UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA CURSO DE GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

ANDREIA CÔRTES REIS CASTANHEIRA

A ANÁLISE DA EFETIVIDADE DO PLANO DE NEGÓCIO EM UM EMPREENDIMENTO JÁ ESTABELECIDO: O CASO DE UM MICRO EMPREENDIMENTO DO RAMO ALIMENTÍCIO

ANDREIA CÔRTES REIS CASTANHEIRA

A ANÁLISE DA EFETIVIDADE DO PLANO DE NEGÓCIO EM UM EMPREENDIMENTO JÁ ESTABELECIDO: O CASO DE UM MICRO EMPREENDIMENTO DO RAMO ALIMENTÍCIO

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado a Faculdade de Engenharia da Universidade Federal de Juiz de Fora, como requisito parcial para a obtenção do título de Engenheira de Produção.

Orientadora: M.Sc, Mariana Paes Fonseca Maia

ANDREIA CÔRTES REIS CASTANHEIRA

A ANÁLISE DA EFETIVIDADE DO PLANO DE NEGÓCIO EM UM EMPREENDIMENTO JÁ ESTABELECIDO: O CASO DE UMA EMPRESA DO RAMO ALIMENTÍCIO

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado a Faculdade de Engenharia da Universidade Federal de Juiz de Fora, como requisito parcial para a obtenção do título de Engenheira de Produção.

Aprovada em 20 de dezembro de 2017.

BANCA EXAMINADORA

M.Sc, Mariana Paes Fonseca Maia
UFJF

D.Eng, Luiz Henrique Dias Alves
UFJF

D.Sc, Clarice Breviglieri Porto

UFJF

RESUMO

O presente trabalho é baseado em uma análise sobre o empreendedorismo no Brasil aliado aos

tipos de negócios, sendo eles empreendimentos novos, já estabelecidos, de oportunidade e de

necessidade. Possui como foco os negócios já estabelecidos e a necessidade de aplicação do

plano de negócios nesse tipo de empreendimento. Com base em um apanhado teórico, este

trabalho teve como intuito testar a efetividade do plano de negócios nesses empreendimentos

por meio da execução e análise do plano de negócio de uma microempresa que se enquadra

nessa situação. Pode-se concluir que foram encontradas algumas dificuldades específicas de

um negócio já estabelecido, fazendo com que alguns pontos do plano de negócio devam ser

modificados para que torne-se mais aderente.

Palavras-chave: Empreendedorismo, Plano de Negócios.

ABSTRACT

The present work was based on an analysis of entrepreneurship in Brazil allied to the types of

business, being new enterprises, already established, of opportunity and necessity. It focuses

on established businesses and the need to apply the business plan in this type of enterprise.

Based on a theoretical overview, this work intends to test the effectiveness of the business

plan in these enterprises through analysis in a company that fits in this situation. It is

concluded that some specific difficulties of an already established business were found,

causing some points of the business plan to be modified to become more adherent.

Keywords: Entrepreneurship, Business Plan.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Metodologia de pesquisa em Engenharia de Produção	17
Figura 2 - Percentual da evolução das taxas de empreendedorismo de empreendimen	tos
iniciais e estabelecidos Fonte: – GEM Brasil – (2015)	22
Figura 3 – Guia para o planejamento de novos negócios ou para o planejamento de nov	vas
unidades da empresa Fonte: Adaptado de Dornelas (2013)	32
Figura 4 – Composição por porte de empresas do total da economia e no setor alimentíc	cio
Fonte: SEBRAE	47
Figura 5 – Mapa de empatia da noiva Fonte: Mobilize Eventos	49
Figura 6 – Arranjo Físico Fonte: Autora	54
Figura 7 – Etapas de produção Fonte: Autora	55
Figura 8 – Fórmula do ponto de equilíbrio Fonte: SEBRAE	65
Figura 9 – Fórmula da lucratividade Fonte: SEBRAE	65
Figura 10 – Fórmula da rentabilidade Fonte: SEBRAE	66
Figura 11 – Prazo de retorno do investimento Fonte: SEBRAE	66

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Percentual do total de empreendedores que buscaram órgãos de apoio Fo	onte: –
GEM Brasil – (2014)	23
Quadro 2 – Distribuição percentual dos empreendedores segundo os motivos que os lev	varam a
não buscar um órgãos de apoio Fonte: - GEM Brasil - 2014	24
Quadro 3 – DRE do Ano1 ao Ano5 Fonte: Autora	57
Quadro 4 – Investimento fixo Fonte: Autora	61
Quadro 5- Faturamento médio mensal Fonte: Autora	61
Quadro 6 – Custo de matéria-prima por tabuleiro Fonte: Autora	62
Quadro 7 – Custo com mercadoria vendida Fonte: Autora	63
Quadro 8 – Taxa de depreciação dos equipamentos Fonte: Autora	63
Quadro 9 – Custos fixos operacionais mensais Fonte: Autora	64
Quadro 10 – Demonstrativo de Resultados Fonte: Autora	64
Quadro 11 – Indicadores de Viabilidade Fonte: Autora	66
Quadro 12 – Comparação de cenários Fonte: Autora	67
Quadro 13 – Mudanças sugeridas no modelo de plano de negócios Fonte: Autora	73

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Taxa de empreendedorismo da população entre 18 e 64 anos	Fonte: – GEM
Brasil – (2015)	22
Tabela 2 - Percentual de empreendedorismo de oportunidade e necessidade	Fonte: – GEM
Brasil - 2014	24

LISTA DE ABREVIATURAS, SIGLAS E SÍMBOLOS

SOFTEX – Sociedade Brasileira para Exportação de Software

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

GEM – Global Entrepreneurship Monitor

TEA – Taxa de Empreendedores Iniciais

TEE – Taxa de empreendedores estabelecidos

TTE – Taxa total de empreendedores

SENAC – Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial

SENAI – Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial

ABRASEL – Associação Brasileira de Bares e Restaurantes

MEI – Micro Empreendedor Individual

CMV – Custo da Mercadoria Vendida

DRE – Demonstrativo de Resultados do Exercício

SUMÁRIO

<u>1.</u>	INTRODUÇÃO	13
1.1	CONSIDERAÇÕES INICIAIS	13
1.2	JUSTIFICATIVA	14
1.3	ESCOPO DO TRABALHO	15
1.4	ELABORAÇÃO DOS OBJETIVOS	15
	DEFINIÇÃO DA METODOLOGIA	
	ESTRUTURA DO TRABALHO	
<u>2.</u>	REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	20
	EMPREENDEDORISMO: UMA ABORDAGEM CONCEITUAL	
2.2	EMPREENDEDORES INICIAIS E ESTABELECIDOS	21
2.3	EMPREENDEDORISMO DE OPORTUNIDADE E NECESSIDADE	23
2.4	PLANEJAMENTO DE NEGÓCIOS	25
2.5	ABORDAGENS MODERNAS E TRADICIONAIS DE PLANEJAMENTO DE	
NEO	GÓCIOS	26
2.6	O PLANO DE NEGÓCIOS	28
2.7	O USO DO PLANO DE NEGÓCIOS POR EMPRESAS JÁ ESTABELECIDAS E	AS
ESP	PECIFICIDADES DO SETOR DE FOOD SERVICE	34
2.8	A ANÁLISE DE DIFERENTES ABORDAGENS DE PLANO DE NEGÓCIO	37
	UM MODELO UNIFICADO	
<u>3.</u>	DESENVOLVIMENTO	42
3.1	PLANO DE NEGÓCIO DA EMPRESA ANALISADA	
3.1.1		
3.1.2	2 HISTÓRICO, PRODUTO E OBJETIVO	
3.1.3	DADOS DOS EMPREENDEDORES, EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL E ATRIBUIÇO	ĎES 45
3.1.4		
3.1.5	,	
3.1.6		
3.1.7		
3.1.8	B ENQUADRAMENTO TRIBUTÁRIO	48

3.2	ANÁLISE DE MERCADO	48
3.2.1	ESTUDO DOS CLIENTES	48
3.2.2	ESTUDO DOS CONCORRENTES	50
3.2.3	ESTUDO DOS FORNECEDORES	50
3.3	DESENVOLVIMENTO, PRODUÇÃO E LOCALIZAÇÃO	51
3.4	PLANO DE MARKETING	51
3.4.1	DESCRIÇÃO DOS PRINCIPAIS PRODUTOS	51
3.4.2		
3.4.3	ESTRATÉGIAS DE PROMOÇÃO E DIVULGAÇÃO	52
3.4.4	ESTRUTURA DE COMERCIALIZAÇÃO	53
3.5		
3.5.1	ARRANJO FÍSICO	53
3.5.2	CAPACIDADE PRODUTIVA E COMERCIAL	54
3.5.3	PROCESSOS OPERACIONAIS	54
3.6	ESTRATÉGIAS DE CRESCIMENTO	56
3.6.1	MATRIZ SWOT	58
3.6.2	INDICADORES DE DESEMPENHO	60
3.7	PLANO FINANCEIRO	61
3.7.1	INVESTIMENTO TOTAL	61
3.7.2	FATURAMENTO MENSAL, CUSTO DE MATÉRIA PRIMA E CUSTO DE	
COM	MERCIALIZAÇÃO	61
3.7.3	CUSTO COM MERCADORIA VENDIDA	62
3.7.4	ESTIMATIVA DE CUSTO COM DEPRECIAÇÃO	63
3.7.5	CUSTOS FIXOS OPERACIONAIS MENSAIS	63
3.7.6	DEMONSTRATIVO DE RESULTADOS	64
3.7.7	INDICADORES DE VIABILIDADE	65
3.8	FATORES DE RISCOS	67
3.8.1	CONSTRUÇÃO DE CENÁRIOS	67
3.8.2	RISCOS QUE O EMPREENDIMENTO ENFRENTARÁ	68
<u>4.</u> <u>4</u>	ANÁLISE	<u> 69</u>
4.1	SUGESTÕES DE MELHORIA	72
_		
<u>5.</u> <u>(</u>	CONCLUSÃO	<u> 74</u>

REFERÊNCIAS	75
ANEXO E – TERMO DE AUTENTICIDADE	79

1. INTRODUÇÃO

De acordo com Dornelas (2001), o empreendedorismo ganhou mais notoriedade no Brasil a partir da década de 1990. Isso, dentre outras razões, por causa da abertura da economia aliada à origem de entidades como o SEBRAE e a SOFTEX. Com o auxílio dessas organizações, o empreendedorismo se fortaleceu notavelmente no país.

O Brasil compõe um dos países alvo de estudos do GEM (Global Entrepreneurship Monitor), que é considerado nos dias atuais o maior estudo sobre empreendedorismo independente do planeta. Conforme a GEM (2010) observou-se que o povo brasileiro é o povo mais empreendedor no G20 e também dos BRIC's.

Para Stoner e Freeman (1999), a atitude de empreender implica em possuir próatividade, planejamento, equilíbrio e liderança. Drucker (1975) anuncia que o planejamento não é capaz de predizer o que irá ocorrer e, sim, um instrumento para lidar com a realidade atual. É avaliar quais ações e atitudes devem ser realizadas no momento para o merecimento futuro. Assim, o resultado final do planejamento não é a informação, e sim o trabalho.

1.1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS

No decorrer dos últimos anos, as pessoas movidas por um caráter inovador têm se tornado cada vez mais presentes na sociedade. De acordo com Gilbert (2009), empreendedores bem-sucedidos são motivados por propósitos que ultrapassam o anseio de realização pessoal ou um empreendimento de sucesso. Quando decidem desenvolver um negócio, fazem de forma pensada.

Afinal, empreendedores de sucesso não são jogadores e sim tomadores de riscos calculados. Isso faz com que riscos excessivos sejam evitados. Outra característica é a visão predeterminada do que a empresa pode se tornar, pois empreendedores de sucesso geralmente estão um passo à frente da realidade da empresa. Eles enxergam os problemas como uma fonte de oportunidade de melhoria, o que facilita o estudo e o reconhecimento de padrões.

Um estudo da *Harvard Business School* (1986) indica que empreendedores que começaram um novo negócio após já ter tido sucesso em um empreendimento anterior, tendem a ter mais êxito na nova experiência do que iniciantes ou pessoas que fracassaram anteriormente.

O que indica que a persistência é de bastante valia para o sucesso do negócio e que os empreendedores novos devem buscar por um parceiro que tenha uma experiência bem sucedida. Todavia, muitos estudos dedicam-se a análise de negócios novos e pouco ao comportamento dos já estabelecidos.

1.2 JUSTIFICATIVA

O tema do trabalho despertou o interesse da autora, pois sua irmã possui uma micro empresa já estabelecida que passa pela necessidade de se rever para se manter competitiva no mercado e busca por adaptações estruturais no plano de negócios para se adequar o máximo possível a realidade competitiva atual. Acreditando que outras empresas passam por esse tipo de situação a autora motivou-se a analisar diversos casos que se assemelham ao tema proposto acreditando que esse caso possa contribuir e trazer benefícios com os resultados que foram obtidos.

O assunto empreendedorismo é bastante atual sendo de grande valia para os engenheiros de produção. Várias empresas são abertas sem planejamento prévio, a partir da intuição do empreendedor, todavia sem o planejamento adequado o risco de insucesso aumenta muito. Para Degen e Mello (1989) o empreendedorismo não depende de sorte e sim de estudo, técnica e aplicação.

O plano de negócios fornece informações importantes ao proprietário através das análises dos dados contribuindo para a gestão do negócio. Afinal o plano de negócios segundo Stone (2001) é definido como um resumo escrito do que o empreendedor espera conseguir no negócio e o meio pelo qual pretende atingir as metas.

Para Dornellas (2001), o plano de negócios deve ser visto como um estudo prévio do empreendimento. Quanto mais bem planejado ele for maior a chance de sucesso em relação a um negócio sem planejamento em situações similares. Inclusive até os negócios que já estão estabelecidos devem usufruir do plano, que deve ser atualizado constantemente no decorrer do tempo, para continuar válido e não se tornar defasado, afinal a economia, o mercado consumidor e os produtos e serviços estão em constante mudança e desenvolvimento.

Essas mudanças causam grande impacto para qualquer empreendimento, sendo assim, deve-se manter um ambiente de constante aprendizado para estar preparado o máximo possível para as eventuais mudanças. Há diversas maneiras e ferramentas que auxiliam no

monitoramento dos percalços econômicos e a busca do crescimento do negócio. Todavia, o plano de negócios é uma alternativa que muitas empresas consolidadas utilizam para analisar as novas tendências ou decadências do mercado. Ademais, possui uma estrutura básica que pode ser modificada ou adaptada a situação organizacional de cada empreendimento.

1.3 ESCOPO DO TRABALHO

O problema formulado no escopo consistiu em verificar se diante dos modelos tradicionais de plano de negócio é possível simplesmente utilizá-los no planejamento de um negócio já consolidado ou se são necessárias adaptações relevantes.

Para resolver o problema formulado, foi aplicado um modelo unificado das metodologias tradicionais de planos de negócio numa microempresa do ramo alimentício sediada em Juiz de Fora, Minas Gerais. A empresa existe desde 2014 e atua mais especificamente no setor de doces, oferecendo produtos como bem-casados de *brownies* para casamentos, *brownies* recheados que são vendidos em alguns estabelecimentos da cidade, tabuleiros e saquinhos de raspas de *brownie*. Baseando-se no tipo de negócio estabeleceu-se como escopo temporal um horizonte de planejamento de 5 anos.

1.4 ELABORAÇÃO DOS OBJETIVOS

O trabalho teve como objetivo principal avaliar a aderência dos modelos tradicionais de plano de negócio por empresas já estabelecidas. Assim, foi testada a efetividade da execução de um plano de negócio em uma micro empresa em processo de consolidação e de modo a identificar possíveis deficiências nos modelos de planos recomendados na literatura, diante das especificidades envolvidas nesse caso.

Além disso, como objetivos secundários, destacam-se:

- Conformar um modelo de plano de negócio unificado que incorpore todos os elementos recomendados na literatura sobre o tema;
- Levantar todos os dados essenciais para a execução do plano de negócio e aplicar esse modelo unificado na empresa objeto do estudo;
- Analisar as dificuldades e oportunidades relacionadas à aplicação desse modelo unificado;

 Propor sugestões de melhoria para o plano que torne-o mais adequado às empresas estabelecidas.

1.5 DEFINIÇÃO DA METODOLOGIA

De acordo com Roesch (1996), a metodologia descreve como o projeto será desenvolvido, indicando qual tipo de análise de informações e técnicas de coleta serão escolhidos para produzir a pesquisa. Para ele, independente do tema do projeto, pode-se caracterizá-lo no aspecto qualitativo e/ou quantitativo.

