração de Manuais de Boas Práticas.

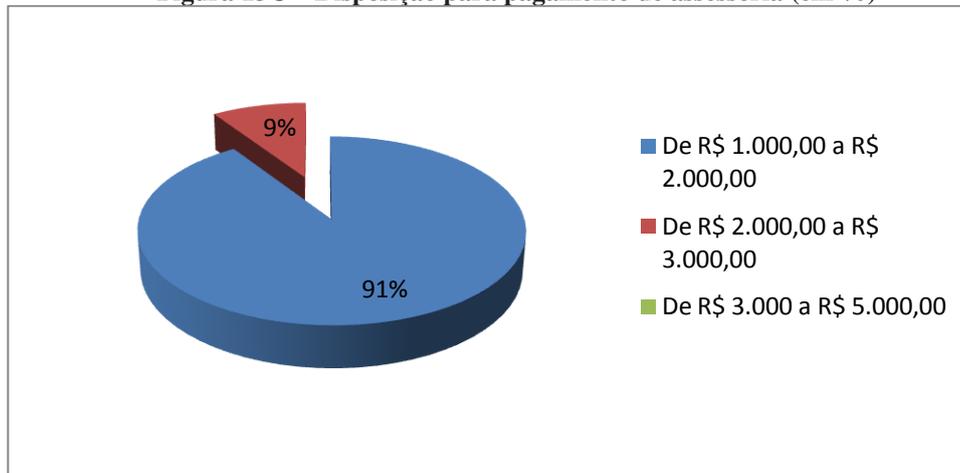
Figura 13B – Disposição para pagamento por manuais de Boas Práticas (em %)



Fonte: dados da pesquisa

Contratação de Assessoria (R\$/mês). Na Figura 13C se apresenta o valor disposto pelos respondentes para a Contratação de uma Assessoria com pagamento mensal.

Figura 13C – Disposição para pagamento de assessoria (em %)



Fonte: dados da pesquisa

Observa-se que os clientes estão dispostos a contratar uma consultoria, porém somente pagariam os menores valores, com exceção da Contratação de Assessoria que 9% estão dispostos em pagar um valor intermediário.

Após a análise inicial, se apresentam os dados de forma unificada, para que assim seja possível responder os objetivos secundários da pesquisa:

- a) Identificar características dos clientes;
- b) Identificar estrutura das empresas;
- c) Identificar propensão à contratação dos serviços.

A maior porcentagem do público alvo é composta mercados (44%), possuem em média de 6 a 15 colaboradores (65%). Todos os respondentes estão localizados em local único. Apenas 38% já participaram de algum treinamento sobre segurança alimentar, sendo que apenas 10% informaram que possuem em seu quadro de colaboradores algum profissional da área (Nutricionista, Engenheiro ou Tecnólogo de Alimentos) e 37% dos respondentes possuem alguma assessoria no que tange a manipulação de alimentos. Contrapondo-se a pequena preocupação com estar de acordo com as normas exigidas (53,33%), existe uma grande disposição das empresas em contratar uma consultoria especializada em manipulação de alimentos (72%), porém estão dispostos a pagar apenas o valor mínimo para os serviços de Treinamento de funcionários e Manual de boas práticas e apenas na Contratação de Assessoria é que 9% dos respondentes estão dispostos a pagar um valor intermediário.

3.3.2.2. Estudo dos concorrentes

Para a análise dos concorrentes, utilizamos uma pesquisa qualitativa através de análise dos serviços oferecidos.

Em pesquisa na internet realizada durante o período de 03 até 14 de outubro de 2011, foram encontradas várias empresas que atuam no ramo de consultoria, mas apenas duas empresas na cidade de Ponta Grossa-PR.

Para uma melhor análise dos concorrentes e dos valores e serviços prestados, incluiu-se também duas empresas com sede na cidade de Curitiba-PR. Apresenta-se no Apêndice C os principais dados obtidos no estudo dos concorrentes.

Verificou-se que o setor no qual o empreendimento Daniele Pedroso dos Santos – Consultoria em Manipulação de Alimentos pretende ingressar é extremamente competitivo, com várias empresas atuando na consultoria de manipulação de alimentos, principalmente na oferta de cursos para os colaboradores das empresas.

Porém o segmento de Restaurante/Bufferet; Padaria; Alimentos preparados para Empresas; Lanchonete; Bar e Mercado localizados no município de Ponta Grossa-PR, que é o mercado que o empreendimento pretende operar, existem apenas duas empresas atuantes, com destaque para o SENAC que participa do Programa PAS (Programa Alimento Seguro) que engloba toda a cadeia do ramo de alimentos.

A maioria das empresas pesquisadas não forneceram valores cobrados para o serviços de consultoria alegando que o mesmo depende uma análise prévia da situação da empresa. Já os valores cobrados para os cursos de Manipulação de Alimentos ficou entre R\$ 130,00 a R\$ 180,00 por participante.

Fazendo uma análise conjunta dos dados obtidos na Análise dos Clientes com a Análise dos Concorrentes, pode-se verificar que existe um vasto campo para ser explorado, pois 63% dos respondentes da pesquisa de clientes indicaram não possuir nenhum tipo de assessoria no que tange à manipulação de seus produtos, conforme Figura 11 e no município de Ponta Grossa-PR existem apenas duas empresas atuantes neste mercado.

3.3.3. Plano de Marketing

3.3.3.1. Descrição dos principais produtos e serviços

Demonstra-se abaixo, a relação dos principais serviços, com sua respectiva descrição, que serão oferecidos pelo empreendimento Daniele Pedroso dos Santos – Consultoria em Manipulação de Alimentos,:

- a) Manual de Boas Práticas de Fabricação (BPF) e Procedimentos Operacionais Padronizados (POP):
 - Elaboração do Manual de BPF (Boas Práticas de Fabricação) conforme orientação da Resolução RDC N° 216 da ANVISA (Agência Nacional de Vigilância Sanitária) - documento que descreve as operações realizadas pelo estabelecimento, incluindo, no mínimo, os requisitos higiênico-sanitários dos edifícios, a manutenção e higienização das instalações, dos equipamentos e dos utensílios, o controle da água de abastecimento, o controle integrado de vetores e pragas urbanas, a capacitação profissional, o controle da higiene e saúde dos manipuladores, o manejo de resíduos e o controle e garantia de qualidade do alimento preparado.
 - Elaboração de POP (Procedimento Operacional Padronizado) conforme orientação da Resolução RDC N° 216 da ANVISA (Agência Nacional de Vigilância Sanitária) - procedimento escrito de forma objetiva que estabelece instruções

seqüenciais para a realização de operações rotineiras e específicas na manipulação de alimentos.

- b) Responsabilidade Técnica:
 - Através de um contrato de prestação de serviço, a consultoria responde legalmente pela empresa.
- c) Curso de Manipulador de Alimentos:
 - Curso direcionado a todas as pessoas envolvidas no processamento de Alimentos. Aborda temas como: segurança alimentar, microbiologia dos alimentos, higiene (pessoal, de instalações e de equipamentos), cuidados básicos com o alimento em todo o seu ciclo, legislação sanitária federal, estadual e municipal, entre outros. É obrigatório, conforme a RDC N° 216 da ANVISA

3.3.3.2. Preço

A análise dos preços dos serviços prestados deve, necessariamente, levar em conta fatores como: Disposição dos clientes; Preços praticados pela concorrência; Valores determinados pelos Conselhos de Classe/Sindicatos e Custo dos serviços para o empreendedor.

Conforme Pesquisa efetuada junto ao mercado, verificou-se que a maioria dos respondentes estaria disposta a pagar pelos serviços oferecidos pelo empreendimento:

- a) Treinamento de funcionários (R\$/Funcionários): De R\$100,00 a R\$ 200,00;
- b) Manual de boas práticas: (R\$/Manual): De R\$ 1.800,00 a R\$ 2.200,00;
- c) Contratação de Assessoria (R\$/mês) De R\$ 1.000,00 a R\$ 2.000,00.

A pesquisa dos valores cobrados pela concorrência ficou prejudicada pela falta de respostas por parte dos respondentes. Em pesquisa em sites de consultorias, só foi possível verificar os valores para o serviço de Treinamento de funcionários, que varia entre R\$ 130,00 a R\$ 180,00/funcionário.

