

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
CENTRO SOCIOECONÔMICO  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO

JOANA VERONESI  
WILLIAN FANTINI

**PLANO DE NEGÓCIO DE EXPANSÃO DA DOCERIA FANTINI BOLOS E DOCES**

FLORIANÓPOLIS

2017

JOANA VERONESI;  
WILLIAN FANTINI

**PLANO DE NEGÓCIO DE EXPANSÃO DA DOCERIA FANTINI BOLOS E DOCES**

Trabalho de Curso apresentado à disciplina CAD 7304 como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração pela Universidade Federal de Santa Catarina.  
Enfoque: Plano de Negócios.  
Orientador: Prof. Pedro Antônio de Melo

FLORIANÓPOLIS  
2017

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor,  
através do Programa de Geração Automática da Biblioteca Universitária da UFSC

Veronesi, Joana da Costa; Fantini, Willian

Plano de Negócio de Expansão da Doceria Fantini Bolos e  
Doces / Joana da Costa Veronesi, Willian Fantini; orientador Pedro  
Antonio de Melo, 2017.

104p.

Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) - Universidade  
Federal de Santa Catarina, Centro Sócio Econômico, Graduação em  
Administração, Florianópolis, 2017.

Inclui referências

1.Administração. 2. Plano de Negócios. 3. Estudo de  
Viabilidade 4. Planejamento Estratégico. I., Melo, Pedro Antonio de  
Melo. II. Universidade Federal de Santa Catarina. Graduação em  
Administração. III. Título

Joana Veronesi;  
Willian Fantini

## **PLANO DE NEGÓCIO DE EXPANSÃO DA DOCERIA FANTINI BOLOS E DOCES**

Este Trabalho de Curso foi julgado adequado e aprovado na sua forma final pela  
Coordenadoria Trabalho de Curso do Departamento de Ciências da Administração da  
Universidade Federal de Santa Catarina.

Florianópolis, XX de XXXXX de 2017.

---

Prof. Martin de La Martinière Petroll, Dr.

Coordenador de Trabalho de Curso

### **Avaliadores:**

---

Prof.<sup>a</sup>. XXX, Dr.

Orientador

Universidade xxxx

---

Prof.<sup>a</sup>. XXX, Dra.

Avaliadora

Universidade xxxx

---

Prof. XXX, Dr.

Avaliador

Universidade xxxxxx

## **AGRADECIMENTOS**

Agradecemos as nossas famílias pela compreensão durante a realização do presente trabalho, inúmeras vezes precisamos nos ausentar dos momentos em família para conseguir alcançar este objetivo. Além da compreensão, o apoio dos nossos familiares foi fundamental para realização deste projeto.

Aos amigos agradecemos a paciência nos momentos ausentes e o apoio na desafiante caminhada que foi realizar este trabalho. Aos amigos e colegas de trabalho, gratidão por serem empáticos e entenderem nossa ausência em alguns momentos do trabalho.

Ainda, agradecemos ao nosso Professor Pedro Antônio de Melo, por toda assistência, dedicação e orientação durante a realização do projeto.

Por fim, agradecemos todos os envolvidos, direta ou indiretamente, na realização do projeto, foi muito importante contar com o apoio de todos vocês neste período.

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1- Exemplo equilíbrio do balanço patrimonial .....	23
Tabela 2- Metodologia da Pesquisa.....	31
Tabela 3- Relação de Fornecedores.....	49
Tabela 4- Plano de Ações Pontos Fortes (Continua).....	52
Tabela 5- Plano de Ações Pontos Fortes .....	53
Tabela 6- Plano de Ações Oportunidades .....	54
Tabela 7- Plano de Ações Ameaças .....	54
Tabela 8- Matriz de Responsabilidades.....	56
Tabela 9 - Folha de Pagamento (em reais) .....	57
Tabela 10- Lista de Produtos - Doces (continua) .....	63
Tabela 11- Lista de Produtos - Tortas .....	65
Tabela 12- Lista de Produtos - Bolos Personalizados .....	65
Tabela 13- Estimativa de Faturamento e Lucro Bruto (em reais) .....	67
Tabela 14- Custo Fixo Mensal.....	69
Tabela 15- Capital de Giro .....	69
Tabela 16- Custos Iniciais Fixos em reais (Continua).....	70
Tabela 17- Investimento Inicial.....	72
Tabela 18- Depreciação em reais.....	72
Tabela 19- Regime Tributário: Simples Nacional.....	73
Tabela 20- DRE Anual (em reais) .....	74
Tabela 21- Indicadores Financeiros.....	75
Tabela 22- Taxa Interna de Retorno (TIR).....	76

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1- Indicadores dos Setores de Panificação e Confeitaria .....	34
Gráfico 2- Pessoas Ocupadas por Setor em Florianópolis .....	36
Gráfico 3- População Residente, por grupos de Idade, em Florianópolis .....	36
Gráfico 4- Rendimento Domiciliar per capita em Florianópolis .....	37
Gráfico 5- Respondentes classificados por sexo .....	39
Gráfico 6- Respondentes Classificados pela Faixa Etária .....	39
Gráfico 7- Respondentes Classificados pelo Estado Civil .....	40
Gráfico 8- Respondentes Classificados por Residência .....	40
Gráfico 9- Respondentes Classificados pela Renda Bruta Mensal.....	41
Gráfico 10- Respondentes Classificados pela Renda Bruta Mensal da Família.....	41
Gráfico 11- Fatores influenciadores na Encomenda de Bolos e Doces.....	42
Gráfico 12- Estabelecimentos para Encomenda de Bolos e Doces .....	43
Gráfico 13-Frequência de Encomenda .....	43
Gráfico 14- Frequência de Encomendas.....	44
Gráfico 15- Preferência para retirada do produto .....	45
Gráfico 16- Principal meio para Realizar o Pedido .....	45
Gráfico 17- Mídias Sociais .....	46
Gráfico 18- Preferência de Encomenda.....	48

## LISTAS DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1- Mercado Alvo .....	16
Figura 2-Organograma Fantini Bolos e Doces .....	55
Figura 3- Layout do Imóvel e Setores .....	58
Figura 4- Processo de Produção .....	59
Figura 5 - Layout da Cozinha Industrial.....	60



## SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO .....	1
1.1 Objetivos .....	2
1.1.1 Objetivo Geral .....	2
1.1.2 Objetivos Específicos .....	2
1.2 Justificativa .....	3
2 FICHA TÉCNICA .....	4
2.1 Descrição do Negócio Atual .....	5
2.2 Descrição do Projeto de Expansão .....	5
2.3 Forma Jurídica.....	6
2.4 Equipe Fundadora e de Gestão.....	6
2.5 localização.....	6
3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	7
3.1 O plano de negócios .....	7
3.1.1 Estrutura do plano de negócios .....	8
3.2 Aspectos jurídicos e tributários do negócio .....	9
3.2.1 Natureza Jurídica.....	9
3.2.2 Aspectos Tributários .....	10
3.3 Análise de mercado .....	10
3.4 Planejamento Estratégico .....	11
3.4.1 Visão .....	12
3.4.2 Missão .....	12
3.4.3 Cadeia de valores .....	13
3.4.4 Competências essenciais .....	13
3.4.5 Análise SWOT .....	14
3.5 Plano de marketing.....	15
3.5.1 Mix de Marketing.....	16
3.5.2 Previsão de Vendas .....	17
3.6 Plano Operacional .....	18
3.6.1 Estrutura Funcional .....	18
3.6.2 Descrição da Atividade Física.....	18

3.6.3	Produção.....	19
3.6.4	Aquisição.....	19
3.6.5	Custos .....	20
3.6.6	Qualidade .....	20
3.6.7	Sistema de gestão .....	20
3.6.8	Embalagem e transporte .....	21
3.6.9	Serviço pós-venda .....	21
3.7	Plano Financeiro.....	21
3.7.1	Balanço Patrimonial .....	22
3.7.2	Demonstrativo de Resultados.....	23
3.7.3	Fluxo de Caixa .....	24
3.7.4	Demonstrativo de custos e despesas.....	24
3.7.5	Investimentos pré-operacionais.....	25
3.7.6	Investimentos fixos .....	26
3.7.7	Capital de giro .....	26
3.7.8	Ponto de Equilíbrio.....	26
3.7.9	Prazo de Retorno do Investimento .....	27
3.7.10	Rentabilidade.....	27
3.7.11	Lucratividade.....	27
3.7.12	Margem de Contribuição.....	27
3.7.13	Índice de Margem de Contribuição .....	28
3.7.14	Taxa Interna de Retorno (TIR).....	28
4	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	29
4.1	Classificação da Pesquisa.....	29
4.2	Procedimentos de Coleta e Análise de Dados .....	30
4.3	Hipóteses .....	31
5	AVALIAÇÃO DO SETOR .....	33
5.1	Setor de alimentação - padarias, confeitarias e docerias .....	33
5.2	Dados Demográficos da Grande Florianópolis .....	35
6	AVALIAÇÃO DA VIABILIDADE DO NEGÓCIO .....	38
6.1	Análise de Mercado.....	38
6.1.1	Clientes.....	38

6.1.2 Teste de Hipóteses.....	41
6.1.3 Concorrentes.....	46
6.1.4 Fornecedores .....	48
6.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO .....	49
6.2.1 Visão .....	49
6.2.2 Missão .....	49
6.2.3 Cadeia de valores .....	49
6.2.4 Competências essenciais .....	50
6.2.5 Análise SWOT .....	50
6.3 PLANO OPERACIONAL .....	54
6.3.1 Estrutura Funcional .....	55
6.3.3 Produção.....	58
6.3.4 Aquisição.....	60
6.3.5 Custos .....	61
6.3.6 Qualidade .....	61
6.3.7 Sistema de gestão .....	61
6.3.8 Embalagem e transporte .....	61
6.3.9 Serviço pós-venda .....	62
6.4 PLANO DE MARKETING .....	62
6.4.1 Objetivos de Marketing.....	62
6.4.2 Mercado Alvo.....	62
6.4.3 Mix de Marketing.....	63
6.6.4 Previsão de Vendas .....	67
6.7 ANÁLISE FINANCEIRA.....	68
6.7.1 Investimentos .....	68
6.7.2 Custo Fixo Mensal .....	68
6.7.3 Capital de Giro .....	69
6.7.4 Custos Iniciais Fixos .....	70
6.8 DEPRECIAÇÃO.....	72
6.8.1 Demonstrativo de resultado do exercício .....	72
6.9 INDICADORES DE VIABILIDADE .....	74
6.9.1 Ponto de Equilíbrio.....	75

6.9.2 Lucratividade e Rentabilidade.....	75
6.9.3 Taxa Interna de Retorno (TIR).....	76
6.9.4 Prazo de Retorno do Investimento .....	76
7 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	78

## 1 INTRODUÇÃO

O Microempreendedor Individual (MEI) é a pessoa que trabalha por conta própria e que se legaliza como pequeno empresário. Para ser um microempreendedor individual, é necessário faturar no máximo até R\$ 60.000,00 por ano e não ter participação em outra empresa como sócio ou titular (PORTAL DO EMPREENDEDOR, 2017).

O número de trabalhadores autônomos cadastrados como microempreendedores individuais (MEI) ultrapassou a marca de 4 milhões em quase cinco anos de existência do programa. Esses dados foram divulgados pela Secretaria da Micro e Pequena Empresa. (MÁXIMO, 2014).

A Lei Complementar nº 128, de 19/12/2008, criou condições especiais para que o trabalhador conhecido como informal possa se tornar um MEI legalizado. Entre as vantagens oferecidas por essa lei está o registro no Cadastro Nacional de Pessoas Jurídicas (CNPJ), o que facilita a abertura de conta bancária, o pedido de empréstimos e a emissão de notas fiscais (PORTAL DO EMPREENDEDOR, 2017).

Uma das atividades autônomas que podem aderir ao MEI é a Doceria, no qual, uma doceira (o) pode começar a formalizar seu negócio. Conforme a Associação Brasileira da Indústria de Panificação e Confeitaria-ABIP até 2023 o mercado de panificação e confeitaria sofrerá diversas mudanças, como reinvenção do negócio, foco na profissionalização da gestão e surgimento de padarias gourmet ou ainda padarias focadas em “*Food Service*”. Contudo, a grande revolução ainda está para acontecer, a principal mudança será a utilização da tecnologia, redes sociais e acesso aos produtos pela internet (ABIP, 2014).

Segundo o SEBRAE (2017), toda instituição que produza alimentos diretamente para o consumidor final é considerada “*Food Service*”, que é tido como o mercado de alimentação fora do lar. O desenvolvimento deste mercado é uma tendência mundial e está crescendo a passos largos também no Brasil. Estudos apontam que uma das tendências é a característica multicanal. Segundo a pesquisa, 12% dos operadores atuam como canal de consumo na loja (*promise*), 60% apresentam dois canais: consumo na loja e “compre e leve” (*takeaway*), 25% somam ainda o *delivery* por telefone e 3% já são multicanais e agregam o *delivery* via internet.

Considerando que o mercado de Docerias seja bastante conhecido e com grande

concorrência, segundo o SEBRAE (2017), um dos segredos deste negócio é a criatividade, trabalhando com receitas próprias e inovadoras, o que representa um diferencial nesse mercado que, em conjunto com uma excelente qualidade dos produtos oferecidos e a presteza do atendimento, se tornam um empreendimento de sucesso.

Antes da abertura ou expansão de uma empresa, independente do seu ramo de atuação ou porte, é de grande importância a elaboração de um plano de negócios. É um documento que descreve a empresa, onde o empreendedor poderá avaliar se a abertura da empresa é viável ou não é viável, além de ser um instrumento de planejamento e estratégia para a organização iniciar suas operações e para projetar seu futuro.

Diante do crescimento de um negócio e a limitação da sua natureza jurídica, faz-se necessário um estudo de viabilidade para expansão do negócio e alteração da sua natureza jurídica. Surge o problema de pesquisa: “*Como viabilizar a expansão de negócio da Doceria Fantini Bolos e Doces?*”

## **1.1 Objetivos**

Neste tópico, serão descritos os objetivos do presente trabalho.

### **1.1.1 Objetivo Geral**

Analisar a viabilidade de expansão da Doceria Fantini Bolos e Doces.

### **1.1.2 Objetivos Específicos**

Para alcançar o objetivo geral, é necessário desenvolver os seguintes objetivos específicos:

- Desenvolver um plano de negócios para realizar o estudo de viabilidade;
- Definir junto ao plano de *marketing*, estratégias de diferenciação no mercado de docerias; e
- Verificar a viabilidade financeira e mercadológica do negócio.

## 1.2 Justificativa

No presente plano de negócios buscamos analisar qual a viabilidade de expansão da Doceria Fantini Bolos e Doces. Com isso, o proprietário da empresa terá embasamento sobre a tomada de decisão do negócio, justificando a realização deste estudo.

Além de ser um instrumento auxiliador na tomada de decisão da empresa, esse plano de negócio será avaliado na disciplina de Trabalho de Conclusão de Curso do Departamento de Administração da Universidade Federal de Santa Catarina.

Destacamos ainda a suma importância desse trabalho para a aprendizagem dos autores, no qual, ao construírem um plano de negócios, pesquisaram e abordaram as principais áreas da Administração, como o *marketing*, finanças, Recursos Humanos, Produção e Gestão. Além de incentivar o instinto empreendedor dos autores.

Justificamos ainda que este modelo de plano de expansão de negócios poderá ser utilizado por toda a comunidade que tenha interesse pelo assunto abordado, gerando material de estudo e pesquisa para toda a comunidade.

## 2 FICHA TÉCNICA

A Fantini Bolos e Doces é uma empresa familiar que atua no ramo de doceria desde o ano de 2012. Nos seus primeiros quatro anos funcionava de forma autônoma, com doces e bolos preparados em casa pela doceira Izabel Fantini.

No ano de 2017, a agora doceira e empresária Izabel Fantini, registrou-se como MEI e construiu no terreno de sua residência uma cozinha industrial para começar a formalizar o seu negócio. Nesse mesmo ano a empresa alcançou até julho um faturamento de 60% do permitido pelo MEI (R\$ 60 mil anual), fator relacionado devido a uma carteira com cerca de 700 clientes espalhados pela região da Grande Florianópolis, constante divulgação nas mídias sociais, busca de tendências e inovações no menu e preço competitivo, com promoções que se destacam no mercado.

Diante deste cenário de crescimento da empresa, a Fantini Bolos e Doces, almeja aumentar suas vendas e conseqüentemente seu faturamento. No entanto, para isso é necessário migrar para uma nova natureza jurídica e traçar estratégias de crescimento e competitividade no mercado. Para isso, faz-se necessário a elaboração de um plano de negócio de expansão.

A Fantini Bolos e Doces atuará de forma física no município de Florianópolis/SC nas margens da SC-401, sendo uma localização estratégica para a realização das entregas das encomendas.

A estratégia de diferenciação será o aperfeiçoamento constante de técnicas de doceria, seguir e criar tendências de *design* e sabores de bolos e doces, entrega dos produtos no local do evento com opção de retirada no estabelecimento, forte presença nas diferentes mídias sociais e site *e-commerce* com opção de personalização dos produtos.

A forma jurídica será a EIRELI, no qual apenas uma pessoa responderá pela empresa, no caso continuará sendo a empreendedora Izabel Fantini.

O projeto de expansão será financiado pela proprietária com recursos próprios. O tempo de retorno estimado no cenário realista foi de 01 ano e 07 meses e a taxa de rentabilidade de 60%.



## **2.1 Descrição do Negócio Atual**

A doceira e empreendedora Izabel Fantini começou sua dedicação e paixão por fazer doces no ano de 2012. Começou fazendo encomendas para a família e diante de poucos meses com o *marketing* “boca a boca” já estava com uma boa clientela que elogiava o serviço oferecido pela qualidade dos produtos e atendimento na hora do pedido.

Percebendo que o negócio estava prosperando começou a se especializar e criar uma visão de futuro para o negócio. Foi então que no ano de 2016 montou uma cozinha industrial no mesmo terreno de sua residência, registrou-se como MEI no ano de 2017 e formalizou o seu negócio com o nome de “Fantini Bolos e Doces – MEI”.

A estrutura física atual é de 30m<sup>2</sup> e está localizada no município da Grande Florianópolis no bairro Saco Grande. A produção é feita pela proprietária e ajudantes *freelancers* - que não tem vínculo empregatício com a empresa – que ajudam quando há alta demanda, geralmente em datas comemorativas.

A empresa fatura em média R\$ 6 mil por mês – dados do fluxo de caixa no período entre janeiro e junho/2017). Sendo esse um dos principais motivos para a alteração da forma jurídica da Fantini Bolos e Doces, pois como MEI pode faturar no máximo R\$ 60 mil no ano.

A Fantini Bolos e Doces possui site próprio com todo o seu menu e precificação dos produtos, utiliza as mídias sociais como ferramenta de *marketing* e possui uma carteira com cerca de 700 clientes.

Pelo seu curto período de vida a empresa ainda não tem uma situação financeira sólida e grande atuação no mercado, mas prevemos um crescimento de vendas e consequentemente de faturamento, necessitando alterar sua forma jurídica e de um plano de expansão.

## **2.2 Descrição do Projeto de Expansão**

A Fantini Bolos e Doces atuará no município da Grande Florianópolis, produzindo e entregando bolos personalizados para todos os tipos de eventos, tortas doces, docinhos

tradicionais e sofisticados. Além da opção de entrega no local do evento, a empresa dará opção para retirada do produto no estabelecimento.

No estabelecimento terá uma cozinha industrial com alta capacidade de produção de bolos e doces, colaboradores treinados para atuação na área alimentícia e padrões e processos formalizados dentro da ISO:9001 garantindo alta qualidade dos produtos e atendimento.

O projeto prevê ainda forte atuação do *marketing* digital através das mídias sociais para promover a marca Fantini Bolos e Doces prospectando clientes.

### **2.3 Forma Jurídica**

A empresa já atua com o nome fantasia de Fantini Bolos e Doces, conforme cadastro de pessoa jurídica, ANEXO I e II. Será criada uma nova razão social devido ao fato da mudança da natureza jurídica, passando a ser FANTINI Bolos e Doces EIRELI.

A Fantini Bolos e Doces terá apenas uma pessoa no qual responde pela empresa, sendo a empresária Izabel Fantini.

O nome remete-se a uma empresa tradicional e familiar, colocando o sobrenome da proprietária, os clientes se sentem mais próximos de quem está fazendo o produto, fazendo menção ao trabalho artesanal e de qualidade.

### **2.4 Equipe Fundadora e de Gestão**

A fundadora da empresa é a empresária e doceira Izabel Fantini, que responderá por toda a empresa. Contando com auxílio de gestão do seu filho Willian Fantini, que possui conhecimento na área de atuação e financeira.

### **2.5 localização**

A Fantini Bolos e Doces será estabelecida na Grande Florianópolis, nas margens da SC-401, sendo um ponto estratégico para entregas dentro de todo o município.

### **3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

Neste capítulo, serão apresentados os conceitos teóricos em que o trabalho se baseia, tendo como foco as ferramentas e técnicas utilizadas na realização de um plano de negócios.

#### **3.1 O plano de negócios**

Devido à concorrência cada vez mais acirrada no mercado de vendas de serviços e produtos, além da instabilidade econômica em que vivemos nos dias atuais é necessário um estudo sobre o mercado que deseja atuar e o público que deseja atingir antes de se abrir uma empresa, com intuito de avaliar a viabilidade do negócio e ponderar os riscos sobre o investimento, sendo um importante fator estratégico para tomada de decisões.

Dentre as muitas definições para o plano de negócios, BIAGIO e BATOCCHIO (2012), definem o plano de negócios como:

O plano de negócios é um documento usado para descrever o negócio e serve para que a empresa se apresente diante dos fornecedores, investidores, clientes, parceiros, empregados etc. Contudo, o que está por trás de um plano de negócios é muito mais importante para a estratégia empresarial do que simplesmente a tentativa de convencer um investidor de que o negócio é viável, ou convencer um cliente de que a empresa é organizada, ou, ainda, convencer um fornecedor de que a empresa é sólida. (BIAGIO e BATOCCHIO, 2012, p. 03)

O plano de negócios apresenta algumas características que devem ser levado em conta na sua elaboração, conforme cita Hochman e Ramal (2005), o plano de negócios é um documento que deve apresentar desde como ele vai funcionar, até suas estratégias, estimativa de despesas e receitas e possíveis resultados financeiros.

