

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL

ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO

PLANO DE NEGÓCIOS PARA ABERTURA DE UMA  
EMPRESA DE ALIMENTOS CONGELADOS NA CIDADE DE  
PORTO ALEGRE

Guido Eduardo Comas e Boff

Porto Alegre

2013

Guido Eduardo Comas e Boff

## Plano de Negócios para Abertura de uma Empresa de Alimentos Congelados na Cidade de Porto Alegre

Trabalho de conclusão de curso de graduação  
apresentado ao Departamento de Ciências  
Administrativas da Universidade Federal do Rio  
Grande do Sul, como requisito parcial para a  
obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Marcelo Scherer Perlin

Porto Alegre

2013

Guido Eduardo Comas e Boff

## Plano de Negócios para Abertura de uma Empresa de Alimentos Congelados na Cidade de Porto Alegre

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Marcelo Scherer Perlin

Conceito Final:

Aprovado em.....de.....de.....

BANCA EXAMINADORA

---

Orientador: Prof. Dr. Marcelo Scherer Perlin

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço principalmente àqueles que me proporcionaram uma vida repleta de oportunidades, de conhecimento e ensino: meus pais. Aos valores e princípios que me foram passados desde pequeno, devo a eles todo o caráter, amor e carinho que hoje tenho e com eles aprendi. Obrigado por estarem sempre comigo.

Em segundo lugar, mas não menos importante, agradeço aos meus amigos, que não são meus irmãos de sangue, mas são os irmãos que escolhi para comigo dividir as tristezas e multiplicar as alegrias. Sempre presentes para rir comigo quando eu caio e para estender a mão e me erguer quando eu preciso.

Agradeço também a todos que me ajudaram na conclusão deste trabalho, em especial às informações e dados prestados pelas empresárias Aninha Comas e Maria Eduarda Comas.

E por fim, agradeço às pessoas que até hoje conheci e fazem parte de minha vida e, fundamentalmente, me dão a honra e oportunidade de fazer parte de suas vidas.

## RESUMO

Este trabalho consiste em um estudo de viabilidade econômico-financeira, através do desenvolvimento de um plano de negócios para a abertura de uma empresa de alimentos congelados na cidade de Porto Alegre, capital do estado do Rio Grande do Sul. Baseado na mínima configuração possível de pessoas e equipamentos projetou-se uma empresa com o planejamento de diversas práticas de gestão profissional aprendidas ao longo do curso de administração. Através de um levantamento do investimento inicial e custos necessários, utilizaram-se métricas financeiras para atestar a viabilidade, ou não, de implantação do negócio. Segundo a metodologia apresentada, a conclusão obtida é que do ponto de vista teórico o projeto tende a ser aceito.

**Palavras chave:** Plano de Negócios, Alimentos Congelados, Análise Financeira, Plano de *Marketing*, *Balanced Scorecard*

## **ABSTRACT**

This paper work consists a study of the financial viability for opening a frozen food company in the city of Porto Alegre, capital of the state of Rio Grande do Sul. It was developed in a business plan, based on the minimum amount of workers required, to run the company, together with the professional management practices learned in the business course. Through a survey of initial investment necessary, and all the expenses involved, financial indicators were used to suggest the approval, or not, of the project. According to the methodology presented, the conclusion obtained is that, from the theoretical point of view, the plan is likely to be accepted.

**Keywords:** Business Plan, Frozen Food, Financial Analysis, Marketing Plan, Balanced Scorecard.

# SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>10</b>
1.1	OBJETIVO GERAL.....	11
1.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	11
1.3	JUSTIFICATIVA.....	12
<b>2</b>	<b>REVISÃO TEÓRICA.....</b>	<b>13</b>
2.1	EMPREENDEDORISMO .....	13
2.2	MERCADO .....	14
2.2.1	<i>Mercado de Alimentos no Brasil.....</i>	<i>14</i>
2.2.2	<i>Mercado de Congelados.....</i>	<i>15</i>
<b>3</b>	<b>PLANO DE NEGÓCIOS.....</b>	<b>17</b>
<b>4</b>	<b>PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO .....</b>	<b>17</b>
4.1	MISSÃO .....	17
4.2	VISÃO .....	18
4.3	VALORES .....	18
4.4	BALANCED SCORECARD .....	18
4.5	ANÁLISE SWOT.....	19
<b>5</b>	<b>PLANO DE MARKETING.....</b>	<b>21</b>
5.1	ANÁLISE DO MERCADO .....	21
5.2	ANÁLISE DO SETOR.....	21
5.3	ANÁLISE DA CONCORRÊNCIA.....	21
5.4	ANÁLISE DOS FORNECEDORES.....	21
5.5	ANÁLISE DOS CLIENTES.....	22
5.6	4 P'S DO MARKETING .....	22
5.6.1	<i>Produto.....</i>	<i>22</i>
5.6.2	<i>Preço.....</i>	<i>23</i>
5.6.3	<i>Praça.....</i>	<i>23</i>
5.6.4	<i>Promoção.....</i>	<i>23</i>
<b>6</b>	<b>RECURSOS HUMANOS .....</b>	<b>24</b>
6.1	SISTEMA DE AVALIAÇÃO DE CARGOS .....	24
6.2	PARTICIPAÇÃO NOS LUCROS E RESULTADOS .....	24
<b>7</b>	<b>PLANO FINANCEIRO.....</b>	<b>25</b>
7.1	ORÇAMENTO DE OPERAÇÃO E CAPITAL.....	25
7.2	VALOR PRESENTE LÍQUIDO .....	25
7.3	TAXA INTERNA DE RETORNO .....	25
7.4	FLUXO DE CAIXA .....	26
7.5	PONTO DE EQUILÍBRIO .....	26
7.6	PAYBACK .....	26
7.7	ANÁLISE DE CENÁRIO .....	27
<b>8</b>	<b>METODOLOGIA.....</b>	<b>28</b>

<b>9</b>	<b>PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO .....</b>	<b>29</b>
9.1	MISSÃO .....	29
9.2	VISÃO .....	29
9.3	VALORES .....	29
9.4	OBJETIVOS GERAIS .....	29
9.5	BALANCED SCORECARD .....	31
9.6	ANÁLISE SWOT .....	32
<b>10</b>	<b>PLANO DE MARKETING .....</b>	<b>35</b>
10.1	ANALISE DO MERCADO .....	35
10.1.1	<i>Concorrência</i> .....	35
10.1.2	<i>Análise dos Fornecedores</i> .....	36
10.1.3	<i>Público Alvo</i> .....	37
10.2	4P'S DO MARKETING.....	38
10.2.1	<i>Produto</i> .....	38
10.2.2	<i>Preço</i> .....	39
10.2.3	<i>Praça</i> .....	39
10.2.4	<i>Promoção</i> .....	43
<b>11</b>	<b>RECURSOS HUMANOS .....</b>	<b>45</b>
11.1	PESSOAL.....	45
11.2	SISTEMA DE AVALIAÇÃO DE CARGOS .....	46
11.3	PARTICIPAÇÃO NOS LUCROS E RESULTADOS .....	47
11.4	TERCEIRIZAÇÃO E APOIO.....	49
<b>12</b>	<b>PROCESSO PRODUTIVO .....</b>	<b>50</b>
12.1	NORMAS LEGAIS .....	50
12.2	CAPACIDADE PRODUTIVA.....	51
<b>13</b>	<b>LEGISLAÇÃO .....</b>	<b>52</b>
13.1	ABERTURA DO NEGÓCIO .....	52
13.2	TRIBUTAÇÃO.....	52
<b>14</b>	<b>PLANO FINANCEIRO.....</b>	<b>53</b>
14.1	ORÇAMENTO DE OPERAÇÃO E CAPITAL.....	53
14.2	FLUXO DE CAIXA E ANÁLISE DOS CENÁRIOS .....	57
14.3	VALOR PRESENTE LÍQUIDO .....	59
14.4	TAXA INTERNA DE RETORNO.....	59
14.5	PONTO DE EQUILÍBRIO .....	60
14.6	PAYBACK .....	61
<b>15</b>	<b>CONCLUSÃO .....</b>	<b>62</b>
	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>63</b>
	<b>ANEXO A – FLUXO DO PEDIDO E ENTREGA.....</b>	<b>65</b>
	<b>ANEXO B – DESCRIÇÃO DE CARGOS .....</b>	<b>66</b>
	<b>ANEXO C – SISTEMA DE REMUNERAÇÃO.....</b>	<b>67</b>
	<b>ANEXO D - PLR.....</b>	<b>69</b>

<b>ANEXO E – EMBALAGENS .....</b>	<b>70</b>
<b>ANEXO F - PLANTA DO IMÓVEL.....</b>	<b>71</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O empreendedor é um exímio identificador de oportunidades, sendo um indivíduo curioso e atento às informações, pois sabe que suas chances melhoram quando seu conhecimento aumenta (Kirzner, 1973 apud Dornelas, 2008). Partindo desta definição de empreendedorismo destacam-se os três principais ingredientes para o desenvolvimento do estudo em questão: Perfil, Oportunidade e Método. O Perfil de empreendedorismo, o Método de Plano de Negócio e a Oportunidade de mercado.

Segundo Dornelas (2008), há 20 anos seria loucura um jovem recém-formado aventurar-se na criação de um negócio próprio. As condições favoráveis do país, o acesso à informação, estudo e principalmente a mudança da sociedade de trabalho em que nos encontramos, são fatores que contribuem para o empreendedorismo. Vivemos em uma era de competição extrema, onde ter um cargo no setor privado não é garantia de futuro, assim como a estabilidade de uma vaga no serviço público não se conquista sem o enfrentamento com milhares de competidores. A autorrealização de construir um empreendimento próprio e a oportunidade de mercado percebida são fatores que levam o desenvolvimento deste projeto na área do empreendedorismo.

O setor de alimentos obteve uma expansão de 235,1% entre os anos de 2001 e 2010, atualmente tem estimativa de crescimento de 10% a.a. Em 2011 movimentou 89 bilhões de reais, 77% do faturamento deste setor é proveniente de empresas independentes (MPEs) conforme pesquisa da Associação Brasileira das Indústrias de Alimentação (ABIA). Relacionados estes dados com o perfil e o hábito alimentar do brasileiro, vemos que a tendência de alimentação fora do lar vem crescendo entre todas as classes, atualmente 30% do orçamento do brasileiro é destinado a esta modalidade de refeição. O mercado de trabalho aquecido, o aumento de renda, ritmo de vida acelerado e aumento de solteiros morando sozinho, são fatores que contribuem de maneira positiva para a visão oportunista da ideia de negócio. Segundo a pesquisa anteriormente citada, o campo de alimentos congelados movimentou cerca de 5 bilhões de reais em 2011, com representatividade de 5% no mercado de *food service*, vem ganhando, portanto

cada vez mais espaço no *freezer* das famílias brasileiras, devido, principalmente a sua praticidade.

Tendo em vista o cenário descrito, o presente trabalho visa o desenvolvimento de um Plano de Negócios para a abertura de uma empresa de alimentos congelados na cidade de Porto Alegre.

Embora os dados sejam favoráveis, o empreendedor lida constantemente com a tomada de decisão em cima dos riscos e retornos que requerem a atividade econômica. Portanto, nada mais justo do que apoiar-se em métodos e ferramentas de gestão para o planejamento da atividade fim. É através do Plano de Negócios que se propõe a estruturação deste projeto, servindo como norteador do planejamento para poder atestar, ou não, a viabilidade econômico financeira da abertura e consolidação do negócio.

## 1.1 OBJETIVO GERAL

Este trabalho tem como objetivo central desenvolver um Plano de Negócios para a abertura de uma empresa de alimentos congelados na cidade de Porto Alegre- RS.

## 1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Analisar o panorama atual do mercado de alimentos em geral;
- Estudar o mercado de alimentos congelados na cidade de Porto Alegre;
- Desenvolver um Plano de Negócios;
- Elaborar o Planejamento de Marketing;
- Analisar a viabilidade de implementação do negócio, através de um Plano Financeiro.

### 1.3 JUSTIFICATIVA

*Food service* é a denominação do mercado que envolve toda a cadeia de produção e distribuição de empresas no ramo da alimentação fora do lar. Dentre elas temos restaurantes, alimentos prontos, telentregas e comida congelada.

Com o atual cenário econômico favorável do país para pequenas e médias empresas, com as baixas taxas de crédito, crescente profissionalização de gestão em organizações destes portes, mercado de trabalho aquecido, aumento de renda, geração de empregos e ritmo de vida cada vez mais corridos são fatores que demonstram que o momento é positivo para empreender em diversos campos. Devido à tendência do brasileiro na busca de conveniência e praticidade em sua alimentação, segundo a pesquisa “Brasil *Food Trends* 2020” realizada em 2010 pelo FIESP/IBOPE, questiona-se a possibilidade de, alicerçado em um Plano de Negócios, provar ser viável a abertura de uma empresa no ramo de alimentos congelados. Percebe-se que a fatia de mercado dos congelados vem se tornando cada vez maior e se consolidando ao longo das últimas décadas, o que corrobora com a tendência de consumo voltada a conveniência e praticidade.

O estudo proposto visa contribuir com a expansão e profissionalização da gestão no setor de alimentos congelados. Para tanto, propõe-se fazê-lo aliando a oportunidade de mercado percebida com as ferramentas de gestão aprendidas ao longo do curso de Administração. Utilizando o Plano de Negócios como ferramenta de gestão visa-se planejar e controlar os possíveis riscos perante a obtenção de capital e entrada no mercado, obtendo então as informações necessárias para atestar a viabilidade econômico financeira para a implementação da empresa de congelados na cidade de Porto Alegre.