Contudo, ainda de acordo com Roesch (1996) geralmente utiliza-se a perspectiva qualitativa na avaliação formativa e a perspectiva quantitativa na avaliação de resultados. Sendo assim, a concepção metodológica tem o intuito de indicar a direção a ser seguida rumo ao alcance dos objetivos, através das técnicas de pesquisa utilizadas, relatando as fases, configurações e estrutura dos conteúdos.

Para realizar a análise deste estudo de caso foi desenvolvida uma pesquisa literária em diversos livros, artigos acadêmicos e sites significativos. Primeiramente, foi desenvolvido um estudo sobre as características do empreendedorismo no Brasil e seus tipos foram conceituados, sendo estes embasados em diversos autores influentes no assunto.

Posteriormente, foi desenvolvida uma análise dos principais fatores e estatísticas para a elaboração do planejamento de negócios e sua importância para o sucesso dos empreendimentos. Em seguida, fez-se um comparativo entre as abordagens modernas e tradicionais do planejamento de negócios, o qual abordou-se o plano de negócios em si e o modelo de negócios, somados ao conceito de *Startup*.

Essa análise propiciou o estudo das possíveis mudanças na estrutura do plano para que este atenda de forma mais ampla as empresas estabelecidas através de uma coletânea de situações vivenciadas por esse tipo de empresas. Sendo assim, a metodologia em questão se baseia na análise da efetividade de um plano de negócio em um empreendimento que está em processo de consolidação.

Dessa forma, de acordo com Miguel (2010) a natureza do estudo em questão é de caráter prático, tendo em vista que os resultados obtidos poderão ser de usufruto de diversas empresas. Ademais, de acordo com os objetivos da pesquisa, constata-se que ela é definida como descritiva e normativa.

No que se refere ao tipo de abordagem do estudo em questão pode-se considerá-lo como uma pesquisa composta por dados qualitativos. Já os métodos abordados são do tipo estudo de caso. A Figura 1 indica as metodologias utilizadas na pesquisa, enfatizando as que estão presentes nesse trabalho.

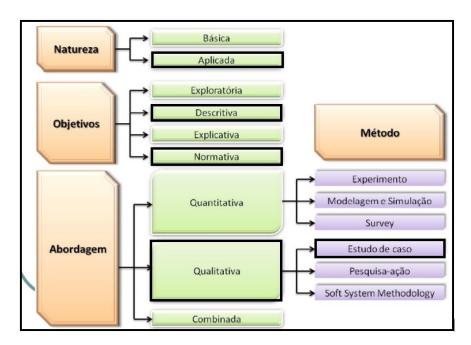


Figura 1 – Metodologia de pesquisa em Engenharia de Produção Fonte: Miguel, 2010 (Adaptado)

No presente trabalho, foram consultados diversos modelos de plano de negócio de literaturas nacionais e internacionais para o posterior desenvolvimento de um modelo unificado que abrangesse tanto a literatura brasileira quanto estrangeira. Esse modelo que incorpora os principais elementos recomendados na literatura sobre o tema foi empregado no negócio objeto de estudo do trabalho de conclusão de curso.

Diante disso, foram identificadas oportunidades e dificuldades nas adaptações desse modelo pro caso de um negócio em processo de consolidação. Foi feita uma comparação a partir dos desafios e oportunidades encontrados para, por fim, ter sido elaborada sugestões de melhoria no plano de negócios para torná-lo mais aderente às dificuldades e oportunidades verificadas e que possa, inclusive ser replicado em negócios de condições similares.

1.6 ESTRUTURA DO TRABALHO

Com o propósito de especificar os conhecimentos obtidos durante a pesquisa dos conceitos referentes ao trabalho, optou-se por separá-lo em cinco capítulos:

Capítulo 1 – Introdução:

O primeiro capítulo consiste na introdução a qual abrange a as considerações iniciais, a justificativa de sua realização, escopo a ser seguido do trabalho, objetivos, definição da metodologia, estrutura desenvolvida, abrangendo desde a revisão de literatura até os resultados decorrentes da metodologia desenvolvida.

Capítulo 2 – Revisão bibliográfica:

O segundo capítulo aborda a revisão bibliográfica, que se caracteriza pela elaboração do referencial teórico através de um levantamento bibliográfico detalhado, para analisar as contribuições já expressas acerca do assunto. Ela é constituída por uma breve conceituação acerca do empreendedorismo, seguido por uma análise dos empreendimentos iniciais e estabelecidos, do empreendedorismo por oportunidade e por necessidade, o planejamento e negócio, a posteriori, as abordagens modernas e tradicionais de planejamento, o plano de negócios em si, o uso do plano de negócios por empresas já estabelecidas, uma análise de diferentes estruturas de plano de negócio e a proposição de um modelo unificado.

Capítulo 3 – Aplicação:

O terceiro capítulo refere-se à descrição do desenvolvimento do trabalho indicado pela metodologia de pesquisa escolhida, garantindo as características de validade e fidedignidade do trabalho.

Capítulo 4 – Resultados:

O quarto capítulo discorre sobre os resultados decorrentes da aplicação da metodologia desenvolvida no capítulo 3. Sendo mostrados os problemas encontrados assim como as soluções desenvolvidas. Por fim, há uma análise relacionando os resultados alcançados e a teoria abordada na revisão bibliográfica.

Capítulo 5 – Considerações Finais:

O quinto capítulo é o último do trabalho e caracteriza-se pelas conclusões e considerações finais, apresentando deduções e inferências correspondentes aos objetivos propostos, assim como os pontos de melhoria da metodologia proposta.

2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

2.1 EMPREENDEDORISMO: UMA ABORDAGEM CONCEITUAL

Segundo Aurélio (1975) pode-se considerar como definição de "empreendedorismo" a atitude de quem, por iniciativa própria, realiza ações ou idealiza novos métodos com o objetivo de desenvolver e dinamizar serviços, produtos ou quaisquer atividades de organização e administração.

Para Mariano e Mayer (2012), o significado contemporâneo e ampliado de empreender é "fazer a coisa acontecer". Quem empreende está utilizando todas as suas capacidades para realizar algo que agregue valor para a sociedade. Além disso o termo empreender é dinâmico e vem evoluindo ao longo do tempo, de acordo com as mudanças sociais e tecnológicas.

Para Baron e Shane (2013), a tarefa de conceituar empreendedorismo é complexa, tendo em vista que as definições são traiçoeiras e, ainda mais, se tratando de uma área relativamente nova que pode ser tanto uma área de estudo de negócios quanto uma atividade na qual as pessoas se envolvem. Dito isso, atualmente não há um consenso que defina completamente o termo em questão.

Chiavenato (2012) mostra que para empreender não basta somente criar o próprio negócio ou inovar apenas no início. Deve-se também saber gerir, manter e sustentar o empreendimento em um ciclo de vida prolongado, obtendo assim os retornos do investimento. Para o autor, o espírito empreendedor envolve sentimentos, emoções impulsos, riscos e intuições, devendo, todavia, reservar um amplo espaço para a racionalidade.

Contudo, uma definição apresentada por Shane e Venkataraman (2000) tem obtido aceitação crescente. A definição sugere que o empreendedorismo como uma área de negócios objetiva compreender como surgem as oportunidades de criar algo novo, sendo novos serviços ou produtos, novos mercados, novos processos produtivos ou matérias-primas. Ou seja, novas maneiras de organizar as tecnologias existentes. Então, nota-se que o processo de empreender não é apenas criar um novo negócio, ele também inclui a capacidade do empreendedor de gerir a nova empresa com êxito após sua criação.

De acordo com Shane e Venkataraman (2000) o que muitas pessoas confundem é que o empreendedorismo consiste em reconhecer uma oportunidade para criar algo novo e,

não necessariamente, um novo produto ou serviço. Pode ser o reconhecimento de uma oportunidade para desenvolver um mercado novo, ou um novo processo de produção, ou até mesmo, uma nova matéria prima. Ainda segundo Mariano e Mayer (2012), os empreendedores são os indivíduos capazes de transformar ideias em realidade. E, sendo assim, são agentes fundamentais para a materialização da inovação.

Para Mariano e Mayer (2012) inovação é essencial para qualquer sociedade, tendo em vista que a cada dia que passa, os produtos tornam-se obsoletos. Ademais, os cliente estão, na maioria das vezes, ansiosos por novidades, principalmente as de cunho tecnológico. Esse conceito é fundamental para o sucesso de qualquer negócio, pois a inovação se aplica tanto para as empresas iniciantes quanto para as já estabelecidas, que precisam de reinventar a todo momento com o intuito de se manterem competitivas no mercado.

2.2 EMPREENDEDORES INICIAIS E ESTABELECIDOS

Um país de empreendedores é mais capacitado a se desenvolver social e economicamente. Em uma sociedade em que há o predomínio de pessoas empreendedoras tem-se uma capacidade maior de geração de bens e serviços que atendam às necessidades dos habitantes.

O projeto GEM tem como objetivo analisar a função do empreendedorismo no desenvolvimento econômico e social dos países. Na pesquisa os empreendedores são classificados como iniciais e estabelecidos. Os empreendedores nascentes e novos são considerados empreendedores iniciais ou em estágio inicial.

De acordo com o GEM Os empreendedores estabelecidos administram e são proprietários de um negócio tido como consolidado, que pagou salários, gerou pró-labores ou qualquer outra forma de remuneração aos proprietários por mais de 42 meses (3,5 anos). A variação na taxa de empreendedores estabelecidos (TEE), de 2014 (17,5%) para 2015 (18,9%), foi importante, mas exerceu pouca influência no aumento da taxa total (TTE). O aumento da TTE de 2014 para 2015 foi determinado pelo aumento significativo na taxa de empreendedores iniciais (TEA), que foi de 17,2% em 2014 e de 21% em 2015.

Quando avaliada a proporção de empreendedores motivados por oportunidade, que são os empreendedores que optam por iniciar um novo negócio mesmo se possuírem alternativas de emprego em relação ao total de empreendedores iniciais, observou-se, em 2015, uma alteração em relação aos anos de 2012 a 2014. Enquanto nesses três anos a proporção manteve-se próxima dos 70%, em 2015 ocorreu uma significativa redução, chegando a 56,5%. A Tabela 1 mostra a taxa de empreendedorismo segundo o estágio dos empreendimentos no Brasil em 2015. A Figura 2 indica a evolução das taxas de empreendedorismo segundo estágio do empreendimento inicial e estabelecido entre 2002 e 2015.

Estágio	Bra	asil
	2014	2015
Iniciais	17,2	21,0
Nascentes	3,7	6,7
Novos	13,8	14,9
Estabelecidos	17,5	18,9
Total de empreendedores	34,4	39,3

Tabela 1 – Taxa de empreendedorismo da população entre 18 e 64 anos Fonte: – GEM Brasil – (2015)

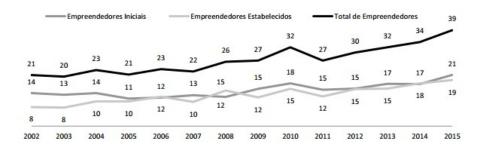


Figura 2 – Percentual da evolução das taxas de empreendedorismo de empreendimentos iniciais e estabelecidos Fonte: – GEM Brasil – (2015)

No decorrer dos anos o total de empreendedores oscilou consideravelmente até o ano de 2011, a partir deste, esse número aumentou nos anos seguintes e, de 2014 a 2015, o crescimento foi mais que o dobro em relação aos anos consecutivos anteriores. No que se refere a taxa de empreendedores iniciais e estabelecidos, nota-se que os números não se diferem muito e que a oscilação varia de ano para ano, concluindo 2015 com uma apuração de empreendedores iniciais um pouco superior a de empreendedores estabelecidos.

Como já citado, os empreendedores iniciais são divididos em dois subgrupos: os novos e nascentes. Os nascentes, praticamente dobraram de quantidade de 2014 para 2015. Já os novos tiveram um aumento não muito significativo. Com relação aos estabelecidos nota-se um crescimento também não muito acentuado.

2.3 EMPREENDEDORISMO DE OPORTUNIDADE E NECESSIDADE

A partir do conceito de empreendedorismo definido, é interessante caracterizá-lo em dois tipos: necessidade e oportunidade. De acordo com o GEM (2010) o empreendedor que começa seu negócio por necessidade, acredita que, não possui outra opção de trabalho, e vê o empreendedorismo como a melhor alternativa para obter seu sustento.

Ainda segundo o GEM (2010), em grande parte das vezes, a pessoa abre o próprio negócio sem nenhum planejamento nem auxílio de algum órgão especializado. Diante disso, os negócios abertos por necessidade tendem ao fracasso, tendo em vista que o mercado muda conforme o tempo, e que a quantidade de concorrentes é expressiva, essas empresas não conseguem se manter por muito tempo.

O SEBRAE realizou uma pesquisa em 2014 que indica que 70% dos ex-proprietários de empresas extintas abriram seu negócio por necessidade. Além desta informação, o Quadro 1 criado através de uma pesquisa do GEM, em 2014, indica que 86,6% das pessoas entrevistadas não buscaram órgãos de apoio para auxiliar na abertura do empreendimento.

Órgãos de Apoio	Brasil		
Organis de Apolo	2012	2013	2014
Não procurou nenhum	79,6	84,6	86,6
SEBRAE	12,7	9,2	10,4
SENAC	1,5	1,4	1,9
SENAI	1,2	1,8	1,0
Associação Comercial	1,8	0,6	0,7
Outros	3,2	2,5	0,8

Quadro 1 – Percentual do total de empreendedores que buscaram órgãos de apoio Fonte: – GEM Brasil – (2014)

Ainda de acordo com a pesquisa, 25,7% dos empreendedores não têm conhecimento da existência dos órgãos de apoio, inclusive este número contempla 22,9% de empreendedores estabelecidos, valor este bastante significativo, considerando que estes empreendedores já estão inseridos no mercado a mais tempo do que os iniciais. Há também uma porcentagem relevante de 18% que não se interessam por esse tipo de ajuda. O mais impactante é que 44,4% dos empreendedores abordados acreditam que não há necessidade de

procurar auxílio. Constata-se que 49,3% são empreendedores estabelecidos que provavelmente acreditam que seu negócio já alavancou e que não é necessário apoio.

Órgãos de Apoio	Empreendedores			
Organis de Apolo	Iniciais	Estabelecidos	Total	
Por falta de conhecimento	28,9	22,9	25,7	
Por não ter interesse	18,2	18,1	18,0	
Por não ter necessidade	38,9	49,3	44,4	
Por falta de tempo	15,6	9,7	12,5	
Outros	0	0,2	0,1	

Quadro 2 – Distribuição percentual dos empreendedores segundo os motivos que os levaram a não buscar um órgãos de apoio

Fonte: – GEM Brasil – 2014

Em contrapartida os empreendedores por oportunidades, são aqueles que, ao criarem um empreendimento buscam explorar uma oportunidade percebida no mercado. A partir disso, optam por iniciar um novo negócio, até mesmo quando possuem um emprego fixo, pois o negócio é feito de forma planejada e cautelosa, visando a geração de lucros e empregos.

Logo, nos países pioneiros em inovação predominam o empreendedorismo por oportunidade. Todavia, segundo o GEM (2014) no que se refere ao Brasil, um país de renda razoável, percebe-se que nos últimos anos, a iniciativa de empreender acontece mais por oportunidade. Ao observar a Tabela 2, em 2014, a proporção de empreendedores por oportunidade em relação à taxa de empreendedores iniciais (TEA), no Brasil foi de 70,6%.

Motivação	Brasil	
Taxa de oportunidade (%)	12,2	
Taxa de necessidade (%)	5,0	
Oportunidade como percentual da TEA (%)	70,6	
Razão oportunidade / necessidade	2,4	

Tabela 2 – Percentual de empreendedorismo de oportunidade e necessidade Fonte: – GEM Brasil - 2014

Segundo a Tabela 2, em 2014, do total de empreendedores brasileiros a grande maioria foi motivado por oportunidade. A razão entre oportunidade e necessidade alcançou 2,4, o que

significa que para cada empreendedor que iniciou seu negócio por necessidade, 2,4 foram motivados por oportunidade.

2.4 PLANEJAMENTO DE NEGÓCIOS

Segundo Ercolin (2007), o planejamento de um negócio é uma etapa fundamental para aumentar as chances do empreendimento dar certo. É nessa etapa que se alinham os objetivos da empresa com as possibilidades de executá-los. Também faz parte do planejamento estudar maneiras de como os controles devem ser realizados. Os empreendimentos em geral, possuem diversas fases que contemplam seu ciclo de vida e o planejamento deve estar inserido em cada uma dessas fases.

Ainda para Ercolin (2007), os principais motivos para a elevada mortalidade das empresas são a falta de planejamento prévio para iniciar o negócio, a falta de conhecimento dos empreendedores sobre gestão empresarial, o excesso de burocracia, a alta carga tributária e a situação econômica desfavorável para alguns setores.