Complementando o sentido do plano de negócios para a organização, o SEBRAE (2013), define o plano de negócios como um documento que descreve por escrito os objetivos de um negócio e quais passos devem ser dados para que esses objetivos sejam alcançados, diminuindo os riscos e as incertezas. Um plano de negócios permite identificar e restringir seus erros no papel, ao invés de cometê-los no mercado.

Segundo Bernardi (2014), um plano de negócios é uma combinação de técnicas

específicas e interdisciplinares, experiência prática e bom-senso empresarial; em outras palavras, ciência, experiência e arte. Um roteiro a ser pensado e seguido. Bernardi ainda cita que, o plano de negócios em si não garante o sucesso de nenhum empreendimento, mas aumenta suas chances, uma vez que direciona o raciocínio estratégico e sistemático de um todo integrado e suas relações.

### **3.1.1 Estrutura do plano de negócios**

A estrutura do plano de negócios, assim como a definição do plano de negócios, há muitas definições de diversos autores. Conforme BIAGIO e BATOCCHIO (2012):

Não existe um tamanho ideal de um plano de negócios, nem mesmo uma composição ideal. Cada empresa deve procurar aquilo que melhor lhe convenha, dependendo de seus objetivos e da utilização do plano de negócios. É importante manter uma sequência lógica que permita a qualquer leitor entender a empresa, seus objetivos, seus produtos e serviços, seu mercado, sua estratégia de marketing e sua situação financeira. (BIAGIO e BATOCCHIO, 2012, p. 09)

Diante disso, a estrutura que iremos utilizar para o devido plano de negócios será baseada no livro de BIAGIO e BATOCCHIO (2012), “Plano de Negócios: Estratégia para Micro e Pequenas Empresas”. Os tópicos serão os seguintes:

- Aspecto Jurídico Tributário do negócio;
- Análise de Mercado;
- Planejamento Estratégico;
- Plano de Marketing;
- Plano Operacional; e
- Plano Financeiro.

Essa estrutura foi escolhida por entendermos que a mesma será ideal para a realização desse plano de negócio. Cada tópico será explicado posteriormente.

## **3.2 Aspectos jurídicos e tributários do negócio**

Neste capítulo serão tratadas as implicações legais inerentes à abertura do negócio.

### **3.2.1 Natureza Jurídica**

A Categoria jurídica e porte da empresa são especificações definidas ainda na abertura do empreendimento. Se enquadradas no Simples Nacional, Micro e pequenas empresas ganham benefícios fiscais (Portal Brasil, 2011).

Existem diversos tipos de natureza jurídica no Brasil que podem ser utilizados para a composição jurídica de uma organização. Resolvemos utilizar a EIRELI (Empresa Individual de Responsabilidade Limitada).

A EIRELI foi introduzida em nosso ordenamento jurídico pela Lei 12.441/2011 e veio resolver uma questão que há muito se discutia: a responsabilidade ilimitada nas sociedades unipessoais. Com a instituição da EIRELI tornou-se possível a constituição de Empresa Individual e transformação de Sociedade Limitada, com a concentração de todas as cotas em um único sócio, em Empresa Individual de Responsabilidade Limitada (ANDRADE, 2013).

Ainda conforme Andrade (2013), a constituição e funcionamento da EIRELI obedecem às normas gerais do Código Civil para as Sociedade Empresárias, e mais especificamente a quatro requisitos básicos, tais sejam: a) uni personalidade no quadro social; b) o capital social de pelo menos 100 salários mínimos integralizados quando da constituição; c) a utilização da expressão “EIRELI” no nome empresarial (denominação ou firma); d) a limitação na participação da EIRELI – Empresa.

Individual de Responsabilidade Limitada de uma única pessoa.

A vantagem encontrada na EIRELI é o fato de que o empresário individual só responderá pelo capital integralizado da empresa, não alcançando o seu patrimônio pessoal. Entretanto, para se enquadrar nessa lei, o empresário individual deverá integralizar uma quantia não inferior a 100 salários mínimos vigentes no Brasil, o que acaba sendo um valor considerado

alto para grande parte dos empreendedores, mas que o legislador identificou como sendo uma maneira de resguardar o credor em eventuais casos de inadimplência (NETO; SANTOS, 2013).

### **3.2.2 Aspectos Tributários**

Partindo do suposto que o negócio deva se enquadrar como microempresa, a empresa individual de responsabilidade limitada e o empresário, devidamente registrados nos órgãos competentes, que aufera em cada ano calendário, a receita bruta igual ou inferior a R\$ 360.000,00 (SEBRAE, 2016).

O Simples Nacional é um regime compartilhado de arrecadação, cobrança e fiscalização de tributos aplicável às Microempresas e Empresas de Pequeno Porte, previsto na Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006 (RECEITA FEDERAL, 2016).

Conforme consta na Receita Federal (2016), as características principais do Regime do Simples Nacional: ser facultativo; ser irretroatável para todo o ano-calendário; abrange os seguintes tributos: IRPJ, CSLL, PIS/Pasep, Cofins, IPI, ICMS, ISS e a Contribuição para a Seguridade Social destinada à Previdência Social a cargo da pessoa jurídica (CPP); recolhimento dos tributos abrangidos mediante documento único de arrecadação - DAS; apresentação de declaração única e simplificada de informações socioeconômicas e fiscais; prazo para recolhimento do DAS até o dia 20 do mês subsequente àquele em que houver sido auferida a receita bruta.

### **3.3 Análise de mercado**

Uma etapa muito importante na hora de abrir ou repensar um negócio é o ambiente que o atinge direta e indiretamente, de acordo com o SEBRAE (2016) a análise de mercado é um processo onde obtêm-se informações referentes ao mercado de atuação de uma empresa. Consiste em dados sobre o segmento e o contexto em que a empresa vai atuar, informações sobre o possível público alvo, relacionamento do produto com os fornecedores, e ainda informações sobre os principais concorrentes.

Ainda de acordo com o SEBRAE (2016), a análise de mercado é uma atividade determinante para a abertura de um negócio já que auxilia a busca por um caminho mais claro e seguro para o começo de uma empresa. Além disso, este entendimento do mercado possibilita o conhecimento do perfil do consumidor, ou seja, quem são os possíveis clientes da empresa, quais seus gostos e como atendê-los, são dados resultantes de uma análise de mercado.

Deste modo o estudo do SEBRAE (2016) propõe alguns passos fundamentais para uma análise de mercado:

- Setor e Contexto;
- Público-Alvo; e
- Fornecedores e Concorrência.

O primeiro deles, setor e contexto, diz respeito ao cenário em que a empresa pretende atuar, nesta etapa o empreendedor analisará todos os fatores externos a sua empresa, como fornecedores e concorrentes, nesta etapa não inclui-se o público-alvo pois temos um passo exclusivo para ele (SEBRAE 2016).

Entretanto, quando falamos de público-alvo, de acordo com o SEBRAE (2016), é necessário primeiro entender quem faz parte deste público, ou seja, levantar informações sobre quantidade deste público, qual o tamanho e onde estão localizados. Após é preciso entender o comportamento dessas pessoas, quais são seus costumes, seus desejos para então atender suas necessidades.

Feito essas análises anteriores chegamos na parte dos fornecedores e concorrentes, de acordo com o SEBRAE (2016), é preciso entender como seus concorrentes se comportam no mercado, quais são suas estratégias de posicionamento para assim identificar oportunidades para o seu negócio. E quando falamos de fornecedores é fundamental ter uma boa relação com eles e saber todos os possíveis impactos deles no produto final, como preço, prazo de entrega.

### **3.4 Planejamento Estratégico**

Segundo Biagio e Batocchio (2012, p. 32), O planejamento estratégico é uma

metodologia de posicionamento da empresa frente ao seu mercado; assim, dentro de um plano de negócios, é a seção onde estão definidos os caminhos que a empresa irá seguir: o posicionamento atual, os objetivos e as metas do negócio, os valores da empresa, sua visão e missão. Ele deve servir de alicerce para a implantação de todas as ações da organização.

Conforme os autores, Biagio e Batocchio (2012), um planejamento estratégico bem elaborado deve ser composto dos seguintes fatores relacionados à empresa:

- Visão;
- Missão;
- Cadeia de valores;
- Competências essenciais;
- Análise SWOT; e
- Definição dos objetivos e das metas.

#### **3.4.1 Visão**

O planejamento começa com a elaboração da declaração de visão da empresa, que são as intenções e a direção que a empresa pretende seguir. A visão projeta uma ideia de como a empresa será dentro de 10 ou 20 anos (BIAGIO e BATOCCHIO, 2012).

Segundo os autores, Biagio e Batocchio (2012), a declaração de visão de uma empresa deve refletir as aspirações e as crenças da organização. Se for estabelecida uma comparação hipotética entre uma pessoa e uma empresa, a declaração de visão da empresa corresponderia aos traços éticos de personalidade e ao caráter da pessoa.

#### **3.4.2 Missão**

Depois da visão, o próximo e importante passo é elaborar a missão da empresa, ou seja, declarar a razão de ser da empresa, o seu propósito e o que ela faz. A declaração de missão deve captar o propósito da empresa e traçar um quadro atraente dela. A declaração de missão diz



respeito ao relacionamento da empresa com seus clientes, fornecedores e colaboradores. Se o enunciado da visão apresenta uma imagem do que a empresa aspira ser no futuro, o enunciado da missão indica como a empresa fará negócios para realizar a visão (BIAGIO e BATOCCHIO, 2012).

### **3.4.3 Cadeia de valores**

Conforme Biagio e Batocchio (2012), a cadeia de valores da empresa significa identificar os pontos onde a empresa cria valor para seus clientes, ou seja, identificar quais são os pontos do processo que os clientes fazem questão de pagar mais para ter o benefício. Assim, uma empresa que conhece sua cadeia de valores obtém a decantada vantagem competitiva, pois certamente estará muito mais preparada que os concorrentes para oferecer ao cliente o benefício que ele realmente está disposto a pagar.

### **3.4.4 Competências essenciais**

Uma empresa que identificou a sua cadeia de valores, ou seja, identificou as atividades fundamentais para a criação de valor para seu cliente, necessita, como complemento, conhecer profundamente as habilidades necessárias para transformar as atividades fundamentais em benefícios efetivos para o cliente (BIAGIO e BATOCCHIO, 2012).

Segundo os autores, há três parâmetros para a identificação de uma competência essencial no qual uma habilidade precisa se enquadrar para ser identificada como uma competência essencial, são eles:

- **Valor percebido pelo cliente:** Uma competência essencial precisa dar uma contribuição muito maior que o esperado para o valor percebido pelo cliente, de forma a surpreendê-lo.
- **Diferenciação entre concorrentes:** Para ser qualificada como uma competência essencial, uma habilidade precisa ser competitivamente única. Não existe razão para definir uma competência como essencial se ela estiver por toda parte ou se os concorrentes a copiarem com facilidade.

- **Capacidade de expansão:** As competências essenciais são as portas de entrada para os mercados do futuro. Assim, uma competência será realmente essencial somente se permitir que a empresa imagine uma gama de novos produtos ou serviços gerados a partir dela.

Uma competência essencial é uma habilidade que a empresa possui, ou deve possuir, para transformar as atividades fundamentais identificadas na cadeia de valores em benefícios para o cliente. Uma empresa pode identificar sua cadeia de valores, mas, se isso não puder ser traduzido em benefícios para o cliente, ela não conseguirá qualquer vantagem competitiva (BIAGIO e BATOCCHIO, 2012).

### **3.4.5 Análise SWOT**

Segundo Magalhães e Sampaio (2007), SWOT é a sigla que denomina um dos modelos mais simples e efetivos para organizar as relações entre as competências da organização – forças e fraquezas – e as condições ambientais – oportunidades e ameaças. Conforme os autores, segue detalhamento sobre os elementos que compõem a análise SWOT:

- **Forças:** são as condições internas e competências em estruturas, processos e pessoas que são à empresa vantagens competitivas no atendimento das necessidades do mercado.
- **Fraquezas:** são as limitações, desvantagens e dificuldades nas condições e competências internas que dificultam ou enfraquecem o desenvolvimento ou a implementação de estratégias.
- **Oportunidades:** são as condições favoráveis nos ambientes e alterações culturais e comportamentais ocorridas no mercado, que podem ser transformadas em benefícios pelas empresas que souberem tratá-las de maneira adequada.
- **Ameaças:** são condições externas à empresa, barreiras de mercado ou concorrentes, que podem impedir, inibir ou reduzir a consecução dos objetivos da empresa.

Após a realização da análise SWOT, Magalhães e Sampaio (2007) cita Ações possíveis

diante da análise, são elas: Converter fraquezas em forças, associar forças a oportunidades e converter ameaças em oportunidades.

### **3.5 Plano de marketing**

Antes de fazer um plano de marketing é importante entender os conceitos desta área da administração. De acordo com Richers (2000): “Marketing é simplesmente a função de entender e atender o cliente”. Sendo assim para conseguir atender o público alvo é preciso entender quais suas necessidades e desejos e só a partir disto traçar estratégias para atingir este público.

Apresentando um conceito bem semelhante, Kotler e Keller (2006) definem marketing como a identificação e a satisfação das necessidades humanas e sociais, ou seja, é preciso primeiro entender o que o consumidor deseja para então conseguir satisfazer tal desejo. Ainda de acordo com Kotler e Keller (2006), o marketing pode ser entendido como uma troca, onde os consumidores têm necessidades e desejam a oferta de produtos e serviços que possam supri-las.

Quando nos referimos ao plano de marketing, temos em mente um passo a passo para gerir esta área de um empreendimento. Segundo um estudo do SEBRAE (2005), o plano de marketing é uma ferramenta que deve ser utilizada e atualizada com frequência por uma empresa, já que é através desta ferramenta que é possível estudar o mercado no qual o negócio está inserido, identificando assim possíveis tendências e inovações que podem otimizar o negócio já existente. Ainda, segundo SEBRAE (2005), é a partir do plano de marketing que se define perfil do consumidor, planejar objetivos, ações de marketing, preço, localização e produtos para melhor atender o mercado, ou seja, atender o consumidor da melhor maneira possível. Ainda vale ressaltar que um plano de marketing possui diversas etapas e iremos apresentá-las ao decorrer do trabalho.

De acordo com Kotler (2006) o plano de marketing é muito importante quando falamos do cenário econômico, em tempos de crises é possível melhorar o posicionamento da empresa diante dos concorrentes e ainda adaptar produtos e serviços para que sejam sempre

competitivos.

### **3.5.1 Mix de Marketing**

O conceito mix de marketing ou composto de marketing foi difundido pelo autor Philip Kotler e basicamente consiste em um ferramenta, utilizada por administradores, para melhor compreender e assim satisfazer as necessidades e desejos do mercado consumidor. Segundo Kotler e Keller (2006) este composto compreender as variáveis que a empresa deve melhor conhecer e controlar.

O mix de marketing é formado por quatro elementos, mais conhecidos como 4 P's, são eles: Produto, Promoção, Preço e Praça e cada um deles apresenta características e variáveis diferentes que devem ser analisadas. A figura a seguir ilustra o composto e algumas características de cada elemento.

Figura 1- Mercado Alvo



Fonte: Redação Indústria Hoje (2017).

Sendo assim:

- **Produto:** o produto é definido como tudo que é produzido para satisfazer a necessidade de um consumidor, são bens físicos, serviços e até experiências (KOTLER E KELLER 2006).
- **Promoção:** Produtos e serviços de qualidade não são suficientes para atrair o mercado alvo, é preciso estabelecer comunicação com os consumidores, e esta é feita através de propagandas, promoções de vendas, relacionamento com o público (KOTLER E KELLER 2006).
- **Preço:** Segundo Kotler e Keller (2006) este é o único elemento do composto que produz receita para a empresa, os demais implicam em custos, e é através dele que uma empresa pode posicionar-se no mercado, atingir a liderança do mesmo, maximizar seu lucro. Contudo vale ressaltar que tudo depende do ambiente na qual está inserida, além do preço as formas de pagamento e descontos são decisivos para uma boa colocação no mercado.
- **Praça:** Este item do composto também é conhecido como ponto de venda, logo a praça nada mais é do local onde a empresa pretende comercializar seu produto ou serviço (KOTLER E KELLER 2006).

### **3.5.2 Previsão de Vendas**

De acordo com Gardner (2006), a previsão de vendas influencia no custo de estoque, programação, funcionários e até no nível de serviço prestado. A partir da previsão de vendas é possível fazer o planejamento das operações para atender a demanda.

Segundo Batocchio e Biagio (2012), a previsão de vendas é a probabilidade de faturamento do negócio, ou seja, é a quantidade vendida multiplicada pelo preço vendido. Para empresas que encontram-se no setor varejista e atacadistas, os autores propõem que seja feita uma análise comparativa com negócios semelhantes.

### **3.6 Plano Operacional**

Esta seção do plano de negócios está relacionada à forma de operação da empresa, desde a forma como a administração gerencia o negócio até como os produtos ou serviços são executados, distribuídos e controlados (BIAGIO e BATOCCHIO, 2012, p. 169).

#### **3.6.1 Estrutura Funcional**

A apresentação da estrutura funcional da empresa diz respeito à alocação das pessoas nas atividades da empresa, à extensão da responsabilidade do cargo de cada uma delas e ao nível de autoridade de cada cargo, além da definição das relações hierárquicas da empresa (BIAGIO e BATOCCHIO, 2012, p. 169).

Segundo Biagio e Batocchio (2012), o organograma é uma das formas mais usuais de demonstrar a cadeia de comando da organização, deve indicar claramente a estrutura funcional, a diretoria, a gerência e o staff. A responsabilidade, a autoridade e a interrelação das pessoas que gerenciam, produzem e verificam os produtos ou serviços são indicadas aqui, sendo que as tarefas de revisão de projetos e auditoria interna precisam ser exercidas por pessoas diferentes daquelas que executam o trabalho.

No entanto, segundo Biagio e Batocchio (2012), o organograma por si só é insuficiente para mostrar a correlação necessária à coordenação; por isso, as empresas lançam mão da matriz de responsabilidades.

#### **3.6.2 Descrição da Atividade Física**

Um rápido apanhado sobre os aspectos físicos e a infraestrutura da empresa deverá ser incluído nessa parte do plano de negócios. Se for necessária a apresentação de plantas da construção civil, elas serão incluídas na seção de anexos. Informações sobre as condições e a área do galpão industrial que abriga a empresa, disponibilidade de água, energia elétrica, circulação de ar, condições higiênico-sanitárias etc. são imprescindíveis no plano. É necessária uma visão clara de que a empresa tem condições de funcionar por um longo período de tempo

nas instalações e que estas suportam o crescimento planejado do empreendimento (BIAGIO e BATOCCHIO, 2012, p. 175).

### **3.6.3 Produção**

Segundo Biagio e Batocchio (2012), é o momento de explicar a maneira como a empresa produz seus produtos ou presta seus serviços. A especificação de equipamentos, laboratórios, materiais e condições de trabalho, preços, assim como os critérios de controle da qualidade pode ser crítica na produção. É preciso determinar a capacidade de produção e as instalações.

A maneira mais apropriada de tratar todos esses aspectos inicia-se com a elaboração dos processos de fabricação. Um processo é constituído de atividades definidas que transformam entradas em saídas, o que geralmente ultrapassa barreiras departamentais (BIAGIO e BATOCCHIO, 2012, p. 176).

Segundo Biagio e Batocchio (2012), a produção e a instalação de processos que afetarão diretamente a produção devem ser identificadas, planejadas e conduzidas sob condições controladas.

O roteiro de fabricação, segundo Biagio e Batocchio (2012), é uma boa forma de descrever o processo. Deve-se incluir também um diagrama de fluxo do processo e um layout da produção, que abranjam todas as fases da operação, destacando os pontos de movimentação e armazenagem de materiais e os pontos de controle de processo.

### **3.6.4 Aquisição**

Este item objetiva demonstrar que os fornecedores de produtos e serviços (designados como subcontratados) atuam em conformidade com as características especificadas, incluindo as de qualidade. Isso deve ficar claro nos contratos de fornecimento. O tipo de controle deve variar com o produto e a confiabilidade do fornecedor. Pedidos urgentes e de fornecedores não previamente aprovados devem ser controlados, e a forma como as exceções são tratadas também devem ser descritas (BIAGIO e BATOCCHIO, 2012, p. 184).

### **3.6.5 Custos**

A explicação do sistema de custeio utilizado, dos critérios e das vantagens do sistema escolhido sobre os demais tipos mostra que eles são competitivos em relação à concorrência, determinando-se os custos dos produtos – em termos de taxas de produção e de capacidade. Se existir terceirização, deve-se explicar essa participação e os componentes de custos (BIAGIO e BATOCCHIO, 2012, p. 188).

Segundo Biagio e Batocchio (2012), existem diversos métodos de custeio, cada qual com suas vantagens e desvantagens, porém a principal característica que pode definir a utilização de uma ou outra metodologia está na utilidade dos relatórios. Dentro do plano de negócios, os relatórios de custos devem ser vistos como uma base para a tomada de decisões gerenciais, e não como demonstrativos contábeis para fins legais.

### **3.6.6 Qualidade**

A qualidade é um dos pontos de avaliação de desempenho das empresas, pois por meio dos seus indicadores reflete-se a produtividade, a eficiência e até mesmo a sobrevivência da empresa no mercado, a médio prazo (BIAGIO e BATOCCHIO, 2012, p. 190).

Segundo Biagio e Batocchio (2012), o gerenciamento da qualidade deve concentrar-se na prevenção de problemas, de modo que a necessidade de inspeção e teste seja reduzida ou eliminada. A intenção dessa postura é fazer com que os produtos e serviços sejam executados de acordo com as características especificadas. Isso pode ser ou não exigido por contrato, mas deve fazer parte de um plano de qualidade (plano de inspeção e teste), ou deve estar em procedimentos documentados.

### **3.6.7 Sistema de gestão**

O sistema de gestão adotado pela empresa, os módulos empregados e um cronograma da implantação desses módulos devem ser indicados nessa seção. É importante que o sistema



adotado seja informatizado e abrangente, observando no início, pelo menos, o controle de estoques, a emissão de origens de fabricação, faturamento e custos. Os controles de contas a pagar e a receber, compras, contabilidade, manutenção etc. poderão ser aplicados em etapa posterior (BIAGIO e BATOCCHIO, 2012, p. 193).