## 2 REVISÃO TEÓRICA

### 2.1 EMPREENDEDORISMO

O termo empreendedor tem origem francesa, deriva da palavra *entrepreneur*, tinha como objetivo designar pessoas que buscavam novas e melhores maneiras de agir estimulando o progresso econômico. Um dos primeiros conceituadores do termo foi o economista francês Jean-Baptiste Say, definindo como “o indivíduo com capacidade de movimentar recursos econômicos de um setor de baixa para outro de maior produtividade e retorno”.

Embora o empreendedorismo no Brasil tenha ganhado força a partir da década de 90 com a abertura da economia, segundo Dornelas (2008), cabe ressaltar o papel daquele que talvez possa ter sido um dos maiores empreendedores do país: Irineu Evangelista de Souza, ou Barão (e posteriormente Visconde) de Mauá. Considerado como um dos primeiros grandes industriários brasileiro, tem em sua história, ao longo do século XIX, a criação e participação administrativa em diversas empresas que fomentaram o crescimento e desenvolvimento econômico do país, e não obstante, sua ascensão social e econômica no Brasil Império.

Dentre as diversas definições de empreendedorismo, temos como consenso que o comportamento deste indivíduo está relacionado a seguintes características: iniciativa, persistência, motivação, inquietação, enfim, estas e tantas outras habilidades que demonstrem a vontade de correr riscos e promover a mudança buscando um bem maior. Entretanto, vivemos duas realidades diferentes de empreendedorismo, aqueles que o fazem por necessidade e aqueles o fazem por oportunidade. Portanto, assim como ter o perfil de empreendedor não é garantia de sucesso ou de vontade de empreender, não ter estas características também não define a vontade ou necessidade de fazê-lo. Ao longo dos últimos anos o Brasil vem apresentando uma mudança nesta dualidade, onde, hoje os empreendedores por oportunidade superam os empreendedores por necessidade, conforme as pesquisas anuais desenvolvidas pelo *Global Entrepreneurship Monitor* de 2011.

Para cada empreendedor por necessidade existem 2,24 que empreendem por oportunidade, como aponta o relatório executivo do *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM) de 2011. Com o cenário econômico favorável às pequenas e médias

empresas, a inserção empresarial no mercado de alimentos é vista como uma oportunidade de negócio devido o seu alto potencial de crescimento apresentado nos últimos anos. Mesmo com a mudança de perspectiva, ainda é muito fraca a concorrência do mercado empreendedor no Brasil, portanto, é com o intuito de empreender de maneira oportunista que este trabalho segue como pilastra.

## 2.2 MERCADO

### 2.2.1 Mercado de Alimentos no Brasil

Entre 2001 e 2010, o *food service* expandiu 235,1%, movimentando R\$ 1,093 trilhão. Essa evolução impactou positivamente na indústria fabricante de alimentos, que nos últimos 10 anos incrementou o faturamento em R\$ 532,9 bilhões na venda de ingredientes ao mercado de alimentação fora do lar. Em 2010, a alimentação fora do lar alcançou o melhor desempenho dos últimos dez anos no Brasil, com crescimento de 16,5%, atingindo R\$ 185 bilhões de faturamento, de acordo com o levantamento feito pela Associação Brasileira das Indústrias de Alimentação (ABIA) em 2011.

Os principais fatores que contribuem para o crescimento do *food service* em todo o mundo estão, em última análise, ligados à crescente urbanização ocorrida a partir da segunda metade do século 20. Entre esses fatores, destacam-se: o avanço da participação da mulher na população economicamente ativa nos últimos trinta anos (no Brasil saltou de 23% para 43%, IBGE, 2010), diminuindo a disponibilidade feminina para a confecção de refeições para a família e, também, o consequente aumento da renda familiar, que possibilita o acesso a novos padrões de consumo; a redução do tempo gasto nas relações familiares, com cada integrante da família tendo a sua programação social, assim como o aumento de solteiros residindo sozinhos e a diminuição no número médio de habitantes por residência (em torno de 3,5 pessoas em 2000, IBGE, 2010); o aumento do tempo de deslocamento nos centros urbanos, que impede que as pessoas possam alimentar-se em casa; o avanço das relações trabalhistas, que pregam uma alimentação de qualidade no

ambiente de trabalho e a disseminação do vale-refeição que permite ao trabalhador o acesso a refeições a preço subsidiado em serviços de alimentação comercial. Até o varejo tradicional da alimentação passou por mudanças consideráveis, com a avalanche de pratos prontos, semiprontos e congelados nos supermercados.

### **2.2.2 Mercado de Congelados**

Conforme indica estudo do SEBRAE-SC (2012) a partir da década de 80 os alimentos congelados passaram a ocupar um espaço importante no cardápio dos brasileiros de classe média e alta, principalmente em regiões onde a participação das mulheres no mercado de trabalho é grande. Os congelados tornaram-se uma opção para quem não pode ou não dispõe de tempo para preparar de seus próprios alimentos, e também não abre mão de uma alimentação saudável e saborosa.

A participação crescente das mulheres no mercado de trabalho e a escassez de mão de obra para as atividades domésticas são as grandes impulsionadoras do mercado de congelados, que permitem melhor aproveitamento do pouco tempo que resta no convívio familiar. Os produtos congelados começam a ser consumidos por grande parte da população brasileira. O mercado consumidor de alimentos congelados, está concentrado nos grandes centros urbanos, cerca de 80% da demanda é proveniente das classes sociais mais altas, com forte tendência de crescimento.

De acordo com os estudos e pesquisas apresentados, o mercado de alimentos congelados está em grande expansão. A busca por estes alimentos deve-se à possibilidade de manter a qualidade alimentar mesmo não dispondo de tempo para o preparo dos alimentos e as possibilidades de longo período de estocagem deste produto.

Com o número crescente de mulheres que trabalham fora e com o aumento do poder aquisitivo da população, principalmente, das classes A e B, a comida congelada ganha cada vez mais espaço nos freezers das famílias brasileiras, em função, principalmente, de sua praticidade, pois os produtos já vêm cortados, limpos e pré-cozidos, bastando apenas fritá-los ou aquecê-los para consumi-los. Nos

últimos quatro anos, a categoria de congelados chegou a crescer 253%, segundo relatório do Instituto Nielsen.

### **3 PLANO DE NEGÓCIOS**

Segundo pesquisa do SEBRAE – SP, aproximadamente 58% de empresas de pequeno porte encerram sua participação no mercado antes dos cinco anos de vida (SEBRAE-SP, 2011). Embora sejam diversos os motivos dessa ocorrência, vamos nos ater à falta de planejamento empresarial, problema este que o Plano de Negócios visa sanar.

O Plano de Negócios nada mais é que uma ferramenta de gestão norteadora para o administrador. Podemos entender esta ferramenta, segundo Dornelas (2000, p. 05), como:

Identificar os riscos e propor planos para minimizá-los e até mesmo evitá-los; identificar seus pontos fortes e fracos em relação concorrência e o ambiente de negócio em que você atua, conhecer seu mercado e definir estratégias de marketing para seus produtos e serviços, analisar o desempenho financeiro de seu negócio, avaliar investimentos, retorno sobre o capital investido, enfim, você terá um poderoso guia que norteará todas as ações de sua empresa.

De maneira simplória o Plano, nada mais é que o ato de retirar a ideia da cabeça e colocá-la no papel. Salienta-se que somente este processo não é garantia de um negócio viável. O principal ganho da elaboração de um Plano é a restrição e o estudo dos riscos consequentes às decisões tomadas.

### **4 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO**

#### **4.1 MISSÃO**

A missão da empresa tem o intuito de responder o porquê da existência desta. Tem a função de orientar e delimitar a ação organizacional de maneira que identifique as competências importantes para alcançar os seus objetivos. Por mais genérica que seja, deve cumprir o papel de guiar e a razão de ser da instituição, permitindo a internalização do seu conceito pelos funcionários e reconhecimento e legitimidade por parte da sociedade.

## 4.2 VISÃO

Romanticamente podemos definir a visão como um sonho possível. Ao olhar para o futuro deve-se descrever de uma maneira ideal o que a organização almeja atingir. É necessário o envolvimento de todos para que o objetivo maior seja alcançado, sendo uma mistura de desejo com racionalidade expressado de maneira clara para que se possa construir o caminho entre a visão e a realidade.

## 4.3 VALORES

São as crenças, princípios e normas definidas pela cúpula administrativa. São os balizadores da ação diária e do desempenho funcional da empresa. A sua internalização comportamental é a chave para a construção de uma cultura organizacional forte.

## 4.4 BALANCED SCORECARD

O BSC é um modelo de gestão estratégica desenvolvido na década de 90 pelos professores da *Harvard Business School*, Robert Kaplan e David Norton. É uma ferramenta para a execução de maneira equilibrada do planejamento estratégico, não se deve entendê-lo como instrumento de elaboração do planejamento, mas sim como mecanismo para alinhar os objetivos traçados de maneira com que possam ser mensurados e entendidos os esforços implementados, buscando assim as áreas de maior competência e detectando e indicando as de menor. Pode ser resumido como um sistema de avaliação de desempenho organizacional.

Divide-se em quatro perspectivas: Financeira, Clientes, Processos Internos e Aprendizado e Crescimento.

Perspectiva Financeira: medidas que avaliam a saúde financeira da empresa; imprimi aos acionistas a visão da gestão através dos resultados obtidos por indicadores como lucratividade, retorno sobre o investimento, fluxo de caixa etc.

Perspectiva dos Clientes: indicadores devem mostrar se há o alinhamento desejado entre a missão e os clientes definidos pela organização e os objetivos estabelecidos. Exemplos: satisfação de clientes, retenção de clientes etc.

Perspectiva dos Processos Internos: são aqueles que tem impacto nos resultados financeiros e na satisfação dos clientes, sejam processos finalísticos ou de operações de suporte a realização de atividades, medidas como: qualidade, produtividade, logística, comunicação etc.

Perspectiva do Aprendizado e Crescimento: o reflexo do ambiente organizacional através dos principais ativos intangíveis, as pessoas. Indicadores: treinamentos, motivação, competências etc.

#### 4.5 ANÁLISE SWOT

Mais conhecida em português pelo termo FOFA, (forças, oportunidades, fraquezas e ameaças), a análise SWOT (sigla em inglês para *strengths, weaknesses, opportunitites and threats*) tem como pressuposto auxiliar na análise e estudo estratégico dos fatores internos e externos da empresa. Tornando o processo de decisão menos arriscado quando coletados estes dados e organizados sob uma visão mais clara. Divide-se em Ambiente Interno aquilo que corresponde as Forças e Fraquezas da organização e Ambiente Externo as Oportunidades e Ameaças. Analisados e coletados os dados ocorre o processo de cruzamento destes, como mostra o quadro abaixo.



Fonte: Wikipédia (2011)

### Ambiente Interno

Identificar e assumir os pontos fracos não deve ser comparado a mostrar incompetência, mas a ideia de que uma empresa capaz de reconhecer suas fragilidades pode buscar minimiza-las (DORNELAS, 2008). Quanto aos pontos fortes, são considerados como as possíveis vantagens competitivas da empresa em relação aos concorrentes.

### Ambiente Externo

A empresa de melhor desempenho será aquela que gerar maior valor para o cliente e que sustentar esse valor ao longo do tempo (KOTLER, 2000). Sendo assim a empresa deve buscar oportunidades de mercado com relação aos seus clientes e as quais tenham maior probabilidade de sucesso e atratividade, em contrapartida deve procurar identificar as ameaças impostas pelo ambiente externo, as quais poderiam vir a prejudicar suas vendas ou lucros.

## **5 PLANO DE MARKETING**

### **5.1 ANÁLISE DO MERCADO**

Ambiente em que a empresa esta inserida, o quão bem ela conhece seus clientes, concorrentes e fornecedores. Em suma, os dados do mercado e setor onde atua, ou como neste caso, pretende atuar.

### **5.2 ANÁLISE DO SETOR**

São todos os fatores do ambiente externo, analise e avaliação dos fatores sócio culturais e econômicos que influenciem em todos os elos do mercado, como concorrência e clientes.

### **5.3 ANÁLISE DA CONCORRÊNCIA**

Identificar as empresas que oferecem produtos ou serviços semelhantes. Os clientes têm cada vez mais opções para escolher, portanto, identificar e monitorar as ações dos concorrentes é de suma importância para manter-se atualizado e atento às necessidades do mercado.

### **5.4 ANÁLISE DOS FORNECEDORES**

Os fornecedores do negócio são um elo de extrema importância da cadeia de suprimentos. Devem ser vistos como vantagem competitiva na maneira em que determinam o preço e a qualidade dos produtos e matéria-prima. Assim como estes

fatores, as formas de pagamento e prazos apresentados devem ser alinhavados com a organização, pois estas características irão influenciar no bem ou serviço final disponível ao consumidor.

## 5.5 ANÁLISE DOS CLIENTES

Estudo do público-alvo, existência ou não de demanda pelo produto, se o cliente está disposto a pagar, quanto está disposto a pagar, qual o hábito de consumo e o perfil do consumidor. São as respostas destas questões para o gestor possa basear suas decisões de maneira mais efetiva para atingir em específico o seu público.

## 5.6 4 P'S DO MARKETING

O composto de marketing ou mix de marketing, como também é conhecido, engloba a base fundamental do marketing tático e operacional da empresa, sendo “o conjunto de ferramentas que a empresa usa para atingir seus objetivos de marketing no mercado alvo” na visão de Kotler (2000, p 97). Divide-se em quatro grandes grupos, a saber:

### 5.6.1 Produto

O Produto é um bem físico ou serviço que pode ser oferecido e satisfaça as necessidades e desejos do mercado. Juntamente com os seus atributos de qualidade, marca, design e outras características.