Já Mager (2002) demonstra que os principais fatores contribuintes para a mortalidade de pequenas empresas, são: falta de planejamento estratégico de longo prazo, falta de conhecimento suficiente em finanças, baixa qualidade da mão de obra, falta de processos e métodos de trabalho.

Ainda segundo Mager (2002), não obstante, o euforismo de muitas pessoas ao reconhecerem uma oportunidade, faz com que o planejamento seja negligenciado e, futuramente, o negócio fracasse. O imediatismo para abrir o empreendimento, muitas vezes faz com que o empreendedor seja surpreendido em alguma etapa de seu negócio, visto que, as coisas não saem exatamente igual ao idealizado, porém manobrar essas situações abruptamente pode trazer prejuízos para a empresa.

O SEBRAE (2013) realizou uma pesquisa em que indica que 24,4% das empresas criadas fecham as portas em menos de 2 anos e quase 50% fecham as portas em menos de 4 anos. Em 2015 foram 1,8 milhões de empresas fechadas segundo apuração da empresa de consultoria Neoway (2016), que analisa esse valor como o maior dos últimos cinco anos refletindo o momento de recessão vivido no Brasil.

Diante disso, conclui-se que antes de abrir um negócio é essencial procurar orientações, órgãos de apoio, experiências anteriores e, também, dados estatísticos relacionados com o

negócio almejado. Fazendo isso, o empreendedor estará mais seguro para o início das atividades, reforçando-se ainda, o fato de que o planejamento deve ser revisto periodicamente.

2.5 ABORDAGENS MODERNAS E TRADICIONAIS DE PLANEJAMENTO DE NEGÓCIOS

Planos de negócios são usados há muitos anos para especificar como uma empresa buscará cumprir suas metas e gerar valor. São também usados no processo de adquirir patrocinadores e investimentos. Empreendedores tradicionais geralmente planejam seu negócio por meio da elaboração do plano de negócio que possibilita uma visão geral de todos os elementos necessários para compor o negócio e que apoie sua decisão no início da operação de sua empresa.

De acordo com o SEBRAE (2016), o modelo de negócio é mais necessário nas startups em comparação com o plano de negócio tradicional, mas o empreendedor deve ser capaz de evoluir sua ideia em busca de um modelo que alcance um número relevante de clientes e que tenha a capacidade de gerar retorno em pouco tempo.

Ainda conforme o SEBRAE (2016) somente no decorrer do século passado, com o maior número empresas de capital aberto, o conceito de 'modelo de negócio' começou a ser utilizado. Ele mostra como se converter um produto em geração de valor e as maneiras de fazer com que o fluxo de capital seja mais proveitoso. A asserção de uma *startup*, que se caracteriza pela busca de atividades inéditas no mercado capazes de proporcionar ganho em escala a baixo custo, é que um plano de negócios é mais apropriado se for desenvolvido depois de um modelo de negócios validado.

O conceito de modelo de negócios se tornou mais popular depois do Canvas, criado por Osterwalder (2010). Essa ferramenta é bastante útil tanto para quem já possui um negócio como também para quem está criando um novo. De acordo com ele, muitas empresas falham por não existir uma metodologia para fazer um modelo de negócio. A partir de então, instalou-se o entendimento de que a criação dele acabaria com a utilidade de se fazer um plano de negócio, tendo em vista que essa abordagem moderna é mais sucinta e objetiva que a tradicional.

Ao passo que o Business Model Canvas, segundo Osterwalder (2010) auxilia na validação de uma ideia de negócio, o plano de negócios tem como objetivo o detalhamento

dessa oportunidade previamente apontada, calcular sua capacidade e orientar o empreendedor rumo ao cumprimento das metas. Custos, despesas, estratégias de ação, projeções econômicas e rentabilidade do mercado são informações que devem ser recolhidas no plano. E por meio dele, o dono da empresa se planeja para alcançar as metas propostas.

Contudo, fica cada vez mais evidente que ambas as abordagens têm caráter de complementaridade, além disso, ambas as ferramentas são úteis em situações peculiarmente diferentes. O Canvas é benéfico para examinar uma ideia antes de fazer o detalhamento com o plano de negócio.

Só é válido aprofundá-lo se for verificado que o modelo proposto é de fato viável, para isso o Canvas é uma excelente opção, pois ele permite identificar a essência direta de uma ideia. Seu foco é o que é a empresa e quais valores ela pretende criar. Enquanto isso, o plano de negócios trata-se de uma espécie de mapa a ser seguido.

De acordo com Osterwalder e Pigneur (2011), o mapa de empatia é uma ferramenta que faz parte da metodologia Canvas, ele que tem o foco na etapa de ideação de produtos, caracterizando-se por organizar o que o público-alvo pensa, sente, fala, ouve e vê. Nas pesquisas científicas, a empatia é considerada uma condição fundamental para que seja possível reconhecer as necessidades do cliente.

Segundo Salim (2012), o plano funciona melhor quando se conhece razoavelmente as variáveis do negócio, por exemplo: segmentos de clientes e elasticidade do preço. Mesmo que o passado não garanta a previsão do futuro, se o comportamento do mercado é conhecido pode haver certa previsibilidade e isso é facilitado no desenvolvimento do plano de negócios. Em geral isso acontece em empresas estabelecidas que já conhecem seu mercado. Conclui-se então que, em geral, criar um plano de negócios é uma ferramenta mais interessante quando se parte de certezas.

Já o modelo de negócios, ainda de acordo com Salim (2012), é uma abordagem moderna de planejamento do empreendimento. É uma alternativa interessante para se planejar o futuro nas situações em que há poucos subsídios sobre o cliente e suas necessidades. É um meio bastante útil para momentos em que só se possuem hipóteses, grande parte não testadas, por exemplo, para o caso de *startups*, que não possuem um passado para se calibrar estimativas, ou seja, é preciso corroborar o modelo porque raramente uma *startup* conhece com exatidão o problema e a solução que terão que lidar, sendo considerada uma via de diversas incertezas.

Partindo disto, constata-se que não se trata de qual abordagem é melhor que a outra, e sim qual se adequa melhor a um determinado momento vivido pela empresa. Diante disso, compreende-se o êxito do Canvas na realidade das *startups*. As empresas deste tipo mudam constantemente para encontrar do modelo ideal de negócio e produzir o lucro máximo possível.

Fazer um plano de negócios detalhado pode levar muito tempo e acabar sendo obsoleto perante a velocidade de mudanças no modelo das startups. Não obstante, o plano tem muito valor para elas na fase de procura por investidores. Pois, neste caso, o Canvas proporciona a demonstração ligeira da ideia do negócio, mas somente através do detalhamento financeiro, associado ao apontamento das projeções de risco e retorno do investimento são capazes de convencer uma pessoa a colocar dinheiro na ideia.

Blank (2005) enuncia que nenhum plano de negócios perdura ao primeiro contato com um cliente, pois enquanto os planos são estáticos, os modelos de negócio são amplamente dinâmicos. O objetivo é que o empreendedor avalie seu modelo inúmeras vezes, autenticando- o regularmente aliado ao interesse dos clientes para que as proposições iniciais sejam sempre revistas.

Ainda segundo Blank (2005), o plano de negócio estruturado ajuda a descrever e compreender o modelo de negócio. O Canvas irá ajudar na fase de análise de oportunidade de mercado, nele pode-se compreender a essência do negócio, mas não o planejamento. O próximo estágio é validar as hipóteses, confirmando se existe realmente um mercado consumidor interessado em pagar pelo seu produto ou serviço. Depois disso, o plano de negócios irá auxiliar na procura do que será preciso para implementar e iniciar a viabilidade do empreendimento.

2.6 O PLANO DE NEGÓCIOS

Para Schermerhorn (1999) o planejamento consiste em um processo de estabelecimento de objetivos e metas que proporcionarão a decisão de como realizá-los. Em concordância, para Maximiano (1985), os planos são definidos pelos resultados que se almeja alcançar bem como os objetivos.

Além disso, são resultado da etapa de planejamento que ajudam a definir um padrão de comportamento, assim como, a definir as ações a serem tomadas pelo gestor futuramente.

A finalidade mais importante do planejamento é antecipar algumas situações, predeterminar ocorrências e preservar a lógica dos eventos.

Muitas pessoas cometem o equívoco de pensar que o plano de negócios tem como finalidade somente atrair patrocinadores para investir em um novo empreendimento, afinal quanto mais concisos forem os meios para alcançar as metas almejadas mais persuasivo será o plano e, consequentemente, mais atrativo para os investidores. Assim, se enganam ao crer que a partir do momento que o negócio for lançado as etapas e a linha do tempo definidas no documento não precisam ser seguidos. Logo, acreditam que se o negócio não precisa de recursos externos não é necessário criar o plano (BARON & SHANE, 2013).

Todavia, o plano de negócios é na verdade um guia detalhado que aborda a forma em que as ideias e a visão do empreendedor se tornarão um negócio real e executável. O plano trata de forma cuidadosa e ampla assuntos complexos que envolvem a conversão de ideias em realidade.

Ademais, ele aborda como o empreendimento alcançará as metas propostas por seu autor e fornece uma compreensão mais assertiva das melhores alternativas de proceder. Além disso, o plano não é estático e o planejamento é limitado, tendo em vista que não há como saber previamente de que forma o negócio progredirá. Sendo fundamental que ele seja adaptado de acordo com o desenvolvimento da empresa.

Uma dúvida pertinente é qual deve ser o tamanho necessário do plano de negócios a ser desenvolvido. A resposta de acordo com Baron e Shane (2013) varia de empreendimento para empreendimento. O plano mais longo e detalhado é mais indicado quando é preciso um investimento alto para iniciar o negócio.

Já o plano menor com menos riqueza de detalhes é suficiente se proporcionar orientações iniciais e ser ajustado no decorrer de seu funcionamento refletindo as novas informações relevantes e refinando o planejamento de acordo com o mercado. Independentemente do tamanho do plano, é essencial que ele seja elaborado cuidadosamente e seja o mais fiel possível às ideias preconcebidas.

Além disso, ele deve ser baseado nas informações coletadas e não em suposições. O plano tem o intuito de ser um "documento vivo", que é aberto a mudanças e atualizações constantemente.

Para Dornelas (2001), não há um modelo padrão e idêntico determinado para todos os tipos de empreendimento, afinal cada um possui alguma particularidade tornando-o distinto de outros, sendo assim, cada plano é elaborado de acordo com as tarefas a serem executadas e os objetivos e metas propostos para a futura empresa ou para a empresa já estabelecida.

Segundo Degen (1989), o plano de negócios é útil tanto para a criação de novos negócios como também para o planejamento de empresas maduras, na medida em que aumenta as chances de sucesso através das análises de projeções futuras. Conforme Chiavenato (2012), geralmente o plano de negócios é dividido em capítulos, sendo esses:

- 1. Sumário executivo: consiste em uma introdução ao negócio que abrange os dados pessoais e atribuições dos sócios, missão do negócio e fonte de recursos;
- Análise de mercado: serve para dar uma noção do posicionamento do negócio e sua relação com o público alvo, concorrentes e fornecedores;
- Plano de marketing: conta com a descrição do produto e/ou serviços oferecidos, características e formas de comercialização, estratégias de mercado e localização do negócio;
- 4. Plano operacional: descreve o *layout* das instalações, os processos produtivos e apresenta uma estimativa da capacidade produtiva;
- 5. Plano financeiro: consiste em uma avaliação dos investimentos iniciais somados a necessidade de capital de giro, fluxo de caixa, custo e faturamento. Englobando um demonstrativo de resultado, projeções financeiras e prazo de retorno do investimento realizado;
- 6. Avaliação estratégica: aborda uma matriz de pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças do negócio.

Sendo assim, o plano de negócios deve apresentar o máximo de informação e histórico possível para retratar da melhor maneira a futura realidade do empreendimento. Além disso, ele deve ser interessante e motivador para que se obtenha a aprovação. Segundo o SEBRAE (2016), elaborá-lo corrobora para diminuir as incertezas, organizar as ideias, avaliar a viabilidade, orientar a expansão e apoiar a gestão empresarial.

Segundo Degen (1989), o plano de negócios traz diversos benefícios, sendo destacados a seguir:

- Aprimorar as ideias, pois as reúne organizadamente proporcionando uma visão de cada etapa do negócio, bem como de seu todo, contribuindo para a minimização de erros;
- Permite que se avalie o potencial do negócio, através de análises financeiras que abrangem a capacidade de lucro e perspectiva de crescimento aliadas as necessidades operacionais;
- Analisa os resultados de distintas estratégias de marketing, competição de produção e vendas;
- Auxilia no impedimento de erros e gastos desnecessários nas operações na medida em que as situações foram analisadas previamente no plano ajudando a mitigar os possíveis problemas;
- É um material que contribui extremamente para atrair sócios e investidores para o empreendimento;
- Permite a melhoria das relações com os clientes e fornecedores;
- Proporciona aos funcionários uma visão holística da empresa o que contribui para facilitar a execução de suas tarefas.

Para Dornellas (2011), planejar a priori as atividades que serão desenvolvidas, tais como tarefas, prazos e metas é uma boa iniciativa. Dessa forma, seu plano será obtido dentro de um período de tempo adequado o que facilitará o controle das atividades.

Raramente, seu desenvolvimento se dará de maneira sequencial, visto que muitas interações ocorrem durante a criação. Ademais, ao final de alguns capítulos talvez haja a necessidade de revisar algum tópico já desenvolvido. A clareza das informações é fundamental para que o plano seja conciso e que a versão final seja concluída dentro de um bom prazo (DORNELLAS, 2011).

O plano de negócios é bastante utilizado por empreendedores que estão estruturando a criação de novos negócios, caracterizando-o como um guia para esse planejamento ou até mesmo, no caso de empresas já estabelecidas, para o desenvolvimento de novas unidades empresariais (DORNELLAS, 2011).

Empresas que almejam crescer geograficamente necessitam de uma nova análise de mercado. Se adequar as necessidade de um novo mercado geográfico sem perder a essência do negócio atual é uma dificuldade que a maioria das empresas estabelecidas que tentam

ampliar seu mercado encontram. A Figura 3 ilustra um guia de como se deve planejar um novo negócio ou expandi-lo em novas unidades.



Figura 3 – Guia para o planejamento de novos negócios ou para o planejamento de novas unidades da empresa Fonte: Adaptado de Dornelas (2013)

Primeiramente, nota-se que a Figura 3 é cíclica, a primeira etapa consiste na escolha da ideia do negócio. O empreendedor geralmente possui mais de uma ideia e após analisá-las ele parte para a segunda etapa que é optar pela que considerar mais apropriada que gera mais oportunidade de retorno financeiro.

Identificada a oportunidade através da escolha da ideia, inicia-se a criação do plano de negócio, submetido a constantes revisões. A quarta etapa é acontece após a conclusão do plano de negócio, no qual o empresário define quais recursos são necessários e como obtê-los para gerir a empresa.

A quinta e última etapa refere-se as novas ideias que o empreendedor possivelmente vai ter para vislumbrar novas oportunidades, desenvolver novos planos ou até mesmo rever o anterior, proporcionando o caráter cíclico da imagem.

O plano de negócios, embora seja uma abordagem tradicional, está sendo utilizado como metodologia inclusive para as empresas que usam as abordagens modernas, como por exemplo as *startups*. Afinal, no início as *startups* geralmente não necessitam de um plano de

negócios detalhado, visto que gastaria um tempo significativo e não seria muito útil devido a imprevisibilidade dos resultados (DORNELLAS, 2011).

Entretanto, é chegada uma hora que é necessário que elas tenham que se rever, na medida em que, algumas vezes começam desorientadas, de acordo com o *feeling* do mercado e, a partir de um determinado momento elas precisam inevitavelmente se planejar (DORNELLAS, 2011).

Constata-se então que o plano de negócios é bastante utilizado pelas empresas que começaram apenas com uma ideia e elaboraram o plano para criar o negócio. Utilizando-o e adaptando-o de acordo com as mudanças ao longo do tempo. Embora, como já foi dito, o plano de negócios se aplique melhor as empresas nascentes (DORNELLAS, 2011).

No caso de *startups* e também de empresas já estabelecidas a estrutura do plano de negócios tradicional peca na medida que não é totalmente aplicável para as empresas que se enquadram nessas situações. Isso se torna perceptível pois alguns elementos sugeridos para um negócio estabelecido não são pertinentes, sendo necessário combater essas deficiências encontradas em sua estrutura para que se adeque o melhor possível e seja mais viável para as empresas que já estão bem inseridas no mercado (DORNELLAS, 2011).

É importante realizar mudanças estruturais para que haja um maior direcionamento para, por exemplo, estratégia, *marketing*, análise de mercado e que o redirecionamento seja comedido para que não se perca clientes ao invés de ganhar (DORNELLAS, 2011).