Consideraram-se também os valores estabelecidos pelo SINPAR (Sindicato dos Nutricionistas do Estado do Paraná) para a hora técnica. Demonstra-se no Anexo – B os valores divulgados;

Os custos dos serviços para o empreendedor será demonstrados na seção Plano Financeiro.

3.3.3.3. Estratégias promocionais

Como estratégia promocional, o empreendimento Daniele Pedroso dos Santos – Consultoria em Manipulação de Alimentos adotará as seguintes ferramentas:

- a) Internet;
- b) Mala direta, folhetos e cartões de visita;
- c) Descontos (de acordo com os volumes de serviços contratados);
- d) Participação em feiras e eventos

3.3.3.4. Estrutura de comercialização

O empreendimento Daniele Pedroso dos Santos – Consultoria em Manipulação de Alimentos, contará com uma estrutura pequena, e todos os contatos com os clientes potenciais serão realizados pela Sra. Daniele.

O contato será feito através de e-mail, telefone e visita pessoal.

3.3.3.5. Localização do negócio

Considerando que a atividade exercida pelo empreendimento Daniele Pedroso dos Santos – Consultoria em Manipulação de Alimentos, não necessita de uma sede física, por tratar-se de assessoria junto aos seus clientes, optou-se no início das atividades por possuir apenas ponto de referência na própria residência da Sra. Daniele.

Esta prerrogativa é dada pelo DECRETO Nº 614 de 18/12/2002 da Prefeitura Municipal de Ponta Grossa-PR, conforme (Anexo – C).

3.3.3.6. Análise da matriz F.O.F.A (Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças).

Apresenta-se no Quadro 05 a Matriz F.O.F.A., Com a finalidade de detectar os aspectos positivos e negativos do empreendimento Daniele Pedroso dos Santos – Consultoria em Manipulação de Alimentos:

Quadro 05 – Aplicação da Matriz F.O.F.A

FORÇAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Graduação em Tecnologia de Alimentos e Nutrição; • Grande Experiência Profissional em atividades da área; • Preço praticado competitivo em relação à concorrência; • Redução dos custos fixos em função da sede da empresa estar em imóvel próprio; 	<ul style="list-style-type: none"> • Grande quantidade de empresas do público alvo não possui assessoria na manipulação de alimentos; • Disposição para a contratação de assessoria pelo público alvo; • Exigência Legal determinada pela ANVISA; • Pouca concorrência local;
FRAQUEZAS	AMEAÇAS
<ul style="list-style-type: none"> • Desconhecimento do empreendimento pelos clientes potenciais; • Falta de local físico para ministrar cursos fora da sede dos clientes; • Falta de experiência como empreendedor; 	<ul style="list-style-type: none"> • Poucas barreiras à entrada de novos concorrentes no mercado; • Índice elevado de mortalidade das micro e pequenas empresas; • Instabilidade econômica;

Fonte: elaborado pelo autor

Apresentam-se abaixo as estratégias para eliminar as Fraquezas descritas no Quadro 05:

- a) Desconhecimento do empreendimento pelos clientes potenciais: Aplicar as estratégias elencadas no Plano de Marketing para a divulgação da empresa e de seus serviços;
- b) Falta de local físico para ministrar cursos fora da sede dos clientes: Desenvolver estudos e pesquisa de preços para a locação esporádica de local auditório para ministrar os cursos;
- c) Falta de experiência como empreendedor: Participar de cursos ministrados por instituições como SEBRAE e Associações Comerciais;

Apresentam-se abaixo as estratégias para evitar as Ameaças descritas no Quadro 05:

- a) Poucas barreiras à entrada de novos concorrentes no mercado: Garantir a qualidade no desenvolvimento dos serviços prestados e mecanismos de fidelização dos clientes;

- b) Índice elevado de mortalidade das micro e pequenas empresas: Participar de cursos ministrados por instituições como SEBRAE e Associações Comerciais; desenvolver e aplicar o presente Plano de Negócios;
- c) Instabilidade econômica: Participar de cursos ministrados por instituições como SEBRAE e Associações Comerciais; desenvolver e aplicar o presente Plano de Negócios;

3.3.4. Plano Operacional

3.3.4.1. Capacidade produtiva/comercial/serviços

Devido à pequena estrutura do empreendimento e a elevada complexidade dos serviços oferecidos, a capacidade máxima de serviços comercializados não poderá ultrapassar a quantidade abaixo discriminada:

- a) Treinamento de funcionários: 02 cursos com até 15 funcionários por mês;
- b) Manual de boas práticas: 03 Jogos de manuais (BPF e POP) por mês;
- c) Contratação de Assessoria: 02 assessorias fixas com pagamento mensal;

A estimativa para o início das atividades e descrita abaixo:

- a) Treinamento de funcionários: 01 curso com até 15 funcionários por mês;
- b) Manual de boas práticas: 01 Jogo de manuais (BPF e POP) por mês;
- c) Contratação de Assessoria: 01 assessoria fixa com pagamento mensal;

3.3.4.2. Processos operacionais

Devido ao empreendimento Daniele Pedroso dos Santos – Consultoria em Manipulação de Alimentos, ser estruturado como Profissional Autônomo, toda a parte administrativa e comercial será de responsabilidade da Sra. Daniele.

Porém faz-se necessário a terceirização da contabilidade da empresa através de um profissional de contabilidade para a prestação de serviços específicos.

Quanto aos procedimentos para a prestação dos serviços, o mesmo é descrito abaixo:

- a) Treinamento de funcionários:
 - Primeiramente é feito o contato com o contratante para a verificação da quantidade de participantes e análise do local;
 - Em seguida é elaborada proposta de prestação de serviços;
 - O pagamento deve ser necessariamente na assinatura do contrato.

b) Manual de boas práticas:

- Inicialmente é feito um diagnóstico da empresa solicitante, utilizando um check list de verificação, baseado na resolução RDC 216 da ANVISA, faz-se uma previsão de tempo necessário, que varia conforme o problema ou atividade.
- Em uma segunda etapa e apresentado um Briefing, contendo os problemas encontrados e suas soluções, as responsabilidades das partes (empresa e consultor), custos envolvidos e o cronograma de implantação;
- Após a aprovação é formalização um contrato de prestação de serviço, e é iniciado o trabalho de treinamento e consultoria em Boas Práticas. Seguindo-se de acompanhamento da implantação.
- A conclusão é feita com a elaboração dos manuais.

c) Contratação de Assessoria: 01 assessoria fixa com pagamento mensal;

- Inicialmente é feito um diagnóstico da empresa solicitante, utilizando um check list de verificação, baseado na resolução RDC 216 da ANVISA.
- Em uma segunda etapa e apresentado um Briefing, contendo os problemas encontrados e suas soluções, as responsabilidades das partes (empresa e consultor), custos envolvidos;
- Após a aprovação é formalização um contrato de prestação de serviço, e é iniciado o trabalho de treinamento e consultoria em Boas Práticas. Seguindo-se de acompanhamento da implantação.
- Nesta modalidade de serviço o consultor assume toda a responsabilidade técnica do contratante;

3.3.5. Plano Financeiro

A seguir apresenta-se toda a estrutura financeira do empreendimento para ao final, verificar a sua viabilidade financeira:

Como auxílio nesta verificação utilizou-se de programa específico distribuído gratuitamente pelo SEBRAE em sua versão 2.1.

3.3.5.1. Estimativa dos investimentos fixos

Apresentam-se na Tabela 02 os principais itens necessários para a abertura do empreendimento:

Tabela 02 – Estimativa dos Investimentos Fixos

DISCRIMINAÇÃO	VALOR R\$	PERCENTUAL DE DEPRECIACÃO POR GRUPO.
Máquinas e Equipamentos	659,00	10,0%
Máquina Fotográfica Digital	179,00	
Data Show (projeter)	422,10	
Laser Pointer	57,90	
Móveis e Utensílios	2.297,90	10,0%
01 Mesa de escritório	199,00	
01 Cadeira giratória	395,00	
02 Cadeiras Fixas	709,00	
03 pranchetas	3,90	
03 jalecos	99,00	
10 toucas	45,00	
02 Armários fechados	798,00	
01 Telefone sem fio	49,00	
Computadores	2.201,70	20,0%
01 Notebook	809,10	
01 Multifuncional colorida	169,00	
01 Tablet	999,50	
01 HD externo	224,10	
Veículos	27.000,00	20,0%
01 Utilitário pequeno	27.000,00	
Total Investimento Fixo	32.158,60	511,34

Fonte: dados da pesquisa

Como a estrutura da empresa é pequena, consideraram-se os materiais necessários apenas para um consultor. Observa-se também que, em virtude da sede da empresa ser na

própria residência da Sra. Daniele não existe custos com reformas ou outros itens de construção civil.