### **3.6.8 Embalagem e transporte**

Deve estar claro que o produto é seguro e protegido. A embalagem tem duas funções fundamentais: proteger o produto do ambiente externo e diferenciá-lo dos outros por meio de uma imagem que contenha elementos de marketing (BIAGIO e BATOCCHIO, 2012, p. 195).

### **3.6.9 Serviço pós-venda**

Demonstra como a empresa manterá o contato com o cliente de- pois de efetivada a venda, o que representa um importante canal de serviço, pelo qual podem ser coletadas muitas informações do mercado e identificadas possíveis mudanças a serem feitas em busca da satisfação do cliente. O serviço pós-venda serve também como um sinalizador das tendências de mercado. É uma forma de demonstrar que a empresa procurará manter o vínculo com o cliente (BIAGIO e BATOCCHIO, 2012, p. 195).

## **3.7 Plano Financeiro**

A inclusão de um plano financeiro dentro de um plano de negócios procura demonstrar um conjunto de projeções abrangentes que possam refletir o desempenho futuro da empresa em termos financeiros e, quando bem preparado e fundamentado, transmitirá uma imagem futura de estabilidade e de ganhos digna de crédito, tornando-se um dos principais pontos de avaliação da atratividade do negócio (BIAGIO e BATOCCHIO, 2012, p. 202).

Segundo Dornelas (2012), os principais demonstrativos financeiros a serem apresentados nos planejamentos, com um horizonte de aproximadamente três a cinco anos, são:

- Balanço Patrimonial;

- Demonstrativo de Resultados; e
- Demonstrativo de Fluxo de Caixa (este deve ser detalhado mensalmente).

Através destes demonstrativos será feita a análise de viabilidade e de retorno financeiro do negócio, utilizando métodos como a análise do ponto de equilíbrio, prazo de retorno do investimento, rentabilidade e lucratividade (DORNELAS, 2012).

### **3.7.1 Balanço Patrimonial**

O Balanço Patrimonial, segundo Biagio e Batocchio (2012), funciona como uma fotografia da situação da empresa em um determinado instante. No plano de negócios, costuma-se incluir, junto com os dados atuais, um histórico dos últimos 3 anos e uma projeção para, pelo menos, os próximos 3 anos. É claro que, no caso de uma nova empresa, apenas a situação projetada deve ser considerada, porém, nesse caso, a projeção pode abranger até 5 anos.

Dornelas (2012) destaca dois aspectos importantes a serem observados no balanço patrimonial. O primeiro deles é a estrutura de capital da empresa, que constitui a coluna do Passivo e Patrimônio Líquido. Nesta coluna, quanto maior for o valor do Passivo (capital de terceiros), maior é o endividamento da empresa. O segundo ponto de destaque é o capital de giro, calculado através da subtração entre o passivo circulante e o ativo circulante, que proporciona flexibilidade financeira para a empresa (DORNELAS, 2012).

Para Biagio e Batocchio (2012), o balanço demonstra o equilíbrio entre os bens e direitos da empresa e a soma das obrigações, dívidas e recursos que os proprietários investiram nela. Exemplo:

Tabela 1- Exemplo equilíbrio do balanço patrimonial

$\text{Ativo} = \text{passivo} + \text{patrimônio líquido}$ <p style="text-align: center;"><b>ou</b></p> $\text{Ativo} - \text{passivo} = \text{patrimônio líquido}$
--

Elaborado pelos autores.

Por meio do balanço é possível medir o nível de endividamento de uma empresa, o índice de liquidez, a lucratividade, o capital de giro, a taxa de retorno sobre o ativo total, o giro de estoque e a capacidade de pagamento. Todos são indicadores essenciais para a análise financeira do empreendimento (BIAGIO e BATOCCHIO, 2012, p. 203).

### **3.7.2 Demonstrativo de Resultados**

A análise do desempenho financeiro, somente a partir do balanço patrimonial, poderá levar o analista a suposições equivocadas sobre a saúde financeira da empresa, pois os balanços fornecem apenas um quadro instantâneo de um determinado momento. Para que o analista não seja induzido a erros, torna-se necessária a análise simultânea do demonstrativo de resultados, que apresenta um quadro mais dinâmico do comportamento financeiro da empresa durante um determinado período (BIAGIO e BATOCCHIO, 2012, p. 205).

Segundo Biagio e Batocchio (2012), o demonstrativo de resultados é uma forma ordenada e sistemática de apresentar um resumo das receitas, despesas e lucro (ou prejuízo) em um determinado período. Também transmite uma ideia da quantidade de dinheiro que a empresa irá realmente ganhar. No caso de empresas novas, deve ser projetado para 5 anos.

Dornelas (2012) afirma que o Demonstrativo de Resultados consiste de uma classificação ordenada e resumida das receitas e despesas da organização em certo período de tempo. Da receita bruta obtida no determinado período, se desconta impostos, custos, despesas entre outros, até se chegar ao lucro líquido do período (DORNELAS, 2012).

### **3.7.3 Fluxo de Caixa**

A ferramenta adequada para um bom controle financeiro de curto prazo denomina-se fluxo de caixa, ou seja, um acompanhamento das entradas e saídas de recursos financeiros no caixa da empresa. Sua importância pode ser comparada ao plano de voo de um avião, cuja rota e o destino já estão planejados, mas correções e adequações devem ser feitas se houver turbulências ou tempestades imprevistas. O fluxo de caixa é uma ferramenta simples que serve para mostrar se a empresa tem dinheiro para pagar suas contas, servindo também como um instrumento gerencial para a tomada de decisões (BIAGIO e BATOCCHIO, 2012, p. 212).

Segundo Biagio e Batocchio (2012), em linhas gerais, um fluxo de caixa representa a soma de todas as entradas financeiras, das quais são subtraídas todas as saídas financeiras, restando a apresentação dos saldos. Dependendo do grau de acurácia com o qual a empresa deseja analisar seus resultados, o fluxo de caixa pode ser realizado diariamente, semanalmente, mensalmente etc.

Dornelas (2012) afirma que o período de tempo coberto pelo fluxo de caixa deverá ser dividido em intervalos (semanal, mensal, trimestral etc.) de acordo com a natureza do negócio e seus objetivos e metas, e exemplifica uma estrutura composta de:

- **Receitas:** Valor das vendas recebidas;
- **Vendas:** Volume monetário do faturamento;
- **Custos e despesas variáveis:** Custos que variam de acordo com a produção, vendas ou medida de atividade;
- **Custos e despesas fixas:** Custos que se mantêm inalterados independentemente da atividade ou das vendas.

### **3.7.4 Demonstrativo de custos e despesas**

No plano operacional, segundo Biagio e Batocchio (2012), a questão do sistema de custeio é abordada sob o ponto de vista da tomada de decisão e, no plano financeiro, a questão

dos custos e despesas deve ser abordada sob o ponto de vista dos recursos econômicos, avaliando os impactos da evolução dos custos sobre o desempenho financeiro da empresa. A demonstração da evolução dos custos e despesas deve ser dividida em várias etapas:

- **Mão de obra direta:** representada pelo total de salários pagos aos empregados que atuam diretamente na produção, acrescido dos respectivos encargos sociais (BIAGIO e BATOCCHIO, 2012, p. 217).
- **Mão de obra indireta:** representada pelo total de salários pagos aos empregados que atuam em funções de apoio à área produtiva (manutenção, controle da qualidade, ferramentaria, engenharia etc.) ou em funções administrativas (compras, custos, vendas etc.) acrescido dos respectivos encargos sociais (BIAGIO e BATOCCHIO, 2012, p. 218).
- **Custos variáveis:** são todos os custos que dependem ou variam em relação às quantidades produzidas ou vendidas (BIAGIO e BATOCCHIO, 2012, p. 218).
- **Custos fixos:** são todos os custos que não dependem ou não variam em relação às quantidades produzidas ou vendidas (BIAGIO e BATOCCHIO, 2012, p. 218).
- **Impostos e contribuições:** representados pelos valores recolhidos aos governos federal, estadual ou municipal, incidentes sobre as vendas (BIAGIO e BATOCCHIO, 2012, p. 218).

### **3.7.5 Investimentos pré-operacionais**

São os gastos que o empreendedor efetua antes de sua empresa começar a funcionar, ou seja, antes de entrar em operação. Se for uma empresa nascente, incluem-se os gastos com pesquisa de mercado, registro da empresa, pesquisa e desenvolvimento, despesas com profissionais para criação da logomarca, gastos com projetos e com registro da marca junto ao INPI etc (BIAGIO e BATOCCHIO, 2012, p. 223).

### **3.7.6 Investimentos fixos**

São os gastos com a aquisição e instalação de máquinas e equipamentos, obras e reformas, móveis e utensílios, veículos, centrais telefônicas, aparelhos eletrônicos e de informática, imóveis, salas, casas, lotes e galpões. Os investimentos fixos constituem também o patrimônio da empresa e podem ser vendidos e convertidos em dinheiro (BIAGIO e BATOCCHIO, 2012, p. 223).

### **3.7.7 Capital de giro**

São os gastos operacionais necessários para iniciar as atividades da empresa e colocá-la em funcionamento. Serão, posteriormente, cobertos pelas receitas, mas, no início, têm de ser bancados pelo empreendedor. Referem-se ao aluguel do imóvel, ao pró-labore, aos salários e encargos, aos gastos com telefone, água e luz, aos honorários do contador, aos materiais de limpeza etc. Ainda estão incluídos os gastos com estoques iniciais de materiais diretos, ou seja, a compra da matéria-prima para o primeiro mês de operação. Pode-se considerar também um fundo de reserva para dar suporte às vendas a prazo, por exemplo (BIAGIO e BATOCCHIO, 2012, p. 223).

### **3.7.8 Ponto de Equilíbrio**

Segundo Chiavenato (2012), a partir dos custos fixos e variáveis pode-se calcular o chamado ponto de equilíbrio (*break-even point*) ou ponto de paridade. O ponto de equilíbrio pode ser definido como o valor e/ou a quantidade vendida que não apresenta nem lucro nem prejuízo para a empresa. É o patamar de operação da empresa em que as receitas se igualam às despesas, proporcionando um ponto de equilíbrio entre elas. Trata-se, pois, de um ponto neutro em que não existe lucro ou prejuízo. Assim, o volume de operação da empresa deve referir-se a uma quantidade de unidades a serem vendidas para ultrapassar o ponto de equilíbrio e fazer com que as receitas ultrapassem as despesas, produzindo um excedente, lucro.

O cálculo do ponto de equilíbrio informa o valor que o negócio necessita faturar a fim de conseguir pagar todos os custos de determinado período (SEBRAE, 2013).

O ponto de equilíbrio pode ser adquirido através da seguinte equação:

$$\text{PE} = \text{CUSTO FIXO TOTAL} / \text{Índice da margem de contribuição}$$

O índice da margem de contribuição pode ser encontrado da seguinte forma:

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

### **3.7.9 Prazo de Retorno do Investimento**

Conforme SEBRAE (2013), este indicador é utilizado para medir quanto tempo levará para o empreendedor recuperar o capital investido inicialmente na empresa.

### **3.7.10 Rentabilidade**

Conforme SEBRAE (2013), este indicador demonstra a atratividade do negócio, medindo o retorno percentual sobre o capital investido pelos sócios. Seu cálculo se dá pela divisão do lucro líquido pelo investimento total.

### **3.7.11 Lucratividade**

Este indicador mede o lucro líquido da empresa em relação às suas vendas, sendo assim relacionado à sua competitividade. Um alto índice de lucratividade representa uma maior capacidade de competir no mercado. O cálculo realizado é a divisão do lucro líquido pela receita total (SEBRAE, 2013).

### **3.7.12 Margem de Contribuição**

A margem de contribuição pode ser caracterizada como o valor que sobra das vendas, após subtrair os custos e despesas variáveis, para que a empresa pague suas contas e gere lucro

(SEBRAE, 2013).

### **3.7.13 Índice de Margem de Contribuição**

O índice de Margem de Contribuição é obtido através da divisão entre a Margem de Contribuição e a receita total (SEBRAE, 2013).

### **3.7.14 Taxa Interna de Retorno (TIR)**

De acordo com Gitman (1997) a taxa interna de retorno - TIR - é determinada como a taxa de desconto que iguala o valor presente do fluxo de caixa com o investimento inicial do negócio. O critério de decisão é que se a taxa interna de retorno for maior que a taxa mínima estabelecida, o negócio é viável, caso contrário não há viabilidade para o negócio.

Ainda, segundo os autores Motta e Caloba (2002) a taxa interna de retorno é uma taxa que representa a rentabilidade de um investimento durante um determinado período de tempo, ou seja, indica a taxa de juros compostos que retornará do valor presente líquido de um investimento de valor zero no início.



## **4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Neste capítulo será explicitada a classificação da pesquisa, além dos procedimentos de coleta e de análise de dados escolhidos para sua realização.

### **4.1 Classificação da Pesquisa**

Uma pesquisa surge a partir de questionamentos sobre determinado assunto, e seu objetivo é, a partir de métodos científicos, buscar novos conhecimentos para a sociedade. Deste modo, a pesquisa é um processo formal e sistemático de desenvolver conhecimentos (GIL, 2008).

Segundo Gil (2007, p. 17), pesquisa é definida como o

(...) procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos. A pesquisa desenvolve-se por um processo constituído de várias fases, desde a formulação do problema até a apresentação e discussão dos resultados. (Gil, 2007, p. 17)

Para atingir os objetivos do trabalho foram necessárias etapas descritivas e etapas exploratórias. De acordo com Gil (2007), as pesquisas exploratórias têm como objetivo o aprimoramento de ideias ou a descoberta de instituições, proporcionando maior familiaridade com o problema e auxiliando na construção de hipóteses. Conforme Mattar (2011) alguns métodos são utilizados neste tipo de pesquisa: levantamentos em fontes secundárias (levantamento bibliográfico, documental, estatístico e outras pesquisas realizadas), levantamentos de experiência e ainda estudo de casos selecionados.

No presente trabalho a etapa exploratória será a base da pesquisa descritiva, que de acordo com Gil (2007) tem como principal objetivo a descrição de características de determinada população ou fenômeno ou estabelecer relação entre variáveis. No caso desta pesquisa, foi necessário, através de questionários, identificar alguns pontos chaves para firmar hipóteses do estudo. Ainda segundo Mattar (2011), a pesquisa descritiva apresenta objetivos bem definidos, procedimentos formais, são bem estruturadas e guiadas à solução de problemas

ou avaliação de alternativas. Estas pesquisas compreendem vários métodos de coleta de dados, entre eles estão: questionários pessoais, entrevistas e observação.

#### **4.2 Procedimentos de Coleta e Análise de Dados**

A coleta de dados é uma etapa muito importante de uma pesquisa, neste caso foram coletados dados secundários e primários. De acordo com Mattar (2011) dados primários são aqueles que não foram coletados antes, ou seja, estando ainda em posse dos pesquisados. Estes dados foram coletados através de conversas informais com a empreendedora e documentos da empresa elaborados pela mesma.

Já os dados secundários são aqueles que já foram coletados, tabulados e, muitas vezes, analisados. Tem como objetivo atender as necessidades da pesquisa em andamento e suas principais fontes são: publicações, instituições, informações de marketing e a própria empresa em estudo. Neste trabalho estes dados foram obtidos através de pesquisas bibliográficas em livros físicos e online, artigos e estudos do SEBRAE. Estes dados foram utilizados para elaborar a fundamentação teórica e introdução do trabalho.

Além disso foi elaborado um questionário estruturado contendo 25 questões, o qual foi aplicado através da ferramenta eletrônica Google Docs. Foi feito um pré-teste com 10 pessoas para validação do questionário. O questionário ficou disponível do dia 11/09/2017 até o dia 22/09/2017, foram aplicados 132 questionários, dos quais 96 foram aceitos como válidos, porque o objetivo era obter a opinião de pessoas que compram o produto. O questionário foi disponibilizado para conhecidos dos autores através de seus Facebooks, assim foi gerada a amostra deste trabalho é formada por 132 respondentes, e pode apresentar tendenciosidade pelo fato dos respondentes serem pessoas conhecidas.

A Tabela 02 tem o objetivo de esclarecer e simplificar melhor os métodos utilizados na pesquisa.

Tabela 2- Metodologia da Pesquisa

ETAPA DA PESQUISA	TIPO DE DADO/FONTE	INSTRUMENTOS DE COLETA	TIPO DE PESQUISA
Introdução e Fundamentação Teórica	Dados secundários: IBGE; LIVROS; e ARTIGOS	Pesquisa na internet e na Biblioteca Universitária da UFSC	Qualitativa
Descrição da Empresa	Dados primários: Fundadora e documentos da empresa	Entrevista informal com a fundadora da empresa; e Consulta aos documentos da empresa	Qualitativa
Análise de Mercado - Concorrentes	Dados primários	Observação informal	Qualitativa
Análise de Mercado - Fornecedores	Dados primários	Observação informal e banco de dados da empresa	Qualitativa
Análise de Mercado – Clientes	Dados primários	Questionário estruturado	Quantitativa

Fonte: Elaborado pelos autores.

### 4.3 Hipóteses

As perguntas do questionário foram elaboradas para validar ou não as hipóteses levantadas pelos autores em conjunto com a empreendedor. As hipóteses de uma pesquisa são utilizadas em estudos exploratórios e descritivos e sua explicitação é necessária para atingir resultados e melhorar a interpretação dos dados obtidos (Lakatos & Marconi, 2001). Neste trabalho as hipóteses foram elaboradas com a empreendedora pois ela atua no mercado em questão. Foram elaboradas as seguintes hipóteses:

- **H1** - Os consumidores encontram-se, predominantemente, nas classes A e B;
- **H2** - Qualidade e preço são considerados os aspectos mais importantes para os consumidores;
- **H3** - Os consumidores de Bolos e/ou Doces preferem comprar de Doceiros Autônomos do que de Docerias, Confeitarias, Supermercados ou Padarias;
- **H4** - Os consumidores de Bolos e/ou Doces fazem encomendas geralmente 2 ou 3 vezes ao ano;

- **H5** - Os consumidores de Bolos e/ou Doces fazem encomendas geralmente em datas comemorativas;
- **H6** - O fator distância influencia diretamente na compra de Bolos e/ou Doces;
- **H7** - Os consumidores de Bolos e/ou Doces preferem realizar o pedido através do Whatsapp; e
- **H8** - Os consumidores têm o hábito de acompanhar as mídias sociais de docerias e confeitarias.

## **5 AVALIAÇÃO DO SETOR**

Nesta seção iremos apresentar um diagnóstico a respeito do setor de atuação do negócio, no caso docerias, abordando características da comercialização, consumo e dados demográficos da região de atuação do negócio.

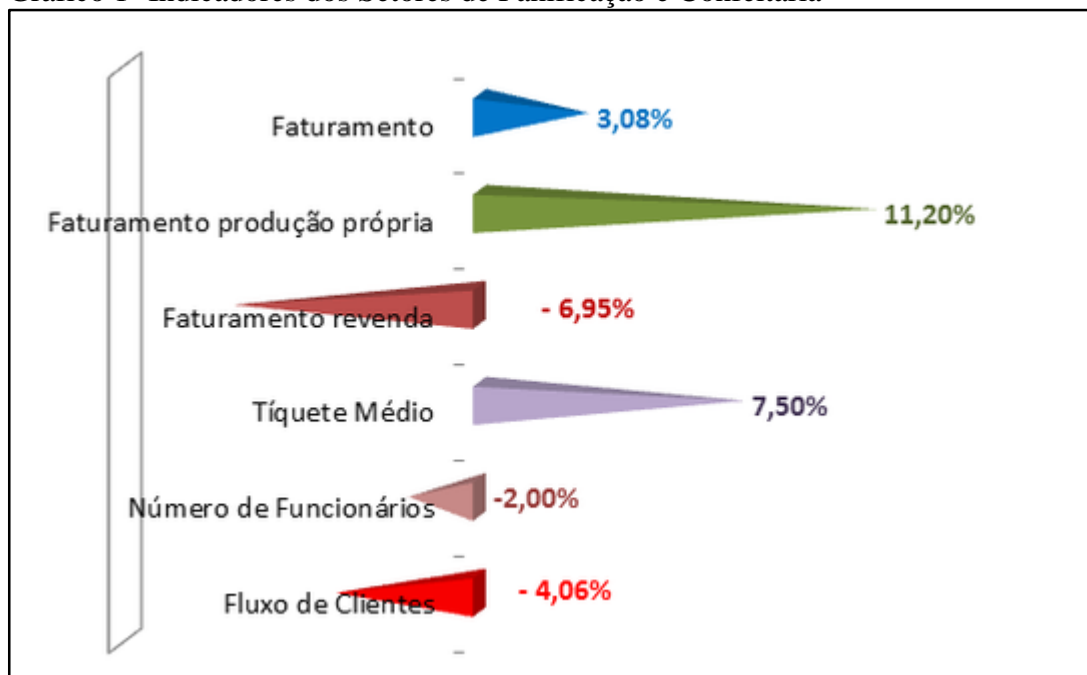
### **5.1 Setor de alimentação - padarias, confeitarias e docerias**

O setor de alimentação encerrou 2016 com faturamento de R\$ 614,3 bilhões, o que representou um crescimento nominal de 9,3% em relação a 2015, de acordo com dados da ABIA - Associação Brasileira das Indústrias da Alimentação (BOUÇAS, 2017).

Segundo a revista Pequenas Empresas e Grandes Negócios, o setor de alimentação está entre os mais promissores para o ano de 2017. O estudo, feito com base no perfil de novas empresas em anos anteriores e no comportamento da economia nacional, revelou que os empreendimentos que atendem às necessidades básicas, estão entre as atividades com as melhores perspectivas para este ano.