No que se refere às empresas que querem atuar em um novo nicho e que querem crescer geograficamente, a análise de mercado é comumente utilizada para descobrir qual a necessidade do novo mercado, visto que cada local pode ser de um jeito. Quando o negócio que obteve sucesso muito rápido e cresceu a olhos vistos começa a reduzir o crescimento indicando uma possível estagnação, os empreendedores buscam ampliar o negócio disseminando-o para outras regiões (DORNELLAS, 2011).

Contudo, nem sempre essa tarefa é fácil, tendo em vista que cada local possui suas próprias características culturais e locais. Nesse momento o plano de negócio pode ser útil para promover uma análise minuciosa de como deve-se proceder para redirecionar o empreendimento para a nova localidade e também diversificação planejada dos produtos e serviços, sempre com a preocupação em não descaracterizar os originais.

Utilizar essa abordagem tradicional aliada às alterações necessárias na estrutura é uma alternativa para diminuir os risco e mitigar as possíveis dificuldades a serem combatidas. Muitas características só serão percebidas com o auxílio do plano, nem sempre se percebe explicitamente a diferença de um mercado para o outro até que se analise no plano de negócios (DORNELLAS, 2011).

Tão grande quanto o desafio de começar algo do zero é o de ampliar um empreendimento sem perder a sua essência e se adequando às necessidades de outro mercado geográfico. São situações como essa que fazem com que algumas mudanças na estrutura de um plano torne-o aplicável a empresas já estabelecidas (DORNELLAS, 2011).

Afinal, para elas o plano é um instrumento de apoio e suporte à tomada de decisões, que facilita encontrar a direção a ser seguida, o mercado de atuação e atingir as metas propostas. Sendo, portanto, uma prática importante de gestão para o desenvolvimento empresarial (DORNELLAS, 2011).

2.7 O USO DO PLANO DE NEGÓCIOS POR EMPRESAS JÁ ESTABELECIDAS E AS ESPECIFICIDADES DO SETOR DE *FOOD SERVICE*

Conforme Woiler e Mathias (1996) a pesquisa de mercado é uma ferramenta de suma importância para uma empresa que deseja ampliar seu negócio. Através dela é feito um levantamento de dados sobre seus produtos ou serviços, seu público-alvo e suas necessidades de melhoria, principalmente com relação aos concorrentes.

E, assim, o gestor é capaz de perceber o que está sendo positivo e o que talvez mereça uma releitura e se preparar para o próximo passo em direção ao sucesso. As respostas obtidas na pesquisa de mercado servem para mudar ou manter algo, pois além de orientar a abertura do negócio, é essencial usá-la sistematicamente quando a empresa estiver consolidada.

Além da pesquisa de mercado, a sua segmentação pode ser uma opção que torne sua pesquisa ainda mais detalhada. Para Kotler (1999) a segmentação de mercado é um procedimento de se separar o mercado em grupos dissemelhantes de consumidores, no que diz respeito a características como necessidade e comportamento, necessitando de propagandas atrativas distintas.

Assim, em concordância com Dolabela (1999) os clientes que compõem cada grupo possuem comportamentos de compras similares e são segmentados para que o empreendedor

formule suas estratégias de marketing otimizando seus recursos. Essa segmentação pode ser de caráter geográfico, demográfico e psicográfico.

De acordo com o SEBRAE (2015) muitos empreendedores que desejam ampliar sua empresa têm apostado na elaboração de planos de negócios para o sucesso de *foodtrucks*. Os *foodtrucks* têm sido uma alternativa inteligente para os micro e pequenos empreendedores do ramo alimentício que possuem impedimentos em ampliar fisicamente o negócio, tendo em vista que ele permite que você esteja em mais de um local sem ter que investir em uma franquia ou filial.

Segundo a Abrasel (2012), até o ano de 2022, o ramo alimentício deve crescer exponencialmente, na medida em que a previsão é de as pessoas façam pelo menos metade das refeições diárias fora de suas casas. Sabendo disso, vários empreendedores que visam o potencial deste mercado, optam por abrir um negócio no mercado de *food service*.

Contudo, gerir uma empresa desse ramo não é uma tarefa simplória, o que resulta em um índice de mortalidade alto para essa área. Observa-se que de cada 100 estabelecimentos abertos em São Paulo, 35 fecham as portas em um ano, e somente três sobrevivem por mais de 10 anos, segundo dados da Abrasel.

Para a Food Magazine (2014), o plano de negócios, minimiza os riscos de insucesso, principalmente neste ramo, em que há elevada rotatividade de profissionais e a utilização de produtos perecíveis dificulta o controle de estoque prejudicando a performance do serviço.

Além disso, fará com que as ideias do empreendedor se tornem mais concisas e sejam aprimoradas. Isso, somado a análise dos pontos fortes e fracos do negócio, concorrentes, fornecedores, futuros clientes e uma gestão adequada dos seus processos e recursos.

Ainda segundo a Food magazine (2014), é preciso realizar um planejamento adequado, desde o princípio do investimento inicial até o cumprimento das regras determinadas pelos órgãos municipais e federais. E, ao analisar o mercado é possível definir as suas tendências e estar preparado para eventuais mudanças.

É através do plano de negócios que torna-se viável detalhar as ações estratégicas do empreendimento tais como, aumentar o volume de vendas, captar clientes, ampliar o ganho em escala. No caso dos *foodtrucks*, a elaboração do plano, sugere a análise prévia de cálculo da oportunidade do negócio, expectativa de faturamento, investimento inicial, custo operacional e mensuração do número de consumidores.

Para a revista EXAME (2014) constata-se que com o intuito de ampliar um negócio, muitas empresas buscam por abrir novas unidades, para isso é aconselhável avaliar se é possível vender mais para os mesmos clientes e usar a estrutura da marca para vender para segmentos diferentes antes de disseminar o negócio geograficamente. No momento em que o empreendedor opta por ampliar as vendas por meio de promoções ou através de altos descontos, o empreendedor não percebe que sua margem de lucro diminui.

Sendo assim, isso pode não ser uma boa opção, pois o resultado será margens baixas e uma sensação de que vendeu mais do que o normal. Ao abrir uma nova unidade o empreendedor deve lidar como se fosse uma empresa inédita, sendo aconselhável desenvolver um plano de negócios para essa situação.

Quando a empresa já está estabelecida, e o dono anseia por expandi-la, aumentar o mix de produtos ou serviços é uma ótima opção. Afinal, ampliar a gama de produtos, por exemplo, tem como consequência o aumento das vendas e dos lucros. O plano é importante ao oferecer uma pesquisa de mercado para verificar o que pode ser oferecido a mais aos consumidores que seja relacionado à sua marca.

Outra estratégia para esse tipo de empresa, é usar o plano de negócios para diversificar os canais de venda. Verificar a viabilidade de aumentar o volume de vendas atendendo os clientes de outras formas. Alguns tipos de empresa, são capazes de recorrer a distribuidores ou treinar representantes comerciais da marca com o intuito de atender em outras cidades. Outra opção é distribuir seus produtos ou serviços através da internet e redes sociais.

De acordo com uma pesquisa relativa aos dados estatísticos de 2014, da agência de marketing social 'We Are Social', o Brasil é o terceiro colocado no *ranking* de países do mundo que passa mais tempo na internet. 54% dos aproximadamente 204 milhões de habitantes, são usuários ativos da rede que usam a rede pelo dobro de tempo que assistem televisão.

Acrescenta-se a isso, o fato de que no que diz respeito às vendas, o número de consumidores de lojas virtuais, também denominados como e-commerce, passou de um milhão em 2001 para 61,5 milhões em 2014, número esse que tem aumentando rapidamente até os dias atuais.

Conforme Lima (2016), as empresas físicas que investem na disseminação de seu negócio mediante a internet têm uma chance maior de se estabelecer no mercado. As redes

sociais também podem ser utilizadas para coletar informações de extrema relevância sobre o cliente e contribuir para a realização da pesquisa de mercado e satisfação.

O plano de negócio também é de bastante valia para a formação de parcerias. É o caso de um empreendedor de uma loja pequena e um amigo que também possui uma loja semelhante com produtos que podem ocupar o mesmo espaço físico e ambos almejam ampliar o negócio rapidamente. Fazer uma parceria quando se trata de um tipo semelhante de produto é uma ótima alternativa. O plano entra para garantir que as pessoas entrem com partes iguais e com divisão de lucro proporcional, por exemplo, é essencial para se atingir o sucesso (LIMA, 2016).

Nota-se uma certa dificuldade em como adaptar o plano de negócios a realidade de empresas já estabelecidas. Há uma grande dificuldade em desenvolver a estrutura para por a ideia em prática e atrair os clientes. Por isso, é muito importante buscar a priori o máximo de conhecimento na área de atuação pretendida. Em seguida, é imprescindível compreender o mercado e o público-alvo que se pretende alvejar (LIMA, 2016).

Para validar a atuação do empreendimento nas áreas descritas e descobrir qual a estrutura adequada é fundamental desenvolver um plano de negócios. Nele, constarão os concorrentes, as ameaças, os pontos fortes, os fracos, as oportunidades, o perfil do consumidor, as estratégias de *marketing* e o plano financeiro, colaborando para aplicar o projeto (LIMA, 2016).

2.8 A ANÁLISE DE DIFERENTES ABORDAGENS DE PLANO DE NEGÓCIO

Atualmente existem diversas abordagens de como um plano de negócio deve ser elaborado. Para Dornellas (2011), que segue um viés mais tradicional, o plano deve ser estruturado focando bastante no detalhamento da estrutura, do conceito do negócio e sua oportunidade, a necessidade do cliente.

Abrangendo as características mercadológicas e as vantagens competitivas, mais especificamente, analisando o setor de atuação, o público-alvo e a descrição dos produtos e/ou serviços oferecidos. A capacidade gerencial da implementação também possui destaque mesmo que não haja ainda uma vasta equipe de gestão compondo o negócio.

Aliado a isso, destacam-se os recursos mínimos requeridos e análise de sua tangibilidade. Definir os objetivos e metas, a visão de crescimento e a estratégia de inserção

no mercado, auxiliam para mostrar no plano de negócio como será o desenvolvimento inicial do empreendimento. No âmbito financeiro, deve-se apresentar a quantidade de investimento em recursos que será necessária, a projeção de caixa e a possibilidade de possíveis acordos futuros.

Além disso, foca-se na análise de riscos e premissas, e como se pretende mitigar os possíveis problemas inerentes do negócio e quais premissas serão abordadas nas projeções de resultados. As opções de "colheita", são verificadas caso o empreendedor esteja visando recursos de investidores, indicando em que etapa o investidor deixará o negócio e de que maneira, seja ela através da venda da participação, da venda da empresa, da abertura de capital na bolsa de valores ou através da recompra da participação inicial pelo empreendedor.

Já a estrutura de plano de negócio do SEBRAE (2013), possui um direcionamento mais estratégico, trazendo um capítulo sobre avaliação estratégica, outro sobre a construção de cenários e o último, sobre uma própria avaliação do plano. Além disso, o SEBRAE sugere uma estrutura com muitas tabelas para facilitar a análise de cada etapa.

O plano financeiro também é bastante denso, sendo destrinchado em: estimativa dos investimentos fixos, capital de giro, investimentos pré-operacionais, investimento total, estimativa do faturamento mensal, estimativa do custo unitário da matéria-prima, materiais diretos e terceirização, estimativa dos custos de comercialização, apuração dos custos dos materiais diretos e/ou mercadorias vendidas, estimativa dos custos com mão de obra, estimativa do custo com depreciação, estimativa de custos fixos operacionais mensais, demonstrativo de resultados, indicadores de viabilidade, ponto de equilíbrio, lucratividade, rentabilidade e prazo de retorno do investimento (SEBRAE, 2013).

Construir cenários é interessante para o empreendedor simular valores e situações diversas para a empresa. Nessa etapa, são construídos cenários os quais o negócio obtenha resultados pessimistas, como por exemplo com a queda nas vendas e/ou aumento das despesas ou otimistas, tais como crescimento do faturamento e diminuição dos custos. Diante de cada cenário, o empreendedor deve desenvolver ações e estratégias que evitem e previnam as adversidades ou, para um cenário positivo, ações que potencializem e perpetuem situações favoráveis (SEBRAE, 2013).

O empreendedor deve fazer quantas simulações julgar necessário e possuir sempre alternativas de planejamento. Além disso, o empresário deve considerar que nos primeiros meses as vendas podem ser menores do que se havia previsto, assim como, o início das

atividades demorar um pouco mais do que o programado. As estratégias de *marketing* podem não atingir tanto o consumidor no curto prazo e ser necessário obter mais recursos financeiros (SEBRAE, 2013).

Como avaliação estratégica, é indicada a elaboração de uma Matriz SWOT, caracterizando os pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças. Por fim, é sugerido que se avalie cada informação que foi inserida no plano e deixar o empreendedor sempre preparado para possíveis adaptações às novas realidades do mercado (SEBRAE, 2013).

Já a visão de Baron e Shane (2013) sobre o plano de negócio é um pouco diferente, mais focada em atrair investidores, fazendo com que sua estrutura se diferencie das já citadas por possuir capítulos como: histórico, riscos críticos, colhendo as recompensas e programação das etapas e marcos.

O plano se inicia diferente dos demais, na medida em que apresenta um capítulo que contempla o histórico do negócio e sua situação atual. O que é extremamente interessante para o caso das empresas que já existem e estão em processo de consolidação e/ou ampliação. A seção de fatores de risco aborda os riscos que o empreendimento poderá enfrentar, bem como as medidas que a equipe de gestão tomará para proteger o negócio (BARON & SHANE, 2013).

Também tem um enfoque que consiste em atrair os investidores para compreenderem exatamente como eles lucrarão com o sucesso da empresa ou quando ela se tornará pública. É importante desenvolver um cronograma no qual deve-se construir uma programação de cada etapa do negócio. Assim os investidores saberão quais são as tarefas-chaves do plano e quando serão concluídas. Essas tarefas podem ser, por exemplo: início da produção, primeiras vendas e ponto de equilíbrio projetado (BARON & SHANE, 2013).

2.9 UM MODELO UNIFICADO

Agora que já foram analisadas diferentes abordagens e estruturas de planos de negócios, será sugerido um modelo que consolide as informações coletadas nesta revisão bibliográfica e que será aplicado a posteriori. Foi desenvolvido um compilado de informações do que deve ter em um plano de negócio objetivando aplicá-lo em um negócio já existente e verificar o que é ou não aderente. O modelo unificado será estruturado da seguinte forma:

• Sumário Executivo

- Resumo dos principais pontos do plano de negócio
 - ≻Histórico, produto e objetivo
 - > Dados dos empreendedores, experiência profissional e atribuições
 - ➤ Conceito e dados do empreendimento
 - ≻Missão, visão e valores
 - ➤ Setores de atividades
 - ➤ Forma jurídica
 - ➤ Enquadramento tributário
- Análise de mercado:
 - ➤ Estudo dos clientes
 - ➤ Estudo dos concorrentes
 - ➤Estudo dos fornecedores
- Desenvolvimento, produção e localização
 - >Informação sobre o ponto de desenvolvimento do produto
 - ≻Produção e fornecimento ideal
 - ≻Expansão do negócio para novas localidades
- Plano de marketing:
 - ➤ Descrição dos principais produtos e serviços
 - ≻Preço
 - ➤ Estratégias de promoção e divulgação
 - ≻Estrutura de comercialização
- Plano operacional:
 - ➤ Layout ou arranjo físico
 - ➤ Capacidade produtiva e comercial
 - ➤ Processos operacionais
- Estratégia de crescimento:
 - ➤ Matriz SWOT
 - ➤Indicadores de desempenho
- Plano financeiro:
 - ➤ Investimento total
 - ➤ Investimentos fixos
 - > Capital de giro
 - > Estimativa do faturamento mensal

- > Estimativa do custo unitário de matéria-prima
- > Estimativa dos custos de comercialização
- > Apuração do custo com mercadorias vendidas
- > Estimativa do custo com depreciação
- > Estimativa dos custos fixos operacionais mensais
- ➤ Demonstrativo de resultados
- > Ponto de equilíbrio
- ➤ Lucratividade
- > Rentabilidade
- > Prazo de retorno do investimento
- Fatores de risco:
 - ➤ Construção de cenários
 - ≻Riscos que o empreendimento enfrentará

A partir desta versão compilada com o que a autora considera de mais importante na estrutura do plano de negócios será elaborado o desenvolvimento do presente trabalho de acordo com a metodologia escolhida e o cronograma previsto.

3. DESENVOLVIMENTO

Essa etapa do trabalho consiste em apresentar, com base no modelo unificado proposto, um plano de negócios para o caso objeto do estudo. E, posteriormente, analisar a aderência do modelo nesse caso. Será desenvolvida uma reflexão sobre a efetividade do modelo em um negócio estabelecido, bem como a necessidade de eventuais adaptações.