Ponderou-se também o cálculo de depreciação dos bens, conforme legislação vigente.

3.3.5.2. Prazo e Estoque

Apresentam-se na Tabela 03 as políticas de Venda, Compra e Estoque do empreendimento:

Tabela 03 – Política de Venda Compra e Estoque

Política de Venda Compra e Estoque		
POLÍTICA DE VENDA		
Prazo médio de venda das mercadorias	%	Dias
Venda à Vista	80,00	-
Venda a Prazo	20,00	30
Este quadro apresenta a divisão das vendas à vista e a prazo em relação às vendas totais	Prazo Médio	6
POLÍTICA DE COMPRA		
Prazo médio de compras	%	Dias
À Vista	50,00	-
À Prazo	50,00	30
Este quadro apresenta a divisão das compras à vista e a prazo em relação às compras totais.	Prazo Médio	15
POLÍTICA DE ESTOQUE		
Necessidade média de estoques	Dias	5
Este quadro define qual deve ser o estoque mínimo necessário em dias.		
ESTIMATIVA DE ESTOQUE INICIAL		
Estoque Inicial	R\$	1.000,00

Fonte: dados da pesquisa

Considerou-se uma política de recebimento dos serviços direcionada para o pagamento à vista (80%) e o pagamento dos fornecedores com no mínimo de 50% no a prazo.

Devido à característica do serviço, estimaram-se um pequeno valor para estoque, direcionado principalmente para consumíveis de escritório e apostilas e demais materiais para o serviço de cursos de manipulação de alimentos.

3.3.5.3. Estimativa do faturamento mensal da empresa

Apresentam-se na Tabela 04 as Estimativas do faturamento do empreendimento:

Tabela 04 – Estimativa do faturamento

Descrição do Serviço	Estimativa de Custos			Estimativa de Vendas	
	Vendas Unitárias	Custo Unit.	Custo Direto do Serviço	Preço de Venda Unitário	Faturamento
Cursos de manipulação de alimentos	30	50,00	1.500,00	180,00	5.400,00
Elaboração de manual de Boas Práticas	3	500,00	1.500,00	1.800,00	5.400,00
Contratação de Assessoria	2	500,00	1.000,00	2.000,00	4.000,00
	Custo Direto		4.000,00	TOTAL DE SERVIÇOS	14.800,00

Fonte: dados da pesquisa

Na estimativa de faturamento, considero-se a capacidade máxima de prestação dos serviços.

3.3.5.4 Estimativa dos custos com mão-de-obra

Apresentam-se na Tabela 05 os custos de mão-de-obra que neste caso é composto apenas pela retirada de pró-labore:

Tabela 05 – Estimativa dos custos de mão-de-obra

Retirada dos Sócios (Pró-Labore)	
Valor a ser retirado mensalmente	R\$ 1.800,00
Alíquota de INSS	11,00%

Fonte: dados da pesquisa

Considerou-se a alíquota de 11% para INSS que a contratante Pessoa Jurídica deverá reter na fonte.

Para a estimativa da retirada do pró-labore considerou-se o piso da categoria.

3.3.5.5 Estimativa dos custos fixos

Apresentam-se na Tabela 06 os custos fixos mensais do empreendimento, Devido à sede do empreendimento ser na residência da Sra. Daniele, foi desconsiderado o custo de água, porém será considerada uma participação nos custos de luz e seguro do imóvel.

Tabela 06 – Estimativa dos Custos Fixos

Discriminação	Valor R\$
Retirada dos Sócios (Pró-Labore)	1.998,00
Luz	50,00
Telefone	350,00
Contador	500,00
Despesas com Veículos	350,00
Material de Expediente e Consumo	200,00
Seguros	20,00
Propaganda e Publicidade	500,00
Depreciação Mensal	511,34
Despesas de Viagem	200,00
TOTAL	4.679,34

Fonte: dados da pesquisa

3.3.5.6. Estimativas de Financiamentos:

Apresentam-se na Tabela 07 e Tabela 08 simulações de financiamentos dos itens dos itens do investimento fixo. Neste caso será financiado R\$ 15.000,00 para complementar a aquisição do utilitário e R\$ 5.200,00 para aquisição dos demais itens:

Tabela 07 – Financiamento Utilitário

Financiamento Utilitário	
Valor a Financiar	15.000,00
Carência	1
Prazo (Incluso a carência)	48
Juros	1,98% ao mês
IOF	147,00
Tarifas e Taxas	350,00
Parcela	509,63

Fonte: dados da pesquisa

Tabela 08 – Financiamento dos demais itens do Investimento Fixo

Financiamento dos demais itens do Investimento Fixo	
Valor a Financiar	5.200,00
Prazo	24
Juros	1,20% ao mês
Tarifas e Taxas	100,00
Parcela	250,65

Fonte: dados da pesquisa

3.3.5.7. Demonstrativo de resultados

Apresentam-se na Tabela 09 o Demonstrativo de resultado:

Tabela 09 – Demonstrativo de resultados

DISCRIMINAÇÃO	VALOR R\$	%
1. Receita Total	14.800,00	100,00%
Vendas (à vista)	11.840,00	80,00%
Vendas (a prazo)	2.960,00	20,00%
2. Custos Variáveis Totais	7.066,00	47,74%
Previsão de Custos (Custo da Mercadoria + Custo do Serviço)	4.000,00	27,03%
Imposto Municipal (ISS) – 3,00%	444,00	3,00%
Previsão de Inadimplência - 1,50%	222,00	1,50%
Outros Custos Variáveis (Previsão IRPF/CRN)	2.400,00	16,22%
3. Margem de Contribuição	7.734,00	52,26%
4. Custos Fixos Totais	4.679,34	31,62%
Retirada dos Sócios (Pró-Labore)	1.998,00	13,50%
Luz	50,00	0,34%
Telefone	350,00	2,36%
Contador	500,00	3,38%
Despesas com Veículos	350,00	2,36%
Material de Expediente e Consumo	200,00	1,35%
Seguros	20,00	0,14%
Propaganda e Publicidade	500,00	3,38%
Depreciação Mensal	511,34	3,45%
Despesas de Viagem	200,00	1,35%
5. Resultado Operacional	3.054,66	20,64%
6. Investimentos	760,28	5,14%
Financiamento	760,28	5,14%
8. Resultado Líquido Financeiro	2.294,38	15,50%

Fonte: dados da pesquisa

Considerou-se uma previsão mensal para Inadimplência de 1,5% e uma provisão de R\$ 2.400,00 mensal para pagamento de IRPF e anuidade de Conselho de Classe.

Demonstra-se no Anexo – D, Fluxos de caixa para um período de 05 anos. Considerou-se que nos meses de janeiro, novembro e dezembro, um queda em torno de 10% no faturamento devido à sazonalidade do mercado (férias, maior movimento nas empresas devido a festas de final de ano). Ponderou-se também que no início das atividades o empreendimento ainda não atingiria sua capacidade produtiva máxima, o que levaria a uma necessidade de capital de giro de R\$ 3.422,82, no primeiro ano. Já a partir do segundo ano o empreendimento com sua capacidade máxima começa a ter resultados positivos.

3.3.5.8. Indicadores de viabilidade

Nesta seção apresentam-se os indicadores de viabilidade verificados no empreendimento, com o auxílio do programa fornecido gratuitamente pelo SEBRAE em sua versão 2.1.conforme Tabelas 10, Tabela 11 e Tabela 12

Tabela 10 – Ponto de Equilíbrio Operacional	
Ponto de Equilíbrio Operacional	
Mensal	8.954,51
Diário	407,02

Fonte: dados da pesquisa

Tabela 11 – Prazo de Retorno do Investimento - Payback	
Prazo de Retorno do Investimento - Payback	
Operacional	15 meses
Resultado Final Fluxo de caixa	27 meses

Fonte: dados da pesquisa

Tabela 12 – Taxa de Retorno	
Taxa de Retorno	
TMA - Taxa Mínima de Atratividade	9,00%
TIR - Taxa Interna de Retorno	11,24%
VPL - Valor Presente Líquido	49.820,76

Fonte: dados da pesquisa

Tomando-se como parâmetro os índices de viabilidade elencados, verificamos que o empreendimento é totalmente viável, pois, considerando uma taxa mínima de atratividade de 9% que é aproximadamente a rentabilidade líquida de um CDB (certificado de depósito bancário) com rentabilidade de 92% do CDI (certificado de depósito interbancário) conforme Anexo – E, obteve-se uma VPL de R\$ 49.820,76, com um TIR de 11,24%.