O setor de docerias é um subsetor dos setores de panificação e confeitaria. Segundo levantamento realizado pelo Instituto Tecnológico de Panificação e Confeitaria (ITPC) em parceria com a Associação Brasileira da Indústria de Panificação e Confeitaria (ABIP), no ano de 2016, indica que a melhor notícia para as empresas de panificação e confeitaria pesquisadas foi a de que a venda dos produtos fabricados pelas próprias padarias cresceu 11,2%. No geral, registrou-se na pesquisa um crescimento nominal de 3,08% em 2016 (não descontada a inflação), o que equivale a um faturamento de R\$ 87,24 bilhões. O resultado é um pouco melhor do que o alcançado no ano anterior, mas ainda assim mostra o momento de desaceleração pelo qual se vem passando. O gráfico a seguir apresenta os principais indicadores identificados pelo levantamento nas empresas.

Gráfico 1- Indicadores dos Setores de Panificação e Confeitaria



Fonte: ITPC - 2016.

Conforme mostra o Gráfico 01 e segundo a pesquisa realizada pela ITPC, em 2016, as empresas pesquisadas continuaram a registrar perdas no fluxo de clientes; dessa vez, a queda verificada foi de 4,06%. Já o tíquete médio obteve uma alta de 7,5%, também próximo ao observado no último levantamento (7,6%). Ou seja, na prática, a projeção para o segmento mostra que vem se perdendo mercado, seja devido ao momento econômico atual, seja pelo surgimento de modelos de negócio que geram conveniência – food trucks, atacarejos e outros modelos de loja de vizinhança – e para os quais migrou a decisão de compra de vários clientes das padarias e confeitarias.

Um desses modelos de negócios que geram conveniência para os clientes são as docerias. Entende-se por doceria, o estabelecimento em que se vende doces em geral, como bolos, tortas, bombons e docinhos de festa. Estes produtos são feitos geralmente a partir de produção própria pelas doceiras e há opções de consumo no estabelecimento, *food service*, consumo fora do estabelecimento e entregas sob encomendas.

Conforme matéria publicada pela revista Exame no ano de 2016, muitos empreendedores estão se consolidando no mercado de doces com a venda de brigadeiros, bolos, tortas e chocolates. Entretanto, a concorrência é forte e para ter um negócio de sucesso é preciso

muita dedicação, ter criatividade para inovar e acompanhar as tendências do mercado. (LAM, 2016)

As recomendações apresentadas por Lam (2016) em sua pesquisa com diversos empreendedores na área de confeitaria são:

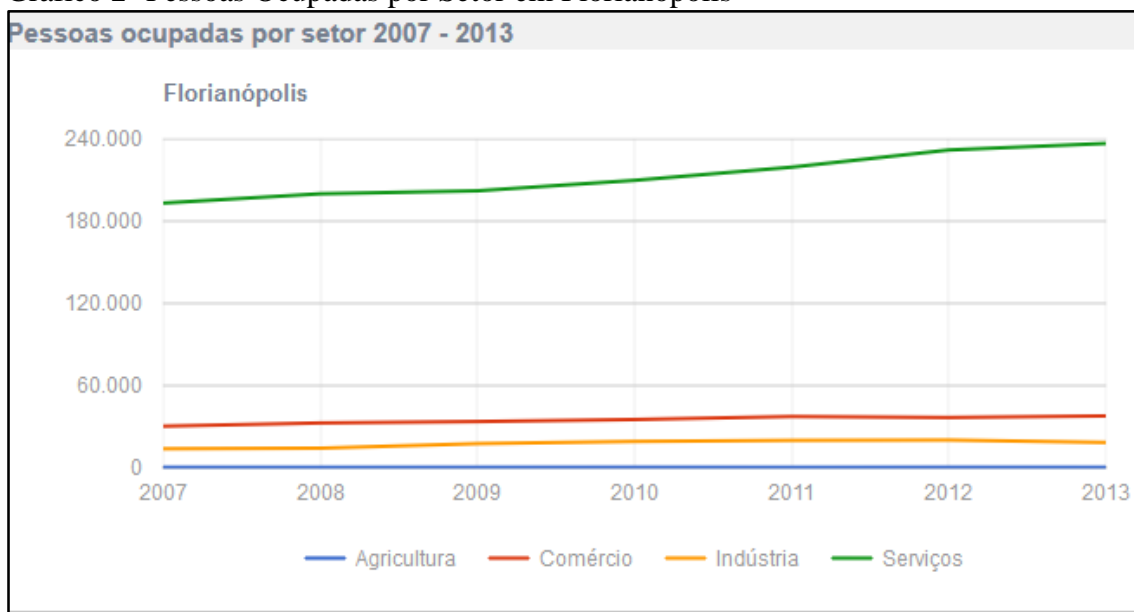
- Colocar a mão na massa, para garantir o melhor produto, atendimento e ambiente é a participação ativa do empresário no negócio;
- Focar na qualidade do produto e manter sua marca forte no mercado; pesquisar muito sobre o mercado, os concorrentes e ter um produto e público-alvo bem definidos;
- Escolher a especialidade de doces que serão oferecidos aos clientes;
- Ter uma reserva de capital, pois há custos fixos altos e encargos trabalhistas que podem corromper o negócio, é necessário estar sempre investindo em novidades e tendências para garantir o fluxo e o faturamento; e
- Por fim, deve ter intimidade com a área e um bom planejamento, desde o investimento, a produção e operação do novo negócio.

## **5.2 Dados Demográficos da Grande Florianópolis**

A cidade de Florianópolis é capital do estado de Santa Catarina e está localizada na região sul do Brasil. Em 2010, a população da cidade era de 421.240 habitantes e, segundo o IBGE, a estimativa para 2017 era de 485.838 habitantes, com uma densidade demográfica de 623,68 hab./km<sup>2</sup>. (IBGE, 2017)

O setor de comércio representa a 2º maior ocupação dos trabalhadores no município, conforme gráfico a seguir:

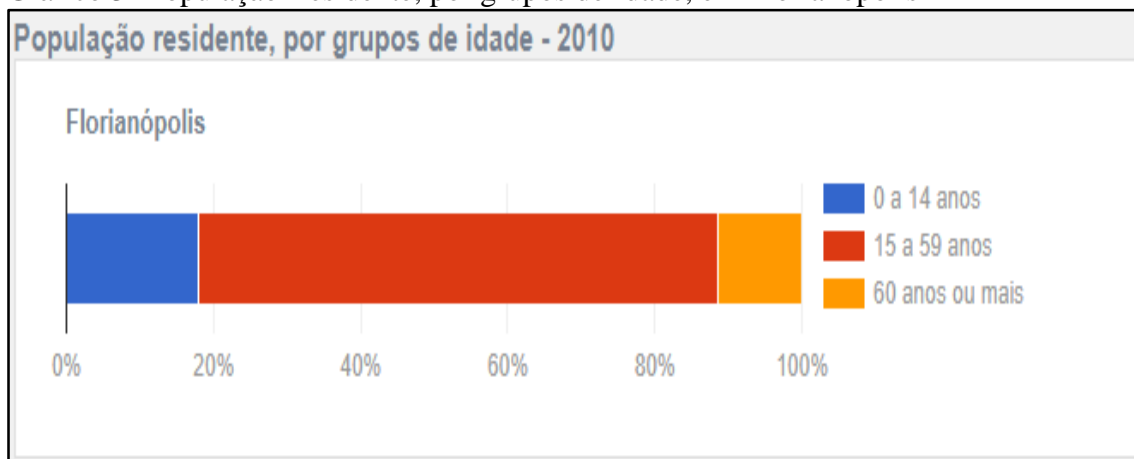
Gráfico 2- Pessoas Ocupadas por Setor em Florianópolis



Fonte: IBGE, Censo Demográfico 2010.

A faixa etária da população de Florianópolis, em 2010, estava subdividida por grupos de idade de acordo com o seguinte gráfico:

Gráfico 3- População Residente, por grupos de Idade, em Florianópolis

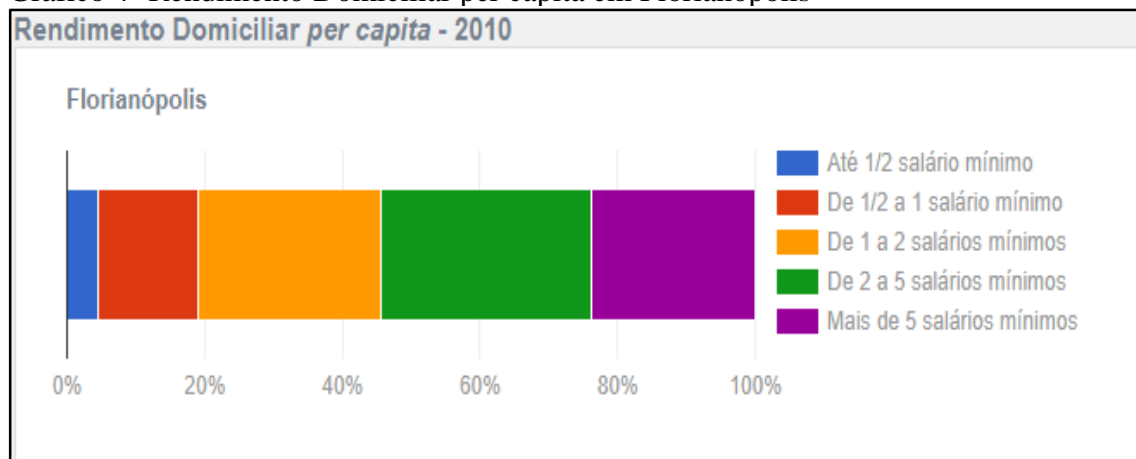


Fonte: IBGE, Censo Demográfico 2010.

A seguir, podemos conferir o rendimento domiciliar *per capita* da cidade de Florianópolis, em 2010, expresso no seguinte gráfico:



Gráfico 4- Rendimento Domiciliar per capita em Florianópolis



Fonte: IBGE, Censo Demográfico 2010.

## **6 AVALIAÇÃO DA VIABILIDADE DO NEGÓCIO**

Com o objetivo de analisar a viabilidade de expansão da Fantini Bolos e Doces, nesta seção serão abordadas a análise de mercado, o planejamento estratégico, o plano operacional e o plano de marketing e as análises financeiras.

### **6.1 Análise de Mercado**

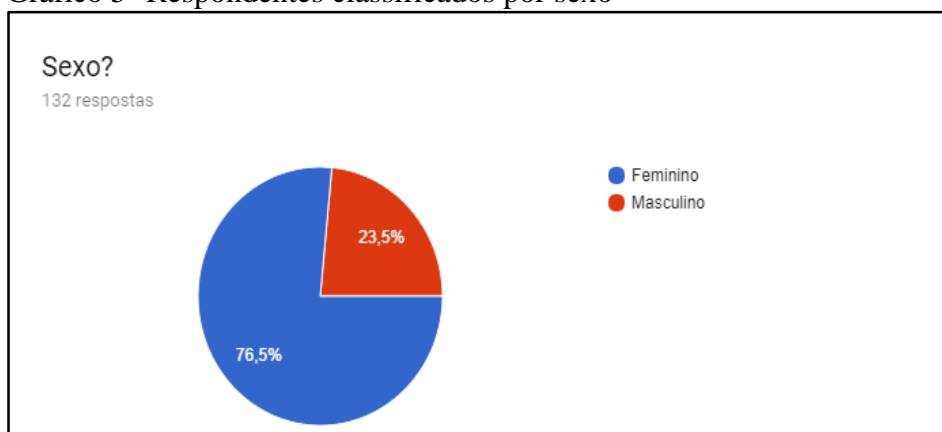
Esta etapa refere-se a análise de dados relacionados aos clientes, fornecedores e concorrentes da Fantini Bolos e Doces, com o objetivo de apoiar as ações do plano de marketing e o planejamento estratégico da empresa por ilustrar informações relevantes ao negócio.

#### **6.1.1 Clientes**

O conhecimento dos clientes é uma informação crucial para uma empresa, saber quem consome o seu produto auxilia no planejamento de ações de vendas, por exemplo. Nesta seção será feita a análise dos respondentes do questionário, ou seja, dos possíveis clientes da Fantini Bolos e Doces.

De acordo com o Gráfico 05 é possível identificar que 76,5% dos respondentes são do sexo feminino, ou seja, 101 dos 132 respondentes são mulheres, enquanto os outros 23,5% (32 respondentes) é formado pelo sexo masculino.

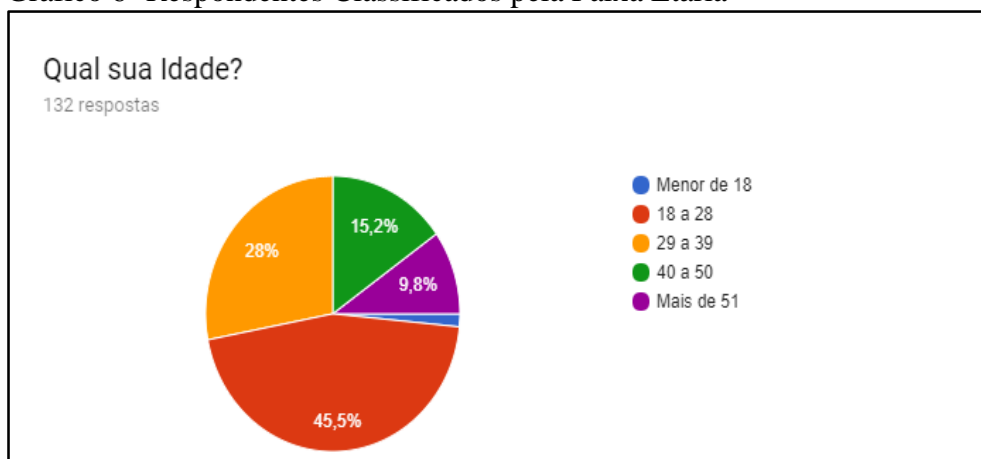
Gráfico 5- Respondentes classificados por sexo



Fonte: Dados da Pesquisa

O Gráfico 06 apresenta a faixa etária dos respondentes. Deste modo, foi possível averiguar que 45,5% dos respondentes tem entre 18 a 28 anos, 28% dos respondentes tem entre 29 a 39 anos, 15,2% têm entre 40 a 50 anos e 9,8% dos respondentes tem mais de 51 anos.

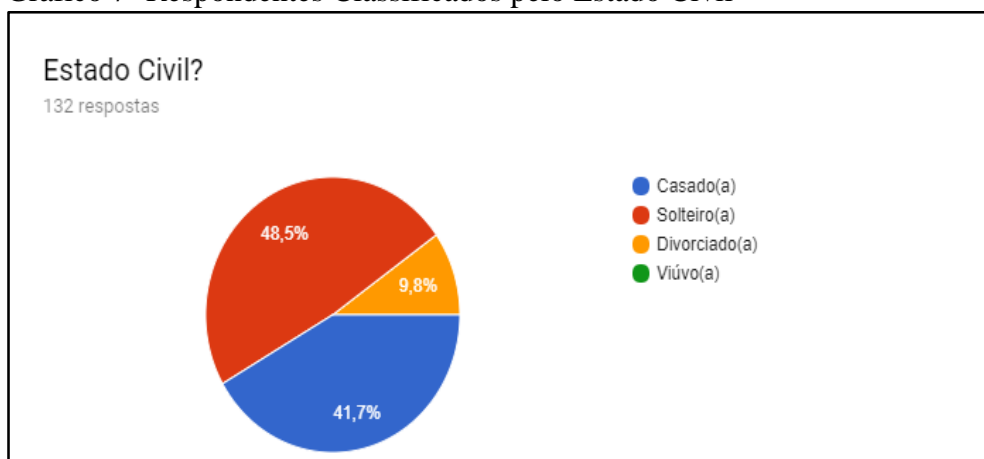
Gráfico 6- Respondentes Classificados pela Faixa Etária



Fonte: Dados da Pesquisa

A partir do Gráfico 07 foi possível identificar o estado civil dos respondentes. Foi constatado um equilíbrio entre respondentes solteiros (64 respondentes) e casados (55 respondentes) e, apenas 13 pessoas que responderam ao questionário são divorciados(as).

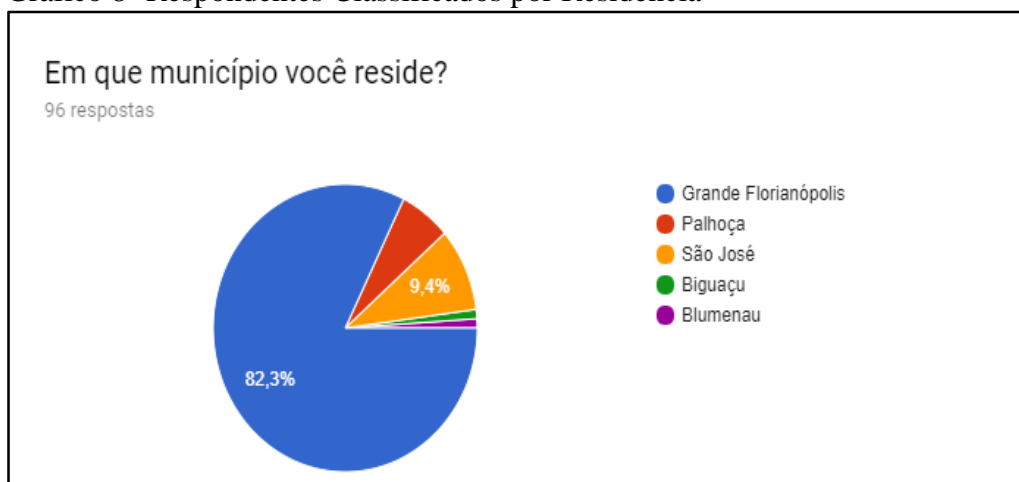
Gráfico 7- Respondentes Classificados pelo Estado Civil



Fonte: Dados da Pesquisa

A partir do Gráfico 08 foi possível verificar que 82,3% dos respondentes residem na Grande Florianópolis, enquanto 9,4% residem em São José, e o restante estão distribuídos entre Palhoça, Biguaçu e Blumenau.

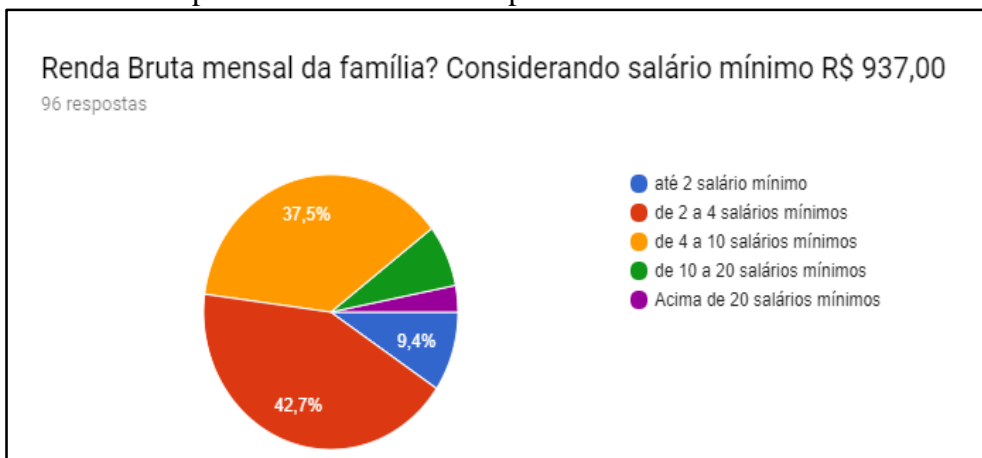
Gráfico 8- Respondentes Classificados por Residência



Fonte: Dados da Pesquisa

Quanto a renda bruta mensal familiar, foi possível identificar que 42,7% dos respondentes apresenta renda familiar de dois a quatro salários mínimos, enquanto 37,5% enquadram-se na renda de quatro a 10 salários mínimos.

Gráfico 9- Respondentes Classificados pela Renda Bruta Mensal



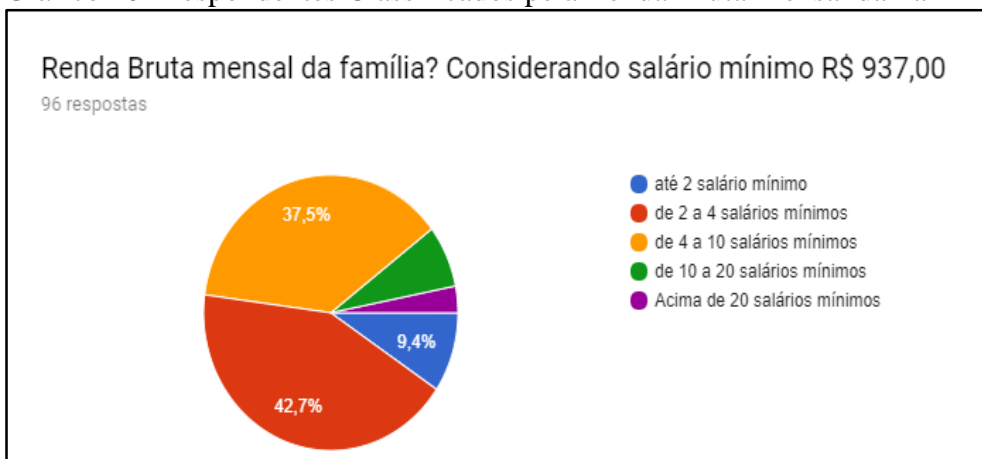
Fonte: Dados da Pesquisa

### 6.1.2 Teste de Hipóteses

#### **H1 - Os consumidores encontram-se, predominantemente, nas classes A e B.**

Para responder esta hipótese foi questionado aos respondentes qual a renda bruta mensal de sua família. Foi constatado que 42,7% dos respondentes recebem de 2 a 4 salários mínimos e outros 37,5% dos respondentes recebem de 04 a 10 salários mínimos.