### **5.6.2 Preço**

É a quantidade de dinheiro que deve ser dada para se adquirir um produto. O cliente procura um preço justo, e a empresa deseja obter uma margem de lucro, para tanto, existem diversas estratégias para se determinar o preço, dentre elas podemos citar: os custos incorridos, a demanda pelo produto, a concorrência, os objetivos de lucro.

### **5.6.3 Praça**

É maneira com que se distribuirão os canais utilizados para ligar o produto até o cliente, do fornecedor ao consumidor final. Além do preço justo, o produto deve estar acessível ao cliente em um local e momento que ele deseja comprá-lo.

### **5.6.4 Promoção**

Forma pela qual se fará a comunicação dos atributos do produto para seu público alvo. Quais as ações serão promovidas para atender suas necessidades e respondê-las de forma efetiva e rápida devido a constante mutação dos desejos do consumidor.

## 6 RECURSOS HUMANOS

### 6.1 SISTEMA DE AVALIAÇÃO DE CARGOS

A avaliação e remuneração dos cargos serão desenvolvidas em cima do sistema de pontos, procedimento onde se utiliza de uma avaliação quantitativa determinando o valor relativo de um cargo pelo total de pontos atribuídos a ele. A utilização deste método visa eliminar, em parte, a subjetividade com relação à remuneração dos cargos, assim desta maneira, existe a escolha de fatores que são os responsáveis pelas atribuições importantes aos cargos avaliados, dentro deles há diversos graus nos quais o funcionário será equiparado. Conforme os pontos e pesos atribuídos, no final se chega a uma pontuação total do cargo que será comparada com a faixa de salário que a pontuação diz respeito.

O método objetiva uma política de remuneração clara e transparente, por mais que haja alguns cálculos matemáticos atrelados ao desenvolvimento do Manual de Pontos, este é bem simples de ser entendido, pois a sua lógica se baseia na importância dos fatores atribuídos ao cargo e a pontuação somada para o mesmo. Portanto, visa resultados válidos aos olhos do empregado e de difícil manipulação por parte do empresário.

### 6.2 PARTICIPAÇÃO NOS LUCROS E RESULTADOS

A participação nos lucros é o pagamento, por parte do empregador, ao trabalhador devido à geração dos lucros. É tanto uma maneira de aumentar a participação, entrega e motivação dos funcionários para com a empresa, quanto uma contribuição aos funcionários pela participação nos resultados superavitários. No Brasil a Participação nos Lucros e Resultados é obrigatória por lei, esta instituída na Constituição Federal de 1988, porém é controverso seu exercício, pois faltam regulamentações e fiscalizações conquanto sua prática. É válido lembrar que o PLR

somente pode ser distribuído duas vezes ao ano (no máximo) e com diferença de seis meses, para não ser caracterizada como remuneração, a qual sofre incidência de impostos.

## **7 PLANO FINANCEIRO**

### **7.1 ORÇAMENTO DE OPERAÇÃO E CAPITAL**

O orçamento de operação e capital é o processo de avaliação, seleção e análise inicial do Plano Financeiro, momento em que se demonstra a necessidade de investimento inicial para a abertura da empresa. É composto pelos investimentos necessários, despesas pré-operacionais, gastos com aquisição e instalação de equipamentos, capital de giro, tudo aquilo necessário para iniciarem as atividades da empresa. Tem como meta avaliar o impacto dos gastos iniciais sobre o negócio no período de um ano (Hisrich, Peters e Shepherd, 2009).

### **7.2 VALOR PRESENTE LÍQUIDO**

O Valor Presente Líquido (VPL) é um método de avaliação para calcular a atratividade de um investimento. Segundo Ross, Westerfield e Jordan (2000) é a tentativa de determinar se a proposta de investimento ou projeto vale mais que o custo, uma vez implantado. O cálculo se dá através de um investimento inicial descontado o fluxo de caixa que se espera do projeto, dada uma determinada taxa mínima de atratividade (juros). Busca-se o resultado positivo do VPL para a aceitação do projeto.

### **7.3 TAXA INTERNA DE RETORNO**

A Taxa Interna de Retorno (TIR) é mais um método que consiste na avaliação do investimento, ela se faz complementar ao VPL. A TIR de um investimento é o retorno exigido que resulta em VPL nulo quando usado como taxa de desconto. (ROSS et al., 1998, p. 174). Neste caso, os valores obtidos no cálculo são percentuais e não monetários como no VPL. A validação da TIR se dá em comparação a um retorno mínimo exigido pelo projeto, será ela aceitável quando seu retorno for maior que o mínimo exigido.

#### 7.4 FLUXO DE CAIXA

É um instrumento de programação financeira, pelo qual são retratadas todas as entradas e saídas de capital em determinado período. Tratando-se de um projeto, cabe salientar que são fluxos de caixa projetados, pois todos os componentes do projeto ainda são excepcionais, posto que o investimento ainda não existe (Zdanowicz, 2004).

#### 7.5 PONTO DE EQUILÍBRIO

Ponto em que se representa o faturamento mínimo que a empresa deve obter para que cubra seus custos de mercadoria vendida, despesas fixas e variáveis. Não amargando prejuízo, porém, nem tanto atingindo lucro.

$$\text{Ponto de Equilíbrio} = \frac{\text{Custos Fixos}}{1 - (\text{Custo Variável} / \text{Receita Total})}$$

Hisrich e Peters (2009)

#### 7.6 PAYBACK

Período de tempo necessário para se recuperar um investimento inicial, ou, como definido por Gitman (2001), “período de tempo exato necessário para a empresa recuperar seu investimento inicial em um projeto, a partir das entradas de caixa”. É uma boa ferramenta de análise quando vista em conjunto com outras, entretanto, analisada separadamente, possui algumas limitações como não levar em conta o valor do dinheiro no tempo e desconsiderar o nível de risco dos projetos.

## 7.7 ANÁLISE DE CENÁRIO

Projeções feitas para analisar como a empresa se sairia em determinadas situações pessimistas e positivas de fluxo de caixa. Sendo então estudadas as estimativas encontradas dos cenários para o auxílio na tomada de decisão estratégica do negócio.

## 8 METODOLOGIA

Roesch (2009) diz que o método mais apropriado é aquele definido através dos objetivos do projeto, e que ele seja a descrição de como o projeto será realizado. Portanto, é de fundamental importância a maneira com que se dará a escolha da metodologia para colher as informações e efetuar suas análises.

O método escolhido para a realização deste trabalho foi o estudo de caso exploratório. Segundo definido por Yin (2001, p.23) “uma inquirição empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto da vida real, quando a fronteira entre o fenômeno e o contexto não é claramente evidente e onde múltiplas fontes de evidência são utilizadas”. Esta escolha se deve ao fato de que este método irá proporcionar uma maior familiaridade com o tema e buscar maior conhecimento na área de mercado, possibilitando assim as considerações e conclusões acerca do que foi pesquisado para o auxílio na decisão de implementação do negócio.

Primeiramente será feita uma análise do mercado de alimentos brasileiro em geral, seus dados atuais e suas perspectivas para os próximos anos. Isto posto, pretende-se entrar na especificidade do mercado de congelados, estudando e analisando este segmento. Concorrentes, público alvo e fornecedores, partindo então para etapa da definição estratégica do mix de marketing, analisando o preço, produto, praça e promoção através de dados colhidos referentes ao mercado. Em seguida volta-se para a parte financeira do negócio: estimativa de investimento inicial, custos e projeções de vendas para, enfim, analisar a viabilidade do negócio em cima dos métodos de avaliação propostos e dentro dos possíveis cenários projetados concluir a viabilidade ou não do investimento proposto.

## 9 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

### 9.1 MISSÃO

Trazer praticidade e conveniência à alimentação das pessoas.

### 9.2 VISÃO

Estar presente nas principais capitais do país sendo um exemplo de modelo de negócios no setor de congelados.

### 9.3 VALORES

Preço justo: adequação do preço com relação ao produto e serviço prestado, e a percepção do cliente;

Satisfação do cliente: praticidade e qualidade no produto e atendimento;

Sustentabilidade: boas práticas visando a menor agressão possível do meio ambiente.

### 9.4 OBJETIVOS GERAIS

**Tabela 1 – Objetivos Gerais**

Objetivos Gerais	Previsão
Estabilizar-se no mercado local (consolidação mínima de clientela)	1 a 2 anos
Pagar o investimento inicial	1 a 2 anos
Criar a cultura do almoço de congelados na região central	1 a 2 anos
Implantar gerência administrativa	2 a 3 anos
Expansão/Nova Loja	2 a 3 anos

Fonte: Próprio Autor.

Os objetivos gerais foram definidos para guiar as ações da empresa em um determinado caminho previsto. A perspectiva de futuro é estabelecer-se como um modelo de negócios exemplar na área de congelados e estar presente em diversas outras cidades, portanto, nada mais sensato que traduzir esta visão em objetivos palpáveis que direcionem a empresa a conquistar o plano traçado.

Entende-se como estabilização no mercado a venda mensal de 1.100 unidades, valor proveniente do Ponto de Equilíbrio Moderado, considerado este o número mínimo necessário para empresa igualar seus custos e despesas com sua receita. Quanto ao pagamento do investimento inicial, estima-se que ocorra em um período de um a dois anos. Objetiva-se também, desenvolver a cultura do almoço de congelados na região central da cidade, a qual compreende diversos centros empresariais e escritórios, por isso a ideia de levar a este nicho de consumidor, pela telentrega, a conveniência e praticidade de uma alimentação de qualidade que irá otimizar o seu tempo em dias corridos.

Posteriormente a estes objetivos, os próximos passos seriam proceder à implementação da gerência administrativa, contratação de um gerente de loja e assistência administrativa, liberando então o administrador para tratar das estratégias do negócio com relação à sua expansão.

## 9.5 BALANCED SOCRECARD

Como ferramenta de execução do planejamento estratégico, segue a divisão das quatro perspectivas do BSC com seus respectivos objetivos, metas e indicadores.

**Tabela 2 - Financeira**

Perspectiva	Objetivo	Meta	Indicador
Financeiro	Sobrevivência	Positivo	Fluxo de caixa
	Rentabilidade	15%	Margem de Lucro = Lucro Líquido/Receita
	Satisfação dos Investidores	10%	ROE = Lucro Líquido/Total do Ativo
	Ticket Médio		Receita/n° de pessoas atendidas

Fonte: Próprio Autor.

Através dos fluxos de caixa da empresa haverá o controle de sua sobrevivência, tendo como meta valores positivos. Estima-se uma rentabilidade 15% e um retorno do capital próprio de 10%, dados projetados com base no histórico de empresa do ramo (Aninha Comas Congelados). Quanto ao ticket médio serão colhidos os dados de venda e mensurados em determinado período de tempo para se chegar a uma meta ideal de consumo pelo cliente.

**Tabela 3 - Cliente**

Perspectiva	Objetivo	Meta	Indicador
Clientes	Satisfação do Cliente	80%	satisfação/cliente ou % de reclamações
	Percepção do Preço	70%	satisfação/cliente ou % de reclamações
	Processo de Telentrega	75%	satisfação/cliente ou % de reclamações
	Retenção de Clientes	4 ou + compras	Produto (cliente)/mês

Fonte: Próprio Autor.

Quanto à perspectiva do cliente será em sua maior parte indicado por pesquisa de satisfação ou taxa de reclamações. Com metas variando ente 70% a 80% de atingimento para os objetivos. Existe também a ideia de fidelizar clientes, propondo a compra de quatro ou mais produtos mensais para sua retenção.

**Tabela 4 – Processos Internos**

Perspectiva	Objetivo	Meta	Indicador
Processos Internos	Eficiência Produtiva	80%	Produzido/Capacidade de Produção
	Satisfação com Fornecedores	80%	prazos de entrega e qualidade

Fonte: Próprio Autor.

Os processos internos correspondem à eficiência do processo produtivo e a satisfação com o fornecimento de insumos. Estima-se como ideal a casa de 80% para os dois objetivos.

**Tabela 5 – Aprendizado e Crescimento**

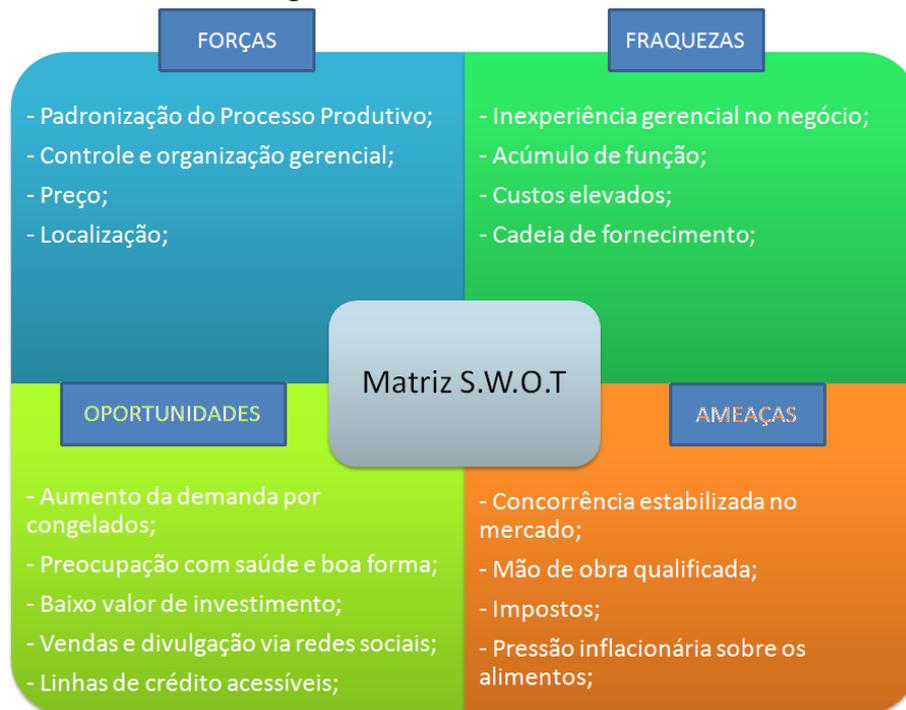
Perspectiva	Objetivo	Meta	Indicador
Aprendizado e Crescimento	Rotatividade Funcionários	abaixo de 33%	$((\text{entrada} + \text{saída})/2)/\text{Total de Funcionarios}$
	Satisfação dos Funcionários	80%	Pesquisa trimestral (formal) e dia a dia (informal)
	Desenvolvimento/Treinamento	1 semestre	n° de cursos afetuosos

Fonte: Próprio Autor.