O retorno do investimento também é curto, 15 meses para o payback simples e 27 meses pelo fluxo de caixa.

4. CONCLUSÃO:

Este estudo teve como objetivo geral responder a questão de pesquisa: quais elementos devem compor um plano de negócios para a criação de uma consultoria em manipulação de alimentos de forma a indicar sua viabilidade ou não e o potencial sucesso do negócio?

Os elementos que constituíram o presente estudo mostraram-se suficientes para responder esta questão, principalmente a Revisão Teórica, onde foi possível estudar alguns dos principais especialistas dos temas: Empreendedorismo, Consultoria e Plano de Negócios. Verificou-se que o Setor de Alimentação possui grande participação na economia e que por questões de Saúde Pública esta sujeita a rigoroso controle sanitário, confirmando-se assim a grande oportunidade da ideia inicial da abertura de uma consultoria, reforça ainda a oportunidade, a pesquisa de mercado realizada junto às empresas sujeitas a fiscalização dos órgãos reguladores que se mostraram dispostas à contratação dos serviços.

A pesquisa junto aos concorrentes destacou-nos que a ideia de montar uma consultoria aproveitando a grande experiência da empreendedora e a sua formação academia mostrou-se inovadora, principalmente pela escassez de especialistas nesta área no município de Ponta Grossa.

A Revisão Teórica mostrou-nos também que não existe um modelo padrão no mercado para a estruturação de um Plano de Negócios, porém na prática alguns elementos já estão consagrados como seus componentes, principalmente os Planos de Marketing, Operações e Financeiro. Assim podemos atingir o objetivo geral e verificou-se que o empreendimento é financeiramente viável, com *Payback* baixo e VPL e TIR positivas, superando as perspectivas da empreendedora.

Todos os fatores elencados mostram que as perspectivas para a empresa são positivas, porém algumas limitações no estudo devem ser melhores analisadas:

A falta de melhores informações dos custos dos concorrentes pode levar a algumas estimativas inverídicas dos custos e valores praticados;

Devido à estrutura reduzida do empreendimento e a atuação no mercado como autônomo limita o público alvo do empreendimento a pequenos comerciantes. Devem-se avaliar meios em estudos posteriores para que os grandes mercados também façam parte do mercado atendido pelo empreendimento.

Conclui-se se enfatizando que o Plano de Negócios deve ser uma trilha para os empreendedores administrarem seus negócios, mas não se deve utilizá-lo como um manual. O

Plano de Negócios pode e deve ser constantemente revisto e melhorado para o sucesso do empreendimento

5. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS INDÚSTRIAS DA ALIMENTAÇÃO. **Indústria da Alimentação – Principais Indicadores Econômicos** [2011]. Disponível em: <<http://www.abia.org.br/anexos/FichaTecnica.pdf>>. Acesso em 21 de abril 2011.

AZEVEDO, Gustavo Carrer L. **Série Saiba Mais: Pesquisa de Mercado**. 1. Ed. São Paulo: SEBRAE/SP, 2004.

CROCCO, Luciano. GUTTMANN, Erik. **Consultoria Empresarial**. 01. Ed, São Paulo: Editora Saraiva, 2005

DIAS, Carlos. **Cai a mortalidade das pequenas empresas paulistas [2011]**. Disponível em: <<http://blogdosempreendedores.com.br/2010/08/28/cai-a-mortalidade-das-pequenas-empresas-paulistas/>>. Acesso em 12/10/2011.

DOLABELA, Fernando. **O segredo de Luísa**. 30. ed. São Paulo: Editora de Cultura, 2006.

DORNELAS, José Carlos Assis [et al.]. **Planos de negócios que dão certo: um guia para pequenas empresas**; tradução de Jorge Martins. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008a.

DORNELAS, José Carlos Assis, **Empreendedorismo: transformando ideias em negócios**. 3.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008b.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Entendendo a finalidade e a eficácia do plano de negócios** [2000a]. Disponível em: <<http://www.planodenegocios.com.br/www/index.php/informcao/2950-entendendo-a-finalidade-e-a-eficacia-do-plano-de-negocios>>. Acesso em 15 março 2011.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Como fazer a Descrição da Empresa do seu Plano de Negócios** [2000b]. Disponível em: <<http://www.planodenegocios.com.br/www/index.php/informcao/2958-como-fazer-a-descricao-da-empresa-do-seu-plano-de-negocios>>. Acesso em 15 março 2011.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Sumário Executivo: a principal seção de um Plano de Negócios** [2006]. Disponível em: <<http://www.josedornelas.com.br/artigos/sumario-executivo-a-principal-secao-de-um-plano-de-negocios/>>. Acesso em 15 março 2011.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GITMAN, Lawrence Jeffrey. **Princípios de Administração Financeira**. 10. ed. São Paulo: Addison Wesley, 2004.

GOMES, Isabela Motta. **Manual Como Elaborar um Plano de Marketing**. Belo Horizonte: SEBRAE/MG, 2005a.

GOMES, Isabela Motta. **Manual Como Elaborar uma Pesquisa de Mercado**. Belo Horizonte: SEBRAE/MG, 2005b.

GRECO, Simara Maria de Souza Silveira, [et al.]. **Empreendedorismo no Brasil: 2010**. Curitiba: IBQP, 2010.

HISRICH, Robert D.; MICHAEL P. Peters; SHEPHERD, Dean A. **Empreendedorismo**. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

KELLEY, Donna J.; BOSMA, Niels; AMORÓS, José Ernesto. **Global Entrepreneurship Monitor 2010 Global Report**. Santiago: Global Entrepreneurship Research Association, 2011.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de Marketing: Uma Orientação Aplicada**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2004

MANHANI, Lourdes P. S; FERREIRA, Alessandre Oliveira. **A importância do Plano de Negócios para o Sucesso Empresarial Algumas Considerações**. Revista de Ciências Gerenciais. Vol. XII, Nº. 14, p. 179-196, 2008.

MATOS, Carlos de; MELCHOR, Paulo. **Comece Certo - Consultoria**. 1 ed. São Paulo: SEBRAE/SP, 2005.

NEVES. Luciano Terra das. **Consultoria! O que é e como usar?** [2011]. Disponível em: <<http://www.sebrae-sc.com.br/newart/?materia=4006>>. Acesso em 10 de março de 2011.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças, **Manual de Consultoria Empresarial**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2003.

ROSA, Cláudio Afrânio. **Como elaborar um plano de negócio**. Brasília: SEBRAE, 2007.

SEBRAE. **Bússola Sebrae** [2011]. Disponível em: <<http://www.bussola.sebrae.com.br/>>. Acesso em 20 de março de 2011.

SHAPERO, Alber, **Entrepreneurship and Economic Development**. Wisconsin: Project ISEED, LTD, The Center for Venture Management, 1975.

ZEN, Aurora Carneiro; FRACASSO, Edi Madalena - **QUEM É O EMPREENDEDOR? AS IMPLICAÇÕES DE TRÊS REVOLUÇÕES TECNOLÓGICAS NA CONSTRUÇÃO DO TERMO EMPREENDEDOR**, RAM – REVISTA DE ADMINISTRAÇÃO MACKENZIE, V. 9, N. 8, p. 135-150. Edição Especial •NOV./DEZ. 2008

APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO EMPREENDEDOR

Pesquisa: Qualitativa

Meio/Técnica de aplicação: Entrevista pessoal em profundidade

1. Que fatores o influenciaram a se tornar empreendedor?
2. Que pessoas/empreendedores o inspiraram?
3. Alguém de sua família era empreendedor?
4. Houve algum evento de “disparo” para iniciar o negócio? (demissão? aposentadoria? outro?...)
5. Ele criou seu próprio negócio durante a faculdade/colégio?
6. Que educação formal ele teve? Foi relevante para o negócio?
7. Como o empreendedor encontrou a oportunidade?
8. Como ele avaliou a oportunidade?
9. Você já possui algum público alvo? Quais? E porque ele foi escolhido?
10. Que experiência de trabalho anterior o empreendedor teve antes de abrir o negócio?
11. Quais são suas forças e fraquezas?
12. Ele terá sócio?
13. Que recursos (econômicos/financeiros) ele precisará para implementar o negócio?
14. Onde e como ele obterá estes recursos?
15. Qual é o lado positivo de ser empreendedor? E o negativo?