Gráfico 10- Respondentes Classificados pela Renda Bruta Mensal da Família

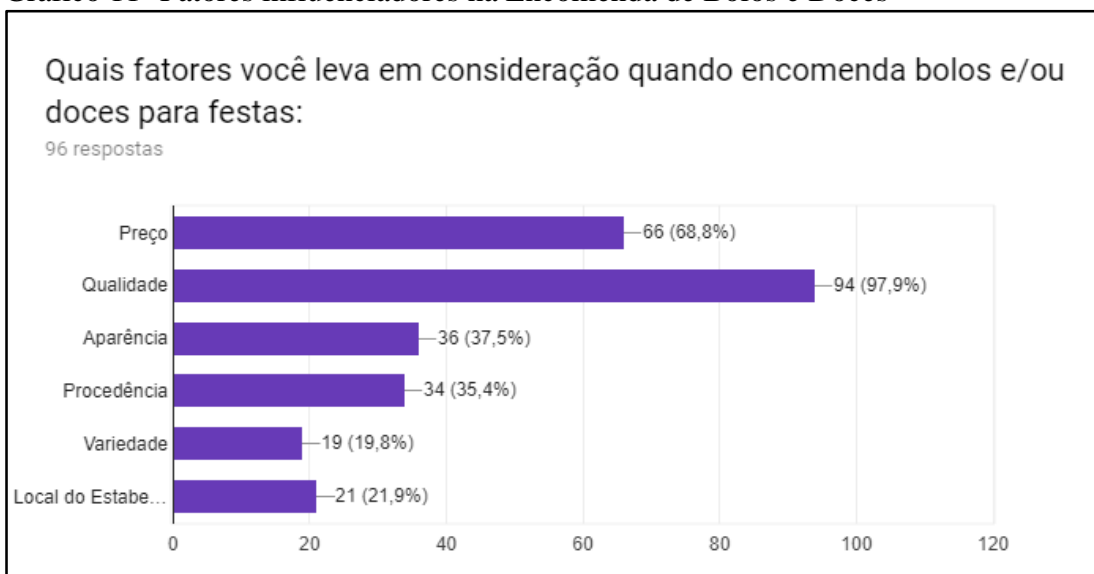


Fonte: Dados da Pesquisa

## **H2 - Qualidade e preço são considerados os aspectos mais importantes para os consumidores.**

Para testar esta hipótese foi elaborada uma questão na qual os respondentes deveriam escolher quais fatores são levados em consideração na hora de encomendar bolos e doces para festas. Considerando que a esmagadora maioria (97,9%) respondeu que a qualidade, seguida do preço (68,8%) são os fatores mais considerados para encomendas de bolos e doces, a hipótese foi aceita.

Gráfico 11- Fatores influenciadores na Encomenda de Bolos e Doces

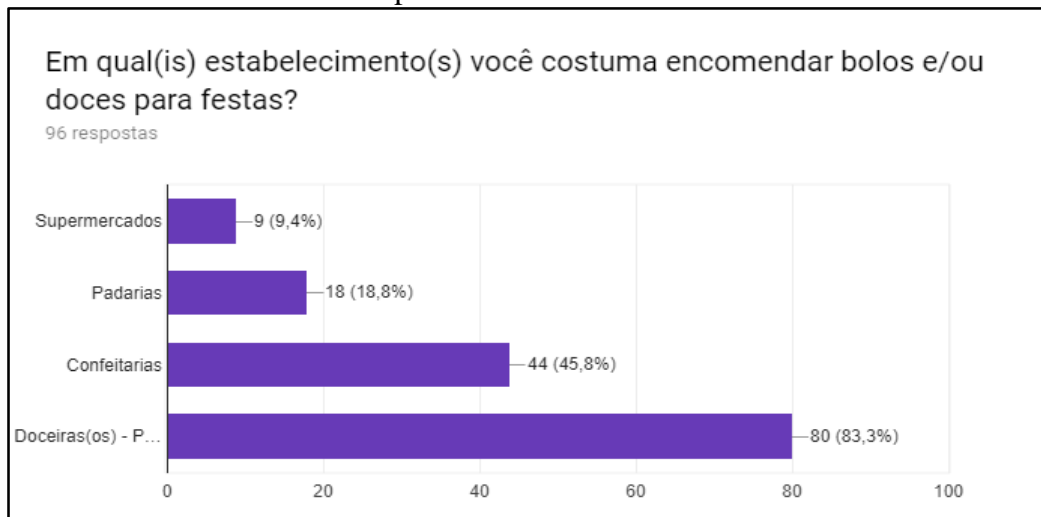


Fonte: Dados da Pesquisa

## **H3 - Os consumidores de Bolos e/ou Doces preferem comprar de Doceiros Autônomos do que de Docerias, Confeitarias, Supermercados ou Padarias.**

A partir do Gráfico 12, é possível perceber a maioria dos respondentes diz preferir encomendar bolos e/ou doces de produtos autônomos do que de confeitarias, supermercados, docerias ou padarias. A hipótese é aceita.

Gráfico 12- Estabelecimentos para Encomenda de Bolos e Doces

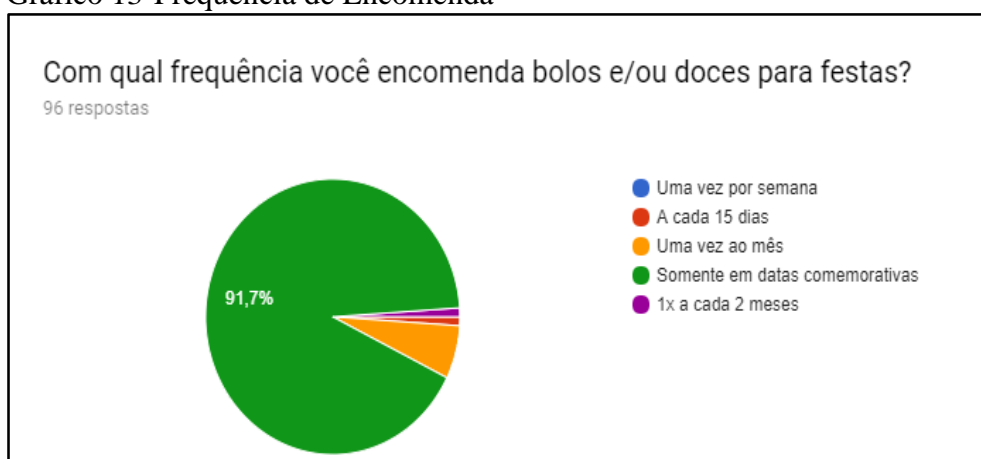


Fonte: Dados da Pesquisa

#### H4 - Os consumidores de Bolos e/ou Doces fazem encomendas geralmente 2 ou 3 vezes ao ano.

A partir do Gráfico 13 nota-se que 91,7% dos respondentes encomenda bolos e/ou doces apenas em datas comemorativas, não necessariamente com uma frequência como era o esperado, deste modo a hipótese foi rejeitada.

Gráfico 13-Frequência de Encomenda

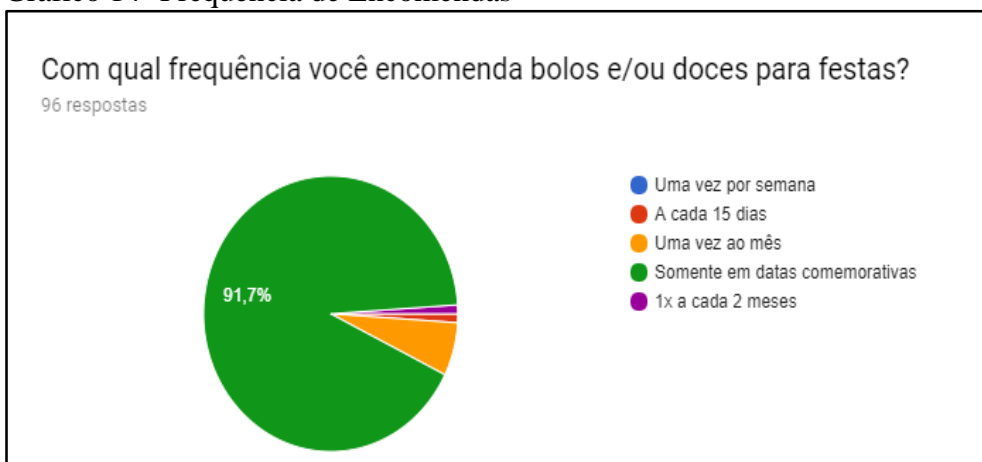


Fonte: Dados da Pesquisa

### **H5 - Os consumidores de Bolos e/ou Doces fazem encomendas, geralmente, em datas comemorativas.**

Quando questionados sobre a frequência que encomendam bolos e/ou doces, de acordo com o Gráfico 14, pode-se perceber que absolutamente todos os respondentes afirmam encomendar bolos e/ou doces em datas comemorativas. Deste modo é possível validar a hipótese de que os consumidores, geralmente, fazem encomendas destes produtos em datas comemorativas.

Gráfico 14- Frequência de Encomendas



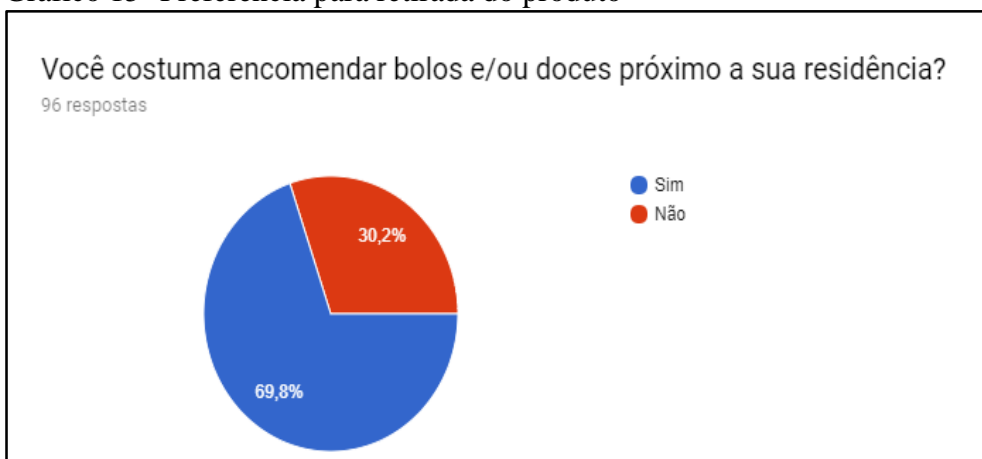
Fonte: Dados da Pesquisa

### **H6 - O fator distância influencia diretamente na compra de Bolos e/ou Doces.**

Para descobrir se o fator distância influencia a compra de bolos e/ou doces foi elaborada a seguinte pergunta: “Você costuma encomendar bolos e/ou doces próximo a sua residência?”, a partir deste questionamento foi possível identificar que sim, 69,8% dos respondentes costuma encomendar esses produtos próximo a sua residência. Deste modo a hipótese é aceita.



Gráfico 15- Preferência para retirada do produto



Fonte: Dados da Pesquisa.

### **H7 - Os consumidores de Bolos e/ou Doces preferem realizar o pedido através do Whatsapp.**

A partir do Gráfico 16, é possível perceber que os meios de comunicação mais utilizados para realizar o pedido desses produtos são telefone móvel (*Whats App*) e telefone Fixo. Deste modo a hipótese é aceita devido ao fato de 65,6% optarem pelo telefone móvel para fazer os pedidos.

Gráfico 16- Principal meio para Realizar o Pedido

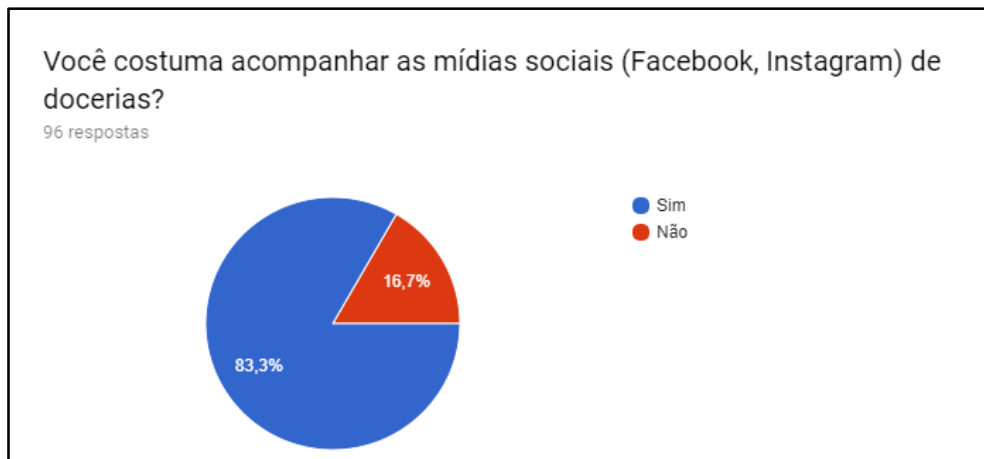


Fonte: Dados da Pesquisa.

### **H8 - Os consumidores têm o hábito de acompanhar as mídias sociais de docerias e confeitarias.**

A partir do Gráfico 17, foi possível identificar que 83,3% dos consumidores tem o hábito de acompanhar as mídias sociais de docerias. A hipótese é aceita.

Gráfico 17- Mídias Sociais



Fonte: Dados da Pesquisa

### **6.1.3 Concorrentes**

Conhecer quem são seus concorrentes é muito importante para uma empresa, saber quais produtos e serviços prestam, quais diferenciais eles apresentam em relação ao seu negócio é fundamental para elaborar estratégias que auxiliam no sucesso do negócio.

Buscando avaliar as condições para expansão da Fantini Bolos e Doces, foi feita uma análise dos principais concorrentes da empresa. Entre eles estão confeitarias, trabalhadores autônomos, padarias e até mercados.

Foram escolhidas algumas empresas concorrentes para análise. Essas empresas estão localizadas na região da Grande Florianópolis, algumas próximas a Fantini Bolos e Doces, e trabalham com produtos iguais ou muito semelhantes. Para analisar os concorrentes foi feito um estudo dos seus respectivos mix de marketing.

Dois dos concorrentes mapeados apresentam seu modelo de negócios muito semelhante ao da Fantini Bolos e Doces, são profissionais que trabalham em suas casas produzindo bolos e doces artesanalmente. Os produtos produzidos são semelhantes aos da Fantini Bolos e Doces

e estão localizados nas redondezas do bairro. Vale ressaltar que nenhum destes concorrentes produz bolos personalizados, podendo esta ser uma vantagem competitiva da Fantini Bolos e Doces, já que a doceira constantemente aperfeiçoa suas técnicas e que este produto representa uma parcela muito grande do orçamento da empresa.

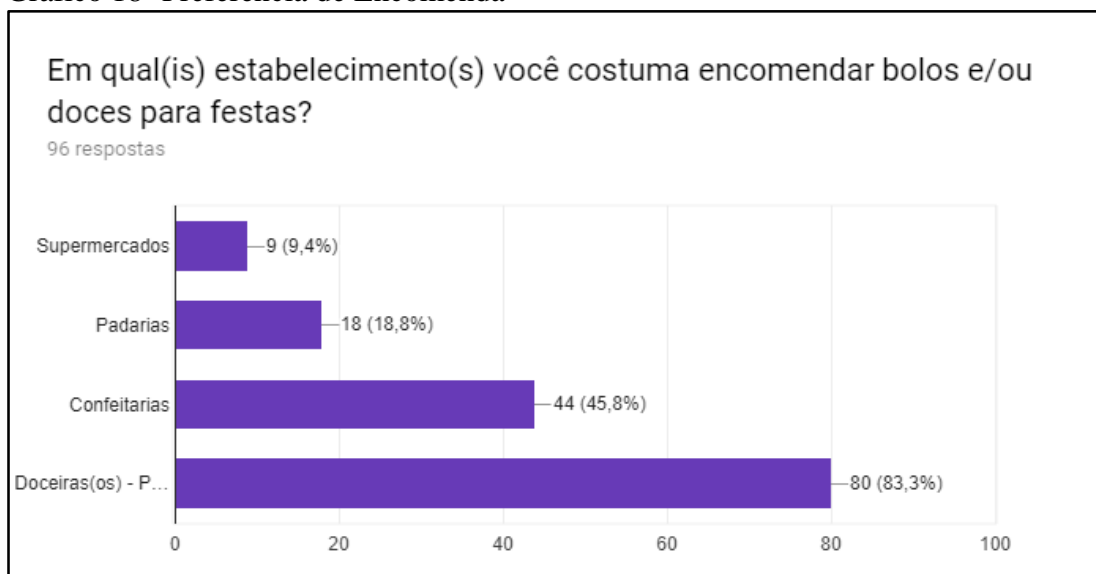
Foram mapeados também empresas com lojas para revenda dos produtos e estão localizados aos arredores da SC 401. Além dos bolos e doces essas empresas produzem linhas de salgados que também são vendidos em suas lojas. Estes produtos podem ser consumidos na loja física ou feito encomenda para atender eventos.

Na região da Grande Florianópolis existem diversos profissionais e empresas que produzem bolos e doces para festas, para esta análise foram selecionados alguns estabelecimentos da Grande Florianópolis, chamaremos de concorrentes A, B, C, D e E:

- **Concorrente A** - Empresa especializada em Doces e Bolos para festas mas apresenta um leque diversificado de salgados também, localizada no bairro Abraão, podendo o cliente fazer a encomenda diretamente pelo site da empresa;
- **Concorrente B** - Empresa também especializada em tortas, localizada no bairro Santa Mônica onde é feita sua produção e os clientes podem retirar as encomendas. Não efetuam entrega das tortas.
- **Concorrente C** - Empresa localizada no Santa Mônica onde possui loja física para comercialização dos produtos e retirada de encomendas (planejam implementar a entrega dos produtos). É possível fazer encomendas pelo site da empresa.
- **Concorrente D** - Empresa localizada no bairro Agrônômica, produzem bolos e doces para festas e diversos salgados também, possuem sistema de entrega dos produtos e cobram uma taxa para este serviço. É possível encomendar diretamente pelo site.
- **Concorrente E** - Localizada no bairro Saco dos Limões, esta empresa também produz bolos personalizados e artísticos, além dos doces produzem salgados para festas e possibilitam ao cliente a encomenda pelo site. Realizam a entrega das encomendas mas cobram uma taxa diferente dependendo do bairro do cliente.

Para compreender melhor qual a preferência do consumidor na hora de encomendar esses produtos, foi elaborado o seguinte questionamento:

Gráfico 18- Preferência de Encomenda



Fonte: Dados da Pesquisa

De acordo com este questionamento, 83,3% dos respondentes costumam encomendar bolos e doces para festas com doceiras (profissionais autônomos), esta informação é muito importante para a Fantini Bolos e Doces, já que é exatamente na categoria em que se enquadra. Logo atrás, com 45,8% das respostas, estão as confeitarias, empresas conhecidas por se especializarem em doces, bolos e tortas.

#### **6.1.4 Fornecedores**

Os fornecedores são peças importantes para o funcionamento de qualquer negócio, no caso da Fantini Doces os fornecedores são os atacadistas da Grande Florianópolis e lojas especializadas em artigos para doces e festas.

Por se tratar de um negócio já existente, onde já se tem conhecimento dos principais fornecedores da região, não será de grande relevância a análise dos fornecedores, considerando que mesmo com a expansão do negócio, os fornecedores serão os mesmos. Abaixo estão relacionados os principais fornecedores e quais produtos são comprados de cada um deles.

Tabela 3- Relação de Fornecedores

<b>Fornecedores</b>	<b>Produto</b>
Fornecedor A	Matéria Prima
Fornecedor B	Matéria Prima
Fornecedor C	Matéria Prima
Fornecedor D	Matéria Prima/ Embalagem
Fornecedor E	Matéria Prima
Fornecedor F	Matéria Prima/ Embalagem
Fornecedor G	Matéria Prima
Fornecedor H	Embalagem
Fornecedor I	Embalagem
Fornecedor J	Embalagem
Fornecedor k	Embalagem

Fonte: Elaborado pelos autores

## **6.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO**

### **6.2.1 Visão**

A visão da Doceria Fantini Bolos e Doces para os próximos dois anos será: Ser uma empresa referência na Grande Florianópolis no ramo em que atua, agregando valor aos seus clientes, colaboradores e sociedade.

### **6.2.2 Missão**

A missão da Doceria Fantini Bolos e Doces será: Oferecer produtos que garantem total satisfação aos nossos clientes, nos fatores qualidade, preço, entrega e atendimento pré e pós compra.

### **6.2.3 Cadeia de valores**

Os valores exigidos pela Doceria Fantini Bolos e Doces serão: ética, respeito,

honestidade, empatia, compromisso, responsabilidade social e ambiental.

#### **6.2.4 Competências essenciais**

Definido a cadeia de valores, as competências essenciais estabelecidas pela Doceria Fantini Bolos e Doces são:

- Compromisso com a excelência nos produtos, atendimentos e nas entregas dos pedidos;
- Inovação em técnicas de produção, no *design* dos produtos e no serviço de atendimento pré e pó venda;
- Estabelecer laço de confiabilidade com os clientes através da qualidade e entrega pontual dos pedidos;
- Cultura organizacional familiar que estimula o trabalho artesanal de qualidade;
- Garantia de preço compatível com o mercado e justo aos clientes; e
- Responsabilidade com o meio ambiente e com a sociedade realizando o descarte adequado dos materiais, como caixas de papelão e latas de alumínio.

#### **6.2.5 Análise SWOT**

A análise SWOT permite a análise do ambiente interno (Pontos Fortes e Fracos) e do ambiente externo (Ameaças e Oportunidades) e a elaboração de um plano de ações sobre os resultados obtidos.

##### **6.2.5.1 Pontos Fortes**

- Produção artesanal - ingredientes cuidadosamente selecionados, garantindo o processo artesanal com produtos frescos, feitos dia-a-dia, conforme a demanda;
- Entrega no local do evento;
- Diversidade dos produtos - Doces tradicionais até os mais sofisticados, tortas padrões até bolos personalizados;

- O estabelecimento está localizado em um endereço que facilita a logística de entrega e retirada dos produtos;
- Constante aperfeiçoamento da doceira;
- Experiência de mercado adquirida durante os cinco anos de atuação como autônoma;
- Cartela de clientes fixos, fruto de cinco anos de trabalho dedicados a satisfação total do cliente; e
- Confeção de produtos com restrições alimentares.

#### **6.2.5.2 Pontos Fracos**

- Pouca experiência de gestão no mercado de docerias;
- Pouco conhecimento da marca Fantini Doces pelos consumidores em razão da pouca divulgação em mídias;
- Não ter parceria com empresas que promovem eventos;
- Não ter relacionamento com empresas privadas ou públicas que realizam pequenos eventos para seus *stakeholders*;
- Pouca visibilidade dos produtos devido ao fato de não receber clientes no estabelecimento;
- Vulnerabilidade de preços e produtos dos fornecedores que são os grandes atacadistas da região; e
- Baixa no consumo de doces devido a crescente tendência de alimentação saudável.