3.1 PLANO DE NEGÓCIO DA EMPRESA ANALISADA

3.1.1 SUMÁRIO EXECUTIVO

Este plano de negócio está dividido em sete sessões, que são:

- Resumo dos principais pontos do plano de negócio: A empresa foi inaugurada em 2014 e seu objetivo principal é a venda de bem casados de *brownie*.
- Análise de mercado: O brownie é vendido para todo tipo de consumidor, seja
 em seu dia a dia, seja para um evento. Por ser produzido com baixo custo ele
 pode ser adquirido por pessoas de diversos perfis de renda. Como o produto
 principal é o bem casado de brownie, o público alvo principal são as noivas.
- Desenvolvimento, produção e localização: O produto é fabricado em uma cozinha amadora localizada em Juiz de Fora - MG.
- Plano de marketing: O produto predominante é o bem casado de brownie. Mas há também as unidades vendidas para o varejo e há também alguns produtos por temporada, a exemplo dos direcionados às festas natalinas.
- Plano operacional: O processo atualmente é dividido em basicamente 4 etapas.
 A primeira é a produção dos recheios, a segunda a produção da massa, a terceira o corte da massa e montagem e a quarta e última etapa, a embalagem.
- Plano financeiro: Se refere ao investimento total, capital de giro, investimentos pré-operacionais, faturamento mensal, lucratividade, prazo de retorno entre outros. Ao analisar as tabelas é notável que a empresa é lucrativa.
- Fatores de risco: Os riscos do negócio podem ser a sazonalidade, que se refere
 a diminuição significativa da demanda em algumas épocas do ano. E,
 também, a sensibilidade ao aumento do preço dos insumos.

 Estratégias de crescimento: Se refere aos objetivos e metas do negócio. Aliado a isso, tem-se as análise das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças e dos indicadores de desempenho.

3.1.2 HISTÓRICO, PRODUTO E OBJETIVO

A empresa surgiu em maio de 2014, depois que a proprietária, que sempre teve muito interesse em empreender, já havia tentado vender outros produtos sem muito sucesso. A ideia de fabricar e comercializar *brownies* começou ocasionalmente quando ela estava com vontade de comê-los e então procurou uma receita que possuísse ingredientes que ela tivesse em casa.

Com o sucesso da receita, ela resolveu fazer novamente no dia seguinte. Cada tabuleiro rendia quarenta unidades, e por isso ela resolveu vendê-los na faculdade. Foi à uma loja de embalagens, comprou a que mais a interessou e levou as quarenta unidades para comercializar. Para surpresa dela, todas as unidades foram vendidas no mesmo dia.

No dia seguinte ela fez novamente e vendeu, a média de venda era de cento e cinquenta unidades por semana. Com as vendas aumentando a proprietária convidou outra pessoa para ajudá-la e assim, contribuir na produção. Quando chegou no final do ano de 2014, o início do verão fez com que as vendas diminuíssem, foi então que veio a primeira necessidade de inovação, quando foi feita uma busca na *internet* e uma pesquisa de mercado e desenvolvidos os recheios de brigadeiro tradicional, brigadeiro de leite ninho, doce de leite e beijinho de coco.

Percebeu-se a necessidade de refinar o produto e melhorar a identificação de cada sabor. Por meio de um amigo, dono de uma empresa de *marketing*, foi criado um cartão de visita e a primeira e o atual logotipo da empresa. Foram desenvolvidas logos no mesmo modelo que se diferenciavam apenas pela cor, onde cada cor simboliza um recheio, o que facilitaria e agilizaria a compra. Para compensar o custo dos adesivos surgiu a necessidade de procurar uma embalagem de menor custo que mantivesse a mesma qualidade para que pudesse manter o custo e, consequentemente, o preço das unidades do doce.

O próximo passo foi recrutar pessoas para revender o produto em diversos pontos da cidade, pois até então as vendas eram limitadas ao perímetro da faculdade. Passados mais seis meses, a empreendedora resolveu se antecipar a outras quedas de vendas e fez uma nova pesquisa de mercado para descobrir qual novo sabor interessaria mais os clientes e por

conseguinte o sabor de brigadeiro de maracujá foi criado. Durante o ano de 2015 as vendas se mantiveram, no início de 2016 o recheio de sabor brigadeiro de café foi criado.

Depois de algum tempo, percebeu-se que os recheios mais optados pelos consumidores eram: brigadeiro, leite ninho e doce de leite, tanto para consumo próprio quanto para presentear alguém. Então aumentou-se a produção desses recheios para que sempre que alguém precisasse, tivesse-os à pronta entrega.

Com o intuito de expandir a empresa veio a ideia de produzir os *brownies* para eventos e após uma busca nas redes sociais elas enxergaram a possibilidade de produzir bem casados de *brownie*. O foco passou a ser os casamentos, mas a intenção era produzir para todos os tipos de evento, produzir bem vividos, bem nascidos e bem formados. Apesar do novo nome a receita se manteve, e a possibilidade do cliente de escolher entre os sabores já desenvolvidos também, a novidade veio na possibilidade de optar entre o formato quadrado e um novo formato, o redondo, além da nova embalagem.

Somente para o caso dos eventos, o produto é customizado, é embalado em papel celofane e circundado por um laço de cetim com a cor a escolha do cliente. Os adesivos de logo específicos para os eventos são transparentes e possuem em letras douradas somente o nome da empresa e o contato, para que fossem discretos e delicados e não tirassem o foco do evento do cliente.

O primeiro passo foi entrar no universo do cliente, para isso elas fecharam uma parceria com uma empresa de *buffet* da cidade que criou um evento para recrutar fornecedores e divulgou os *brownies* para as noivas. Na mesma semana houve procura pelo produto e o contrato do primeiro casamento foi fechado. Foi criada também páginas nas redes sociais para divulgar a empresa e o boca a boca contribuiu para a disseminação do produto.

Outros produtos derivados do *brownie* também foram estudados mas não vingaram, é o caso da pizza que consistia no mesmo item com, ao invés do recheio, a cobertura dos brigadeiros e diversos confeitos por cima. Mas os confeitos encareceram bastante o produto pois não tinham como serem fabricados internamente o que tornou seu custo alto e consequentemente o preço do produto também. O produto, atualmente, apresenta formato cúbico de 5cmx5cmx3cm e o cilíndrico possui 5cm de diâmetro.

3.1.3 DADOS DOS EMPREENDEDORES, EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL E ATRIBUIÇÕES

O empreendimento começou com a proprietária no decorrer de sua graduação no curso de administração. Sempre existiu o interesse em pôr em prática os ensinamentos sobre empreendedorismo que obtinha durante a graduação aliado ao interesse que ela possuía pela gastronomia.

No decorrer dos meses o volume de encomendas e de trabalho foi aumentando e ela enxergou a necessidade de convidar mais uma pessoa para conseguir atender a demanda. Foi a partir de então que o negócio passou a ter uma funcionária formada em Economia. Seu conhecimento na área pôde auxiliar a proprietária a enfrentar os desafios que vinham a surgir. Atualmente, a fundadora é responsável pela produção, divulgação, planejamento estratégico e captação de clientes e a funcionária pelo controle de qualidade e finanças.

3.1.4 CONCEITO E DADOS DO EMPREENDIMENTO

A empresa em questão consiste em um empreendimento do ramo alimentício, de aproximadamente três anos, localizado na cidade de Juiz de Fora, Minas Gerais. Todos os produtos oferecidos tem como base o *brownie* de chocolate. O principal produto oferecido é a unidade de *brownie* recheado, que é vendido como bem-casado de *brownie* para cerimônias de casamento.

São oferecidos seis tipos de sabores, sendo estes: brigadeiro tradicional, doce de leite, brigadeiro de leite ninho, café, beijinho de coco, e brigadeiro de maracujá. E os demais produtos que podem ser adquiridos são: as unidades de *brownie* recheado, beiradinhas de *brownie* e o tabuleiro completo. Cada unidade do *brownie* é recheada e inserida em uma embalagem de plástico com o logo da empresa que contém informações do produto e de contato.

Essas unidades são vendidas pelos revendedores em diversos pontos distribuídos estrategicamente pela cidade. Os pontos têm variado bastante ao longo do tempo, mas atualmente eles estão o centro da cidade e em duas faculdades.

Quando se trata de encomendas, a empresa executa o envio do produto para outras cidades mineiras tais como: Leopoldina e Belo Horizonte.

As beiradinhas de *brownie* são caracterizadas por pacotes de cento e quinze gramas e são disponibilizadas em menores quantidades e vendidas somente nas faculdades. Nesse caso é interessante, pois trata-se de reduzir os custos com desperdícios.

Atualmente a empresa é constituída pela proprietária e uma funcionária, responsáveis por produzir *brownies* com foco em casamentos. O negócio já existe há aproximadamente três anos, e vem mantendo uma média de produção de cento e cinquenta unidades por semana somando todos os pontos de venda e mil e seiscentas unidades por mês para eventos.

Possui um faturamento mensal em torno de quatro mil e quinhentos reais. Para a empresa se manter competitiva durante esses três anos foi necessário desenvolver novas ideias e oferecer um preço competitivo.

3.1.5 MISSÃO, VISÃO E VALORES DA EMPRESA

3.1.5.1 Missão

A missão consiste em: produzir produtos do ramo alimentício de alto padrão qualidade, desenvolvendo e inovando para antecipar e atender as expectativas dos clientes.

3.1.5.2 Visão

Ser reconhecida como referência em encomendas de bem-casados de *brownie* em Juiz de Fora e região. Proporcionando satisfação aos seus consumidores, atenta às suas preferências para oferecer um produto saboroso através do melhor atendimento para tornar seus dias mais especiais.

3.1.5.3 Valores

- Qualidade
- Trabalho em equipe
- Flexibilidade
- Inovação

3.1.6 SETORES DE ATIVIDADES

Como se trata de uma empresa que vende a mercadoria diretamente para o consumidor final conclui-se que ela atua também no setor do comércio. A Figura 4, representa a composição por porte de empresas do total da economia e no setor de alimentos para o ano de 2011. É possível analisar de acordo que a grande maioria dos estabelecimentos, 88% do setor alimentício e 80% da economia, é composta por microempresas.

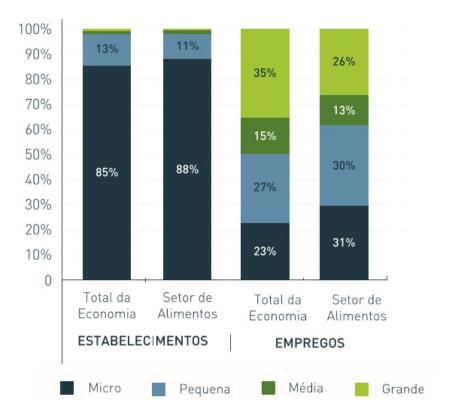


Figura 4 – Composição por porte de empresas do total da economia e no setor alimentício Fonte: SEBRAE (2012)

3.1.7 FORMA JURÍDICA

De acordo com o SEBRAE (2016) a empresa se caracteriza como (Micro Empreendedor Individual (MEI), ou seja a pessoa trabalha por conta própria e se legaliza como pequeno empresário. O MEI pode ter um empregado e não pode ser sócio ou titular de outra empresa.

3.1.8 ENQUADRAMENTO TRIBUTÁRIO

Ainda de acordo com o SEBRAE (2016) no caso do MEI, opta-se pelo Simples Nacional, por ser uma empresa com receita bruta anual de até R\$ 60 mil. O recolhimento dos impostos e contribuições é feito em valor fixo mensal, independente da receita bruta.

O Simples Nacional é voltado às empresas que terão beneficios com a da redução e simplificação dos tributos, além do recolhimento de um imposto único, por isso, fica isenta dos tributos federais. O enquadramento no Simples está sujeito à aprovação da Receita Federal e baseia-se a atividade e a estimativa de faturamento anual da empresa.

3.2 ANÁLISE DE MERCADO

3.2.1 ESTUDO DOS CLIENTES

O *brownie* é vendido para todo tipo de consumidor, afinal ele é consumido no dia-a-dia das pessoas e em eventos e festividades. Por ser um produto de baixo custo ele pode ser adquirido por pessoas de diversos perfis de renda, não sendo esse fator, portanto, relevante na compra das unidades. Considerando que o foco principal são as noivas, pode-se definir o público-alvo da empresa como mulheres que vão realizar festas ou recepções de casamento. Geralmente a média de bem casados encomendados é de 200 a 400 unidades por casamento.

O bem casado é extremamente tradicional e normalmente é imprescindível em qualquer cerimônia de matrimônio. A ideia de inová-lo com a base da receita de um *brownie* chamou atenção de várias noivas e de seus cerimonialistas, por ser um produto que mantém a tradição com um toque de inovação. Este tem sido o principal motivo de interesse para adquiri-los.

O grande desafio é mantê-lo competitivo apesar do maior custo de produção em relação aos bem casados tradicionais. Ainda assim, por oferecerem um novo sabor, serem customizados e serem uma novidade como lembrança da cerimônia, as noivas têm optado cada vez mais por encomendá-los.

A Figura 5 consiste em um mapa de empatia para entender melhor este público alvo. De acordo com ele, conclui-se que as noivas buscam muita informação e novidades na internet e redes sociais. Além de consultarem outras noivas o que corrobora para a divulgação dos serviços e produtos. O grande desafío das noivas consiste em alinhar tudo o que desejam

que o casamento possua gastando pouco. Devido a isso, foi desenvolvida uma análise dos preços concorrentes, para poder ofertar um produto abaixo do preço da concorrência.

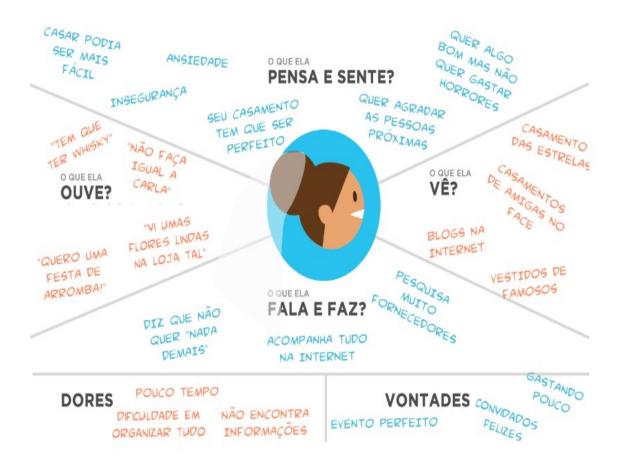


Figura 5 – Mapa de empatia da noiva Fonte: Mobilize Eventos

Pelo fato de sua produção ser sob encomenda o mercado em que a empresa atua pode ser mais amplo. Atualmente a pronta entrega se localiza em Juiz de Fora, mas os produtos feitos sob encomenda são enviados pelos correios para toda a região da Zona da Mata. O que facilita a disseminação do produto e da marca. Além disso, através das redes sociais qualquer pessoa pode ter acesso ao contato da empresa.

3.2.2 ESTUDO DOS CONCORRENTES

Partindo do princípio que são concorrentes empresas que atuam no mesmo ramo de atividade e tem o intuito de satisfazer as necessidades dos mesmos clientes, pode-se classificá-los como empresas que também produzem bem casados para matrimônios ou outros doces para eventos em geral ou consumo momentâneo.

No que se refere às cerimônias de casamento, comparado às empresas já identificadas como concorrentes, pode-se afirmar que o negócio foco deste plano de negócios possui o preço mais baixo de venda em relação às que utilizam *brownie* na receita, que tem o preço em torno de R\$2,00 por unidade. O preço escolhido então para competir no mercado é R\$1,90 por unidade, enquanto os tradicionais são vendidos pela concorrência por, em média, R\$1,70. Outra vantagem competitiva é o atendimento que basicamente é feito intermitentemente, ou seja, a qualquer hora que o cliente buscar por informação ele será atendido.

No que diz respeito às condições de pagamento, é oferecido a cliente a opção de pagar de 20% a 50% no momento da assinatura do contrato e o restante no dia de buscar a encomenda. Um ponto fraco seria a impossibilidade de pagar a prazo, método este implementado em alguns concorrentes. Todavia, a barganha por descontos é possível. Outra vantagem seria a possibilidade de entrega à domicílio.

Além disso, a possibilidade de customizar o design do produto é um diferencial em relação aos concorrentes que oferecem uma estética padrão, sendo assim possível que o cliente escolha exatamente o formato do *brownie*, o recheio, a fita de cetim, o tipo de laço e a cor que mais lhe agrada. Esse tipo de atendimento diferenciado agrada as noivas que sentem que o produto é de caráter único para a sua cerimônia.