APÊNDICE B - QUESTIONÁRIO CLIENTES

Público alvo: Clientes potenciais – Empresas do segmento de manipulação de alimentos; Restaurante/Buffer; Padaria; Alimentos preparados para Empresas; Lanchonete; Bar e Mercado;

Pesquisa: Quantitativa

Meio/Técnica de aplicação: Entrevista Pessoal e Telefone

Tamanho da amostra: 60 Estabelecimentos

Informações necessárias (objetivos secundários):

- Identificar características dos clientes;
- Identificar estrutura das empresas;
- Identificar propensão à contratação dos serviços.

Localização: _____

1 - Qual a atividade da empresa?

- | | |
|---|-------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Restaurante/Buffer | <input type="checkbox"/> Padaria |
| <input type="checkbox"/> Bar | <input type="checkbox"/> Lanchonete |
| <input type="checkbox"/> Alimentos preparados para Empresas | <input type="checkbox"/> Mercado |

2 - Qual a estrutura da empresa?

- até 5 pessoas de 6 a 15 pessoas acima de 15 pessoas

3 - Qual a estrutura física operacional?

- Local único Mais de um local Rede de Franqueados

4 - Já realizou algum treinamento na área de segurança alimentar?

- Não Sim 9(Sim, mas não atingiu o Objetivo

5 - Dos itens abaixo relacionados, assinale os que fazem parte do dia a dia na sua empresa relacionado ao controle de manipulação de alimentos:

- Check list e planilhas de controle
- Utilização de manual de boas práticas
- Receituário e Fichas técnicas
- Divulgação das informações nutricionais
- Não tenho esta informação

6 - Qual destas opções é sua maior preocupação

- Trazer mais clientes
- Estar de acordo com as normas exigidas
- Redução de custos
- Qualidade na prestação de serviços

7 - Possui algum profissional contratado Nutricionista, Engenheiro ou Tecnólogo de Alimentos?

Sim Não

8 - Possui alguma inspeção sanitária?

Federal Estadual
 Municipal Não tenho esta informação

9 - Já teve alguma sanção/multa por eventuais problema/irregularidades que tenham ocorrido em relação à inspeção/qualidade dos Produtos?

Não Sim: Qual? _____

10 - A empresa possui algum tipo de assessoria no que tange à manipulação de seus produtos?

Não Sim: Qual? _____

11 - A empresa estaria disposta a contratar uma consultoria especializada em manipulação de alimentos?

Não Sim

12 - Desses valores, quanto à empresa se disporia a pagar?

d) Treinamento de funcionários (R\$/Funcionários):

De R\$100,00 a R\$ 200,00 De R\$ 300,00 a R\$ 400,00
 De R\$ 500,00 a R\$ 600,00

e) Manual de boas práticas: (R\$/Manual):

De R\$ 1.800,00 a R\$ 2.200,00 De R\$ 2.300,00 a R\$ 2.700,00
 De R\$ 2.800,00 a R\$ 3.100,00

f) Contratação de Assessoria (R\$/mês)

De R\$ 1.000,00 a R\$ 2.000,00 De R\$ 2.000,00 a R\$ 3.000,00
 De R\$ 3.000 a R\$ 5.000,00

APÊNDICE C – RESUMO PESQUISA QUALITATIVA DOS CONCORRENTES

Empresa: CookSolutions
Endereço: Av: Candido de Abreu, 140, cj. 405 - Centro Cívico Curitiba-Paraná Site: www.cooksolutions.com.br ;
Serviços Oferecidos: Treinamentos em várias áreas de interesse ao setor, como, Boas Práticas na Manipulação de Alimentos, Atendimento, Liderança, Formação de Equipe de Trabalho, Gestão Financeira, entre outras. Presta assessoria e consultoria para gestão em boas práticas, gestão operacional, auditorias internas e outros serviços a restaurantes, lanchonetes, panificadoras, cozinhas industriais, centros de produção de alimentos e empresas afins.
Custo dos Serviços: Não Informado.
Observação: Presta serviços para Abrasel – Associação Brasileira de Bares e Restaurantes, Sebrae, Ministério do Turismo e Insight – Consultoria Empresarial Ltda

Empresa: Equilíbrio Consultoria e Assessoria em Nutrição
Endereço: Rua Deputado Mario de Barros, 1700 Sala 02 - Curitiba-Paraná Site: http://consultorasequilibrio.blogspot.com/
Principais Serviços Oferecidos: Cursos presenciais na área de manipulação de alimentos e formação de administrativa para nutricionistas
Custo dos Serviços: De R\$ 130,00 a R\$ 180,00/participante.
Observação:

Empresa: Inovali - Inovações em Alimentos
Endereço: Curitiba-Paraná Site: http://www.inovali.com.br/
Principais Serviços Oferecidos: <ul style="list-style-type: none"> • Alimentos: Desenvolvimento de novos produtos; Qualidade do Produto; Rotulagem; Registro de alimentos junto ao Ministério da Saúde e Ministério da Agricultura; Padronização de ficha técnica e elaboração dos custos dos produtos. • Qualidade: Implementação de Boas Práticas de Fabricação; Capacitação de Manipuladores de Alimentos; Elaboração de manual de Boas Práticas; Parecer higiênico-sanitário; APPCC (Análise de Perigos e Pontos Críticos de Controle); Auditoria da Qualidade; Avaliação e Certificação de Fornecedores.
Custo dos Serviços: Não informado.
Observação: Pacote de horas mensais ou horas avulsas de consultoria.

Empresa: Hygien Consultoria
Endereço: Rua Dr. Paula Xavier, 1030 CEP: 84010-270 - Ponta Grossa - Paraná Site: http://hygienconsultoria.blogspot.com/
Principais Serviços Oferecidos: <ul style="list-style-type: none"> • TREINAMENTO PARA FUNCIONÁRIAS DO LAR: uso correto de materiais de limpeza; higiene de utensílios e superfícies de cozinha; higiene dos alimentos; higiene de banheiros; evitar desperdícios e reaproveitar alimentos; organização da cozinha; higiene pessoal. • CONSULTORIA EM QUALIDADE: 5s; Boas Práticas de Fabricação; APPCC: análise de perigos e pontos críticos de controle. ISO 9000, 14000 e 22000; Ferramentas de qualidade. • CONSULTORIA EM PRODUTIVIDADE: Assessoria na implantação de ferramentas de melhoria da produtividade. • TREINAMENTOS: Treinamentos para manipuladores dos alimentos;
Custo dos Serviços: Não informado.
Observação:

Empresa: SENAC – Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial
Endereço: Ponta Grossa - Paraná Site: http://www.pr.senac.br/PAS/index.asp?link=5
Principais Serviços Oferecidos: Atua no desenvolvimento de metodologias, conteúdos e na formação e capacitação de técnicos para disseminar, implantar e certificar ferramentas de controle em segurança de alimentos, como as Boas Práticas, o Sistema de Análise de Perigos e Pontos Críticos de Controle (APPCC) e NBR - ISO 22.000, nas empresas integrantes da cadeia dos alimentos.
Custo dos Serviços: Cursos: R\$ 180,00/participante; Assessoria: Variável em função das peculiaridades das empresas contratantes;
Observação: Participante do sistema PAS – Programa Alimento seguro.

ANEXO A – TABELA DETERMINANTE DO TAMANHO DA AMOSTRA

31

■ **Nível de confiança:**

É uma medida estatística que indica a probabilidade de repetição dos resultados obtidos caso a mesma pesquisa seja realizada novamente.