Aprendizado e Crescimento com foco no desenvolvimento e satisfação dos funcionários, apoiado pela taxa de rotatividade destes. Como a empresa, inicialmente, terá três funcionários, a meta é que haja um *turnover* abaixo de 33%, o que, embora pareça alto, na realidade compreende a rotatividade de apenas um cargo.

## 9.6 ANÁLISE SWOT

**Figura 2 – Análise Matriz SWOT**



Fonte: Próprio Autor.

## Ambiente Interno

### Forças:

**Padronização do Processo Produtivo:** desenvolvimento de processo padrão em conjunto com engenheira de alimentos e nutricionista visando melhores práticas, menor desperdício de insumos e melhor aproveitamento do tempo de produção;

**Controle e organização gerencial:** utilização de ferramentas de análise de controle dos custos/despesas para atingir os objetivos traçados;

**Preço:** preço de entrada mais atrativo que a concorrência;

**Localização:** local com alta concentração de jovens estudantes e adultos.

### Fraquezas

Inexperiência gerencial no negócio: falta de vivência e experiência na área do mercado de alimentos congelados e na gerência de negócio próprio;

Acúmulo de função: com intuito de reduzir os custos o empresário acumulará funções tais como: vendas, atendimento e administração do negócio;

Custos elevados: os insumos têm altos valores na representatividade do Custo do Produto;

Cadeia de fornecimento: desconhecimento e inexperiência quanto a fornecedores no mercado;

### Ambiente Externo

#### Oportunidades

Aumento da demanda por congelados: falta de tempo leva as pessoas por necessidade e conveniência a consumirem produtos industrializados;

Preocupação com saúde e boa forma: atender a demanda crescente de alimentos saudáveis e ligados a um balanceamento alimentar;

Baixo valor de investimento: comparado a restaurantes e bares tem um investimento inicial de custo baixo;

Vendas e divulgação via redes sociais: atuar junto ao público jovem e adulto presente nas redes sociais, divulgando e consolidando a marca;

Linhas de crédito acessíveis: para fins de investimento, expansão, aquisição de equipamentos e capital de giro.

#### Ameaças

Concorrência estabilizada no mercado: empresas já consolidadas, algumas com mais de 20 anos de experiência e clientes regulares estabelecidos;

Mão de obra qualificada: escassez e alta rotatividade;

Impostos: alto peso da contribuição no produto;

Pressão inflacionária sobre os alimentos: alta flutuação do preço dos alimentos em função de fenômenos naturais, impostos e pressões de mercado, logo o reajuste para o consumidor final tende a ser mais demorado, longo prazo, enquanto a empresa sofre a curto prazo as alterações.

## 10 PLANO DE MARKETING

### 10.1 ANALISE DO MERCADO

#### 10.1.1 Concorrência

Como concorrência geral tem-se o vasto setor de *food service* mais especificamente os estabelecimentos voltados para o horário de almoço. Restaurantes à la carte, a quilo, e também os mercados e supermercados com refeições semi-prontas, congeladas e sanduíches.

Como concorrência direta percebem-se os estabelecimentos que comercializam congelados em Porto Alegre, tão somente.

Figura 3 – Aninha Comas



Fonte: <http://www.aninhacomas.com.br/>

Figura 4 - Aromo



Fonte: <http://www.aromo.com.br/>

Figura 5 – Brubins



Fonte: <http://www.brubins.com.br/>

Figura 6 - Substância



Fonte: <http://www.substancia.com.br/>

Figura 7 – Sabores Light



Fonte: <http://www.saboreslight.com.br>

Sob a ótica do preço médio praticado pelos concorrentes obteve-se a seguinte classificação:

Tabela 6 – Comparativo de Preços

Estabelecimento	Média de Preços*	Menor	Maior	Variedade (un.)
Aromo	R\$ 19,50	R\$ 16,40	R\$ 23,20	50
Aninha Comas	R\$ 17,57	R\$ 13,80	R\$ 21,80	133
Substancia	R\$ 16,88	R\$ 13,50	R\$ 21,50	36
Brubins	R\$ 16,56	R\$ 14,60	R\$ 19,70	116
Sabores Light	R\$ 15,25	R\$ 12,90	R\$ 16,50	46

Fonte: Pesquisa de mercado.

\*Desconsiderados os Acompanhamentos e Molhos.

Portanto, definiu-se como estratégia de entrada no mercado a prática do preço abaixo da concorrência, buscando ganhar fatia de mercado e consolidar a marca.

### 10.1.2 Análise dos Fornecedores

A compra de matéria prima necessária será feita de cotação realizada com os possíveis fornecedores, sendo escolhida aquela que representa um produto de maior qualidade para agregar valor ao serviço final. Os hortifrúteis serão comprados no CEASA de Porto Alegre, central com diversos fornecedores. Tem-se a ideia de criar um vínculo com os fornecedores na tentativa de manter um preço adequado e que possa ser negociado mediante a confiança estabelecida ao longo do tempo e

em relação a possíveis acertos de compras garantidas em períodos de tempo maiores a fim de reduzir o valor da compra.

Quanto às embalagens, estima-se a necessidade de mil e duzentas a duas mil por mês, devido às cotações de mercado é previsto o gasto médio entre R\$ 1.500,00 a R\$ 2.000,00 mensais com este custo, podendo, por ventura, ser reduzido mediante negociação de compras em maiores lotes. O valor unitário varia entre R\$ 00,80 à R\$ 1,65, a diferença no preço do produto se dá pela variabilidade no material, cor, tamanho e possibilidade de impressão gráfica, conforme ilustrado no Anexo E com alguns modelos.

A comercialização do produto será feita em loja e via *web site*. No segundo caso, mediante contratação de uma empresa da área de soluções em informática para desenvolvimento e suporte técnico mensal. Os valores cotados para o suporte mensal estão na casa de R\$ 100, 00 à R\$ 250, 00 e com um aporte inicial para desenvolvimento da plataforma de R\$ 2.000,00 à R\$ 7.000,00 reais.

Existe a possibilidade de implementar o *software* de gestão Colibri e Girassol, amplamente utilizados e difundidos no mercado gastronômico, mas devido o seu custo, entende-se que inicialmente a empresa utilizará as ferramentas de gestão disponíveis no pacote do *site* e em planilhas de *Excel* desenvolvidas pelo administrador.

### **10.1.3 Público Alvo**

Com o mercado de trabalho aquecido o brasileiro vem realizando suas refeições fora de casa com maior frequência. As pessoas vêm optando, cada vez mais, por comidas rápidas e industrializadas, visando praticidade e conveniência. O aumento de renda e a geração de empregos diminuiu o tempo de permanência e convivência em casa, a mulher vem conquistando cada vez mais espaço no mercado de trabalho, o número médio de habitantes por residência vem diminuindo entorno de 6% a.a., segundo dados do IBGE, logo, vem aumentando o número de solteiros residindo sozinhos.

Segundo a pesquisa *Brasil Food Trends 2020* realizada em 2011/12 pela Fiesp/IBOPE, chegou-se ao enquadramento de cinco grupos de tendências

atitudinais com relação ao mercado de alimentos. A saber: Sensorialidade e Prazer; Saudabilidade e Bem-estar; Conveniência e Praticidade; Qualidade e Confiabilidade e Sustentabilidade e Ética.



Fonte: Brasil Food Trends 2020 Fiesp/IBOPE (2011/12)

O grupo de maior representação, “Conveniência e Praticidade” (34%), é aquele que tem o perfil que a empresa deseja atingir. Caracteriza-se por deter consumidores que levam uma vida corrida, trabalham fora, passam mais tempo fora do que em seu domicílio, restando pouco tempo para os tratos do lar e da família. Segundo os dados coletados e inferidos na pesquisa, o grupo divide-se igualmente entre as classes A, B e C, apresentando uma ligeira superioridade de homens à média da população. Veem os alimentos semi-prontos e congelados como forte aliados, pois representam praticidade no preparo das refeições. Embora definido o grupo de atuação, a empresa pretende explorar as vertentes da “Sustentabilidade e Ética” com ações de marketing que promovam o apelo por estes valores, como exemplo haverá a prática de telentrega via bicicleta para a região central.

## 10.2 4P’S DO MARKETING

### 10.2.1 Produto

Dividido em quatro grandes linhas de produtos, Tradicional, Executiva, *Light* e *Fitness*. As quais se subdividem em Carnes, Massas, Risotos, Acompanhamentos e Molhos. Serão desenvolvidos pratos feitos e unidades isoladas que possam ser combinadas da maneira que o cliente desejar, variando de 250g a 500g.

*Tradicional*: Alimentação saudável, porém sem a preocupação de estar em uma dieta rígida, ideal para a família. Porções para 1 e 2 pessoas;

*Executiva*: Porções individuais para consumo no almoço/janta com intuito de atender a demanda daqueles que passam o dia fora do lar;

*Light*: Alimentação equilibrada para dieta;

*Fitness*: Dieta balanceada para quem malha e pratica esporte.

### **10.2.2 Preço**

Um dos valores da empresa é a prática de um preço justo, entendido como um valor adequado à margem de lucro que se visa obter e o valor percebido do cliente pela qualidade e sua satisfação. A empresa estima que para ganhar mercado necessita entrar com um valor médio abaixo do usual praticado. Segundo pesquisa de preços, com relação à concorrência, entende-se que o preço médio por produto a ser praticado é de R\$ 14,00. Salienta-se, porém, que este é um preço médio, já que, dentro das linhas de produtos definidos, haverá variações de acordo com o prato e os insumos utilizados.

### **10.2.3 Praça**

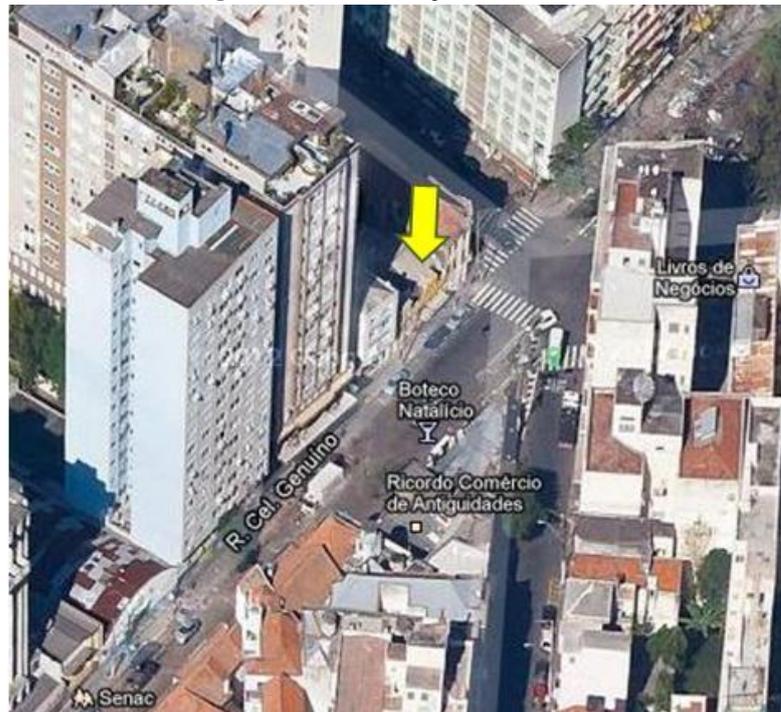
A maneira pela qual se dará a ligação entre produto e cliente é a venda do produto em loja física e *web site*, com a disponibilização de telentrega.

Quanto à localização, por ser um estabelecimento novo, sem o conhecimento do público, da qualidade e dos serviços prestados, presume-se que o consumidor inicialmente não estaria disposto a se deslocar diretamente à loja para a compra dos produtos. Portanto, a ideia de sua localização ser na proximidade de um

supermercado é tornar a marca acessível aos clientes e no caminho de seu deslocamento final, para, futuramente, substituir e complementar possíveis compras no mercado. Corrobora com este pensamento estar próximo de centros de ginástica (academias), buscando o público alvo jovem, preocupado com uma alimentação saudável (um dos motivos para a linha de alimentos *fitness*). Mesmo sendo uma área de maioria residencial, tem como vantagem estar perto do centro comercial da cidade, sendo assim, visa criar a cultura do pedido de congelados para almoço no escritório.

O imóvel escolhido localiza-se na Rua Coronel Genuíno, 82, no bairro Cidade Baixa:

**Figura 9 – Localização do Imóvel**



Fonte: *Google Maps*

Figura 10 – Fachada do Imóvel



Fonte: Próprio Autor.