Em relação à localização, as condições de pagamento, a qualidade do material e aos serviços disponibilizados, não há muita diferença, não sendo esses itens, portanto, diferenciais competitivos. Tais diferenciais convergem, portanto, no preço, no atendimento e no sabor.

3.2.3 ESTUDO DOS FORNECEDORES

Os fornecedores de matéria-prima alimentar são os mercados da cidade: Bahamas, Carrefour, Bretas, Bahamas Mix, Atacadão, sendo que, com os dois últimos é possível negociar os preços de acordo com o volume de compra, o que os torna fornecedores principais.

O aparato de auxílio a fabricação, tais como tabuleiros, moldes entre outros é comprado em uma loja no centro da cidade, na qual não há poder de barganha.

Por se tratarem de supermercados situados em Juiz de Fora, não há exigência de quantidade mínima de compra e sempre é possível suprir as mercadorias desejadas, ademais, por esses fornecedores serem revendedores da mercadoria, essa sempre possui a mesma qualidade independente de mercado fornecedor.

Os insumos que constituem a receita são sempre, impreterivelmente, da mesma marca, para que o produto mantenha o mesmo padrão de qualidade. O critério para optar por um ou outro mercado é a promoção. A empresa compra a matéria-prima para estoque, assim os custos de produção flutuam menos e é possível barganhar o preço da matéria-prima. Todavia, pela mesma razão, a liquidez é comprometida quando a aquisição dos insumos é demasiadamente antecipada quando comparada a data de recebimento.

3.3 DESENVOLVIMENTO, PRODUÇÃO E LOCALIZAÇÃO

O produto é desenvolvido em uma cozinha amadora. A produção ideal seria em uma cozinha profissional com uma gama maior de equipamentos e o fornecimento ideal seria comprar diretamente dos fabricantes o que permitiria a redução dos custos de fabricação e aumento da previsibilidade das datas de compra. A expansão do negócio para outras localidades não é essencial, portanto não é o foco no momento, não obstante, aumentar o número de encomendas para outras cidades seria interessante, tendo em vista que esse tipo de expansão ainda é limitado.

3.4 PLANO DE MARKETING

3.4.1 DESCRIÇÃO DOS PRINCIPAIS PRODUTOS

Há dois tipos de produtos, o para varejo e o para eventos, em especial casamentos. Este último é o predominante. Eles são produzidos através da mesma receita, se diferem, no entanto, em seu formato, embalagem e forma de venda.

A vendo sob encomenda consiste nos *brownies* vendidos para os eventos e podem também tem formato quadrado já informado como também, redondo de 5cm de diâmetro. Este todavia, é embalado diretamente no papel celofane e enlaçado com fitas de cetim

escolhidas de acordo com a preferência do cliente. A venda no varejo caracteriza-se pelos *brownies* quadrados de 5cmx5cm, com os recheios citados anteriormente e embalagem de mini sacos de celofane.

3.4.2 PREÇO

Para precificar os produtos foi realizada uma análise para verificar se o preço seria compatível com aquele praticado pelos concorrentes diretos no mercado. Assim, o preço do tabuleiro tem o preço com desconto de R\$ 75,00, portanto cada unidade é vendida ao preço de R\$ 1,87. Já quando se é vendido no varejo, seja pela proprietária ou pelos revendedores cada unidade é tem preço fixo de R\$ 2,50.

No caso, os revendedores recebem 50 centavos por unidade vendida, Em relação as beiradinhas, elas são vendidas a R\$ 1,75. Como já citado, o preço foi escolhido estrategicamente em relação ao mercado, tendo em vista que o preço médio dos bem casados de *brownie* dos concorrente é R\$ 2,00 por unidade, o preço do bem casado tradicional da concorrência é R\$1,70, o preço adotado então para comercializá-los foi de R\$ 1,90.

3.4.3 ESTRATÉGIAS DE PROMOÇÃO E DIVULGAÇÃO

3.4.3.1 Promoção

As promoções são oferecidas em épocas festivas, tais como páscoa e natal, em forma de desconto nos produtos. Como exemplo disso, tem-se que no natal é possível adquirir o tabuleiro por R\$ 70,00. Além disso, há promoções nas redes sociais: *Instagram* e *Facebook*. Como promoção consiste em todo esforço para "promover", as parcerias com os cerimoniais podem novamente ser destacadas aqui.

A participação em feiras e eventos promovidos por *buffets* e cerimonialistas também consiste em uma estratégia de divulgação. Além disso, foram firmadas parcerias com pessoas influentes de Juiz de Fora nas redes sociais para divulgarem o produto. A parceria funciona da seguinte forma: a empresa envia/entrega amostras grátis do doce para a pessoa e ela divulga nas redes sociais o produto, o que tem atraído novos clientes. Por fim, a última estratégia seria o cartão de visita, que é entregue junto com a encomenda.

3.4.3.2 Publicidade e Propaganda

Nas plataformas citadas, acontecem sorteio individuais e com parceiros, funcionando como uma maneira de ampliar a divulgação da marca. Além disso, praticamente diariamente é possível acompanhar etapas da produção por meio dos recursos dessas redes sociais, como por exemplo no *Stories*, do *Instagram*. Também há no *Instagram* um recurso pago para divulgar a marca na rede que vem sendo utilizado. Isso é um grande facilitador para aproximar o cliente do produto e da marca.

3.4.4 ESTRUTURA DE COMERCIALIZAÇÃO

Os canais de distribuição são amplos considerando que não há uma loja física para facilitar a comercialização. Os produtos sob encomenda ou são entregues ao consumidor ou buscados na casa das proprietárias. Há pontos de venda fixos que são dentro de outros estabelecimentos comerciais e também é possível adquiri-los com os três revendedores da marca.

3.5 PLANO OPERACIONAL

3.5.1 ARRANJO FÍSICO

É possível definir como será a distribuição dos equipamentos, móveis, recursos e pessoas no espaço disponível por meio do *layout*. Sendo assim, segue o arranjo físico implantado atualmente.

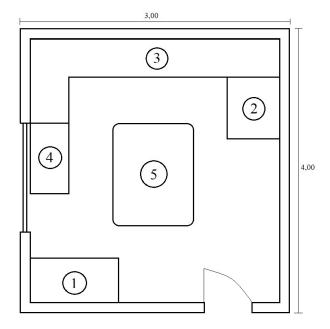


Figura 6 – Arranjo Físico Fonte: Autora

No item 1, tem-se o armário com o estoque de insumo e material. No item 2, tem-se a geladeira onde os recheios são armazenados até a hora da montagem das unidades. No item 3, à esquerda é fabricada a massa que vai ao forno no item 4. Ao sair do forno, as unidades são montadas no item 5 e voltam a ser embalados no item 3.

3.5.2 CAPACIDADE PRODUTIVA E COMERCIAL

Diante da estrutura existente, é possível atender uma demanda semanal de até 1000 unidades, além disso as vendas são influenciadas pela sazonalidade, sendo maiores quando o clima está frio.

3.5.3 PROCESSOS OPERACIONAIS

Atualmente, a produção é feita no arranjo acima, e é dividida em basicamente 4 etapas. A primeira é a produção dos recheios, ela começa com a retirada dos ingredientes do estoque, a produção no forno e são colocados na geladeira para finalizar a receita. A segunda etapa se baseia na produção do *brownie* em si, as matérias-primas são buscadas no armário e a massa é produzida nos equipamentos que ficam no lado direito da bancada 3 e, por fim, ela é

despejada no tabuleiro e levada ao forno. O terceiro processo consiste em cortar as unidades, abri-las e inserir os recheios. A quarta e última etapa, consiste em embalar, as peças são levadas a bancada novamente e ao lado esquerdo são finalizadas. Com relação a entrega, essa decisão fica a critério da noiva, se prefere buscar ou que a empresa entregue. A primeira e a segunda etapa são realizadas pelas duas proprietárias, a etapa 3 pela proprietária e a etapa 4 pela funcionária. É possível acompanhar as etapas melhor elucidadas na Figura 7:

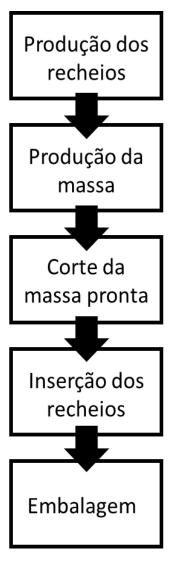


Figura 7 – Etapas de produção Fonte: Autora

3.6 ESTRATÉGIAS DE CRESCIMENTO

Para expandir o negócio de forma eficaz é necessário estar sempre acompanhando e aprimorando as estratégias de crescimento da empresa. Para estabelecer essas estratégias da melhor maneira possível é fundamental que os empreendedores sejam capazes de reconhecer características do negócio, como por exemplo, capacidade de inovar.

Partindo disso, é necessário identificar qual é a melhor opção de estratégia de crescimento. Deve-se observar se é melhor expandir por meio de produtos, este caso consiste em elaborar novos produtos e aperfeiçoar os já existentes. Como o intuito da empresária é focar somente em casamentos, as estratégias de crescimento tem sido voltadas para este produto.

A ideia é que as vendas no varejo diminuam gradativamente até que seja viável para a empresa operar somente para eventos, logo expandir por meio de produtos não é uma estratégia interessante. No que se refere à expansão por nicho de mercado, tem-se o fato de que apesar de o produto no varejo ser vendido para pessoas de várias idades e classes, esse não é o público alvo principal. Como já citado, o produto predominante é direcionado ao público-alvo das noivas e cerimonialistas.

Foram listadas algumas possíveis ações futuras de estratégia de crescimento que corroboram para a expansão do negócio:

- Abertura de um escritório para receber os clientes para assinar os contratos e experimentar o produto;
- Lançar uma linha do produto *fit*;
- Aumentar o alcance da empresa para outras cidades já que a mercadoria pode ser enviada pelos correios.

Partindo das estratégias de crescimento descritas, conforme o Quadro 3, elaborou-se um demonstrativo de resultado desde o primeiro ano de funcionamento do negócio, até o ano 3, que é o ano atual e uma previsão para os próximos dois anos, ou seja, ano 4 e ano 5.

				Ano4	Ano5
DRE	Ano1	Ano2	Ano3	(Previsão)	(Previsão)
Receita Líquida	29.460,00	39.540,00	54.480,00	60.210,00	75.960,00
(-) CMV	10.650,00	13.430,00	18.936,00	20.140,00	24.360,00
Resultado Bruto	18.810,00	26.110,00	35.544,00	40.070,00	51.600,00
(-) Gastos com Vendas	2.080,00	2.800,00	3.600,00	4.200,00	3.400,00
(-) Custos Fixos Totais	5.400,00	7.212,00	9.032,40	11.210,00	14.990,00
(-) Imposto	540,00	540,00	540,00	540,00	540,00
Lucro Líquido	10.790,00	15.558,00	22.371,60	24.120,00	32.670,00

Quadro 3 – DRE do Ano1 ao Ano5

Fonte: Autora

De acordo com o Quadro 3, pode-se notar que a receita foi aumentando ano após ano, sendo o maior salto de lucro líquido do ano 2 ao ano 3, isso devido ao fato de nesse período terem começado a comercializar o produto para casamentos. O ano 4 e o ano 5, consistem em previsões, no ano 4 está previsto o início das vendas dos *brownies* na versão *fit*.

O aumento do lucro líquido estará presente neste ano 4, mas pelo fato de que será uma novidade e por não ser referente a grande maioria das encomendas, a previsão é de que ele não influencie tanto no DRE do ano em questão.

No ano 5, está previsto uma grande redução do produto para o varejo, paralelamente a isso, o aumento considerável das vendas para casamento. Portanto, será necessário cozinhar em um ambiente de cozinha compartilhada, pois com a demanda maior será preciso de uma cozinha industrial para atender aos pedidos. Devido a isso, previu-se um aumento considerável nos custos fixos totais e devido a redução das vendas no varejo previu-se uma redução significante nos gastos com vendas.

No que se refere aos objetivos, a empresa tem o intuito de reduzir o tempo de produção ao começar a utilizar os ambientes de cozinha compartilhada, aumentar a produção dos bem-casados ao passo que seja possível trabalhar somente com esse produto e expandir as encomendas para outras cidades além de Juiz de Fora.

Para atingir esses objetivos foram traçadas algumas metas como mostrado a seguir:

- Aumentar a receita no ano 5 (ano que começará a produção em um ambiente de cozinha compartilhada) para R\$ 80.000,00.
- Reduzir em 50% o tempo de produção por tabuleiro no ano 5.

- Reduzir o tempo de produção em 15% por tabuleiro até o ano 5.
- Aumentar a receita no ano 4 para R\$ 70.000,00.
- Realizar 20 encomendas para fora de Juiz de Fora no ano 4.
- Realizar 30 encomendas para fora de Juiz de Fora no ano 5.
- Aumentar em 70% o alcance dos clientes pelas redes sociais por ano.

3.6.1 MATRIZ SWOT

Após a análise do mercado, dos concorrentes e dos fornecedores é importante verificar as forças e oportunidades da empresa assim como é imprescindível identificar as fraquezas e ameaças, estudando um modo de atenuá-las. Para isso, se faz necessário desenvolver a matriz SWOT.

3.6.1.1 Forças

- Experiência adquirida pelas proprietárias nos respectivos cursos de graduação aliada ao talento gastronômico;
- Após a análise da concorrência, pode-se optar por preços competitivos para ganhar mercado;
- O networking desenvolvido entre *buffets* e cerimonialistas renomados na cidade corroborou para a disseminação do nome da marca e do produto;
- A possibilidade de criar um produto seguindo as exigências do cliente, personalizado de acordo com seu gosto, torna singular a lembrança do evento.
- Possuir revendedores distribuídos em diversos pontos da cidade auxilia na propagação da marca, fazendo com que mais pessoas tenham a possibilidade de conhecer e adquirir o produto;
- Ser um produto inovador e menos comum no Brasil, visto que possui origem norte americana. Por conta disso, tem se tornado um produto muito procurado pelos consumidores;
- A grande variedade de recheios também é um ponto positivo que atrai o cliente.

3.6.1.2 Oportunidades

- Crescimento do número de fornecedores por atacado na cidade;
- Produto que vem ganhando destaque por ser inovador em casamentos então tem tido bastante demanda;
- A forma de divulgação por meio de parcerias está em alta nas redes sociais
 Grande número de cerimonialistas na cidade.

3.6.1.3 Fraquezas

- Só é possível produzir de 40 em 40 unidades, ou seja, um tabuleiro, o que quase sempre impossibilita a compra por consumidores que almejam encomendar menores quantidades.
- A produção não é feita em uma cozinha profissional, por conseguinte, se qualquer aparato der defeito interromperá a produção, já que os equipamentos podem não estar preparados para atender uma demanda que exceda sua capacidade.
- Além disso, os equipamentos possuem uma capacidade limitada, e bem inferior aos de uma cozinha profissional, dessa forma só é possível produzir um tabuleiro por vez no forno, o que poderia prejudicar o rendimento da produção e a capacidade produtiva se houvesse uma demanda maior.
- Outra fraqueza seria o alto custo de produção comparado ao bem casado tradicional ou a outros bolos tradicionais.
 - Muitas pessoas ainda se sentem receosas de encomendar por telefone ou rede social, sem nunca ter visto ou ido a empresa. Sendo assim, quanto mais a marca tiver credibilidade fora de Juiz de Fora mais oportuno será para as encomendas.

3.6.1.4 Ameaças

- O desemprego faz com que as pessoas invistam no setor alimentício em função das poucas barreiras de entrada.
- A priorização por alimentos saudáveis

- A variedade de produtos substitutos para os casamentos mesmo os que não cumprem a mesma função mas podem ter prioridade para a noiva.
- O aumento dos preços dos insumos que quando inflacionados tornam o custo do produto mais caro, proporcionando um menor lucro, ou fazendo-se necessário aumentar o preço da mercadoria.

3.6.2 INDICADORES DE DESEMPENHO

Os indicadores de desempenho auxiliam na avaliação da posição e evolução das atividades realizadas pela empresa. É devido às diversas funções interdependentes que as rotinas e processos atendem as demandas dos consumidores. Por meio dos indicadores de desempenho é possível acompanhar ou modificar um processo para alcançar um objetivo.

Cada indicador possui uma meta a ser alcançada em um determinado período de tempo. A empresa estudada neste trabalho estabelece metas anuais com objetivos a serem atingidos trimestralmente. Os indicadores escolhidos pela empresa foram:

- Indicador de produtividade
- Indicador de qualidade
- Taxa de sucesso em vendas
- Faturamento
- Custos
- Satisfação do cliente

O indicador de produtividade será calculado por meio do número de produtos produzidos por unidade de tempo. Já o de qualidade será calculado observando o número de produtos que não atendem as especificações e deverão ser descartados. A taxa de sucesso em vendas acompanhará se as vendas estão aumentando em um período de tempo. O faturamento será calculado e acompanhado sua evolução. O indicador de custos serve para analisar se os custos de insumos estão sofrendo oscilações. A satisfação do cliente será calculada pela razão do número de clientes que entrarem em contato para elogiar o produto pelo número de clientes totais em um período de tempo.