Para facilitar a sua pesquisa quantitativa, disponibilizamos uma tabela representativa que você poderá utilizar para definir a sua amostra, segundo o universo a ser pesquisado:

TABELA DETERMINANTE DO TAMANHO DA AMOSTRA

A tabela abaixo indica três níveis de erro amostral: 3%, 5% e 10%. Cada um deles está subdividido em dois níveis de split diferentes. O split na tabela de amostragem demonstra o nível de variação das respostas na pesquisa, isto é, o grau de homogeneidade da população. Uma população mais homogênea corresponde a uma população que possua características semelhantes como mesmo nível de renda, idade, sexo, etc. Assim, um split de 50/50 indica muita variação entre as respostas dos entrevistados (população mais heterogênea). Já um split 80/20 indica uma menor variação nas respostas (população mais homogênea).

Nível de Confiança = 95%

POPULAÇÃO	ERRO AMOSTRAL = +/- 3%		ERRO AMOSTRAL = +/- 5%		ERRO AMOSTRAL = +/- 10%	
	SPLIT 50/50	SPLIT 80/20	SPLIT 50/50	SPLIT 80/20	SPLIT 50/50	SPLIT 80/20
100	92	87	80	71	49	38
250	203	183	152	124	70	49
500	341	289	217	165	81	55
750	441	358	254	185	85	57
1.000	516	406	278	198	88	58
2.500	748	537	333	224	93	60
5.000	880	601	357	234	94	61
10.000	964	639	370	240	95	61
25.000	1.023	665	378	243	96	61
50.000	1.045	674	381	245	96	61
100.000	1.056	678	383	245	96	61
1.000.000	1.066	678	383	245	96	61
100.000.000	1.067	683	384	246	96	61

FONTE: Curso Iniciando um Pequeno Grande Negócio - Sebrae

ANEXO B – TABELA HONORÁRIOS PARA NUTRICIONISTAS PARANÁ



SINDICATO DOS NUTRICIONISTAS DO ESTADO DO PARANÁ - SINPAR

TABELA DE HONORÁRIOS PARA NUTRICIONISTAS PARANÁ 2010

Aprovada pela AGE de 19/03/2010

Piso salarial de referência

- 40 horas semanais: 1695,00
- 30 horas semanais: 1398,00
- 20 horas semanais: 932,00

Hora Técnica

- Hora técnica: 48,00
- Hora técnica especialização: 72,00
- Hora técnica mestrado: 96,00
- Hora técnica doutorado: 120,00

Nutrição Clínica

- Consulta convênio para planos de saúde - (acordado pela FNN): 37,42
- Consulta em consultório com retorno: 96,00
- Home care: 144,00 (3 horas técnicas)
- Personal Diet: 144,00
- Consulta em academia com retorno: 96,00

Assessoria

- Treinamento de funcionários: 240,00 por hora
- Ficha técnica/ receita: 48,00
- Rotulagem: 350,00 por rótulo
- Palestra: 240,00 por hora
- Manual de boas práticas: 1600,00

Escolas

- 40 horas semanais: 1695,00
- 30 horas semanais: 1398,00
- 20 horas semanais: 932,00

ANEXO C – DECRETO Nº 614 DE 18/12/2002



www.LeisMunicipais.com.br



DECRETO Nº 614 de 18/12/2002

DISPÕE SOBRE O LICENCIAMENTO DE ATIVIDADES DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS DE QUALQUER NATUREZA EM QUALQUER ZONA DA CIDADE, QUANDO EXERCIDA EM UNIDADE RESIDENCIAL.

O PREFEITO MUNICIPAL DE PONTA GROSSA, Estado do Paraná, no uso de suas atribuições legais, tendo o disposto nas Leis Municipais nº 3.678, de 27 de setembro de 1984, e 6.857, de 26 de dezembro de 2001, DECRETA

Art. 1º - É admitida a atividade de prestação de serviços em qualquer zona da cidade, quando exercida em unidade residencial, desde que:

I - a atividade seja desenvolvida na unidade residencial, em área não superior a 20% (vinte por cento) da edificação;

II - o requerente identifique que o licenciamento trata-se de "ponto de referência";

III - no caso de profissional autônomo ou empresa individual, empregue, no máximo, um auxiliar, e, no caso de microempresa ou empresa de pequeno porte, se atenha aos serviços pessoais dos sócios;

IV - não implique em manutenção de depósito de qualquer espécie; e

V - sejam observadas as leis estaduais e federais atinentes à espécie.

Art. 2º - A atividade exercida na unidade residencial, conforme o artigo anterior, não modifica a destinação do imóvel, para fins do lançamento do imposto predial e territorial urbano e taxa de serviços urbanos.

Art. 3º - Nos casos deste Decreto, não há incidência de taxa de vistoria de segurança contra incêndio, posto que já incide sobre a unidade residencial a taxa de segurança (de combate).

Parágrafo Único - Desde que presentes as situações previstas no artigo 1º, deste Decreto, o Certificado de Vistoria será expedido de imediato pelo órgão responsável.

Art. 4º - Este Decreto entra em vigor na data de sua publicação, revogado o Decreto nº 606/2002.

SECRETARIA MUNICIPAL DE ADMINISTRAÇÃO E NEGÓCIOS JURÍDICOS, em 18 de dezembro de 2002.

PÉRICLES DE HOLLEBEN MELLO
Prefeito Municipal

- ▶ Atos que alteram, regulamentam ou revogam este Decreto
- ▶ Atos que são alterados, regulamentados ou revogados por este Decreto

ANEXO D – FLUXO DE CAIXA

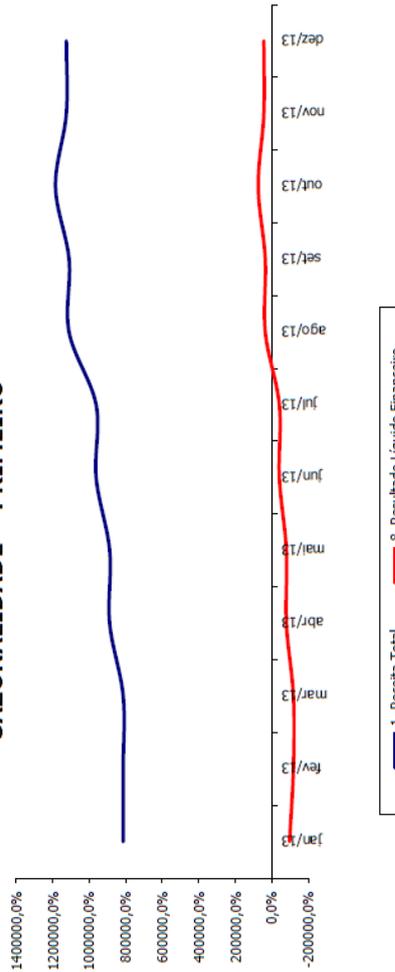


SAZONALIDADE - PRIMEIRO ANO

	jan / 13	fev / 13	mar / 13	abr / 13	mai / 13	jun / 13	jul / 13	ago / 13	set / 13	out / 13	nov / 13	dez / 13
Start up	55,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Sazonalidade	8.140,00	8.140,00	8.140,00	8.880,00	8.880,00	9.620,00	9.620,00	11.100,00	11.100,00	11.840,00	11.248,00	11.248,00
1. Receita Total	3.886,30	3.886,30	3.886,30	4.239,60	4.239,60	4.592,90	4.592,90	5.299,50	5.299,50	5.652,80	5.370,16	5.370,16
2. Custos Variáveis Totais	4.253,70	4.253,70	4.253,70	4.640,40	4.640,40	5.027,10	5.027,10	5.800,50	5.800,50	6.187,20	5.877,84	5.877,84
3. Margem de Contribuição	-4.679,34	-4.679,34	-4.679,34	-4.679,34	-4.679,34	-4.679,34	-4.679,34	-4.679,34	-4.679,34	-4.679,34	-4.679,34	-4.679,34
4. Custos Fixos	-425,64	-425,64	-425,64	-38,94	-38,94	347,76	347,76	1.121,16	1.121,16	1.507,86	1.198,50	1.198,50
5. Resultado Operacional	297,00	509,63	509,63	509,63	509,63	509,63	509,63	509,63	509,63	509,63	509,63	509,63
6. Investimentos	250,65	250,65	250,65	250,65	250,65	250,65	250,65	250,65	250,65	250,65	250,65	250,65
7. Outros Investimentos	-973,29	-1.185,92	-1.185,92	-799,22	-799,22	-412,52	-412,52	360,88	360,88	747,58	438,22	438,22
8. Resultado Líquido Financeiro	-973,29	-2.159,21	-3.345,12	-4.144,34	-4.943,56	-5.356,08	-5.768,60	-5.407,72	-5.046,84	-4.299,26	-3.861,04	-3.422,82
Acumulado no Ano												