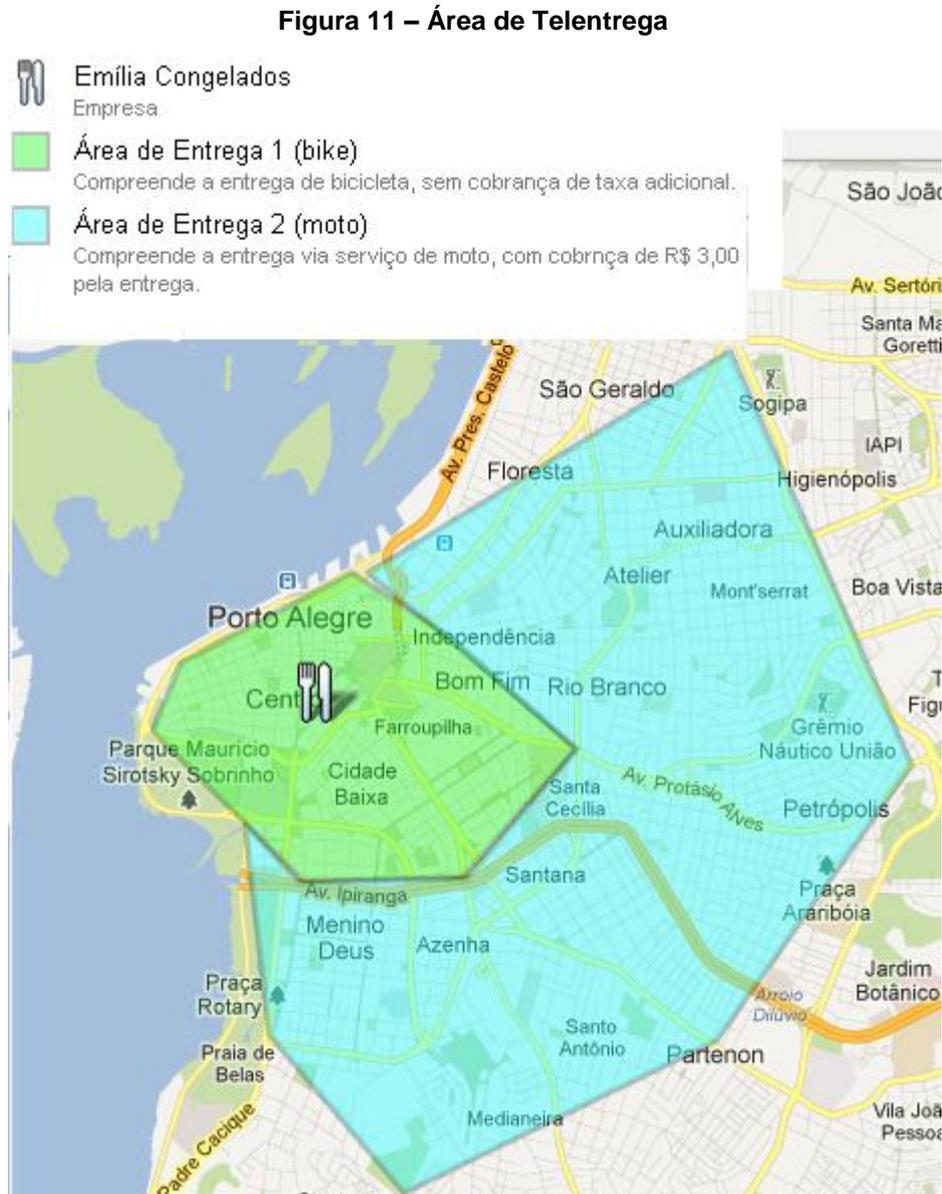
O imóvel compreende 176m<sup>2</sup>, sendo no segundo andar a parte administrativa e no primeiro produção e venda. O último dividido em cinco áreas principais, a saber:

- Área de produção (cozinha);
- Área para congelamento (dispensa 1);
- Depósito de Matéria-Prima (dispensa 2);
- Loja/Vendas;
- Banheiro.

A área de produção é o local onde o processo produtivo ocorrerá. Desde a entrada dos insumos a saída final do produto pronto para comercialização. Conterá a seguinte metragem 18m<sup>2</sup>, compreendendo os equipamentos necessários à execução do processo e o *layout* devidamente planejado para melhor adequação entre o espaço, os equipamentos e os responsáveis pela manipulação e transformação das matérias-primas em produto final. A área para congelamento disporá de 15m<sup>2</sup>. O depósito de matéria ocorrerá em um ambiente propício para tal fim, sendo tomados os cuidados com a devida limpeza, higiene e adequação da disposição dos insumos a serem utilizados. Metragem: 24m<sup>2</sup>. A parte de vendas/loja comporá a frente do estabelecimento, contará com 72m<sup>2</sup> balcão de vendas, *freezer*,

caixa registradora. Os banheiros conterão local para banho e armazenagem (armários) dos pertences dos funcionários. Planta do Imóvel no ANEXO F.

A telentrega compreenderá as áreas sombreadas no mapa:



Fonte: Prefeitura Municipal de Porto Alegre (2013)

A região sombreada (menor e central) abrangerá a entrega via bicicleta, pressupondo o apelo social com o qual o negócio se preocupa e sem o acréscimo de taxa de telentrega, pois este custo é internalizado, já que, o entregador faz parte dos custos da empresa. Diferentemente deste processo, dar-se-á a entrega de motocicleta representada no mapa (sombreado em volta da região central).

Entretanto, só será contratada a medida que a demanda do negócio gere esta solicitação, ou seja, após um período inicial com a entrega via bicicleta, apresentando-se necessária a expansão para o modo motocicleta, será este processo terceirizado e mediante cobrança de taxa de entrega de R\$ 3,00.

Processo do Fluxo do pedido e entrega no ANEXO A.

**Tabela 7 – Horários de entrega**

Período	Entre
Horário de almoço	10h e 11h
	11h e 12h
	12h e 13h
	13h e 14h

Fonte: Próprio Autor

Cálculo em cima de 4 a 6 locais de entrega por hora. Com o aumento destes números, torna-se necessário a contratação de mais um entregador. As entregas serão feitas de maneira pré-agendada, com a escolha por parte do cliente dentre os horários disponíveis para receber o produto. Exemplo:

**Tabela 8 – Rota de entrega**

Cliente	Pedido	Qtd	Local	Horário
Fulano da Silva	Strogonoff de Carne	2	Rua Vigário José Inácio, 24 ap 04	12h e 13h
Ciclano de Souza	Massa Carbonara	1	Rua General Câmara, 85 ap 03	10h e 11h
	Molho Branco	1		

Fonte: Próprio Autor.

#### 10.2.4 Promoção

Primeiramente deseja-se explorar ações de baixo custo que tornem a marca conhecida entre o público alvo. Desenvolvimento de *flyers* a serem distribuídos nos bairros de abrangência da entrega. Como a sustentabilidade é um dos valores da empresa, esta prática pode parecer uma contradição, porém serão desenvolvidos atrativos que façam com que os papéis tenham um fim retornável e reciclável, a

exemplo: apresentação do *flyer* dando direito a desconto nos produtos. Outra maneira que visa o baixo custo é a divulgação e constante atuação nas redes sociais, buscando tornar a marca conhecida, entender os clientes e fidelizá-los.

## 11 RECURSOS HUMANOS

Na área de Recursos Humanos a ideia é desenvolver um Sistema de Remuneração para os cargos existentes e para aqueles que por ventura possam ser criados futuramente, pois como o objetivo da empresa é expandir-se e criar franquias, é necessário planejar o crescimento do negócio de maneira estruturada. A proposta inicial de abertura conta com a configuração mínima necessária para produção, administração e entrega, a qual engloba:

- 1 Cozinheiro;
- 1 Auxiliar de Cozinha;
- 1 Entregador;
- 1 Gerente Administrativo (Administrador dono do negócio).

### 11.1 PESSOAL

#### Descrição Sumária dos Cargos:

**Chefe de Cozinha:** Cozinheiro chefe responsável pela direção e controle da equipe de produção, delega tarefas e responsabilidades, efetua as rotas de horários e dias de folga dos integrantes;

**Cozinheiro:** Responsável pelo preparo dos alimentos;

**Auxiliar de Cozinha:** Auxílio ao Cozinheiro no preparo e congelamento dos alimentos;

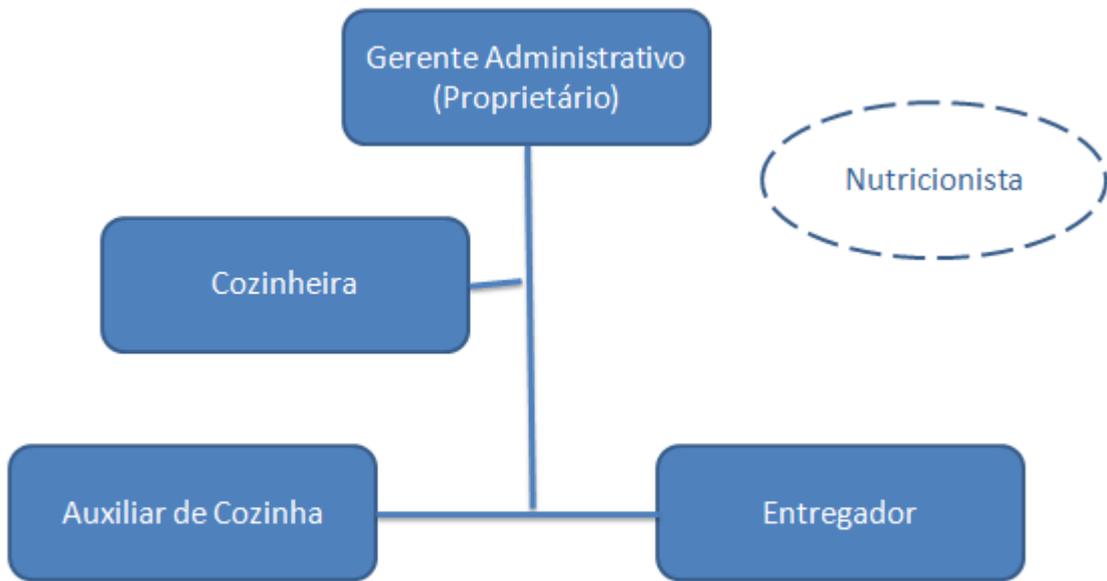
**Gerente Administrativo:** Responsável pelo gerenciamento e controle dos processos da empresa;

**Assistente Administrativo:** Auxílio ao Gerente nos processos e controles administrativos;

**Entregador:** Mapeamento (rota) e entrega dos produtos.

A descrição com detalhamento encontra-se no ANEXO B.

Figura 12 - Organograma



Fonte: Próprio Autor.

## 11.2 SISTEMA DE AVALIAÇÃO DE CARGOS

O Sistema de Remuneração foi desenvolvido com o intuito de utilizar a prática deste instrumento para estruturar a remuneração da área de recursos humanos de uma maneira mais objetiva, tentando minimizar a subjetividade com relação aos requisitos necessários aos cargos e sua avaliação e retribuição no trabalho. Espera-se que funcione também como um atrativo para a mão de obra, a qual poderá entender de maneira clara e simples os critérios definidos com relação ao cargo e a política de remuneração do mesmo, entende-se isso como uma vantagem competitiva no mercado, pois a maioria das empresas de pequeno porte, e até mesmo algumas de médio a grande porte, não tem sistemas desenhados ou os tem de maneira nebulosa, complicada e de difícil acesso pelos funcionários.

Baseado na descrição dos cargos e nas qualificações exigidas estipulou-se, em comparação com os salários praticados no mercado, uma faixa de valor que vai do mínimo até o máximo a serem pagos por enquadramento dos cargos. Devido à

pontuação atribuída aos cargos, através de um sistema de pontos relativo às qualificações (ANEXO C), definiu-se como política de remuneração o valor mínimo encontrado, com o intuito de propor ao empregado que mediante sua qualificação e com o tempo na empresa o seu salário possa aumentar. Contribuindo com esta negociação ainda temos a soma da Participação nos Lucros e Resultados da empresa, a qual terá política definida, clara e devidamente praticada semestralmente, portanto somando um benefício ao salário do trabalhador e incentivando a relação de benefício mútuo entre patrão e empregado.

**Tabela 9 – Tabela de Salários**

Qtd	Cargo	Remuneração	Imposto	Total	Horas
1	Cozinheiro	R\$ 1.254,68	50,0%	R\$ 1.882,01	8
1	Auxiliar de Cozinha	R\$ 780,06	50,0%	R\$ 1.170,10	8
1	Entregador	R\$ 694,00	50,0%	R\$ 1.041,00	8
Total				R\$ 4.093,11	
Qtd	Cargo	Remuneração	Imposto	Total	Hora
0	Assistente Administrativo	R\$ 1.198,80	50,0%	R\$ 1.648,35	8
0	Chefe de Cozinha	R\$ 1.637,79	50,0%	R\$ 2.251,96	8
1	Gerente Administrativo	R\$ 2.000,00	pró labore	R\$ 2.000,00	8

Fonte: Próprio Autor.

Como dito anteriormente, o planejamento da empresa é crescer de maneira estruturada, logo, a tabela acima demonstra os valores da configuração mínima de pessoal para abertura do negócio, bem como os possíveis cargos a serem criados com o desenvolvimento e crescimento do empreendimento.

Com relação à tributação, foi calculada sobre o salário base a incidência de 50% de tributação sobre o empregado (devido o seu enquadramento no SIMPLES NACIONAL), existem casos que chegam a 80% do salário ou até mais dependendo do setor e das estimativas e prevenções da empresa.