3.7 PLANO FINANCEIRO

3.7.1 INVESTIMENTO TOTAL

O investimento total engloba o investimento fixo e o capital de giro. Partindo então do investimento fixo, sendo este correspondente aos bens necessários para que o negócio funcione apropriadamente. Neste caso, tem-se alguns equipamentos que foram adquiridos para iniciar a produção: batedeira elétrica, tabuleiros e moldes de corte, como pode-se observar no Quadro 4:

Descrição	Quantidade	Valor Unitário	Total
Tabuleiro	5	R\$ 30,00	R\$ 150,00
Molde Cortador	9	R\$ 7,00	R\$ 63,00
Batedeira	1	R\$ 370,00	R\$ 370,00
Total	15	R\$ 407,00	R\$ 583,00

Quadro 4 – Investimento fixo Fonte: Autora

No que se refere ao capital de giro, sendo este, o montante necessário para o funcionamento regular da empresa, tem-se o custo com compra dos ingredientes que geralmente são comprados impreterivelmente toda vez em que há promoção, correspondendo ao estoque inicial somado ao caixa mínimo. Corroborando, portanto, para um capital de giro de R\$1.600,00. Sendo assim, o investimento total foi de R\$ 2.183,00.

3.7.2 FATURAMENTO MENSAL, CUSTO DE MATÉRIA PRIMA E CUSTO DE COMERCIALIZAÇÃO

Com relação ao faturamento mensal segue o Quadro 5:

Produto (Un/mês)	Quantidade de vendas	Preço de Venda Unitário	Faturamento Total
Brownie Varejo	600	R\$ 2,50	R\$ 1.500,00
Bem Casado	1600	R\$ 1,90	R\$ 3.040,00
Beiradinha	320	R\$ 1,75	R\$ 560,00
Total	1360	R\$ 6,15	R\$ 4.540,00

Quadro 5- Faturamento médio mensal

Fonte: Autora

Como já dito, para manter esse faturamento ao longo do ano, medidas promocionais ou de inovação são implantadas para driblar os efeitos da sazonalidade. A estimativa dos custos com ingrediente pode ser analisada no Quadro 6, esse custo se classifica como um custo variável da empresa:

Matéria-prima (por tabuleiro de brownie - 40un)	Custo Unitário
Farinha	R\$ 0,40
Ovo	R\$ 5,00
Manteiga	R\$ 4,00
Achocolatado	R\$ 7,00
Açúcar	R\$ 0,70
Recheio	R\$ 6,00
Embalagem	R\$ 2,20
Total	R\$ 25,30

Quadro 6 – Custo de matéria-prima por tabuleiro Fonte: Autora

O custo de comercialização se refere a porcentagem que cada revendedor obtém com a comercialização do produto, assim como, a porcentagem que cada estabelecimento que revende adquire com a venda. A porcentagem recebida em ambos os casos é a mesma, 20%.

Além disso, para o caso do MEI há a contribuição mensal fixa de R\$ 45,00 por ser um enquadramento previsto no Simples Nacional.

3.7.3 CUSTO COM MERCADORIA VENDIDA

Esse custo varia de acordo com o volume de vendas e, nesse caso, se baseia no custo de fabricação do produto, incluindo seus insumos e suas embalagens.

Produto (Un/mês)	Quantidade de vendas	Custo por unidade	Custo da Mercadoria Vendida
Brownie Varejo	600	R\$ 0,63	R\$ 378,00
Bem Casado	1600	R\$ 0,75	R\$ 1.200,00
Total	2200	R\$ 1,38	R\$ 1.578,00

Quadro 7 – Custo com mercadoria vendida Fonte: Autora

3.7.4 ESTIMATIVA DE CUSTO COM DEPRECIAÇÃO

Os custos com depreciação se referem aos bens que com o passar do tempo perdem o valor pelo uso, fazendo-se necessário trocá-los. Foi pesquisado a vida útil dos equipamentos listados abaixo e suas respectivas taxas de depreciação e, por fim, calculado o valor anual de depreciação como pode-se observar mais detalhadamente no Quadro 8.

Equipamentos	Vida Útil (anos)	Taxa de depreciação	Valor anual de depreciação
Tabuleiro	10	10%	R\$ 3,00
Molde cortador	10	10%	R\$ 0,70
Geladeira	10	10%	R\$ 280,00
Fogão	10	10%	R\$ 110,00
Batedeira	10	10%	R\$ 37,00

Quadro 8 – Taxa de depreciação dos equipamentos Fonte: Autora

3.7.5 CUSTOS FIXOS OPERACIONAIS MENSAIS

Os custos fixos operacionais foram estimados no Quadro 9, eles se baseiam em itens que são considerados despesas mensais da empresa, que são pagos normalmente independente do faturamento da empresa. É importante buscar reduzi-los ao máximo, adotando medidas que evitem o desperdício e o retrabalho isso, claro, sem comprometer a qualidade.

Equipamentos	Custo Fixo Mensal
Água	R\$ 40,00
Energia	R\$ 60,00
Telefone	R\$ 40,00
Material de limpeza	R\$ 22,00
Combustível	R\$ 100,00
Depreciação	R\$ 430,70
Gás	R\$ 60,00
Total	R\$ 752,70

Quadro 9 – Custos fixos operacionais mensais Fonte: Autora

3.7.6 DEMONSTRATIVO DE RESULTADOS

O Demonstrativo do Resultado do Exercício (DRE) consiste em um documento voltado para projetar e acompanhar o resultado financeiro de um negócio. Após recolher dados de faturamento, custos fixos e variáveis, o DRE pode ser elaborado com o intuito de fornecer o resultado operacional da empresa. Podendo constatar se ela opera com lucro ou com prejuízo. Portanto, é por meio dele que pode-se apurar o lucro líquido de uma empresa, como pode-se observar no Quadro 10.

DRE	R\$
Receita Líquida	R\$ 54.480,00
(-) CMV	R\$ 18.936,00
Resultado Bruto	R\$ 35.544,00
(-) Gastos com Vendas	R\$ 3.600,00
(-) Custos Fixos Totais	R\$ 9.032,40
(-) Imposto	R\$ 540,00
Lucro Líquido	R\$ 22.371,60

Quadro 10 – Demonstrativo de Resultados Fonte: Autora

3.7.7 INDICADORES DE VIABILIDADE

Foram analisados quatro indicadores de viabilidade, são eles: ponto de equilíbrio, lucratividade, rentabilidade e prazo de retorno.

Com relação ao ponto de equilíbrio, ele representa o quanto é necessário que a empresa fature para pagar todos os seus custos num período determinado. Na Figura 8 foi calculado o ponto de equilíbrio considerando o período de um mês, sendo assim, é necessário que a empresa fature mensalmente R\$1.153,70 para pagar os custos mensais. Ele foi calculado de acordo com a equação da Figura 8:

PE = Custo Fixo Total
Indice da Margem de Contribuição (*)

(*) Observação
Indice da Margem de Contribuição
Indice da Margem de Contribuição
Indice da Margem de Contribuição
Receita Total - Custo Variável Total)
Receita Total

Figura 8 – Fórmula do ponto de equilíbrio Fonte: SEBRAE

A lucratividade mede o lucro líquido em relação às vendas. Esse indicador está diretamente relacionado a sua capacidade competitiva. Contribuindo para o aumento dos investimentos em inovação, divulgação e aquisição de novos materiais e equipamentos. Ela é calculada de acordo com a equação a seguir:

Lucratividade = <u>Lucro Líquido</u> x 100 Receita Total

Figura 9 – Fórmula da lucratividade Fonte: SEBRAE

A rentabilidade indica o quão atrativo é o negócio, tendo em vista que serve para mensurar o retorno do capital investido aos sócios. Neste caso foi obtido sob forma de

percentual por unidade de tempo (mês). Como neste caso o investimento total é relativamente baixo a rentabilidade torna-se alta (85%). Segue a equação na Figura 10 a seguir:

Figura 10 – Fórmula da rentabilidade Fonte: SEBRAE

Outro indicador de atratividade, é o prazo de retorno do investimento. Ele indica o tempo necessário para que o empreendedor recupere o dinheiro investido no negócio, ou seja, em aproximadamente dois meses o dinheiro gasto com a montagem da empresa foi recuperado, na empresa em questão. A equação pode ser verificada na Figura 11.

Figura 11 – Prazo de retorno do investimento Fonte: SEBRAE

O Quadro a seguir indica os resultados encontrados:

Ponto de Equilíbrio (mês)	R\$ 1.153,70
Lucratividade (mês)	41%
Rentabilidade (mês)	85%
Prazo de retorno (mês)	1,17

Quadro 11 – Indicadores de Viabilidade Fonte: Autora

Esse resultado é bastante positivo, pois o prazo de retorno neste caso é extremamente baixo, em pouco mais de um mês é possível obter o retorno investido. Isso decorre do fato de o investimento total feito no negócio ter sido muito baixo. Afinal, só foi necessário adquirir alguns utensílios e os ingredientes.

A lucratividade também foi alta, indicando que no primeiro mês já foi possível obter lucro líquido e que o preço escolhido para a venda foi interessante tanto para o cliente quanto para a receita do empreendimento. Com relação à rentabilidade, pode-se classificar o negócio como bastante rentável, tendo em vista que o índice obtido foi alto devido também ao baixo investimento total.

3.8 FATORES DE RISCOS

3.8.1 CONSTRUÇÃO DE CENÁRIOS

No Quadro 12, foi desenvolvido o DRE do cenário em que a empresa se encontra, aliado a um cenário pessimista e a um cenário otimista. O cenário pessimista aconteceria caso as vendas diminuíssem muito, nesse caso, o custo da mercadoria vendida diminuiria também e as despesas com comissão e custos fixos também seriam menores. O imposto se manteria o mesmo, mas o resultado operacional seria de prejuízo, tornando o negócio não mais atrativo.

Já o cenário otimista aconteceria se as vendas aumentassem muito, logo o custo de mercadoria vendida, os gastos com vendas e os custos fixos aumentariam também, afinal seriam mais produtos vendidos, mais comissões pagas e mais despesas como energia, água, gás entre outras. O imposto devido ao MEI, ainda seria o mesmo, portanto o resultado operacional seria quase o dobro encontrado no cenário atual.

	Cenário Provável	Cenário Pessimista	Cenário Otimista
DRE	R\$	R\$	R\$
Receita Líquida	R\$ 54.480,00	R\$ 21.370,00	R\$ 78.560,00
(-) CMV	R\$ 18.936,00	R\$ 12.878,00	R\$ 24.450,00
Resultado Bruto	R\$ 35.544,00	R\$ 8.492,00	R\$ 54.110,00
(-) Gastos com Vendas	R\$ 3.600,00	R\$ 2.400,00	R\$ 4.800,00
(-) Custos Fixos Totais	R\$ 9.032,40	R\$ 6.070,80	R\$ 11.650,70
(-) Imposto	R\$ 540,00	R\$ 540,00	R\$ 540,00
Lucro Líquido	R\$ 22.371,60	-R\$ 518,80	R\$ 37.119,30

Quadro 12 – Comparação de cenários

Fonte: Autora

3.8.2 RISCOS QUE O EMPREENDIMENTO ENFRENTARÁ

Os riscos do negócio podem ser em função da sazonalidade, que se refere a diminuição significativa da demanda em algumas épocas do ano. No caso em questão, a redução da demanda tem sido mais expressiva no verão ou em dias de calor intenso. Ainda que esse fator não seja em alto grau é importante que os empreendedores estejam atentos para manobrar a sazonalidade.

Outro fator que pode ser um risco ao negócio é a inflação no preço dos insumos que pode ser tão alta que faça com que o produto deixe de ser rentável. Portanto, analisar a situação econômica é fundamental para verificar as oportunidades do negócio já que este pode ser bastante afetado durante uma crise financeira.

4. ANÁLISE

O intuito deste capítulo é avaliar a efetividade do modelo unificado proposto na revisão bibliográfica, apresentando e discutindo as dificuldades que foram encontradas.

Depois de um tempo da empresa em funcionamento, a empresária se viu dividida entre duas questões, criar novos produtos para diversificar o portfólio ou focar em um produto com maior escalabilidade. Em um primeiro momento, a proprietária tentou desenvolver novos produtos. A partir daí que surgiram as primeiras dificuldades. Os produtos eram interessantes mas cada um apresentava uma particularidade que dificultava a produção. A grande maioria não vingou.

Percebendo isso, a proprietária decidiu pesquisar por um produto que pudesse ser o foco do negócio mas que tivesse demanda e desse retorno suficiente para que não fosse mais necessário diversificar o portfólio. Com muito estudo optou-se pelo setor de casamentos e o bem casado de *brownie* começou a ser encomendado. Confirmou-se a possibilidade de focar apenas nesse produto, mas até ele ser suficiente para manter o negócio rentável ainda se produz no varejo.

Como citado na estratégia de crescimento, haverá um momento, em que será necessário priorizar com mais ênfase do que já há atualmente, o produto principal do negócio. E a escolha da dona é optar pelos bem casados de casamento. Ainda não é possível afirmar se as vendas no varejo irão cessar totalmente ou se apenas irá ocorrer a diminuição da produção.

Todavia, só foi possível tomar essa decisão por já se tratar de um negócio estabelecido. Afinal, quando a empresa surgiu as vendas eram integralmente voltadas para o varejo. Portanto, o mercado de casamentos tornou-se uma opção só depois da empresa se estabelecer. O plano de negócio no caso de uma empresa já estabelecida foi importante para se confirmar a escalabilidade do produto principal escolhido. O que não seria possível de se identificar se a empresa estive começando suas atividades.

Após analisar a escalabilidade do novo mercado e com base nas vendas que já ocorriam no varejo que tornou-se possível mudar o público alvo. Provavelmente, isso só foi factível pelo produto já ser conhecido no varejo proporcionando mais confiabilidade para o novo público. Afinal, seria improvável que uma noiva encomendasse o produto sem experimentá-lo e sem ter referências, por exemplo, de qualidade e prazo de entrega.

A diversidade de sabores aconteceu ao longo do tempo, existiram por exemplo sabores que não chamaram muita atenção e não foram mais produzidos. Foi através da demanda pelos sabores que agradavam mais o paladar dos consumidores que se pode selecionar os mais atraentes para comercializar. Se fosse um negócio que ainda não começou seria mais complicado de escolher os sabores, pois a pesquisa de mercado auxilia, mas não é suficiente para evidenciar qual produto de fato vai vender mais. Assim, seria arriscado comprar estoque de uma matéria-prima para um recheio e depois deixar de usá-la.

Durante a elaboração do plano outras dificuldade e incertezas surgiram devido ao fato do negócio já estar estabelecido. Por exemplo, a atuação da empresa, já tendo clientes fidelizados é especialmente arriscada. Mudar uma receita ou aumentar o preço não é um problema que um negócio que está começando teria, mas para a empresa que já atua no mercado qualquer mudança, mínima que seja, pode impactar o mercado consumidor. É necessário muito mais sutileza nas mudanças do que em relação a um negócio iniciante, afinal, tem menos clientes fidelizados a perder.

Dentre as dificuldade específicas para um negócio estabelecido tem-se, por exemplo, o fato de já existir uma cultura ou um vício enraizado de como operar ou como executar as atividades. Uma dificuldade relacionada a isso é o fato de se consumir de fornecedores que em geral não são atacadistas.

Quando as estratégias de crescimento se confirmarem e a empresa for contemplada com mais eventos vai chegar um momento que não será possível se sustentar com o fornecimento do varejo. Esvaziar o caixa para comprar a matéria-prima para estoque nas épocas promocionais é um problema recorrente dos negócios que já estão operando, pois não se pensou na liquidez.

A solução nesse caso seria firmar uma parceria com um fornecedor chave, ou seja, fidelizando com um determinado fornecedor em um período estipulado para que a liquidez fique pelo menos dentro do mesmo mês. Por meio da parceria com o fornecedor chave se evita um erro comum nos negócios estabelecidos que é operar praticamente o mês todo com o caixa negativo ou ruim, mesmo que no final se capitalize o caixa fique positivo isso não reflete a realidade durante o mês.

Mesmo que a noiva pague o valor integral no ato da encomenda, ainda existe a questão de sempre precisar do insumo antes da venda. Resolver isso com o fornecedor fixo e sendo o próprio fabricante é a melhor alternativa. Todavia, é preciso crescer e atingir a meta de

volume de pedidos e, para tal, é necessário vencer outro gargalo que se trata de precisar de uma estrutura mais industrial.