#### **6.2.5.3 Ameaças**

- Aumento de profissionais autônomos no ramo devido ao desemprego.
- Grandes confeitarias, padarias, mercados da região que trabalham com linhas semelhantes de produtos.
- Por não ser um item essencial para alimentação, os consumidores tendem a deixar de consumir por fatores econômicos, e
- Aumento excessivo no preço das frutas que compõem os doces.

#### 6.2.5.4 Oportunidades

- Parceria com Universidades para os eventos realizados pela instituição;
- Parceria com empresas privadas ou públicas para participar dos eventos promovidos por estas instituições;
- Melhorar a divulgação da marca Fantini Doces para aumentar a cartela de clientes;
- Participação de feiras e eventos, relacionados ao ramo, para maior divulgação da marca e melhoria dos produtos;
- Adquirir o certificado ISO:9001; e
- Expansão do modelo de negócio para atender maiores demandas.

#### 6.2.5.5 Plano de Ações

Após relacionar os pontos fortes e pontos fracos da empresa é preciso elaborar um plano de ação para cada um deles, estratégias para a empresa melhorar seu desempenho e obter vantagem competitiva perante seus concorrentes.

Tabela 4- Plano de Ações Pontos Fortes (Continua)

<b>Pontos Fortes</b>	<b>Plano de Ações</b>
Produção artesanal - ingredientes cuidadosamente selecionados, garantindo o processo artesanal com produtos frescos, feitos dia-a-dia, conforme a demanda.	Atender a demanda conforme capacidade produtiva, inserir na cultura organizacional que a excelência nos produtos e o atendimento aos clientes são fundamentais.
Entrega no local do evento.	Formar um plano logístico que resulte em baixo custo e entregas pontuais. Tornando um processo eficiente.
Diversidade dos produtos - Doces tradicionais até os mais sofisticados, tortas padrões até bolos personalizados.	Constante aperfeiçoamento da doceira para desenvolver produtos novos.
O estabelecimento está localizado num endereço que facilita a logística de entrega e retirada dos produtos.	Divulgar a localização da empresa nas redes sociais
Constante aperfeiçoamento da doceira	Participação em diversos cursos de aperfeiçoamento técnico e buscando novas tendências do mercado.



Tabela 04 - Plano de ações pontos fortes (continuação)

Experiência de mercado adquirida durante os cinco anos de atuação como autônoma.	Utilizar os conhecimentos adquiridos para desenvolver produtos conforme o gosto dos clientes, usar esses conhecimentos para melhoria da empresa.
Cartela de clientes fixos, fruto de cinco anos de trabalho dedicados a satisfação total do cliente.	Promover sorteios de produtos aos clientes fiéis. Fazer campanhas de marketing para estes clientes e presentia-los em seus aniversários ou final de ano.
Confecção de produtos com restrições alimentares.	Aumentar a linha de produtos específicos para alérgicos e intolerantes e fazer divulgação desses produtos no site e redes sociais.

Fonte: Elaborado pelos autores

Tabela 5- Plano de Ações Pontos Fortes

<b>Pontos Fracos</b>	<b>Plano de Ações</b>
Pouca experiência de gestão no mercado de docerias	Buscar aperfeiçoamento em cursos e eventos relacionados com o setor.
Pouca conhecimento da marca Fantini Doces pelos consumidores em razão da pouca divulgação em mídias.	Divulgar marca através das redes sociais e o site da empresa. Realizar sorteios nas redes sociais para promover a marca.
Não ter parceria com empresas que promovem eventos.	Fazer contato com empresas de eventos para começar parcerias
Não ter relacionamento com empresas privadas ou públicas que realizam pequenos eventos para seus <i>stakeholders</i> .	Visitar empresas e universidades para apresentar a marca e começar uma parceria com estas instituições
Pouca visibilidade dos produtos devido ao fato de não receber clientes no estabelecimento.	Convidar clientes para conhecer o local de produção dos doces e promover degustações.
Vulnerabilidade de preços e produtos dos fornecedores que são os grandes atacadistas da região.	Praticar uma política de compras que garantam uma margem razoável sobre os preços e os produtos, minimizando a vulnerabilidade.
Baixa no consumo de doces devido a crescente tendência de alimentação saudável.	Criar uma linha de doces saudáveis para atender todos os públicos.

Fonte: Elaborado pelos autores

Tabela 6- Plano de Ações Oportunidades

<b>Oportunidades</b>	<b>Plano de Ações</b>
Parceria com Universidades para os eventos realizados pela instituição.	Entrar em contato com Universidades para fornecer os doces para seus eventos.
Parceria com empresas privadas ou públicas para participar dos eventos promovidos por estas instituições	Entrar em contato com empresas privadas para fornecer os doces para seus eventos.
Melhorar a divulgação da marca Fantini Doces para aumentar a cartela de clientes	Promover sorteios nas redes sociais para promover a marca.
Participação de feiras e eventos, relacionados ao ramo, para maior divulgação da marca e melhoria dos produtos	Pesquisar sobre esses eventos e analisar se o investimento é viável, pois pode ser muito custoso e apresentar um baixo retorno.
Adquirir o certificado ISO:9001	Padronizar os processos da empresa, sempre focando na qualidade dos produtos. Procurar auxílio para enquadrar a empresa na ISO:9001.

Fonte: Elaborado pelos autores

Tabela 7- Plano de Ações Ameaças

<b>Ameaças</b>	<b>Plano de Ações</b>
Aumento de profissionais autônomos no ramo devido ao desemprego.	Realizar ações de <i>marketing</i> que tendem a inibir os concorrentes, fixando a marca na cabeça dos consumidores de doces e bolos.
Grandes confeitarias, padarias, mercados da região que trabalham com linhas semelhantes de produtos	
Por não ser um item essencial para alimentação, os consumidores tendem a deixar de consumir por fatores econômicos.	Incentivar, através de ações de <i>marketing</i> , a realização de festas comemorativas, principalmente aniversários.
Aumento excessivo no preço das frutas que compõem os doces.	Gerenciar a sazonalidade de preços e criar uma política de compras que minimizem os efeitos do preço dos insumos sobre o custo e valor de venda do produto.

Fonte: Elaborado pelos autores

### 6.3 PLANO OPERACIONAL

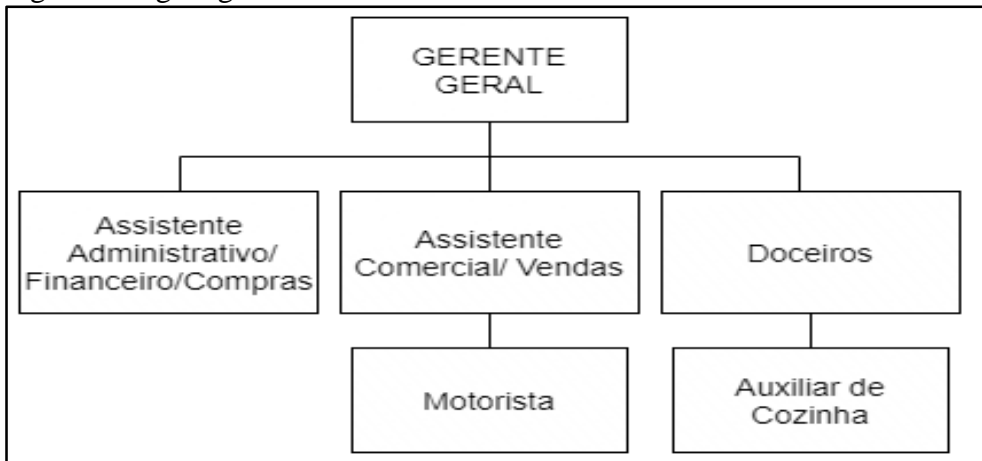
O plano operacional da Fantini Bolos e Doces será abordado de forma simplificada como a empresa realizará suas operações. Existem diversos processos e operações no dia a dia

de uma empresa, iremos abordar apenas as mais relevantes para o devido plano de negócios. Os fatores abordados serão: os produtos e serviços, equipe de gestão, layout, compras e controle de estoques.

### **6.3.1 Estrutura Funcional**

Segundo Biagio e Batocchio (2012), o organograma é uma das formas mais usuais de demonstrar a cadeia de comando da organização, deve indicar claramente a estrutura funcional, a diretoria, a gerência e o staff.

Figura 2-Organograma Fantini Bolos e Doces



Fonte: Elaborado pelos autores

As responsabilidades e atribuições vinculadas a cada cargo, assim como o habilidades, formação e experiência necessárias estão explicitadas na matriz de responsabilidades.

Tabela 8- Matriz de Responsabilidades

<b>Cargo</b>	<b>Responsabilidades</b>
Gerente Geral	Gerenciar todas as áreas da empresa.
Assistente Administrativo/ Financeiro	Realizar alimentação de dados financeiros no sistema, projetar cenários financeiros, emitir notas fiscais e boletos, realizar as compras de suprimentos para produção, cuidar dos níveis de estoque, receber e armazenar as mercadorias.
Assistente Comercial/ Vendas	Realizar atendimento a clientes, cadastro de produtos, atendimento aos clientes, anotar os pedidos, prospectar novos clientes e definir as melhores rotas para os motoristas.
Doceiro (a)	Produzir os bolos e doces pedidos pelos clientes, testar novas receitas e realizar testes de qualidade.
Auxiliar de Cozinha	Auxiliar na produção dos bolos e doces, manter a organização e limpeza da cozinha.
Motorista	Zelar pela manutenção do veículo, assim como acondicionamento da carga. Realizar entregas a domicílio.

Fonte: Elaborado pelos autores

A Tabela 09 mostra a necessidade de cargos a serem ocupados na empresa, de acordo com sua capacidade produtiva para atender da melhor forma os clientes. Os salários serão definidos de acordo com a média salarial de cada função no Estado de Santa Catarina.

Para os encargos trabalhistas e sociais, adotaremos a alíquota padrão de 33.77 % sobre o salário bruto de cada cargo. Enquanto aos benefícios, o vale transporte considera o valor da tarifa da região de Florianópolis, multiplicado pela quantidade de dias trabalhados no mês. E o vale alimentação ou vale refeição poderá ser aderido pelos colaboradores, podendo escolher entre as duas opções, no valor de R\$ 20,00 (vinte reais) por dias trabalhados no mês. Usamos a média de 21 dias úteis no mês.

Tabela 9 - Folha de Pagamento (em reais)

<b>Cargos</b>	<b>N° funcionários</b>	<b>Salário Bruto</b>	<b>Vale Transporte</b>	<b>Vale Alimentação/Refeições</b>	<b>Encargos sociais/trabalhistas</b>	<b>Custo por indivíduo</b>	<b>Custo Total</b>
Assistente Administrativo/ Financeiro / Compras	1	2.200,00	155,82	420,00	742,94	3.518,76	3.518,76
Assistente Comercial/ Vendas	1	2.000,00	155,82	420,00	675,40	3.251,22	3.251,22
Auxiliar de Cozinha	1	1.500,00	155,82	420,00	506,55	2.582,37	2.582,37
Doceiro (a)	2	1.900,00	155,82	420,00	641,63	3.117,45	6.234,90
Gerente Geral	1	4.000,00	155,82	420,00	1.350,80	5.926,62	5.926,62
Motorista	1	1.600,00	155,82	420,00	540,32	2.716,14	2.716,14
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>13.200,00</b>	<b>934,92</b>	<b>2.520,00</b>	<b>4.457,64</b>	<b>21.112,56</b>	<b>24.230,01</b>

Fonte: Elaborado pelos autores

### 6.3.2 Descrição da Atividade Física

A Figura 03, demonstra o *layout* geral da Doceria Fantini Bolos e Doces, demonstrando a área de estacionamento, área de produção, área administrativa e área comercial/*marketing*.

Figura 3- Layout do Imóvel e Setores



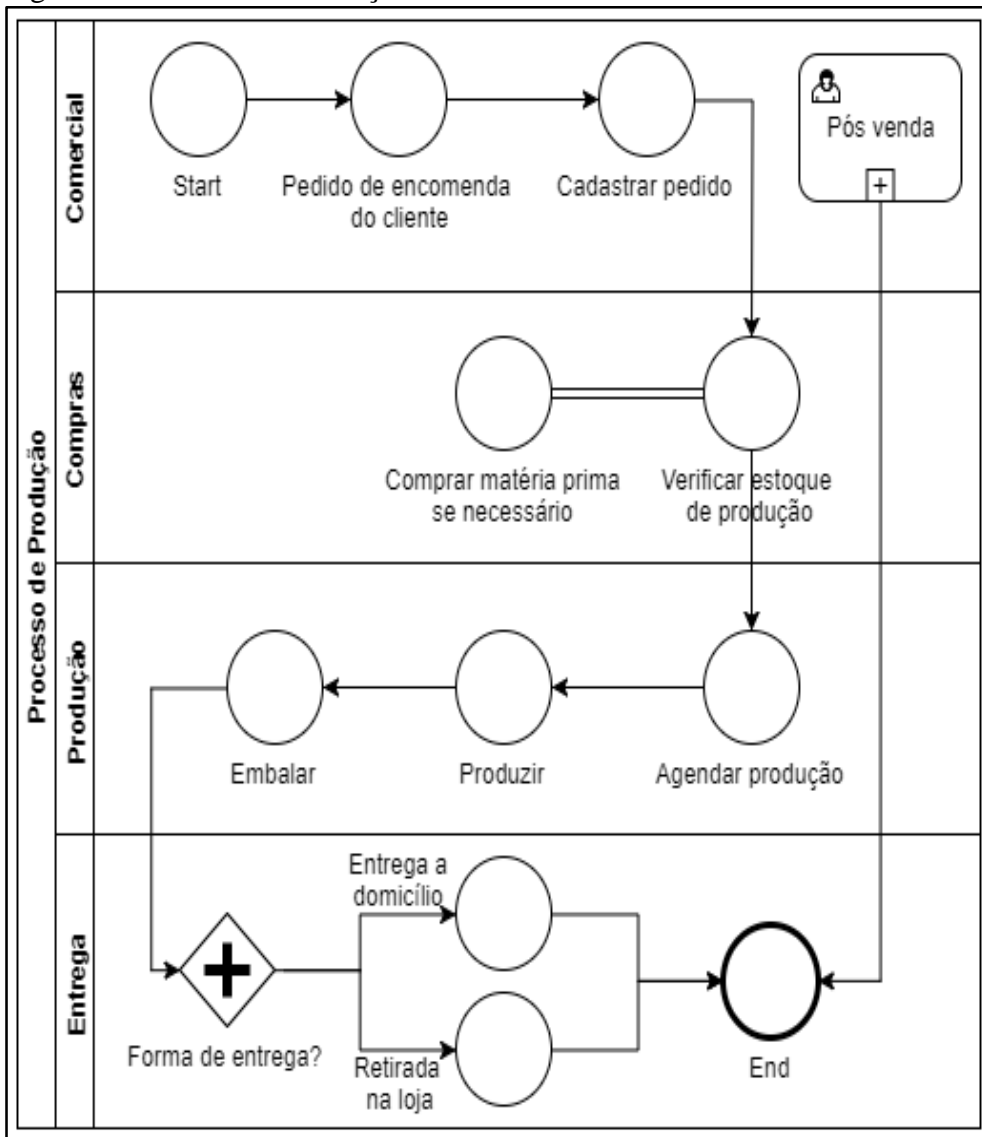
Fonte: Elaborado pelos autores

Este *layout* apresenta todos os setores da empresa, deixando claro a potencialidade de expansão de produção, visto que é a área com maior espaço, permitindo a circulação dos doceiros em seus processos de produção.

### **6.3.3 Produção**

O processo de produção da Doceria Fantini Bolos e Doces será realizado pelas doceiras com auxílio da auxiliar de cozinha. No entanto, para o processo de produção acontecer, outras áreas serão envolvidas, como comercial e compras. A seguir segue exemplo do processo de Produção:

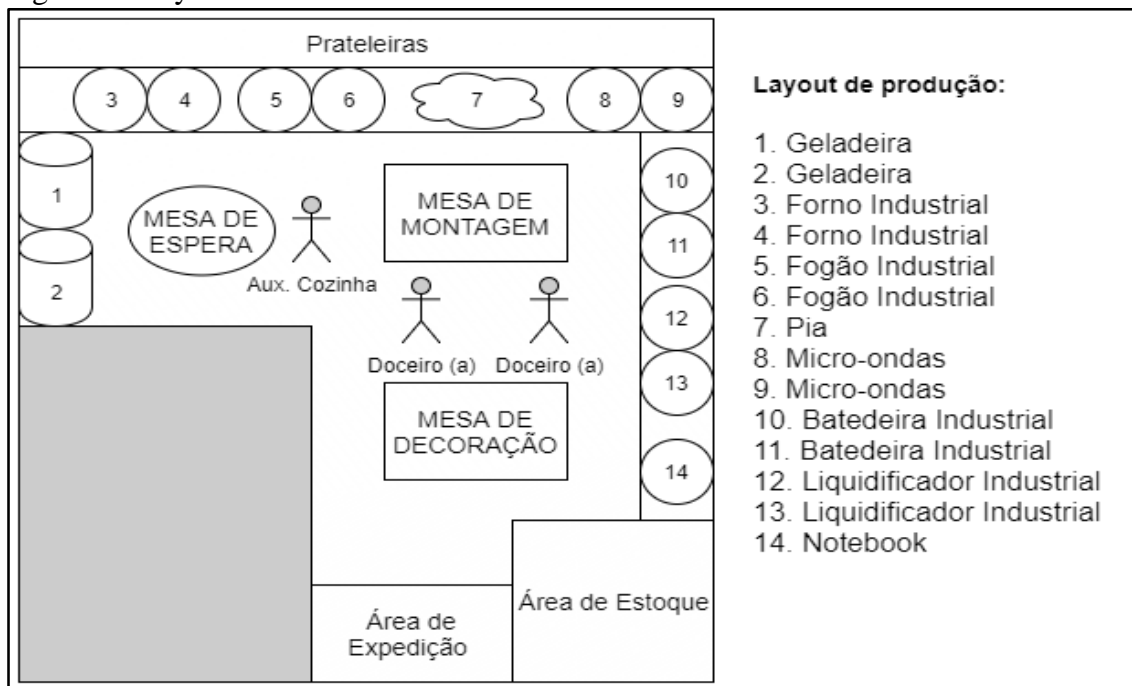
Figura 4- Processo de Produção



Fonte: Elaborado pelos autores

A produção dos doces e dos bolos serão feitos dentro de uma cozinha industrial, projetada para atender toda a demanda projetada na Tabela 13. Segue *layout* da cozinha:

Figura 5 - Layout da Cozinha Industrial



Fonte: Elaborado pelos autores

### 6.3.4 Aquisição

As compras e controle de estoque da Fantini Bolos e Doces serão realizadas pelo Assistente de Administrativo, no qual, deverá realizar as seguintes ações e processos:

- a) Contabilização das mercadorias existentes no estoque de forma periódica;
- b) Utilização de um *software* para controle de estoque, no qual, a cada novo pedido de produção lançado no sistema, será contabilizado os insumos que foram utilizados abatendo o saldo de cada matéria prima;
- c) Controle de sazonalidade das matérias primas, principalmente frutas;
- d) Utilizar a metodologia de rodízio de mercadorias baseando se no modelo PEPS (primeiro que entra, primeiro que sai);
- e) Margem de estoque mínimo e máximo para realizar um novo pedido, garantindo que não irá faltar matéria prima na hora do pedido e que não se tenha grande volume de estoque;



- f) Manutenção do local do estoque, mantendo organizado e limpo, a fim de ser fácil para localizar as mercadorias e evitar desperdícios, como produtos mofados ou fora do prazo de validade.

### **6.3.5 Custos**

Os custos de produção serão gerados de acordo com os pedidos dos clientes, portanto são considerados despesas variáveis. A empresa irá trabalhar com uma política de estoque, no qual, garanta uma margem de segurança para não faltar matéria-prima e embalagens. Os custos de produção significam aproximadamente 50% do valor do produto.

### **6.3.6 Qualidade**

A qualidade do produto será um dos fatores mais importantes da empresa e será implantado da cultura organizacional. Iremos realizar testes de qualidade constantes em nossos produtos e processos. A Doceria Fantini Bolos e Doces almeja adquirir o selo de qualidade da ISO:9001 e para isso terá de capacitar seus colaboradores com o curso da ISO:9001, se adequar às normas e sofrer auditorias periódicas para manter o selo de qualidade.

### **6.3.7 Sistema de gestão**

Todos os processos da empresa serão integrados a um sistema de gestão ERP (*Enterprise Resource Planning*), no qual, irá auxiliar em todas as áreas da empresa, por exemplo: gestão de estoque, pedidos de compra, pedidos de produção, fluxo de caixa, cadastro de clientes, entre outros módulos.

### **6.3.8 Embalagem e transporte**

As embalagens serão personalizadas com a logomarca da empresa e com material resistente para manter a segurança do produto. O transporte será realizado pelo motorista da empresa que irá traçar as melhores rotas a fim de chegar nos destinos no menor espaço de tempo

possível e com segurança.

### **6.3.9 Serviço pós-venda**

O serviço pós-venda será realizado pela assistente comercial, no qual irá entrar em contato com todos os clientes que encomendaram um pedido para registrar um *feedback*. Os *feedbacks* serão analisados e utilizados para melhoria contínua da empresa.

## **6.4 PLANO DE MARKETING**

### **6.4.1 Objetivos de Marketing**

- Tornar a Fantini Bolos e Doces uma marca referência de doces e bolos personalizados em Florianópolis;
- Realizar, constantemente, divulgação da marca e dos produtos nas redes sociais;
- Promover a marca Fantini Doces para que esteja na mente do consumidor;
- Garantir a satisfação dos clientes através da qualidade dos produtos.

### **6.4.2 Mercado Alvo**

Ter a clareza para quem os produtos serão ofertados é muito importante e facilita a criação de estratégias efetivas para atingir os consumidores. Deste modo, a partir do formulário aplicado, foi possível identificar alguns campos de atuação da empresa, com base nisso os possíveis nichos de atuação são:

- Pessoas com residência ou trabalho próximos ao bairro Saco Grande/ SC-401 - local que está localizada a empresa;
- Homens e Mulheres que buscam por bolos e doces de qualidade para seus eventos;
- Empresas e Universidades que promovem confraternizações para seus funcionários;
- Pessoas que tenham alguma restrição alimentar e que busquem um produto saboroso e de qualidade

### **6.4.3 Mix de Marketing**

A seguir será apresentado o mix de marketing da Fantini Bolos e Doces, ele é composto pelo preço, praça, promoção e produto da empresa.