### 11.3 PARTICIPAÇÃO NOS LUCROS E RESULTADOS

Embora a Participação de Lucros e Resultados seja obrigatória, ainda é muito controversa a sua prática e fiscalização no país, a constituição obriga o seu pagamento, porém não há normativas que o expliquem devidamente. Entendemos que mesmo sendo obrigatório, o PLR tem o intuito de premiar o empregado pela participação no lucro obtido pela organização, afinal é este um dos fins que empresa tem, portanto, nada mais justo esta divisão que proporciona a consolidação de uma cultura “ganha-ganha” entre empresário e empregado. Diferentemente daquela que estamos acostumados, onde os custos são sempre cortados na parte mais fraca do elo e não há a devida valorização do trabalhador. Abaixo os objetivos e metas relacionando os funcionários e a empresa a resultados esperados para a partilha do PLR:

**Tabela 10 – Metas PLR**

PLR	Peso	Indicadores	Excelente		Bom		Regular		Insatisfatório
			0	4	4.1	6	6.1	8	
Individual	20%	Faltas e Atraso	100%		80%		60%		> 8.1
Empresa	40%	Satisfação do Cliente	90%	100%	70%	80%	50%	60%	<50%
			100%		80%		60%		
	40%	Retenção do Cliente	90%	100%	70%	80%	50%	60%	<50%
			100%		80%		60%		
Total	100%								

Fonte: Próprio Autor.

### Distribuição dos Lucros e Resultados.

**Tabela 11 – Distribuição**

Distribuição do PLR	
Parte	Mensal
<b>Acionistas</b>	30%
<b>Reserva de PLR</b>	10%
<b>Fundo de Reinvestimento</b>	30%
<b>Empregados*</b>	30%
<b>Total</b>	<b>100%</b>

Fonte: Próprio Autor.

\*PLR dos empregados pago semestralmente, segundo a legislação, não sendo caracterizado desta forma como parte da remuneração.

A tabela acima especifica como será feita a distribuição dos lucros da empresa entre as partes que a compõe e as reservas instituídas. Cabe salientar a importância do Fundo de Reinvestimento para manutenção e adequação da organização a novas tecnologias e imprevistos relativos ao mercado. Assim como a criação da Reserva de PLR, esta tem como finalidade precaver certa parcela do lucro para distribuição em momentos de dificuldade da empresa, onde, caso não haja lucro no período, mesmo assim possa ser distribuído o montante previamente reservado.

#### 11.4 TERCEIRIZAÇÃO E APOIO

Serviço de Apoio: contratação de consultora nutricionista para acompanhamento da elaboração dos produtos, orientando e apoiando tecnicamente o processo produtivo.

Terceirização: a limpeza do estabelecimento e a futura adição de entrega de motocicleta serão processos externos a organização.

## 12 PROCESSO PRODUTIVO

### 12.1 NORMAS LEGAIS

A legislação vigente exige que o estabelecimento siga algumas exigências legais para que sua regularização seja autorizada. De acordo com a ANVISA (Agência Nacional de Vigilância Sanitária) todo estabelecimento prestador de serviços de alimentação deve seguir algumas Resoluções:

- Resolução RDC nº 91, de 11 de maio de 2011, na qual Aprova o Regulamento Técnico: Critérios Gerais e Classificação de Materiais para Embalagens e Equipamentos em Contato com Alimentos constante do Anexo desta Resolução;

- Resolução RDC nº 216, de 15 de setembro de 2004, na qual Dispõe sobre Regulamento Técnico de Boas Práticas para Serviços de Alimentação;

- Resolução RDC nº 218, de 29 de julho de 2005, na qual Dispõe sobre Regulamento Técnico de Procedimentos Higiênico-Sanitários para Manipulação de Alimentos e Bebidas Preparados com Vegetais;

- Resolução RDC nº 273, de 22 de setembro de 2005, na qual Aprova o Regulamento Técnico para Misturas para o Preparo de Alimentos e Alimentos Prontos para o Consumo;

- Resolução RDC nº 275, de 21 de outubro de 2002, na qual Dispõe sobre o Regulamento Técnico de Procedimentos Operacionais Padronizados aplicados aos Estabelecimentos Produtores/Industrializadores de Alimentos e a Lista de Verificações de Boas Práticas de Fabricação em Estabelecimentos Produtores/Industrializadores de Alimentos;

Ainda para regulamentar o estabelecimento existem algumas Portarias que devem ser cumpridas:

- Portaria nº 326/97, na qual Dispõe o Regulamento Técnico sobre as Condições Higiênico-Sanitárias e de Boas Práticas de Fabricação para Estabelecimentos Produtores/Industrializadores de Alimentos;

- Portaria nº 1428, de 26 de novembro de 1993, na qual Dispõe do Regulamento Técnico para Inspeção Sanitária de Alimentos;

O estabelecimento ainda deve seguir a Lei nº 6.437, de 20 de agosto de 1977 e alterações posteriores, na qual Configura infrações à legislação sanitária federal, estabelece as sanções respectivas e dá outras providências.

## 12.2 CAPACIDADE PRODUTIVA

A empresa terá em sua configuração inicial uma área de produção com capacidade máxima de produção igual a 100 congelados por dia. Sendo o processo de produção desenvolvido em 22 dias úteis mensais. Cada funcionário da parte de produção consegue manufaturar 30 unidades do produto por dia. Será utilizado como métrica de eficiência produtiva: o total produzido dividido pela capacidade total instalada. O quadro abaixo demonstra a eficiência produtiva baseado no número de pessoas na parte de produção.

**Quadro 5 - Eficiência Produtiva**

Eficiência Produtiva		
Pessoa(s)	Congelados	%
1	30	30%
2		60%
3		90%

Fonte: Próprio Autor.

Baseado na capacidade dos equipamentos disponibilizados, com uma estimativa de 30 diferentes pratos e através de cálculos de produtividade foi possível chegar aos números encontrados de pratos por dia, levando em conta ainda o processo manual dos funcionários, dados estes inferidos por engenheira da área de alimentos.

## 13 LEGISLAÇÃO

### 13.1 ABERTURA DO NEGÓCIO

Segundo dados pesquisados no Portal do Empreendedor e em escritórios de contabilidade, a empresa para ser constituída necessita de registro em Junta Comercial, inscrição na Receita Federal (CNPJ), Secretaria da Fazenda (inscrição estadual e ICMS) e Prefeitura Municipal (alvarás e autorizações). Todas estas etapas burocráticas podem ser feitas sem auxílio de um escritório de contabilidade, diminuindo o custo de abertura, porém demandaria tempo e maior conhecimento no assunto por parte do empreendedor, portanto neste caso, opta-se pela prestação de serviço de um escritório de contabilidade que resultaria no dispêndio médio de R\$ 1.100,00 entre taxas, autenticações, cópias e honorários envolvidos no processo. Além desta despesa inicial haveria a contratação pelos serviços contábeis no valor de R\$ 375,00 mensais, compreendendo todos os lançamentos contábeis necessários e auxílios fiscais e tributários relativos ao negócio.

### 13.2 TRIBUTAÇÃO

Em função da Receita Bruta da empresa, esta se enquadra no Sistema Integrado de Pagamento de Impostos e Contribuições das Microempresas e Empresas de Pequeno Porte (Simples). A tributação incide sobre o faturamento realizado nos últimos doze meses, como no presente trabalho o fluxo de caixa apresentado é uma projeção, a empresa acaba sofrendo a incidência de dois valores diferentes devido à projeção dos cenários (Moderado e Otimista). Como bem podemos ver no quadro abaixo:

**Tabela 21 – Simples Comércio**

Alíquotas e Partilha do Simples Nacional – Comércio							
Receita Bruta em 12 meses (em R\$)	Alíquota	IRPJ	CSLL	Cofins	PIS/Pasep	CPP	ICMS
<b>Até 180.000,00</b>	<b>4,00%</b>	<b>0,00%</b>	<b>0,00%</b>	<b>0,00%</b>	<b>0,00%</b>	<b>2,75%</b>	<b>1,25%</b>
<b>De 180.000,01 a 360.000,00</b>	<b>5,47%</b>	<b>0,00%</b>	<b>0,00%</b>	<b>0,86%</b>	<b>0,00%</b>	<b>2,75%</b>	<b>1,86%</b>
<b>De 360.000,01 a 540.000,00</b>	<b>6,84%</b>	<b>0,27%</b>	<b>0,31%</b>	<b>0,95%</b>	<b>0,23%</b>	<b>2,75%</b>	<b>2,33%</b>
De 540.000,01 a 720.000,00	7,54%	0,35%	0,35%	1,04%	0,25%	2,99%	2,56%
De 720.000,01 a 900.000,00	7,60%	0,35%	0,35%	1,05%	0,25%	3,02%	2,58%
De 900.000,01 a 1.080.000,00	8,28%	0,38%	0,38%	1,15%	0,27%	3,28%	2,82%
De 1.080.000,01 a 1.260.000,00	8,36%	0,39%	0,39%	1,16%	0,28%	3,30%	2,84%
De 1.260.000,01 a 1.440.000,00	8,45%	0,39%	0,39%	1,17%	0,28%	3,35%	2,87%
De 1.440.000,01 a 1.620.000,00	9,03%	0,42%	0,42%	1,25%	0,30%	3,57%	3,07%
De 1.620.000,01 a 1.800.000,00	9,12%	0,43%	0,43%	1,26%	0,30%	3,60%	3,10%
De 1.800.000,01 a 1.980.000,00	9,95%	0,46%	0,46%	1,38%	0,33%	3,94%	3,38%
De 1.980.000,01 a 2.160.000,00	10,04%	0,46%	0,46%	1,39%	0,33%	3,99%	3,41%
De 2.160.000,01 a 2.340.000,00	10,13%	0,47%	0,47%	1,40%	0,33%	4,01%	3,45%
De 2.340.000,01 a 2.520.000,00	10,23%	0,47%	0,47%	1,42%	0,34%	4,05%	3,48%
De 2.520.000,01 a 2.700.000,00	10,32%	0,48%	0,48%	1,43%	0,34%	4,08%	3,51%
De 2.700.000,01 a 2.880.000,00	11,23%	0,52%	0,52%	1,56%	0,37%	4,44%	3,82%
De 2.880.000,01 a 3.060.000,00	11,32%	0,52%	0,52%	1,57%	0,37%	4,49%	3,85%
De 3.060.000,01 a 3.240.000,00	11,42%	0,53%	0,53%	1,58%	0,38%	4,52%	3,88%
De 3.240.000,01 a 3.420.000,00	11,51%	0,53%	0,53%	1,60%	0,38%	4,56%	3,91%
De 3.420.000,01 a 3.600.000,00	11,61%	0,54%	0,54%	1,60%	0,38%	4,60%	3,95%

Fonte: <http://www.normaslegais.com.br/legislacao/simples-nacional-anexo1.html>

Portanto, como destacado, a tributação varia em relação à Receita Bruta auferida no período, neste caso, entre 4%, 5,47% e 6,84%. Vale lembrar que a sua inscrição será feita como comércio, pois existe a possibilidade de, posteriormente, realizar venda no local para consumo, podendo o empreendimento ser constituído como restaurante.

## 14 PLANO FINANCEIRO

### 14.1 ORÇAMENTO DE OPERAÇÃO E CAPITAL

Mediante pesquisa de mercado chegou-se aos seguintes itens e valores que compreendem o investimento inicial para aporte do negócio. Somadas as Despesas Pré-Operacionais, Treinamento e Consultoria, Móveis e Utensílios, e Máquinas e Equipamentos, chegamos a um total de R\$ 48.641,00 reais, incluso neste valor o

Capital de Giro de 30%, prevendo possíveis dificuldades de saldos de compras e pagamentos de salários nos primeiros meses de abertura.

**Tabela 12 – Pré-Operacional**

<b>Despesas Pré-Operacionais</b>		
<b>Despesa</b>	<b>Descrição</b>	<b>Valor</b>
Reforma	obras	R\$ 3.000,00
Legalização da Empresa	documentos	R\$ 1.100,00
Instalações	equipamentos	R\$ 500,00
Marca	desenvolvimento	R\$ 3.000,00
Criação de Website	desenvolvimento	R\$ 5.000,00
Total		R\$ 12.600,00

Fonte: Próprio Autor.

Compreendem as Despesas Pré-Operacionais aquelas incorridas para a abertura do negócio, como exemplo a necessidade da documentação legal para o próprio estabelecimento e funcionamento da organização.

**Tabela 13 – Treinamento e Consultoria**

<b>Treinamento e Consultoria</b>		
<b>Tipo</b>	<b>Descrição</b>	<b>Valor</b>
Treinamento	funcionários	R\$ 500,00
Consultoria	nutrição	R\$ 1.700,00
Total		R\$ 2.200,00

Fonte: Próprio Autor.

Treinamento e Consultoria dos funcionários e da elaboração do cardápio da empresa.