No que se refere às estratégias de promoção e divulgação, estas só puderam ser alcançadas devido ao negócio estar estabelecido, afinal só foi possível consolidar as parcerias de cerimonialistas e *buffets* com o negócio operando.

Bem como as estratégias promocionais, que só tiveram êxito tendo em vista que a empresa já tinha seus clientes fidelizados e usou dos descontos promocionais para atrair novos potenciais clientes. Isso seria mais complexo de acontecer com uma empresa que ainda não se estabeleceu, devido ao fato de que ao oferecer descontos a empresa já começaria suas operações com menos rentabilidade, retardando o prazo de retorno do investimento.

Em relação à estrutura de comercialização, como não houve um planejamento inicial de determinar um ponto de venda específico bem como um planejamento financeiro para avaliar a viabilidade de se estruturá-lo surgiu a dificuldade de se estabelecer pontos de venda regulares para o negócio. Um problema percebido devido a isso foi à falta de padronização e regularidade nas formas de comercialização.

Como o negócio foi criado de certa forma, inesperadamente, a estrutura de se comercializar sofreu muitas alterações ao longo do tempo. Os pontos de vendas variaram bastante assim como os revendedores tiveram alta rotatividade. Isso prejudicou o negócio, visto que o cliente ficava perdido ao procurar pelo produto em um lugar e não encontrá-lo.

Todavia, ao mesmo tempo que isso dificultou a relação com os clientes, ao mudar o público-alvo do negócio deixou-se de ser necessário abrir uma loja varejista, afinal como contemplado na estratégia de crescimento, a tendência é reduzir as vendas no varejo para focar nos eventos. Típica situação que só pôde ser reconhecida com o negócio operando.

Com relação a parte operacional a capacidade produtiva e comercial também apresentou algumas dificuldades provenientes de um negócio já estabelecido. Afinal a empresa começou a funcionar sem se atentar a sua capacidade produtiva, devido a isso foi necessário contratar um funcionário. Essa contratação resolveu o problema devido à necessidade de pessoal, mas com relação a estrutura de operações não se pôde realizar grandes mudanças no *layout*, tendo em vista a limitação de espaço físico. Para solucionar esse problema foi desenvolvida a estratégia de crescimento proposta em relação ao ambiente de cozinha compartilhada.

Outra dificuldade percebida foi com relação às formas e aos moldes que são utilizados para cortar os *brownies*. Como o negócio começou sem prever isso e usando as fôrmas que a proprietária já possuía em casa, praticamente em toda remessa se perdia uma parte de insumo, pois a medida dos moldes com relação aos tabuleiros não havia sido calculada. Além disso, o tamanho dos tabuleiros não pode ser muito extenso se tratando de um forno caseiro que não suportaria tabuleiros maiores. Devido a isso o aluguel de uma cozinha industrial seria uma saída para produzir mais quantidade em menor tempo.

Com relação às estratégias de *marketing*, a dificuldade começou por causa da elaboração de práticas de *marketing* diferentes para segmentos diferentes. No início essas estratégias eram voltadas apenas para a venda do produto. Ao iniciar as vendas sob encomenda para os eventos surgiu a necessidade de criar novas estratégias para esse segmento específico. Essa mudança de segmento só foi possível após experimentar os dois mercados.

No que tange o plano financeiro, nota-se que ele tornou-se mais fidedigno à realidade pelo fato de a empresa já estar atuando. Ainda assim, as mudanças no âmbito financeiro acabam sendo mais cautelosas pois como o negócio já está funcionando deve-se tomar muito cuidado para não perder clientes já fidelizados.

No tocante aos custos, eles refletem a realidade já vivenciada pela empresa, afinal ainda que possível seria difícil de prever um custo de mercadoria vendida sem saber como e quais ingredientes seriam utilizados na produção. Por fim, aliado ao plano financeiro tem-se as estratégias de crescimento traçadas de acordo com interesse da empresa. Para estabelecer essas estratégias da melhor forma é importante identificar os gargalos do negócio e elaborar medidas para eliminá-los.

4.1 SUGESTÕES DE MELHORIA

Após analisar o plano de negócio e seus componentes foi possível elaborar sugestões de melhoria para que o plano se adeque melhor às empresas estabelecidas. Sendo assim, para cada tópico da seção do plano de negócio do modelo unificado foram propostas recomendações que auxiliem o empreendedor durante a elaboração.

Na análise, pode-se aprofundar nos tópicos em que o plano não foi aderente devido ao fato da empresa já estar atuando no mercado e desenvolver o Quadro 13 com um compilado de mudanças sugeridas no modelo unificado.

Portanto, o Quadro 13 tem o intuito de auxiliar com sugestões e referência de boas práticas.

Componentes do Plano de Negócios	Mudanças sugeridas no modelo unificado
Resumo dos principais pontos do PN	Definir se diversificará o portfólio ou se focará em um produto com maior escalabilidade. Analisar os produtos que já foram criados e verificar quais foram incorporados no portfólio e quais fracassaram. Elaborar um estudo da razão do insucesso para moldar melhor o interesse do cliente.
Desenvolvimento, produção e localização	Estabelecer o foco do negócio, por exemplo, se é varejo, atacado ou encomendas. Reconhecer quais vícios e culturas estão enraizadas no modo de operar e rompê-los.
Análise de Mercado	Verificar se o público alvo se manteve ou se foi redirecionado. Se houve alteração, desenvolver a análise de mercado voltada para o novo público. Estudar como redirecionar o público sem prejudicar as vendas no período de transição.
Plano de Marketing	Elaborar estratégias de marketing que atinjam clientes em outras localidades para expandir o negócio. Se tiver alteração do público alvo, desenvolver estratégias para atingir o novo público.
Plano Operacional	Reconhecer os gargalos da produção e traçar ações e estudar possíveis arranjos físicos que melhorem a operação.
Plano Financeiro	Analisar a liquidez do negócio. Verificar se está operando com o caixa negativo durante a maior parte do mês para se capitalizar somente no final do mês.
Fatores de Risco	Ao identificar os riscos, propor medidas que solucionem as dificuldades encontradas e simultaneamente não diminuam as vendas e nem percam clientes.
Estratégia de Crescimento	Implementar estratégias e medidas que contribuam para liquidez no negócio. Identificar os gargalos e estabelecer ações para eliminá-lo.

Quadro 13 – Mudanças sugeridas no modelo de plano de negócios Fonte: Autora

5. CONCLUSÃO

Com base no modelo unificado proposto na revisão bibliográfica, foi elaborado um plano de negócio para uma microempresa já estabelecida, e por conseguinte, foi desenvolvida a análise da efetividade deste plano para esse tipo de negócio. Na análise, pode-se observar os pontos em que o plano foi aderente para uma empresa em atuação e os pontos em que ele não se adere, sendo necessário fazer modificações em alguns aspectos. Essas reflexões podem servir tanto como assunto para outros trabalhos quanto para auxiliar outros negócios que passem pelos mesmos tipos de dificuldades.

Com relação aos objetivos secundários, foi possível conformar um modelo de plano de negócios unificado que incorporasse todos os elementos recomendados pela literatura. Também se atingiu o objetivo de levantar os dados necessários para executar o plano e aplicar o modelo a empresa em questão. E por fim, analisar as dificuldades e oportunidades encontradas para propor sugestões de melhoria.

Sendo o objetivo principal deste trabalho avaliar a aderência dos modelos tradicionais em negócios estabelecidos, conclui-se que de fato foi possível identificar e comprovar algumas deficiências nos modelos de planos recomendados na literatura, devido às especificidades observadas.

Ainda assim, é importante que outros trabalho que possuam o mesmo intuito deste possam contribuir com diferentes dificuldades e oportunidades de outras empresas tanto do ramo em questão quanto de outros setores. Dessa forma será possível complementar a metodologia proposta e as análises desenvolvidas, para que seja elaborado um modelo de plano de negócio completo e específico para as empresas já atuantes.

REFERÊNCIAS

ABRASEL. **Metade das refeições deverá ser feita fora de casa em 2022** – 2012, Disponível em: http://www.abrasel.com.br/noticias/1440-190612-metade-das-refeicoes-devera-ser-feita-fora-de-casa-em-2022.html. Acesso em: 04 de dezembro.2016

BARON, Robert; SHANE, Scott. **Empreendedorismo**: **Uma visão do processo**. São Paulo: Cengage Learning, 2013.

BLANK, S.G., The Four Steps to the Epiphany. Cafepress.com, 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. **Empreendedorismo: Dando asas ao espírito empreendedor**. São Paulo: Manole, 2012.

DEGEN, Ronald Jean; MELLO, Álvaro Augusto Araujo. **O empreendedor: fundamentos da iniciativa empresarial.** 8. Ed. São Paulo: MCGraw-Hill,1989.

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

DORNELAS, Jose. **Modelo de negócio canvas ou plano de negócios** – 2013, <Josedornelas.com.br/artigos/modelo-de-negocio-canvas-ou-plano-de-negocio/>. Acesso em: 29 setembro.2016

DORNELAS, Jose Carlos Assis. Empreendedorismo: Transformando ideias em negócios. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

DORNELAS, Jose. Plano de negócios: seu guia definitivo. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

DRUCKER, Peter. Administração: Tarefas, responsabilidades e práticas. São Paulo: Pioneira, 1975.

ENDEAVOR. **Plano de negócios x Modelo de negócios** – 2012, Disponível em: <Endeavor.org.br/plano-de-negocios-x-modelo-de-negocios/>. Acesso em: 25 outubro.2016

ERCOLIN, Carlos Alberto. **Fatores Financeiros Determinantes da Mortalidade de Micro e Pequenas Empresas.** Universidade de São Paulo. Programa de Pós-Graduação em Administração,2007.

ESTADÃO. **1,8 milhão de empresas fecharam em 2015** – 2016. Disponível em: http://economia.estadao.com.br/noticias/geral,1-8-milhao-de-empresas-fecharam-em-2015,10000050202. Acesso em: 24 outubro.2016

EXAME. Cinco caminhos para expandir sua empresa e lucrar mais – 2014 http://exame.abril.com.br/pme/5-caminhos-para-expandir-sua-empresa-e-lucrar-mais/>.

Acesso em: 12 novembro.2016

FOOD MAGAZINE. **Como elaborar um plano de negócios** – 2014 http://www.foodmagazine.com.br/food-service-noticia-seu-negocio/como-elaborar-um-plano-de-negocio>. Acesso em: 01 dezembro.2016

GILBERT, Sarah Jane. The Success of Persistent Entrepreneurs. HBS Newsletter, 2009.

PORTER, Michael: The Five Competitive Forces That Shape Strategy. Harvard Business Review, 1986

HOLANDA FERREIRA, Aurélio Buarque de. **Novo dicionário Aurélio**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1975.

INSPER. Cinco dicas para montar seu primeiro plano de negócio – 2015. Disponível em: https://www.insper.edu.br/noticias/5-dicas-para-montar-seu-primeiro-plano-de-negocio/. Acesso em: 04 dezembro.2016

KOTLER, Philip. Marketing para o século XXI: Como criar conquistas e dominar mercados. São Paulo: Futura, 1999.

MAGER, Richard A. Avoiding the four deadly sins of business failure. Entrepreneurs Resource Guide, Advertising Supplement – San Diego Business Journal, June 10, 2002.

MARIANO, Sandra; MAYER, Verônica. Empreendedorismo: Fundamentos e técnicas para criatividade. Rio de Jneiro: LTC, 2012.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução a administração**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1985.

MIGUEL, P. A. C. (organizador). **Metodologia de pesquisa em engenharia de produção e gestão de operações.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

MMCONTABILIDADE. **Taxas de depreciação** — Disponível em: < http://mmcontabilidade.com.br/flash/taxasdepreciacao.html>. Acesso em: 17 de setembro.2017

MOBILIZE EVENTOS. Cerimonialistas: A fórmula mágica para encontrar as noivas certas — Disponível em: https://mobilizeeventos.com/blog/cerimonialista-encontrar-as-noivas-certas/. Acesso em: 25 de outubro.2017

OSTERWALDER, Alexander; PIGNEUR, Yves. Business Model Generation: Inovação em Modelos de Negócios. Rio de Janeiro, RJ: Alta Books, 2011.

OSTERWALDER, Alexander. The Business Model Ontology - A Proposition In A Design Science Approach. PhD thesis University of Lausanne, 2010.

PEQUENAS EMPRESAS E GRANDES NEGÓCIOS. **Como a internet pode aumentar a venda do seu negócio** – 2016, Disponível em: http://revistapegn.globo.com/Empreendedorismo/noticia/2016/03/como-internet-pode-aumentar-vendas-do-seu-negocio.html#">http://revistapegn.globo.com/Empreendedorismo/noticia/2016/03/como-internet-pode-aumentar-vendas-do-seu-negocio.html#>. Acesso em: 04 dezembro.2016

PEQUENAS EMPRESAS GRANDES NEGÓCIOS. Como montar um plano de negócio simples e prático – 2013 http://revistapegn.globo.com/Comocomecar/noticia/2013/06/como-montar-um-plano-de-negocio-simples-e-pratico.html. Acesso em: 12 novembro>. 2016

ROESCH, Sylvia. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração.** São Paulo: Atlas, 1996.

SEBRAE. **Pesquisa GEM** – 2014. Disponível em:

https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/estudos_pesquisas/pesquisa-gem-2014detalhe45,c9a1aabba6b6c410VgnVCM2000003c74010aRCRD. Acesso em: 24 setembro.2016.

SEBRAE. **Pesquisa GEM** – 2015. Disponível em:

https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/estudos_pesquisas/pesquisa-gem-2015detalhe45,c9a1aabba6b6c410VgnVCM2000003c74010aRCRD. Acesso em: 24 setembro.2016.

SEBRAE. Como montar um food truck – 2016, Disponível em:

https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ideias/como-montar-um-food-truck,8aea5c669e2df410VgnVCM1000004c00210aRCRD. Acesso em: 01 dezembro.2016

SEBRAE. Startup: entenda o que é modelo de negócios – 2016, Disponível em:

http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/startup-entenda-o-que-e-modelo-de-negocios,5b3bb2a178c83410VgnVCM1000003b74010aRCRD>.Acesso em: 24 setembro.2016

SEBRAE. **Como elaborar um plano de negócios** – 2013, Disponível em: http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/5f6dba 19baaf17a98b4763d4327bfb6c/\$File/2021.pdf >. Acesso em: 25 de outubro.2016

SEBRAE. **Nota conjuntural: Setor de alimentos:** https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/RJ/Menu%20Institucional/Sebrae_SET_dez12_alim.pdf Acesso em: 09 de outubro.2017

SCHERMERHORN Jr., J. R; HUNT, J.G.; OSBORN, R. N. Fundamentos de comportamento organizacional. Porto Alegre: Bookman, 1999.

SHANE, S; VENKATARAMAN, S. The promise of entrepreneurship as a field of research. Academy of Management Review, 2000.

STONE, P. O plano de negócios definitivo. São Paulo: Market Books, 2001.

STONER, J. A. F.; FREEMAN, R. E. Administração. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos: 1999.

WOILER, S; MATHIAS, W. **Projetos: planejamento, elaboração, análise**. São Paulo: Atlas, 1996.

ANEXO E – TERMO DE AUTENTICIDADE



Termo de Declaração de Autenticidade de Autoria

Declaro, sob as penas da lei e para os devidos fins, junto à Universidade Federal de Juiz de Fora, que meu Trabalho de Conclusão de Curso do Curso de Graduação em Engenharia de Produção é original, de minha única e exclusiva autoria. E não se trata de cópia integral ou parcial de textos e trabalhos de autoria de outrem, seja em formato de papel, eletrônico, digital, áudio-visual ou qualquer outro meio.

Declaro ainda ter total conhecimento e compreensão do que é considerado plágio, não apenas a cópia integral do trabalho, mas também de parte dele, inclusive de artigos e/ou parágrafos, sem citação do autor ou de sua fonte.

Declaro, por fim, ter total conhecimento e compreensão das punições decorrentes da prática de plágio, através das sanções civis previstas na lei do direito autoral¹ e criminais previstas no Código Penal², além das cominações administrativas e acadêmicas que poderão resultar em reprovação no Trabalho de Conclusão de Curso.

Juiz de Fora, de de 20	
NOME LEGÍVEL DO ALUNO (A)	Matrícula
ASSINATURA	CPF

 $^{^{1}}$ LEI N $^{\circ}$ 9.610, DE 19 DE FEVEREIRO DE 1998. Altera, atualiza e consolida a legislação sobre direitos autorais e dá outras providências.

² Art. 184. Violar direitos de autor e os que lhe são conexos: Pena - detenção, de 3 (três) meses a 1 (um) ano, ou multa.