Necessidade de Capital de Giro	
Inicial	0,00
Primeiro Ano	3.422,82
Lucratividade	-2,90%

SAZONALIDADE - PRIMEIRO



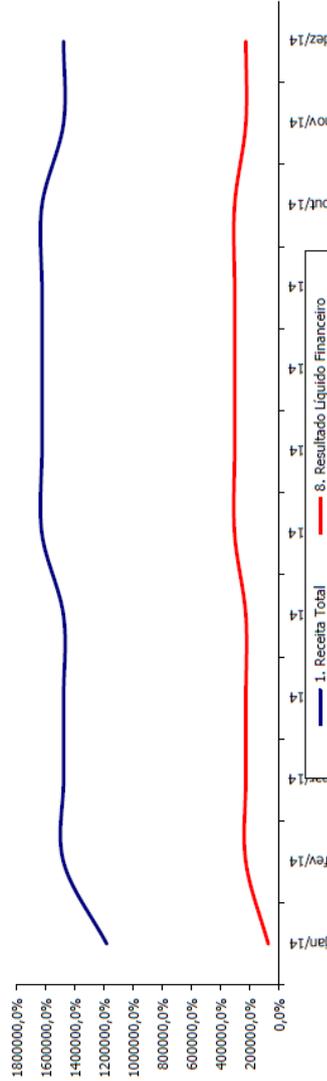
Parâser do Consultor:

SAZONALIDADE - SEGUNDO ANO

Sazonalidade	jan / 14	fev / 14	mar / 14	abr / 14	mai / 14	jun / 14	jul / 14	ago / 14	set / 14	out / 14	nov / 14	dez / 14
1. Receita Total	80,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	110,0%	110,0%	110,0%	110,0%	110,0%	100,0%	100,0%
2. Custos Variáveis Totais	11.840,00	14.800,00	14.800,00	14.800,00	14.800,00	16.280,00	16.280,00	16.280,00	16.280,00	16.280,00	14.800,00	14.800,00
3. Marcem de Contribuição	5.652,80	7.066,00	7.066,00	7.066,00	7.066,00	7.772,60	7.772,60	7.772,60	7.772,60	7.772,60	7.066,00	7.066,00
4. Custos Fixos Totais	6.187,20	7.734,00	7.734,00	7.734,00	7.734,00	8.507,40	8.507,40	8.507,40	8.507,40	8.507,40	7.734,00	7.734,00
5. Resultado Operacional	4.679,34	4.679,34	4.679,34	4.679,34	4.679,34	4.679,34	4.679,34	4.679,34	4.679,34	4.679,34	4.679,34	4.679,34
6. Investimentos	1.507,86	3.054,66	3.054,66	3.054,66	3.054,66	3.828,06	3.828,06	3.828,06	3.828,06	3.828,06	3.054,66	3.054,66
7. Outros Investimentos	509,63	509,63	509,63	509,63	509,63	509,63	509,63	509,63	509,63	509,63	509,63	509,63
8. Resultado Líquido Financeiro	250,65	250,65	250,65	250,65	250,65	250,65	250,65	250,65	250,65	250,65	250,65	250,65
Acumulado no Ano	747,58	2.294,38	2.294,38	2.294,38	2.294,38	3.067,78	3.067,78	3.067,78	3.067,78	3.067,78	2.294,38	2.294,38
Acumulado desde o início da atividade	-2.675,24	-380,86	1.913,52	4.207,91	6.502,29	9.570,07	12.637,85	15.705,63	18.773,41	21.841,19	24.135,57	26.429,95

Necessidade de Capital de Giro	
Inicial	0,00
Segundo Ano	0,00
Lucratividade	16,40%

SAZONALIDADE - SEGUNDO ANO

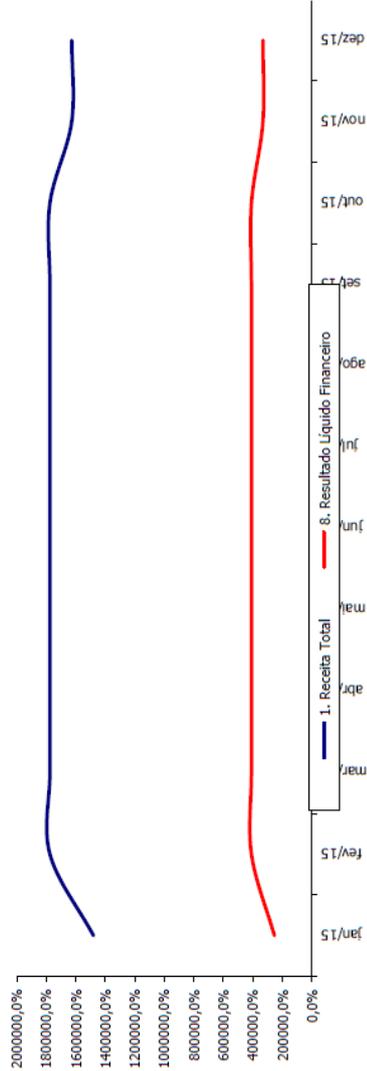


Parecer do Consultor:

SAZONALIDADE - TERCEIRO ANO

	jan / 15	fev / 15	mar / 15	abr / 15	mai / 15	jun / 15	jul / 15	ago / 15	set / 15	out / 15	nov / 15	dez / 15
Sazonalidade	100,0%	120,0%	120,0%	120,0%	120,0%	120,0%	120,0%	120,0%	120,0%	120,0%	120,0%	120,0%
1. Receita Total	14.800,00	17.760,00	17.760,00	17.760,00	17.760,00	17.760,00	17.760,00	17.760,00	17.760,00	17.760,00	16.280,00	16.280,00
2. Custos Variáveis Totais	7.066,00	8.479,20	8.479,20	8.479,20	8.479,20	8.479,20	8.479,20	8.479,20	8.479,20	8.479,20	7.772,60	7.772,60
3. Margem de Contribuição	7.734,00	9.280,80	9.280,80	9.280,80	9.280,80	9.280,80	9.280,80	9.280,80	9.280,80	9.280,80	8.507,40	8.507,40
4. Custos Fixos Totais	4.679,34	4.679,34	4.679,34	4.679,34	4.679,34	4.679,34	4.679,34	4.679,34	4.679,34	4.679,34	4.679,34	4.679,34
5. Resultado Operacional	3.054,66	4.601,46	4.601,46	4.601,46	4.601,46	4.601,46	4.601,46	4.601,46	4.601,46	4.601,46	3.828,06	3.828,06
6. Investimentos	509,63	509,63	509,63	509,63	509,63	509,63	509,63	509,63	509,63	509,63	509,63	509,63
7. Outros Investimentos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
8. Resultado Líquido Financeiro	2.545,03	4.091,83	4.091,83	4.091,83	4.091,83	4.091,83	4.091,83	4.091,83	4.091,83	4.091,83	3.318,43	3.318,43
Acumulado no Ano	2.545,03	6.636,86	10.728,69	14.820,52	18.912,35	23.004,18	27.096,02	31.187,85	35.279,68	39.371,51	42.689,94	46.008,37
Acumulado desde o início da atividade	28.974,98	33.066,81	37.158,64	41.250,48	45.342,31	49.434,14	53.525,97	57.617,80	61.709,63	65.801,46	69.119,89	72.438,32

SAZONALIDADE - TERCEIRO ANO



Necessidade de Capital de Giro	
Inicial	0,00
Terceiro Ano	0,00
Lucratividade	22,2%