#### **6.4.3.1 Preço**

O preço dos produtos é um fator influenciador para os clientes, é preciso cobrar um preço justo pelo o que se está oferecendo. Os produtos da Fantini Bolos e Doces são produzidos por processos artesanais, com ingredientes frescos e selecionados pela doceira. Os preço variam conforme o tipo e tamanho dos produtos, só serão aceitas encomendas com no mínimo 20 unidades dos doces para festas, as tortas e bolos não tem nenhuma restrição de quantidade, abaixo estão relacionados os produtos e seus preços:

Tabela 10- Lista de Produtos - Doces (continua)

<b>Doces Tradicionais</b>	<b>Preço do cento em R\$</b>
Baianinho	80
Beijinho	80
Brigadeiro Branco	80
Brigadeiro Preto	80
Bolinha de Amendoim	80
Cajuzinho	80
Casadinho	80
Chocoball	80
Docinho de Morango	80
Prestígio	80
<b>Doces com frutas</b>	<b>Preço do cento em R\$</b>
Amêndoa	115
Avelã	115
Castanha	115
Coco Queimado	115
Damasco	115
Nozes	115
Olho de Sogra	115
<b>Doces Gourmet</b>	<b>Preço do cento em R\$</b>
Churros	180
Café	180
Leite Ninho com Chocoball	180
Leite Ninho com Nutella	180
Paçoca	180

Tabela 10 - Lista de produtos – Doces (continuação)

<b>Doces com frutas</b>	<b>Preço do cento em R\$</b>
Amêndoa	115
Avelã	115
Castanha	115
Coco Queimado	115
Damasco	115
Nozes	115
Olho de Sogra	115
<b>Doces Gourmet</b>	<b>Preço do cento em R\$</b>
Churros	180
Café	180
Leite Ninho com Chocoball	180
Leite Ninho com Nutella	180
Paçoca	180
Brigadeiro Gourmet	180
<b>Doces Sofisticados – Bombons</b>	<b>Preço do cento em R\$</b>
Morango	165
Uva	165
Prestígio	165
Damasco	165
Nozes	165
Avelã	165
Amêndoa	165
Castanha	165
Amendoim	165
Camafeu	165
Cereja	165
<b>Doces Sofisticados - Bombons Invertidos</b>	<b>Preço do cento em R\$</b>
Cereja	180
Uva	180
Physalis	180
Morango	180
Dois Amores	180
<b>Doces Sofisticados – Tarteletes</b>	<b>Preço do cento em R\$</b>
Morango	260
Uva	260
Cereja	260
Physalis	260
Limão	260

Tabela 10 - Lista de produtos – Doces (continuação)

Dois Amores	260
<b>Doces Sofisticados – Verrines</b>	<b>Preço do cento em R\$</b>
Maracujá	280
Limão	280
Brigadeiro	280
Coco	280
Morango	280

Fonte: Elaborada pelos Autores

Tabela 11- Lista de Produtos - Tortas

Tortas	Preços em R\$		
	Pequeno	Médio	Grande
Chocolate com Morango	80	115	150
Coco	72	95	125
Doce de Leite com Amendoim	70	90	110
Dois Amores	70	90	110
Chocolate com Chocoball	90	110	140
Mineira	80	110	150
Morango com Chantinho	70	85	110
Prestígio	80	110	140
Quatro Leites	75	95	120
Jelly Beans	70	90	115
Laka	80	115	150
Ferrero Rocher	120	160	200

Fonte: Elaborada pelos Autores

Tabela 12- Lista de Produtos - Bolos Personalizados

Bolos personalizados			
Tamanhos	Acabamento	Massas	Recheios
12 fatias	Glacê	Pão de Ló	Quatro leites com Ouro Branco
20 fatias	Chantinho	Chocolate	Ameixa com doce de leite
24 fatias	Pasta Americana		Amendoim com doce de leite
30 fatias			Creme belga com frutas
40 fatias			Trufa de chocolate preto
50 fatias			Trufa de chocolate branco
60 fatias			Creme de coco
70 fatias			Trufa de chocolate preto com coco
90 fatias			Creme de damasco
120 fatias			Creme de nozes
140 fatias			Trufa de choc. preto com morango

Fonte: Elaborada pelos Autores

#### 6.4.3.2 Praça

A partir da pesquisa realizada, foi possível identificar que 82,3% dos respondentes encontram-se na Grande Florianópolis, deste modo a empresa continuará atendendo a este público, contudo, através de divulgações e promoções da marca, buscará consolidar-se nos bairros próximos do local onde a empresa está localizada, ou seja, nos bairros: João Paulo, Cacupé, Monte Verde, Saco Grande, Santo Antônio de Lisboa e Sambaqui.

#### 6.4.3.3 Promoção

Para fazer a divulgação da marca e do produtos serão utilizados dos seguintes meios de comunicação: Instagram, Facebook e Site da empresa. Toda a estratégia de divulgação da marca será através das redes sociais devido ao baixo custo para promover a marca nesses meios, além de adesivar o carro utilizado para fazer as entregas das encomendas.

- Facebook e Instagram: Realizar postagens com regularidade dos produtos, contratar uma empresa que gerencia essas redes profissionalizando o conteúdo de divulgado. Promover sorteios de produtos nas redes sociais para divulgar a marca e os produtos.
- Site: O site será a vitrine virtual da empresa, todos os produtos estarão expostos nele.
- Fotografia: Contratar um profissional para fazer fotos dos produtos.
- Plotagem Carro: Adesivar o automóvel da entrega com a logo da empresa e todos os contatos. Como é um veículo que transita por diversas partes da Grande Florianópolis, adesivá-lo é uma ação estratégica tendo em vista que será um outdoor ambulante de empresa.

#### 6.4.3.4 Produto

A Fantini Bolos e Doces apresenta um mix de produtos diversificados e personalizados, são produzidos os doces tradicionais para festas até doces sofisticados e gourmet. Além de uma variedade de tortas e bolos personalizados, estes sendo o maior diferencial da marca.

Os produtos e serviços ofertados serão:

- a) Bolos Artísticos Personalizados

- b) Tortas Doces
- c) Doces Tradicionais
- d) Doces Sofisticados
- e) Doces Gourmet

O principal produto da empresa serão os Bolos Artísticos, que são produtos únicos que são feitos de acordo com o gosto do cliente. Analisando o histórico do fluxo de caixa da empresa esse produto representa cerca de 60% de todo o faturamento da empresa. Além do *mix* de produtos apresentados, a empresa irá se diferenciar dos concorrentes buscando sempre inovações para seus produtos, como novas técnicas, novos sabores e estilos de Bolos e Doces.

#### **6.6.4 Previsão de Vendas**

A previsão de vendas baseia-se no histórico de vendas da empresa, no conhecimento do público-alvo, dos dados levantados sobre o setor, da análise de clientes e concorrentes e com o aumento de capacidade produtiva e ações de *marketing* consideramos um significativo aumento nas vendas da Doceria Fantini Bolos e Doces.

Os dados da previsão de vendas serão utilizados no embasamento da análise comercial e financeira, permitindo estimar um possível faturamento e outros aspectos financeiros.

Tabela 13- Estimativa de Faturamento e Lucro Bruto (em reais)

PRODUTOS	% LUCRO	FATURAMENTO MÊS					
		PESSIMISTA 80%		REALISTA 100%		OTIMISTA 120%	
		L. BRUTO	L. BRUTO	L. BRUTO	L. BRUTO	L. BRUTO	L. BRUTO
Bolos							
Personalizados	60%	40000	24000	50000	30000	60000	36000
Doces Gourmet	50%	4800	2400	6000	3000	7200	3600
Doces							
Sofisticados	60%	6400	3840	8000	4800	9600	5760
Doces							
Tradicionalis	50%	8000	4000	10000	5000	12000	6000
Tortas Doces	50%	20000	10000	25000	12500	30000	15000
<b>TOTAL LUCRO BRUTO</b>			<b>44.240</b>		<b>55.300</b>		<b>66.360</b>

Fonte: Elaborado pelos autores

## **6.7 ANÁLISE FINANCEIRA**

É necessário a análise financeira para identificar qual a viabilidade financeira do negócio. Para isso, iremos realizar projeções ao longo do tempo, apresentando os seguintes dados financeiros: Investimento pré-operacional, custo fixo inicial, custo fixo mensal, capital de giro, DRE (Demonstrativo de Resultado de Exercício), ponto de equilíbrio, rentabilidade e lucratividade, taxa interna de retorno e tempo de retorno.

### **6.7.1 Investimentos**

Os investimentos iniciais ou pré-operacionais, são todos os custos e despesas fixas necessários para que a empresa comece a operar. Além disso, é necessário que a empresa tenha um valor de capital de giro para suprir os ativos circulantes, ou seja, as despesas e custos de curto prazo, sendo essenciais para o bom funcionamento inicial da empresa.

### **6.7.2 Custo Fixo Mensal**

Através do conhecimento sobre o custo fixo mensal da empresa, podemos identificar o valor de capital de giro seguro e suficiente.



Tabela 14- Custo Fixo Mensal

<b>Descrição</b>	<b>Valores em reais</b>	<b>Percentual</b>
Agência de Marketing	1200	3,03%
Água	150	0,38%
Aluguel de impressora	200	0,51%
Aluguel do Estabelecimento	5000	12,63%
Combustível	2500	6,32%
Energia Elétrica	1500	3,79%
Folha Salarial	24.230,01	61,22%
<i>Freelancers</i>	800	2,02%
Honorário Contador	800	2,02%
Materiais para escritório	100	0,25%
Material de limpeza	100	0,25%
Segurança e vigilância	200	0,51%
Serviço de Limpeza	1000	2,53%
Software	1300	3,28%
Telefone e Internet	500	1,26%
<b>Total</b>	<b>39.580,01</b>	

Fonte: Elaborado pelos autores

### **6.7.3 Capital de Giro**

O cálculo do capital de giro de uma organização é realizado através da margem de segurança que o empreendedor deseja, no nosso caso, iremos utilizar uma margem de segurança que poderia suprir os passivos circulantes por dois meses. O cálculo seria o custo fixo mensal multiplicado por dois.

Tabela 15- Capital de Giro

<b>Capital de Giro</b>	<b>Valores em Reais</b>
CUSTO FIXO MENSAL	39580,01
RESERVA 2X	
<b>TOTAL</b>	<b>79.160,02</b>

Fonte: Elaborado pelos autores

#### **6.7.4 Custos Iniciais Fixos**

A Tabela 16 demonstra todos os custos iniciais necessários para realizar a expansão da Doceria Fantini Bolos e Doces. Todos os valores estão com o preço real de mercado atual na moeda Real.

Tabela 16- Custos Iniciais Fixos em reais (Continua)

	Quantidade	Custo Unitário	Custo Total	Percentual
<b>Administrativo</b>			<b>2990</b>	<b>2,41%</b>
Alvará Prefeitura	1	800	800	0,64%
Leitor código de barras	1	100	100	0,08%
Materiais de escritório		500	500	0,40%
Registro de Marca	1	1200	1200	0,97%
Telefone	3	80	240	0,19%
Uniforme	3	50	150	0,12%
<b>Estrutura</b>			<b>41900</b>	<b>33,77%</b>
Reforma do Estabelecimento		20000	20000	16,12%
Alarme	1	250	250	0,20%
Banner da empresa		1000	1000	0,81%
Cadeira giratória	3	150	450	0,36%
Condicionador de ar	3	1500	4500	3,63%
Extintor de incêndio	3	200	600	0,48%
Lixeiras	3	100	300	0,24%
Mesa para escritório	3	1500	4500	3,63%
Notebook	3	2000	6000	4,84%
Prateleiras para estoque		3000	3000	2,42%
Relógio Ponto	1	1300	1300	1,05%
<b>Logística</b>			<b>25000</b>	<b>20,15%</b>
Veículo Renault Kangoo	1	25000	25000	20,15%
<b>Produção/ Cozinha</b>			<b>35430</b>	<b>28,56%</b>
Balança digital para cozinha	2	50	100	0,08%
Balcões		5000	5000	4,03%

Tabela 16 - Custos iniciais fixos em reais (continuação)

Batedeira Industrial	2	800	1600	1,29%
Calculadora	1	30	30	0,02%
Fogão Industrial	2	3000	6000	4,84%
Forno Industrial	2	2000	4000	3,22%
Geladeira	2	4000	8000	6,45%
Liquidificador Industrial	2	300	600	0,48%
Mesa de cozinha	2	2000	4000	3,22%
Micro-ondas	2	400	800	0,64%
Notebook	1	2000	2000	1,61%
Panelas Profissionais		500	500	0,40%
Prateleiras		1000	1000	0,81%
Uniforme	3	100	300	0,24%
Utensílios de cozinha		1500	1500	1,21%
<b>Marketing</b>			<b>3750</b>	<b>3,02%</b>
Imãs de Geladeira		250	250	0,20%
Busdoor	1	800	800	0,64%
Outdoor	1	900	900	0,73%
Plotagem veículo	1	1800	1800	1,45%
<b>Estoque Inicial</b>			<b>15000</b>	<b>12,09%</b>
Embalagens Personalizadas		5000	5000	4,03%
Matéria prima		10000	10000	8,06%
<b>Custo Inicial Fixo</b>			<b>124.070</b>	

Fonte: Elaborado pelos autores

Os custos utilizados na Tabela 16 foram alocados de acordo com um cenário pessimista, ou seja, utilizamos os valores mais altos a fim de minimizar eventuais mudanças de valores.

De acordo com os dados levantados, o investimento pré operacional para realizar a devida expansão de negócios da Doceria Fantini Bolos e Doces é:

Tabela 17- Investimento Inicial

<b>Investimento</b>	<b>Valores em Reais</b>
CAPITAL DE GIRO	79160
INVESTIMENTO FIXO TOTAL	124070
<b>TOTAL</b>	<b>203.230,02</b>

Fonte: Elaborado pelos autores

Os recursos financeiros necessários para a expansão do negócio serão financiados integralmente pela empreendedora dona do negócio.

## **6.8 DEPRECIAÇÃO**

A depreciação corresponde a redução periódica de valor de determinados bens, por motivo de obsolescência ou desgaste natural. A taxa anual de depreciação é divulgada pela Receita Federal anualmente.

Tabela 18- Depreciação em reais

<b>Itens</b>	<b>Valor em Reais</b>	<b>Taxa anual de depreciação</b>	<b>Depreciação anual</b>
Equipamentos de Informática	8000	20%	1600
Móveis e Utensílios	46500	10%	4650
Veículo	25000	20%	5000
<b>TOTAL</b>			<b>11.250</b>

Fonte: Elaborado pelos autores

### **6.8.1 Demonstrativo de resultado do exercício**

A Tabela 20 tem o objetivo de demonstrar o possível lucro líquido que a empresa poderá atingir em seu primeiro ano de atuação.

Para realizar o cálculo do demonstrativo, o lucro bruto (apresentado na Tabela 13), foi

multiplicado por doze em todos os cenários. Enquanto as despesas operacionais, simulamos no cenário otimista que os aumentos das vendas consequentemente aumentaram as despesas na mesma razão de 20%, no entanto, no cenário pessimista, mantemos o valor das despesas do cenário realista, pois a queda das vendas não significa a diminuição do valor das despesas operacionais fixas.

O regime de tributação utilizado para obter o demonstrativo de resultado do exercício, baseia-se no regime tributário do SIMPLES NACIONAL, conforme a tabela a seguir:

Tabela 19- Regime Tributário: Simples Nacional

<b>TABELA DO SIMPLES NACIONAL</b>							
<b>ANEXO I (Vigência a Partir de 01.01.2012)</b>							
<b>Alíquotas e Partilha do Simples Nacional – Comércio</b>							
<b>Receita Bruta em 12 meses (em R\$)</b>	<b>Alíquota</b>	<b>IRPJ</b>	<b>CSLL</b>	<b>Cofins</b>	<b>PIS/Pasep</b>	<b>CPP</b>	<b>ICMS</b>
Até 180.000,00	4,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	2,75%	1,25%
De 180.000,01 a 360.000,00	5,47%	0,00%	0,00%	0,86%	0,00%	2,75%	1,86%
De 360.000,01 a 540.000,00	6,84%	0,27%	0,31%	0,95%	0,23%	2,75%	2,33%
De 540.000,01 a 720.000,00	7,54%	0,35%	0,35%	1,04%	0,25%	2,99%	2,56%
De 720.000,01 a 900.000,00	7,60%	0,35%	0,35%	1,05%	0,25%	3,02%	2,58%
De 900.000,01 a 1.080.000,00	8,28%	0,38%	0,38%	1,15%	0,27%	3,28%	2,82%
De 1.080.000,01 a 1.260.000,00	8,36%	0,39%	0,39%	1,16%	0,28%	3,30%	2,84%
De 1.260.000,01 a 1.440.000,00	8,45%	0,39%	0,39%	1,17%	0,28%	3,35%	2,87%
De 1.440.000,01 a 1.620.000,00	9,03%	0,42%	0,42%	1,25%	0,30%	3,57%	3,07%
De 1.620.000,01 a 1.800.000,00	9,12%	0,43%	0,43%	1,26%	0,30%	3,60%	3,10%
De 1.800.000,01 a 1.980.000,00	9,95%	0,46%	0,46%	1,38%	0,33%	3,94%	3,38%
De 1.980.000,01 a 2.160.000,00	10,04%	0,46%	0,46%	1,39%	0,33%	3,99%	3,41%
De 2.160.000,01 a 2.340.000,00	10,13%	0,47%	0,47%	1,40%	0,33%	4,01%	3,45%
De 2.340.000,01 a 2.520.000,00	10,23%	0,47%	0,47%	1,42%	0,34%	4,05%	3,48%
De 2.520.000,01 a 2.700.000,00	10,32%	0,48%	0,48%	1,43%	0,34%	4,08%	3,51%
De 2.700.000,01 a 2.880.000,00	11,23%	0,52%	0,52%	1,56%	0,37%	4,44%	3,82%
De 2.880.000,01 a 3.060.000,00	11,32%	0,52%	0,52%	1,57%	0,37%	4,49%	3,85%
De 3.060.000,01 a 3.240.000,00	11,42%	0,53%	0,53%	1,58%	0,38%	4,52%	3,88%
De 3.240.000,01 a 3.420.000,00	11,51%	0,53%	0,53%	1,60%	0,38%	4,56%	3,91%
De 3.420.000,01 a 3.600.000,00	11,61%	0,54%	0,54%	1,60%	0,38%	4,60%	3,95%

Fonte: Portal Tributário, 2017.

De acordo com a Tabela 17 a alíquota de imposto será cobrada mensalmente de acordo com o faturamento anual da empresa.

Tabela 20- DRE Anual (em reais)

	<b>PESSIMISTA</b>	<b>REALISTA</b>	<b>OTIMISTA</b>
FATURAMENTO	950400	1188000	1425600
DESPESAS VARIÁVEIS (-)	419520	524400	629280
LUCRO BRUTO (=)	530880	663600	796320
DESPESAS OPERACIONAIS (-)	474960	474960	569952
DEPRECIÇÃO (-)	11250	11250	11250
SIMPLES NACIONAL (-)	8,28% 43957	8,36% 55477	8,45% 67289
<b>LUCRO LÍQUIDO</b>	<b>713</b>	<b>121913</b>	<b>147829</b>

Fonte: Elaborado pelos autores

## 6.9 INDICADORES DE VIABILIDADE

Utilizamos os seguintes indicadores financeiros para realizar a análise financeira:

- a) Ponto de equilíbrio;
- b) Prazo de Retorno do Investimento;
- c) Rentabilidade;
- d) Lucratividade; e
- e) Taxa Interna de Retorno (TIR).

A partir dos diferentes cenários, pessimista, realista e otimista aplicamos cada um dos indicadores, conforme a seguinte tabela:

Tabela 21- Indicadores Financeiros

	<b>Cenário Pessimista</b>	<b>Cenário Realista</b>	<b>Cenário Otimista</b>
Ponto de equilíbrio	89666,38	89666,38	89666,38
Lucratividade	0,90%	123,14%	124%
Rentabilidade	0,35%	59,99%	72,74%
Tempo de retorno (payback)	285 ANOS	1 ANO E 7 MESES	1 ANO E 4 MESES

Fonte: Elaborado pelos autores

Com os resultados dos indicadores financeiros é possível verificar a viabilidade econômico-financeira da proposta de expansão.

### **6.9.1 Ponto de Equilíbrio**

O ponto de equilíbrio representa o valor de equilíbrio entre as despesas e as receitas da empresa, no qual não gera lucro nem prejuízo. Nesse caso, a partir do cálculo da equação do ponto de equilíbrio, encontramos o valor de R\$ 89.666,38 de faturamento mensal. De acordo com as previsões de vendas, esse valor é alcançável nos cenários realistas e otimistas, no entanto, o pessimista é cerca de 11% menor que o ponto de equilíbrio.

### **6.9.2 Lucratividade e Rentabilidade**

Nos cenários realista e otimista encontramos ótimos resultados de lucratividade e rentabilidade do negócio. No entanto, para o cenário pessimista, vemos uma baixa taxa desses indicadores, mesmo sendo números positivos. O maior fator para essa baixa de lucratividade e rentabilidade é o fator da baixa de vendas menos as despesas fixas que são iguais ao do cenário realista. Diante desse indicador, verificamos que no cenário pessimista será necessário diminuir as despesas fixas e aumentar as vendas para ter uma lucratividade e rentabilidade melhor.

### **6.9.3 Taxa Interna de Retorno (TIR)**

A Taxa Interna de Retorno permite uma comparação entre investimentos, dando opção de decisão para o empreendedor sobre qual investimento deve alocar seu dinheiro. Verificando as rentabilidades de investimentos e definindo uma TMA (Taxa Mínima de Atratividade), no qual usamos a taxa de investimento no Tesouro Direto, que rende aproximadamente 9.97% ao ano, podemos verificar se o investimento é atrativo ou não.