**Tabela 14 – Mobiliário**

<b>Movéis e Utensílios</b>				
	<b>Descrição</b>	<b>Qtd.</b>	<b>Valor</b>	<b>Total</b>
Utensílios de Cozinha	panelas, talheres...	1	R\$ 1.000,00	R\$ 1.000,00
Armário de Cozinha		1	R\$ 700,00	R\$ 700,00
Prateleiras		2	R\$ 150,00	R\$ 300,00
Cadeiras		4	R\$ 50,00	R\$ 200,00
Balcão	atendimento	1	R\$ 300,00	R\$ 300,00
Mesa lisa	cortes e preparo	1	R\$ 720,00	R\$ 720,00
Total				R\$ 3.220,00
<b>Máquinas e Equipamentos</b>				
	<b>Descrição</b>	<b>Qtd.</b>	<b>Valor</b>	<b>Total</b>
Freezer	400l	2	R\$ 1.700,00	R\$ 3.400,00
Geladeira	300l	1	R\$ 1.200,00	R\$ 1.200,00
Fogão Industrial	6 bocas	1	R\$ 1.500,00	R\$ 1.500,00
Pia		1	R\$ 400,00	R\$ 400,00
Liquidificador industrial		1	R\$ 500,00	R\$ 500,00
Microondas		1	R\$ 200,00	R\$ 200,00
Laminador Elétrico	massas	1	R\$ 400,00	R\$ 400,00
Balança	pesagem	1	R\$ 500,00	R\$ 500,00
Exaustor		1	R\$ 600,00	R\$ 600,00
Embaladora	selar congelados	1	R\$ 500,00	R\$ 500,00
Climatizador		1	R\$ 900,00	R\$ 900,00
Ventilador		1	R\$ 100,00	R\$ 100,00
Computador		1	R\$ 1.200,00	R\$ 1.200,00
Caixa Registradora		1	R\$ 500,00	R\$ 500,00
Telefone		1	R\$ 70,00	R\$ 70,00
Bicicleta	mais equip. de segurança	1	R\$ 800,00	R\$ 800,00
Total				R\$ 12.770,00

Fonte: Próprio Autor.

Mobiliários e Equipamentos descritos e necessários para o processo de produção e administração da organização.

Totalizando o investimento inicial:

Tabela 15 – Investimento

Investimento Inicial	
Detalhamento	Total
Despesas Pré-Operacionais	R\$ 12.600,00
Máquinas e Equipamentos	R\$ 12.770,00
Móveis e Utensílios	R\$ 3.220,00
Treinamento e Consultoria	R\$ 2.200,00
Matéria Prima	R\$ 4.851,00
Capital de Giro (30%)	R\$ 13.000,00
<b>Total</b>	<b>R\$ 48.641,00</b>

Fonte: Próprio Autor.

Custos operacionais para execução e manutenção do negócio:

Tabela 16 – Custos

Custos Fixos			Moderado	Otimista	Pessimista
Detalhamento	Mês 1	Mês 12	Valor Anual	Valor Anual	Valor Anual
<b>Água e Energia</b>	<b>R\$ 589,05</b>	<b>R\$ 589,05</b>	<b>R\$ 7.068,60</b>	<b>R\$ 10.602,90</b>	<b>R\$ 3.534,30</b>
Telefone	R\$ 100,00	R\$ 100,00	R\$ 1.200,00	R\$ 1.200,00	R\$ 1.200,00
Internet	R\$ 50,00	R\$ 50,00	R\$ 600,00	R\$ 600,00	R\$ 600,00
Contador	R\$ 375,00	R\$ 375,00	R\$ 4.500,00	R\$ 4.500,00	R\$ 4.500,00
Aluguel	R\$ 1.200,00	R\$ 1.200,00	R\$ 14.400,00	R\$ 14.400,00	R\$ 14.400,00
<b>Gás</b>	<b>R\$ 62,37</b>	<b>R\$ 62,37</b>	<b>R\$ 748,44</b>	<b>R\$ 1.122,66</b>	<b>R\$ 374,22</b>
Site	R\$ 250,00	R\$ 250,00	R\$ 3.000,00	R\$ 3.000,00	R\$ 3.000,00
Aluguel de Máquina de Cartão C/D	R\$ 140,00	R\$ 140,00	R\$ 1.680,00	R\$ 1.680,00	R\$ 1.680,00
Limpeza	R\$ 200,00	R\$ 200,00	R\$ 2.400,00	R\$ 2.400,00	R\$ 2.400,00
Pró-Labore	R\$ 2.000,00	R\$ 2.000,00	R\$ 24.000,00	R\$ 24.000,00	R\$ 24.000,00
<b>Total</b>	<b>R\$ 4.966,42</b>	<b>R\$ 4.966,42</b>	<b>R\$ 59.597,04</b>	<b>R\$ 63.505,56</b>	<b>R\$ 55.688,52</b>
Custos Variáveis					
Detalhamento	Mês 1	Mês 12	Valor Anual	Valor Anual	Valor Anual
<b>Matéria Prima</b>	<b>R\$ 4.851,00</b>	<b>R\$ 4.851,00</b>	<b>R\$ 58.212,00</b>	<b>R\$ 87.318,00</b>	<b>R\$ 29.106,00</b>
<b>Mão de Obra Direta</b>	<b>R\$ 4.093,11</b>	<b>R\$ 4.093,11</b>	<b>R\$ 49.117,33</b>	<b>R\$ 63.158,50</b>	<b>R\$ 49.117,33</b>
Embalagens	R\$ 1.500,00	R\$ 1.500,00	R\$ 18.000,00	R\$ 18.000,00	R\$ 18.000,00
<b>Total</b>	<b>R\$ 10.444,11</b>	<b>R\$ 10.444,11</b>	<b>R\$ 125.329,33</b>	<b>R\$ 168.476,50</b>	<b>R\$ 96.223,33</b>

Fonte: Próprio Autor.

Como já referido anteriormente, os custos descritos foram colhidos com base de valores em pesquisa de mercado, porém, cabe ressaltar quanto à particularidade daqueles que estão destacados: Água e Energia, Gás e Matéria Prima. Como são dados de produção, eles foram estimados pela porcentagem que representavam da receita líquida referente à empresa de alimentos congelados Aninha Comas. Por este motivo, explica-se a variação dos valores nos três cenários

propostos, pois, foi projetado em cima da receita de cada cenário as porcentagens de 35% em Matéria Prima, 4,25% para Água e Energia e 0,5% de Gás.

## 14.2 FLUXO DE CAIXA E ANÁLISE DOS CENÁRIOS

Os fluxos de caixa foram obtidos em função da previsão de receita, a qual se determinou pela capacidade diária de produção da empresa. Através de um estudo realizado com uma profissional da Engenharia de Alimentos, atestou-se que a cozinha instalada teria capacidade máxima de produção em 100 pratos (congelados) por dia. Como a configuração inicial do negócio é constituída por duas pessoas nesta área, um cozinheiro e um auxiliar de cozinha, houve divisão de dois possíveis cenários: o Otimista, relativo à produção e venda de 90 congelados diários (para atingir esta produção seriam necessárias três pessoas na parte de produção); e o cenário Moderado, este sim, concernente àquelas duas pessoas da configuração inicial com a capacidade de produção de 60 pratos (congelados) por dia.

Dados estes atestados com a empresária Aninha Comas (há 31 anos no ramo de congelados). Como dias úteis de produção levou-se em consideração a manufatura do produto em vinte e dois dias do mês, logo 1320 e 1980 unidades mensais produzidas nos cenários Moderado e Otimista respectivamente. Para o cenário pessimista foi considerada a produção da metade do Cenário Moderado, 660 unidades.

**Tabela 17 - Produção**

Produção				
Cenários	Congelados	Pessoa(s)	Total/dia	Total/mês
Moderado	30	2	60	1320
Otimista	30	3	90	1980
Pessimista	15	2	30	660

Fonte: Próprio Autor.

Ticket médio ao preço de R\$ 14,00 reais, logo os fluxos de caixa de três anos, com correção anual de 5% de inflação, apresentam-se assim:

**Tabela 18 – Cenário Otimista**

	Otimista		
	1 Ano	2 Ano	3 Ano
Receita Bruta	<b>R\$ 332.640,00</b>	<b>R\$ 349.272,00</b>	<b>R\$ 366.735,60</b>
(-) imposto	6,84%	6,84%	6,84%
Receita Líquida	<b>R\$ 309.887,42</b>	<b>R\$ 325.381,80</b>	<b>R\$ 341.650,88</b>
(-) custo operacional	<b>R\$ (231.982,06)</b>	<b>R\$ (243.581,16)</b>	<b>R\$ (255.760,22)</b>
pessoal	R\$ 63.158,50	R\$ 66.316,42	R\$ 69.632,24
matéria prima	R\$ 87.318,00	R\$ 91.683,90	R\$ 96.268,10
outros custos	R\$ 81.505,56	R\$ 85.580,84	R\$ 89.859,88
Lucro Op.	<b>R\$ 77.905,37</b>	<b>R\$ 81.800,64</b>	<b>R\$ 85.890,67</b>

Fonte: Próprio Autor.

**Tabela 19 – Cenário Moderado**

	Moderado		
	1 Ano	2 Ano	3 Ano
Receita Bruta	<b>R\$ 221.760,00</b>	<b>R\$ 232.848,00</b>	<b>R\$ 244.490,40</b>
(-) imposto	5,47%	5,47%	5,47%
Receita Líquida	<b>R\$ 209.629,73</b>	<b>R\$ 220.111,21</b>	<b>R\$ 231.116,78</b>
(-) custo operacional	<b>R\$ (184.926,37)</b>	<b>R\$ (194.172,69)</b>	<b>R\$ (203.881,33)</b>
pessoal	R\$ 49.117,33	R\$ 51.573,20	R\$ 54.151,86
matéria prima	R\$ 58.212,00	R\$ 61.122,60	R\$ 64.178,73
outros custos	R\$ 77.597,04	R\$ 81.476,89	R\$ 85.550,74
Lucro Op.	<b>R\$ 24.703,35</b>	<b>R\$ 25.938,52</b>	<b>R\$ 27.235,45</b>

Fonte: Próprio Autor.

Adição do pessimista considerando um cenário com metade das vendas do Moderado.

**Tabela 20 – Cenário Pessimista**

Pessimista			
	1 Ano	2 Ano	3 Ano
Receita Bruta	R\$ 110.880,00	R\$ 116.424,00	R\$ 122.245,20
(-) imposto	4%	4%	4%
Receita Líquida	R\$ 106.444,80	R\$ 111.767,04	R\$ 117.355,39
(-) custo operacional	R\$ (151.911,85)	R\$ (159.507,45)	R\$ (167.482,82)
pessoal	R\$ 49.117,33	R\$ 51.573,20	R\$ 54.151,86
matéria prima	R\$ 29.106,00	R\$ 30.561,30	R\$ 32.089,37
outros custos	R\$ 73.688,52	R\$ 77.372,95	R\$ 81.241,59
Lucro Op.	R\$ (45.467,05)	R\$ (47.740,41)	R\$ (50.127,43)

Fonte: Próprio Autor.

### 14.3 VALOR PRESENTE LÍQUIDO

Para calcular o VPL do projeto utilizou-se a taxa mínima de atratividade igual à taxa SELIC 7,50%, atualmente.

**Quadro 1 - VPL**

Otimista		Moderado		Pessimista	
VPL	R\$ 163.752,47	VPL	R\$ 18.707,77	VPL	(R\$ 172.597,87)

Fonte: Próprio Autor.

Obteve-se como VPL Esperado o valor de R\$ 3.287,46. Valor este que poderia ser maior, considerando a influência do cenário pessimista, já que a partir do primeiro ano de prejuízo seria difícil crer que a empresa continuaria a existir por mais dois anos em função dos números negativos.

### 14.4 TAXA INTERNA DE RETORNO

Em consonância com o VPL deve ser analisada a TIR do negócio, pois ela ajudará a decidir a viabilidade ao ser comparada com a taxa mínima de atratividade previamente selecionada.

**Quadro 2 - TIR**

Otimista		Moderado		Pessimista	
TIR	154%	TIR	27%	TIR	#NÚM!

Fonte: Próprio Autor.

Desconsiderando o cenário pessimista, a TIR encontrada nos outros dois cenários é positiva e maior que a taxa mínima de atratividade (TMA) escolhida (SELIC), logo tornando o projeto aceito em qualquer um dos dois cenários.

#### 14.5 PONTO DE EQUILÍBRIO

Seria necessária a venda de aproximadamente 60 unidades/dia para a empresa igualar sua receita a seus custos (lucro zero), na perspectiva Otimista; já na perspectiva Moderada, aproximadamente, 50 unidades/dia para ocorrer o mesmo evento de equalização entre receita e custos.

**Quadro 3 – Ponto de Equilíbrio**

P.E. Otimista			
CPV	Preço Unitário	Unidade/mês	Unidade/dia
R\$ 19.331,84	R\$ 14,00	1.380,85	62,77
P.E. Moderado			
CPV	Preço Unitário	Unidade/mês	Unidade/dia
R\$ 15.410,53	R\$ 14,00	1.100,75	50,03

Fonte: Próprio Autor.

## 14.6 PAYBACK

O *payback* encontrado para o cenário Otimista ocorre no primeiro ano de vida da organização, já no cenário Moderado entre 1 e 2 anos como mostram os quadros abaixo.

**Quadro 4 - Payback**

	0	1	2	3
Fluxo de Caixa	R\$ (48.641,00)	R\$ 77.905,37	R\$ 81.800,64	R\$ 85.890,67
Acumulado	R\$ (48.641,00)	R\$ 29.264,37	R\$ 111.065,00	R\$ 196.955,67
<b>Payback Moderado</b>				
	0	1	2	3
Fluxo de Caixa	R\$ (48.641,00)	R\$ 24.703,35	R\$ 25.938,52	R\$ 27.235,45
Acumulado	R\$ (48.641,00)	R\$ (23.937,65)	R\$ 2.000,88	R\$ 29.236,32

Fonte: Próprio Autor.

## 15 CONCLUSÃO

Planejamento é a melhor maneira de se estruturar os passos para se alcançar um objetivo. O ato de planejar envolve lidar com expectativas, o ato de controlar envolve lidar com os erros. Foram exatamente estas expectativas, incertezas e possíveis cenários que o presente trabalho se preocupou em projetar.