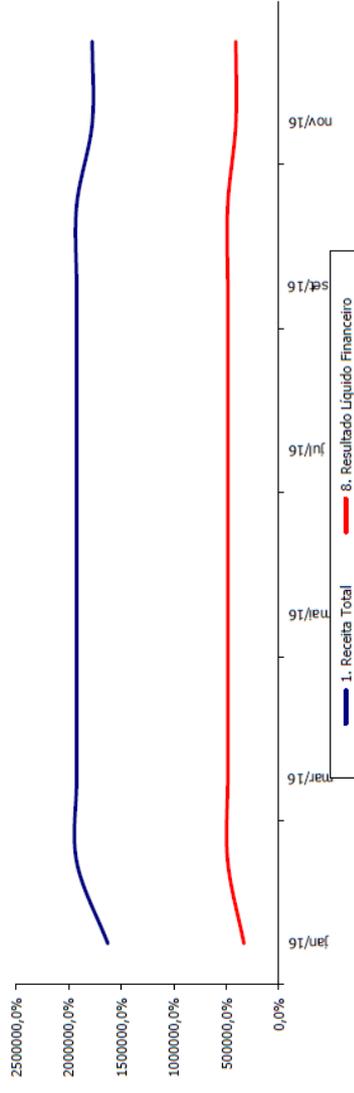
Parecer do Consultor:

SAZONALIDADE - QUARTO ANO

Sazonalidade	jan / 16	fev / 16	mar / 16	abr / 16	mai / 16	jun / 16	jul / 16	ago / 16	set / 16	out / 16	nov / 16	dez / 16
1. Receita Total	110,0%	130,0%	130,0%	130,0%	130,0%	130,0%	130,0%	130,0%	130,0%	130,0%	120,0%	120,0%
2. Custos Variáveis Totais	16.280,00	19.240,00	19.240,00	19.240,00	19.240,00	19.240,00	19.240,00	19.240,00	19.240,00	19.240,00	17.760,00	17.760,00
3. Margem de Contribuição	7.772,60	9.185,80	9.185,80	9.185,80	9.185,80	9.185,80	9.185,80	9.185,80	9.185,80	9.185,80	8.479,20	8.479,20
4. Custos Fixos Totais	8.507,40	10.054,20	10.054,20	10.054,20	10.054,20	10.054,20	10.054,20	10.054,20	10.054,20	10.054,20	9.280,80	9.280,80
5. Resultado Operacional	4.679,34	4.679,34	4.679,34	4.679,34	4.679,34	4.679,34	4.679,34	4.679,34	4.679,34	4.679,34	4.679,34	4.679,34
6. Investimentos	3.828,06	5.374,86	5.374,86	5.374,86	5.374,86	5.374,86	5.374,86	5.374,86	5.374,86	5.374,86	4.601,46	4.601,46
7. Outros Investimentos	509,63	509,63	509,63	509,63	509,63	509,63	509,63	509,63	509,63	509,63	509,63	509,63
8. Resultado Líquido Financeiro	3.318,43	4.865,23	4.865,23	4.865,23	4.865,23	4.865,23	4.865,23	4.865,23	4.865,23	4.865,23	4.091,83	4.091,83
Acumulado no Ano	3.318,43	8.183,66	13.048,89	17.914,12	22.779,35	27.644,58	32.509,82	37.375,05	42.240,28	47.105,51	51.970,74	55.289,17
Acumulado desde o início da atividade	75.756,75	80.621,98	85.487,21	90.352,44	95.217,68	100.082,91	104.948,14	109.813,37	114.678,60	119.543,83	123.635,66	127.727,49

Necessidade de Capital de Giro	
Inicial	0,00
Quarto Ano	0,00
Lucratividade	24,58%

SAZONALIDADE - QUARTO ANO



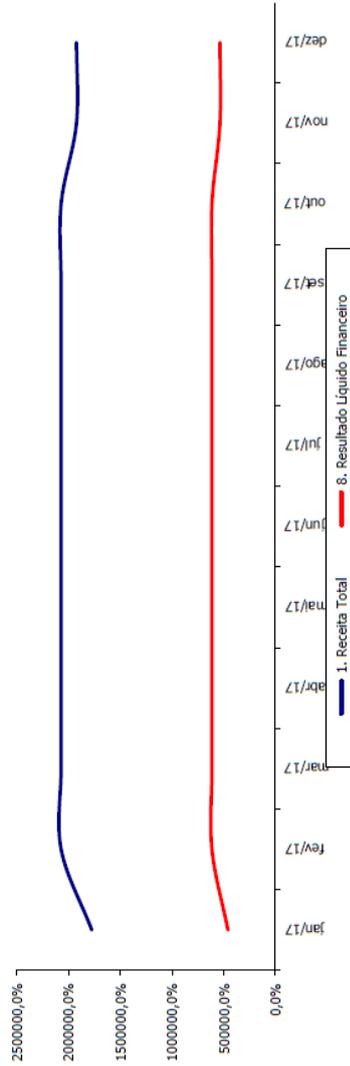
Parecer do Consultor:

SAZONALIDADE - QUINTO ANO

Sazonalidade	jan / 17	fev / 17	mar / 17	abr / 17	mai / 17	jun / 17	jul / 17	ago / 17	set / 17	out / 17	nov / 17	dez / 17
1. Receita Total	17.760,00	20.720,00	20.720,00	20.720,00	20.720,00	20.720,00	20.720,00	20.720,00	20.720,00	20.720,00	19.240,00	19.240,00
2. Custos Variáveis Totais	8.479,20	9.892,40	9.892,40	9.892,40	9.892,40	9.892,40	9.892,40	9.892,40	9.892,40	9.892,40	9.185,80	9.185,80
3. Margem de Contribuição	9.280,80	10.827,60	10.827,60	10.827,60	10.827,60	10.827,60	10.827,60	10.827,60	10.827,60	10.827,60	10.054,20	10.054,20
4. Custos Fixos Totais	4.679,34	4.679,34	4.679,34	4.679,34	4.679,34	4.679,34	4.679,34	4.679,34	4.679,34	4.679,34	4.679,34	4.679,34
5. Resultado Operacional	4.601,46	6.148,26	6.148,26	6.148,26	6.148,26	6.148,26	6.148,26	6.148,26	6.148,26	6.148,26	5.374,86	5.374,86
6. Investimentos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
7. Outros Investimentos												
8. Resultado Líquido Financeiro	4.601,46	6.148,26	6.148,26	6.148,26	6.148,26	6.148,26	6.148,26	6.148,26	6.148,26	6.148,26	5.374,86	5.374,86
Acumulado no Ano	4.601,46	10.749,73	16.897,99	23.046,26	29.194,52	35.342,79	41.491,05	47.639,31	53.787,58	59.935,84	65.310,71	70.685,57
Acumulado desde o início da atividade	132.328,95	138.477,22	144.625,48	150.773,75	156.922,01	163.070,28	169.218,54	175.366,80	181.515,07	187.663,33	193.038,20	198.413,06

Necessidade de Capital de Giro	
Inicial	0,00
Quinto Ano	0,00
Lucratividade	29,12%

SAZONALIDADE - QUINTO ANO



Parâser do Consultor:

100,116,2654,1,1,1,1.bb?codigoNoticia=5242&codigoMenu=1092&codigoRet=5491&bread=8_4

NAVi - Rede Interati... orkut - login Importado do IE Sites de Consultoria ... IBGE teen CONTRIBUIÇÃO SIN...

Acesse sua conta
Brasil
1º Titular
Agência
Conta
OK

Você > Estilo > Private > Empresa > Governo > Mais públicos > Outros sites

Home >> Você >>> Investimentos

Crédito Cartões Investimentos Seguros Previdência Capitalização Consórcios Câmbio Ponto pra Você e Promoções

Tabela de Rentabilidade de CDB

BB CDB DI	Ago. 2011	Set. 2011	Acumul. 2011	Acumul. 12 meses
% do CDI	0,88	0,77	7,08	9,33
82,0%	0,89	0,78	7,17	9,45
83,0%	0,94	0,83	7,62	10,04
88,0%	0,99	0,86	7,98	10,52
92,0%	1,02	0,89	8,25	10,88
95,0%	1,05	0,92	8,47	11,18
97,5%				

Permite adesão ao resgate automático.

BB CDB PRÉ	Ago. 2011	Set. 2011	Acumul. 2011	Acumul. 12 meses
	0,76	0,68	6,77	8,82

Taxas médias para aplicações de 30 dias realizadas no último dia útil do mês.

Observação: As remunerações do BB CDB DI e BB CDB PRÉ podem variar de acordo com o valor aplicado e prazo da aplicação.

Fonte: site Banco do Brasil em 10/10/2011