A Tabela 22 demonstra uma mensuração da TIR, onde utilizamos no primeiro ano de atuação da empresa no cenário negativo, nos anos 02,03 e 04 o cenário realista e por fim, no ano 05, utilizamos o cenário otimista. Essa mensuração de 05 anos de atuação da empresa proporcionou uma previsão de TIR de 31%, que supera a TMA.

Tabela 22- Taxa Interna de Retorno (TIR)

Investimento inicial	-203230,02
DRE ano 01	713
DRE ano 02	121913
DRE ano 03	121913
DRE ano 04	121913
DRE ano 05	147829
<b>TIR</b>	<b>31%</b>

Fonte: Elaborado pelos autores

### **6.9.4 Prazo de Retorno do Investimento**

O prazo de retorno do investimento pode ser apurado a partir dos dados de investimento total do negócio e o lucro líquido estimado. De acordo com a Tabela 19, para os cenários realistas e otimistas temos um retorno razoavelmente bom, sendo dois anos e dois meses para o cenário realista e um ano e oito meses para o cenário otimista. No entanto, o cenário pessimista prevê um retorno de investimento muito longo, em torno de duzentos e oitenta e



cinco anos. Esse prazo elevado se dá em conta pelos mesmos fatores informados no tópico anterior.

## **7 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O presente trabalho teve como principal objetivo analisar a viabilidade de expansão da doceria Fantini Bolos e Doces. Para atingir este objetivo foram desenvolvidos os objetivos específicos de plano mercadológico e financeiro utilizando como base um modelo de plano de negócios.

Para elaboração do plano mercadológico foi elaborada uma pesquisa descritiva quantitativa de mercado com consumidores da região onde está inserido o negócio, com o propósito de identificar o perfil dos potenciais consumidores, novos mercados, principais concorrentes, hábitos de compra e meios de interação entre empresa e consumidores. Além disso, foi feita, através de pesquisa bibliográficas, observações e conversas informais, uma análise dos dados dos principais concorrentes com o intuito de identificar produtos, preços, praça de atuação e modos de divulgação.

Com a análise de mercado foi possível identificar que o projeto de expansão é viável, tendo em vista que o principal diferencial competitivo da empresa serão os produtos personalizados através do constante aperfeiçoamento dos profissionais, garantindo junto aos fornecedores insumos de qualidade para assegurar a excelência do produto.

Através do plano de marketing foi possível atender o objetivo específico de elaborar estratégias de diferenciação de mercado. Deste modo, foram pensadas estratégias para diferenciação do produto, sendo elas a personalização e qualidade, divulgação da marca através das mídias sociais com o intuito de posicionar-se na mente dos consumidores como uma marca sinônimo de qualidade, preço justo e inovação.

Com o intuito de realizar o plano financeiro, foi elaborado um plano de vendas com três possíveis cenários econômicos (pessimista, realista e otimista). Esta previsão de vendas contribuiu como base para realização dos indicadores e viabilidade econômica e financeira do negócio.

A viabilidade econômico-financeira mostrou positiva de acordo com os indicadores financeiros. A taxa interna de retorno prevista superou a taxa mínima de atratividade. Os resultados obtidos do cenário realista mostraram uma lucratividade, de aproximadamente,

123% e rentabilidade de 60%. O tempo de retorno do investimento ficou em torno de um ano e sete meses e o ponto de equilíbrio mostra-se alcançável dentro deste mesmo cenário.

Dentro do cenário realista e otimista o negócio mostrou-se viável, contudo, no cenário pessimista o tempo de retorno do investimento seria muito longo, fazendo com que a expansão do negócio não seja rentável o suficiente para empreendedora. Sendo assim, é necessário atentar-se a previsão de vendas do cenário realista, promovendo ações de marketing, tendo em vista a viabilidade do negócio neste cenário.

## 8 AVALIAÇÃO FORMAL DO NEGÓCIO

### AVALIAÇÃO FORMAL DO NEGÓCIO

Eu **Gustavo dos Santos**, representante do banco Bradesco com o cargo de Gerente Assistente PJ, afirmo perante este documento a realização da análise do mesmo, com o intuito de comprovar a qualidade, procedência e existência de viabilidade de aplicação de tal plano de negócios.

Aprovo que o estudo realizado pelos graduandos Joana da Costa Veronesi e Willian Fantini, com o título: "PLANO DE NEGÓCIO DE EXPANSÃO DA DOCERIA FANTINI BOLOS E DOCES", pode ser considerável viável perante as características financeiras e mercadológicas.

GUSTAVO DOS SANTOS  
159.839

---

**Gustavo dos Santos**

Banco Bradesco

Agência 1126-6

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

**ALIMENTAÇÃO, VESTUÁRIO E CONCERTO SÃO OS SETORES MAIS PROMISSORES PARA 2017.** Pequenas empresas e Grandes Negócios. Disponível em: <<http://revistapegn.globo.com/Banco-de-ideias/noticia/2017/01/alimentacao-vestuario-e-concerto-sao-setores-mais-promissores-para-empresendedores-em-201.html>> Acesso em 31/08/2017.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DE PANIFICAÇÃO E CONFEITARIA, 2015. Disponível em: <http://www.abip.org.br/site/sobre-o-setor-2015/>. Acessado em: 06/04/2017.

ANDRADE, Luciane. (03/2013). **EIRELI – Empresa individual de responsabilidade limitada.** Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/academico/eireli-empresa-individual-de-responsabilidade-limitada/69455/>> Acessado em 05/05/2017.

BOUÇAS, Cibelle - **Faturamento do setor de alimentação sobe 9,3% em 2016, diz associação.** Valor Econômico. Disponível em: <<http://www.valor.com.br/empresas/4859964/faturamento-do-setor-de-alimentacao-sobe-93-em-2016-diz-associacao>> Acesso em 31/08/2017.

BIAGIO, Luiz Arnaldo, BATOCCHIO, Antonio. **Plano de Negócios: Estratégia para Micro e Pequenas Empresas**, 2nd edição. Manole, 01/2012. [Minha Biblioteca].

BERNARDI, L.A. (04/2014). **Manual de Plano de Negócios: Fundamentos, Processos e Estruturação**, 2ª edição. [Minha Biblioteca]. Retirado de <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522489183/>

CHIAVENATO, Idalberto. (01/2012). **Empreendedorismo: Dando Asas ao Espírito Empreendedor**, 4th edição. [Minha Biblioteca]. Retirado de: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788520438299/>

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo: Transformando ideias em negócios /** 4 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo. **Métodos de Pesquisa.** Porto Alegre:

Editora da UFRGS, 2009.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GIL, Antonio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

HOCHMAN, Nelson; RAMAL, Silvana Ana. **Construindo plano de negócio: Todos os passos necessários para planejar e desenvolver negócio de sucesso**. 3a Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

RICHERS, Raimar. **Marketing: uma visão brasileira**. São Paulo: Negócio, 2000.

MAGALHÃES, Marcos Felipe; SAMPAIO, Rafael. **Planejamento de Marketing: conhecer, decidir, agir**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

MÁXIMO, Wellton - **Agência Brasil. Mais de 4 milhões de pessoas se cadastraram como microempreendedor individual**. Disponível em:  
<<http://agenciabrasil.ebc.com.br/economia/noticia/2014-06/fdsmais-de-4-milhoes-de-pessoas-se-cadastraram-como-microempreendedor>> Acesso em 16/08/2017.

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Estudo de Tendências - Perspectivas para a Panificação e Confeitaria**. Disponível em:  
<[http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS\\_CHRONUS/bds/bds.nsf/4AC5C034FC7F782E832576330053107A/\\$File/NT0004207E.pdf](http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/4AC5C034FC7F782E832576330053107A/$File/NT0004207E.pdf)> Acesso em 06/04/2017

Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, 2015. Disponível em:  
<<http://cidades.ibge.gov.br/xtras/perfil.php?lang=&codmun=420540&search=santa-catarina|florianopolis>> Acesso em: 06/04/2017.

RECEITA FEDERAL. **O que é o Simples Nacional**. Disponível em:  
<<https://www8.receita.fazenda.gov.br/SimplesNacional/Documentos/Pagina.aspx?id=3>>  
Acessado em 05/05/2017.

SANTOS, Camila, NETO, Alcebíades. (06/2013). **Empresa individual de responsabilidade limitada (EIRELI): vantagens e desvantagens para o empreendedor**. Disponível em:  
<<https://jus.com.br/artigos/24615/empresa-individual-de-responsabilidade-limitada-eireli-vantagens-e-desvantagens-para-o-empendedor>> Acessado em 05/05/2017.

SEBRAE. (05/2016). **Entenda as diferenças entre microempresa, pequena empresa e MEI.** Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/entenda-as-diferencas-entre-microempresa-pequena-empresa-e-mei,03f5438af1c92410VgnVCM100000b272010aRCRD>> Acessado em 05/05/2017.

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Como elaborar um plano de negócios.** Brasília: Núcleo de Comunicação, 2013.

PORTAL BRASIL, 2011. **Diferenças entre tipos de empresas.** Disponível em: <<http://www.brasil.gov.br/economia-e-emprego/2011/11/diferencas-entre-tipos-de-empresas>> Acesso em 06/05/2017.

KOTLER, P. KELLER, K. L., **Administração de marketing.** 12. Ed. São Paulo: Pearson Hall, 2006.

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de Marketing:** Edição Compacta. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

PORTAL DO MICROEMPREENDEDOR. **MEI - Microempreendedor Individual – O que é?** Disponível em: <<http://www.portaldoempreendedor.gov.br/mei-microempreendedor-individual>> Acesso em 16/08/2017.

SEBRAE, 2017. **Casa de bolos e tortas.** Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ideias/como-montar-uma-casa-de-bolos-e-tortas,30687a51b9105410VgnVCM1000003b74010aRCRD>> Acesso em 16/08/2017.

IBGE, 2017- Disponível em: <<http://cidades.ibge.gov.br/xtras/perfil.php?lang=&codmun=420540&search=||info%EF5es-completas>> Acesso em 31/08/2017.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos metodologia científica.** 4.ed. São Paulo: Atlas, 2001.

**Tabela do Simples Nacional.** Portal Tributário - Disponível em: <<http://www.normaslegais.com.br/legislacao/simples-nacional-anexoI.html>> Acesso em 21/09/2017.

Instituto Tecnológico de Panificação e Confeitaria (ITPC) - **Indicadores do Setor - PERFORMANCE DO SETOR DE PANIFICAÇÃO E CONFEITARIA BRASILEIRO EM 2016**. Disponível em: <<https://institutoitpc.jimdo.com/indicadores-do-setor/>> Acesso em 07/10/2017.

LAM, Camila. **6 dicas essenciais para abrir uma doceria de sucesso**. Revista Exame. Disponível em: <<https://exame.abril.com.br/pme/6-dicas-essenciais-para-abrir-uma-doceria-de-sucesso/>> Acesso em 07/10/2017.

GARDNER, E. S. Exponential smoothing: the state of art-Part II. **Internacional Journal of Forecasting**, v. 22, p 637- 666, 2006,

GITMAN, Lawrence J. **Princípios de Administração Financeira**. Tradução: Jean Jacques Salim e João Carlos Douat. 7 ed. São Paulo: Harbra, 1997.

MOTTA, Régis da Rocha. CALÔBA, Guilherme Marques. **Análise de investimentos: tomada de decisão em projetos industriais**. São Paulo: Atlas, 2002.

ISABELA MOTTA GOMES (Minas Gerais). Sebrae/mg. **Como elaborar um plano de marketing**. 2005. Disponível em:

<[http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS\\_CHRONUS/bds/bds.nsf/1947E3304928A275032571FE00630FB1/\\$File/NT00032296.pdf](http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/1947E3304928A275032571FE00630FB1/$File/NT00032296.pdf)>. Acesso em: 28 jun. 2017.



## ANEXOS

### ANEXO I - Certificado da Condição de Microempreendedor Individual

Certificado da Condição de Microempreendedor Individual			
<b>Identificação</b>			
<b>Nome Empresarial</b> IZABEL CRISTINA DOS SANTOS FANTINI 91228700915			
<b>Nome do Empresário</b> IZABEL CRISTINA DOS SANTOS FANTINI			
<b>Nome Fantasia</b> FANTINI BOLOS E DOCES			
<b>Capital Social</b> 10.000,00			
<b>Nº da Identidade</b>	<b>Órgão Emissor</b>	<b>UF Emissor</b>	<b>CPF</b>
3093007	SSP	SC	912.287.009-15
<b>Condição de Microempreendedor Individual</b>			
<b>Situação Cadastral Vigente</b>	<b>Data de Início da Situação Cadastral Vigente</b>		
ATIVO	24/05/2017		
<b>Números de Registro</b>			
<b>CNPJ</b>	<b>NIRE</b>		
27.806.300/0001-19	42-8-0351894-8		
<b>Endereço Comercial</b>			
<b>CEP</b>	<b>Logradouro</b>	<b>Número</b>	
88032-030	RUA VERGILIO FANTINI	98	
<b>Bairro</b> SACO GRANDE			
<b>Município</b>	<b>UF</b>		
FLORIANOPOLIS	SC		
<b>Atividades</b>			
<b>Data de Início de Atividades</b> 24/05/2017			
<b>Código da Atividade Principal</b>	<b>Descrição da Atividade Principal</b>		
10.91-1/02	Fabricação de produtos de padaria e confeitaria com predominância de produção própria		
<b>Código da Atividade Secundária</b>	<b>Descrição da Atividade Secundária</b>		
1 47.21-1/04	Comércio varejista de doces, balas, bombons e semelhantes		
<b>Termo de Ciência e Responsabilidade com Efeito de <u>Alvará de Licença e Funcionamento Provisório</u> - declaração prestada no momento da inscrição:</b>			
Declaro, sob as penas da Lei, que conheço e atendo os requisitos legais exigidos pelo Estado e pela Prefeitura do Município para emissão do Alvará de Licença e Funcionamento, compreendidos os aspectos sanitários, ambientais, tributários, de segurança pública, uso e ocupação do solo, atividades domiciliares e restrições ao uso de espaços públicos. O não-atendimento a esses requisitos acarretará o cancelamento deste Alvará de Licença e Funcionamento Provisório.			
Este Certificado comprova as inscrições, alvará, licenças e a situação de enquadramento do empresário na condição de Microempreendedor Individual. A sua aceitação está condicionada à verificação de sua autenticidade na Internet, no endereço: <a href="http://www.portaldoeempreendedor.gov.br/">http://www.portaldoeempreendedor.gov.br/</a>			
Certificado emitido com base na Resolução nº 16, de 17 de dezembro de 2009, do Comitê para Gestão da Rede Nacional para a Simplificação do Registro e da Legalização de Empresas e Negócios – REDESIM.			
ATENÇÃO: qualquer rasura ou emenda invalidará este documento.			
Para pesquisar a inscrição estadual e/ou municipal (quando convenientes do cadastro sincronizado nacional), informe os elementos abaixo no endereço eletrônico <a href="http://www.receita.fazenda.gov.br/PessoaJuridica/CNPJ/fcpj/consulta.asp">http://www.receita.fazenda.gov.br/PessoaJuridica/CNPJ/fcpj/consulta.asp</a>			
Número do Recibo: ME08516178			
Número do Identificador: 00091228700915			
<b>Data de Emissão:</b> 24/05/2017			

## ANEXO II - CADASTRO NACIONAL DA PESSOA JURÍDICA

### Comprovante de Inscrição e de Situação Cadastral

**Contribuinte,**

Confira os dados de Identificação da Pessoa Jurídica e, se houver qualquer divergência, providencie junto à RFB a sua atualização cadastral.

		<b>REPÚBLICA FEDERATIVA DO BRASIL</b>	
		<b>CADASTRO NACIONAL DA PESSOA JURÍDICA</b>	
NÚMERO DE INSCRIÇÃO <b>27.806.300/0001-19</b> MATRIZ	<b>COMPROVANTE DE INSCRIÇÃO E DE SITUAÇÃO CADASTRAL</b>		DATA DE ABERTURA <b>24/05/2017</b>
NOME EMPRESARIAL <b>IZABEL CRISTINA DOS SANTOS FANTINI 91228700915</b>			
TÍTULO DO ESTABELECIMENTO (NOME DE FANTASIA) <b>FANTINI BOLOS E DOCES</b>			
CÓDIGO E DESCRIÇÃO DA ATIVIDADE ECONÔMICA PRINCIPAL <b>10.91-1-02 - Fabricação de produtos de padaria e confeitaria com predominância de produção própria</b>			
CÓDIGO E DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES ECONÔMICAS SECUNDÁRIAS <b>47.21-1-04 - Comércio varejista de doces, balas, bombons e semelhantes</b>			
CÓDIGO E DESCRIÇÃO DA NATUREZA JURÍDICA <b>213-5 - Empresário (Individual)</b>			
LOGRADOURO <b>R VERGILIO FANTINI</b>	NÚMERO <b>98</b>	COMPLEMENTO	
CEP <b>88.032-030</b>	BAIRRO/DISTRITO <b>SACO GRANDE</b>	MUNICÍPIO <b>FLORIANOPOLIS</b>	UF <b>SC</b>
ENDEREÇO ELETRÔNICO <b>izabel_fantini@hotmail.com</b>	TELEFONE <b>(48) 3364-8700</b>		
ENTE FEDERATIVO RESPONSÁVEL (EFR) *****			
SITUAÇÃO CADASTRAL <b>ATIVA</b>	DATA DA SITUAÇÃO CADASTRAL <b>24/05/2017</b>		
MOTIVO DE SITUAÇÃO CADASTRAL			
SITUAÇÃO ESPECIAL *****		DATA DA SITUAÇÃO ESPECIAL *****	

Aprovado pela Instrução Normativa RFB nº 1.634, de 06 de maio de 2016.

Emitido no dia **24/05/2017** às **11:26:26** (data e hora de Brasília).

Página: 1/1

### **ANEXO III - Questionário**

1) Você tem o hábito de encomendar bolos e/ou doces para festas?

Sim

Não

2) Sexo?

Masculino

Feminino

3) Estado Civil?

Solteiro (a)

Casado (a)

Divorciado (a)

Viúvo (a)

4) Qual sua Idade?

Menor de 18

18 a 28

29 a 39

40 a 50

Mais de 51

5) Em que município você reside?

Florianópolis

Palhoça

São José

Biguaçu

Outros

6) Em qual Bairro você reside?

(Resposta Aberta)

6) Renda Bruta mensal da família?

Até 880.00

De 880.01 até 2640.00

De 2640.01 até 4400.00

De 4400.01 até 13200.00

Mais de 13201.00

7) De 1 a 5 (sendo 1 a menor nota e 5 a maior), avalie os fatores que você leva em consideração quando encomenda bolos e/ou doces para festas:

a) Preço

b) Aparência

c) Qualidade

d) Procedência

e) Variedade

f) Local do estabelecimento (Distância)

8) Geralmente, quem é o responsável pelas compras de bolos e/ou doces para festas na sua residência?

Eu

Meu cônjuge

Todos da família

Meu pai

Minha Mãe

Outro integrante da residência do sexo masculino

Outro integrante da residência do sexo feminino

9) Quando você costuma encomendar bolos e/ou doces?

Somente em datas comemorativas

Sem data específica

9) Geralmente você encomenda bolos e/ou doces...

Para eventos em dias da semana (seg a sex)

Para eventos nos finais de semana (sab, dom)

Para eventos nos feriados

Sem dia da semana específico.

9) Em quais datas comemorativas você costuma encomendar bolos e/ou doces para festas?

Aniversários

Casamentos

Chá de bebe

Natal

Ano novo

Dia dos Pais

Dia das Mães

10) Com qual frequência você encomenda bolos e/ou doces para festas?

Apenas 1 vez por semana

Quinzenalmente

Uma vez ao mês

Somente em datas comemorativas

11) Em qual(is) estabelecimento(s) você costuma encomendar bolos e/ou doces para festas?

Supermercados

Padarias

Confeitarias

Doceiras (os) (produtores autônomos)

12) Qual sua preferência para retirada do produto:

Entrega a domicilio/local do evento

Retirada no estabelecimento

13) No último ano quantas vezes você encomendou bolos e/ou doces para festas?

Uma vez no ano

De duas a três vezes no ano

De quatro a cinco vezes no ano

De seis a sete vezes no ano

Mais de 8 vezes

Nenhuma

14) No último ano, o seu consumo de bolos e/ou doces para festas?

Diminuiu consideravelmente

Diminui pouco

Se manteve constante

Cresceu pouco

Cresceu consideravelmente

15) Quanto você costuma gastar na compra de doces para festas (Preço por cento do doce) ?

Até R\$50,00

De R\$ 50,01 até 60,00

De 70,01 até 80,00

De 80,01 até 90,00

Mais de 90,01

16) Geralmente qual tamanho de bolo você costuma encomendar?

Pequeno (20 fatias)

Médio (30 fatias)

Grande (40 fatias)

Outros (opção para escrever)

17) Quanto você costuma gastar na compra de bolos para festas?

Até RS 50,00

De RS 50,01 até 80,00

De 80,01 até 110,00

De 110,01 até 140,00

Mais de 140,01

18) Você costuma encomendar bolos e/ou doces próximo a sua residência?

Sim

Não

19) Como você costuma realizar o pagamento dessas encomendas?

Em dinheiro

Cartão de Débito

Cartão de Crédito (Parcelado)

Em cheque

Outros

20) Qual o principal meio de comunicação você utiliza na hora de fazer o pedido de bolos e/ou doces?

Telefone Fixo

Telefone Móvel (Whats App)

E-mail

Site

Mídias Sociais (Facebook, Instagram)

21) Onde você costuma pesquisar sobre bolos e/ou doces para festas?

Mídias Sociais (Facebook, Instagram)

Site

Indicação

Panfletos/Jornais

Outros

22) Quanto você está disposto a pagar pela entrega dos produtos?

Até 10,00

De 10,01 até 15,00

De 15,01 até 20,00

De 20,01 até 30,00

Acima de 30,01

23) Você costuma acompanhar as mídias sociais (Facebook, Instagram) de docerias?

Sim

Não

24) Você encomendaria bolos e/ou doces de um estabelecimento que não conhece?

Sim

Não

25) Qual (is) Fator (es) influenciam na hora de encomendar bolos e/ou doces de um estabelecimento que não conhece?

Indicação

Preço

Promoção

Local

Divulgação (Facebook, Instagram, Folhetos, Jornais, etc.)

Outros