O plano de negócios desenvolvido teve como objetivo principal aliar algumas das práticas profissionais de gestão aprendidas, ao longo do curso de administração, com a vontade de abrir um negócio no setor gastronômico, mais especificamente, na área de congelados, a qual se entende como uma oportunidade de mercado a ser explorada, como bem mostram os dados expostos relativos ao mercado de congelados na atualidade brasileira.

Com a visão de estabelecer um negócio com a mínima configuração possível necessária para a produção e venda do produto, foram desenvolvidos os planejamentos nas áreas de *marketing*, recursos humanos e finanças. Apoiados por um planejamento estratégico fundado nas diretrizes e valores da então empresa a ser constituída. Para atestar a viabilidade econômica do empreendimento, alguns indicadores financeiros serviram como balizadores para a aceitação ou não do projeto. Dados os resultados positivos obtidos com relação aos fluxos de caixa, VPL e TIR do negócio projetado, nos cenários Otimista e Moderado, do ponto de vista teórico, o projeto pode sim ser aceito, pois tem um retorno maior para o investidor do que a taxa mínima de atratividade considerada.

Porém, não podemos deixar de considerar um aspecto fundamental na decisão prática do investidor, o risco. Embora o custo do dinheiro esteja relativamente baixo no cenário atual do país, a abertura do empreendimento contém diversos riscos, seja pela ótica da inexperiência do administrador do negócio, ou pelos custos elevados de mercado, a consequente inflação sofrida pelos alimentos, a barreira de entrada e conquista de mercado consumidor, enfim, são muitas as incertezas. O proposto aqui foi tentar planejar e organizar ao máximo a estrutura do negócio, considerando os riscos associados e desenvolvendo métodos para que aquilo que foi planejado possa ser controlado e avaliado ao longo do caminho da organização.

## REFERÊNCIAS

BOHLANDER, George W.; SNELL, Scott; SHERMAN, Arthur. **Administração de Recursos Humanos**. 2ª Ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo**: Transformando ideias em negócios. 3a. Ed. Rio de Janeiro: Campus/Elsevier 2008.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo**: Transformando ideias em negócios. 3a. Ed. Rio de Janeiro: Campus 2000.

GITMAN, Lawrence J. **Princípios de administração financeira**: essencial. 2a. Ed. Porto Alegre: Bookman 2001.

HISRICH, Robert D.; PETERS, Michael P.; SHEPHERD, Dean A. **Empreendedorismo**. 7a. Ed. Porto Alegre: Bookman 2009.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2000.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertação e estudos de caso. São Paulo: Atlas, 2009.

ROSS, S. A.; WESTERFIELD, R. W.; JORDAN, B. D. **Princípios da administração financeira**. 2ª Ed. São Paulo: Atlas, 2000.

Yin, Roberto K. **Estudo de caso – planejamento e métodos**. 2ª Ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

Zdanowicz, José Eduardo. 2004. **Fluxo de Caixa**: uma decisão de planejamento e controle financeiro. 10ª Ed. Porto Alegre: Editora Sagra Luzzatto.

### Referencias Eletrônicas

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS INDÚSTRIAS DA ALIMENTAÇÃO.

<<http://www.abia.org.br/vst/AForcadoSetordeAlimentos.pdf>>

FEDERAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DO ESTADO DE SÃO PAULO. **Brasil**

**FoodTrends 2020**. Disponível em:

<[http://www.brazilfoodtrends.com.br/Brasil\\_Food\\_Trends/index.html](http://www.brazilfoodtrends.com.br/Brasil_Food_Trends/index.html)>

GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR. GEM 2011 Global **Report Extended**. Disponível em:

<<http://www.gemconsortium.org/docs/download/2200>>

Instituto Nielsen. **Relatório de 2011**

<<http://www.br.nielsen.com/reports/reportesejecutivosglobales.shtml>>

PORTAL DA ANVISA

<[www.portal.anvisa.gov.br](http://www.portal.anvisa.gov.br)>

PORTAL DO EMPREENDEDOR

<<http://www.portaldoempreendedor.gov.br/mei-microempreendedor-individual>>

PORTAL TRIBUTÁRIO. **Normas Legais**. Disponível em:

<<http://www.normaslegais.com.br/legislacao/simples-nacional-anexo1.html>>

Prefeitura Municipal de Porto Alegre

<[http://www2.portoalegre.rs.gov.br/spm/default.php?p\\_secao=132](http://www2.portoalegre.rs.gov.br/spm/default.php?p_secao=132)>

SEBRAE. **Taxa de sobrevivência das empresas no Brasil**. Disponível em:

<[http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/bds.nsf/45465B1C66A6772D832579300051816C/\\$File/NT00046582.pdf](http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/bds.nsf/45465B1C66A6772D832579300051816C/$File/NT00046582.pdf)>

SEBRAE-SC. **Alimentos congelados**. Disponível em:

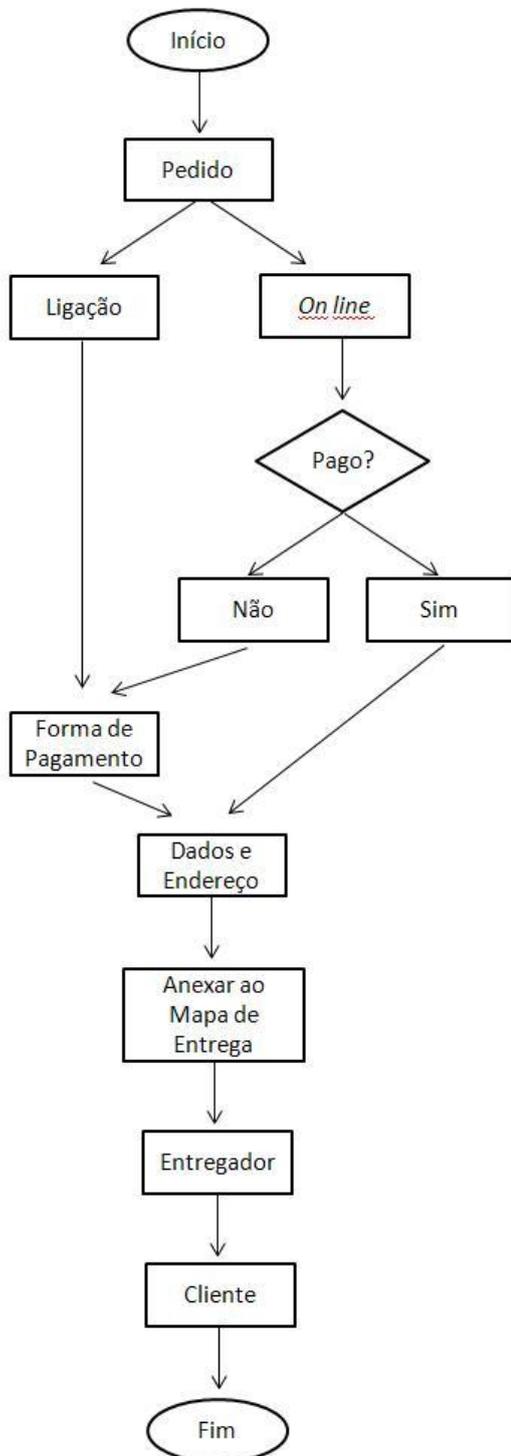
<<http://m.sebrae-sc.com.br/Sebrae-SiteWap/ideiasdenegocio.id.logic?id=9F56294E0193353E832579F800687434>>

SEBRAE. **Como elaborar um planejamento de Recursos Humanos**

<<http://www.biblioteca.sebrae.com.br/>>

## ANEXO A – FLUXO DO PEDIDO E ENTREGA

### Fluxo do Pedido e Entrega



## ANEXO B – DESCRIÇÃO DE CARGOS

Descrição/Cargo	Chefe de Cozinha	Cozinheiro	Auxiliar de Cozinha	Gerente Administrativo	Assistente Administrativo	Entregador
Descrição Sumária	Cozinheiro chefe responsável pela direção e controle da equipe de produção, delega tarefas e responsabilidades, efetua as rotas de horários e dias de folga dos integrantes	Responsável pelo preparo dos alimentos	Auxílio ao Cozinheiro no preparo e congelamento dos alimentos	Responsável pelo gerenciamento e controle dos processos da empresa.	Auxílio ao Gerente nos processos e controles administrativos.	Mapeamento (rota) e entrega dos produtos.
Descrição Detalhada	Atividades que concernem ao cozinheiro	Atender as boas práticas no trato com alimentos	atender as demandas do cozinheiro	organizado	organizado	realizar a entrega do produto ao cliente
	responsável pela organização da equipe de produção	elaborar os pratos segundo os procedimentos operacionais definidos	limpar e zelar pelos equipamentos de trabalhos da cozinha	conhecimento no pacote office	conhecimento no pacote office	cobrança, quando necessário
		controlar o estoque e reportar os pedidos de insumos à administração	auxiliar no controle do estoque	atendimento ao cliente	atendimento ao cliente	
		supervisionar e delegar as tarefas ao auxiliar de cozinha	atender as boas práticas no trato com alimentos	negociação com fornecedores	noção de contabilidade	
				conhecimento em contabilidade e matemática financeira	noção de matemática financeira	
				fechamento do caixa diário	relização de vendas	
			controle de pedidos de matéria prima	suporte ao gerente administrativo		
			supervisionar e delegar tarefas ao assistente administrativo	Auxílio ao entregador na montagem da rota de entrega;		

## ANEXO C – SISTEMA DE REMUNERAÇÃO

Fatores/Graus	Grau 1	Grau 2	Grau 3	Grau 4
Experiência	sem necessidade	até 6 meses	1 ano	2 anos
Escolaridade	sem necessidade	Ensino Fundamental	Ensino Médio	Ensino Médio + Técnico em Administração ou Contabilidade
Complexidade das Tarefas	sem necessidade	Baixa	Média	Alta
Responsabilidade pela Produção	sem necessidade	Baixa	Média	Alta
Responsabilidade Administrativa	sem necessidade	Baixa	Média	Alta
Responsabilidade por valores	sem necessidade	Baixa	Média	Alta
Responsabilidade por Contatos	sem necessidade	Baixa	Média	Alta
Autonomia de decisão	sem necessidade	Baixa	Média	Alta
Esforço Físico	sem necessidade	Baixa	Média	Alta

Máximo	420
Mínimo	120

Fatores	%	Grau 1	Grau 2	Grau 3	Grau 4	n° de graus	Razão
Experiência	8%	9,6	17,6	25,6	33,6	4	8
Escolaridade	7%	8,4	15,4	22,4	29,4	4	7
Complexidade das Tarefas	10%	12	22	32	42	4	10
Responsabilidade pela Produção	18%	21,6	39,6	57,6	75,6	4	18
Responsabilidade Administrativa	10%	12	22	32	42	4	10
Responsabilidade por Valores	10%	12	22	32	42	4	10
Responsabilidade por Contatos	17%	20,4	37,4	54,4	71,4	4	17
Autonomia de decisão	10%	12	22	32	42	4	10
Esforço Físico	10%	12	22	32	42	4	10
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>120</b>			<b>420</b>		

Chefe de Cozinha	Cozinheiro	Auxiliar de Cozinha	Gerente Administrativo	Assistente Administrativo	Entregador
33,6	25,6	17,6	33,6	25,6	9,6
15,4	15,4	15,4	29,4	22,4	8,4
32	22	12	42	32	22
75,6	75,6	57,6	39,6	21,6	21,6
22	12	12	42	32	12
12	12	12	42	32	22
20,4	20,4	20,4	71,4	54,4	20,4
32	22	12	42	22	12
42	42	32	22	22	42
285	247	191	364	264	170

Cargo	Média do Mer	Pontos
Entrega	R\$ 700,00	170
Auxiliar de Cozinha	R\$ 900,00	191
Cozinheiro	R\$ 1.150,00	247
Assistente Administrativo	R\$ 1.050,00	264
Chefe de Cozinha	R\$ 2.200,00	285
Gerente Administrativo	R\$ 2.500,00	364

Grau	Intervalo de Pontos	Ponto Médio	Cálculo do Salário Médio	Faixa Salarial			Amplitude
				Mínimo	Médio	Máximo	
1	170,00 - 193,00	181,50	R\$ 806,70	R\$ 694,30	R\$ 806,70	R\$ 937,30	35%
2	193,00 - 219,11	206,06	R\$ 1.034,54	R\$ 890,39	R\$ 1.034,54	R\$ 1.202,03	35%
3	219,11 - 248,76	233,93	R\$ 1.293,21	R\$ 1.113,02	R\$ 1.293,21	R\$ 1.502,57	35%
4	248,76 - 282,41	265,58	R\$ 1.586,87	R\$ 1.341,15	R\$ 1.586,87	R\$ 1.877,61	40%
5	282,41 - 320,62	301,52	R\$ 1.920,26	R\$ 1.622,92	R\$ 1.920,26	R\$ 2.272,08	40%
6	320,62 - 364,00	342,31	R\$ 2.298,76	R\$ 1.942,81	R\$ 2.298,76	R\$ 2.719,93	40%

## ANEXO D - PLR

PLR	Peso	Indicadores	Excelente	Bom	Regular	Inatisfatório	
Individual	20%	Faltas e Atraso	0	4	4.1	6.1	> 8.1
			100%		80%	60%	
Empresa	40%	Satisfação do Cliente	90%	100%	70%	50%	<50%
			100%		80%	60%	
Total	100%	Retenção do Cliente	90%	100%	70%	50%	<50%
			100%		80%	60%	

## ANEXO E – EMBALAGENS



**ANEXO F - PLANTA DO IMÓVEL**