

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS
UNIDADE ACADÊMICA DE GRADUAÇÃO
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

LUCAS COUTO JACOBY

Empreendedorismo e Planejamento Estratégico
Plano de Negócios para empresa Chilli Bear Pepper

Canoas
2020

Lucas Couto Jacoby

TÍTULO: Empreendedorismo e Planejamento Estratégico
Plano de Negócio para empresa Chilli Bear Pepper

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração, pelo Curso de Administração da Universidade do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS.

Orientador: Prof. Marcio Mello

Canoas

2020

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Ciclo de decisões de um empreendimento	12
Figura 2 – Fatores associados ao sucesso ou à extinção de empresas	14
Figura 3 – Estrutura Básica de plano de negócios	16
Figura 4 – Processo de planejamento estratégico do negócio	22
Figura 5 – Sistema de planejamento empresarial	25
Figura 6 – Esquema geral do processo de planejamento estratégico	26
Figura 7 – Fluxo Operacional	27
Figura 8 – Municípios da região metropolitana de Porto Alegre	54
Figura 9 – Alíquotas e Partilha dos Simples Nacional - Comercio	61
Figura 10 – Alíquotas e Partilha dos Simples Nacional - Indústria.....	62
Figura 11 – Pimenta Chilli Bear	64
Figura 12 – Análise SWOT do empresa.....	68
Figura 13 – Fluxograma do processo de fabricação	71

LISTA DE GRÁFICO

Gráfico 1 – Amostra da pesquisa quantitativa por gênero.....	36
Gráfico 2 – Amostra da pesquisa quantitativa por idade.....	36
Gráfico 3 – Amostra da pesquisa quantitativa por faixa de renda.....	37
Gráfico 4 – Frequência de consumo de pimenta	37
Gráfico 5 – Consumo associado de consumo de pimenta	39
Gráfico 6 – Locais mais adequados para venda de acordo com o consumidor	40
Gráfico 7 – Opção de dificuldade de encontrar geleia de pimenta agridoce.....	41
Gráfico 8 – Valorização dos produtos de maior qualidade e marca	42
Gráfico 9 – Marca de sua última compra do produto	42
Gráfico 10 – Confiança na qualidade dos produtos comprados	43
Gráfico 11 – Dificuldade na busca de informações na embalagem	44
Gráfico 12 – Tamanho ideal da embalagem.....	44
Gráfico 13 – Valorização dos produtos de maior qualidade e marca	42

LISTA DE TABELA

Tabela 1 – Cidades apontadas na pesquisa quantitativa	37
Tabela 2 – Motivação do consumo de pimenta	38
Tabela 3 – Sugestões de ingredientes para um novo molho de pimenta	45
Tabela 4 – Fornecedores e ingredientes	53
Tabela 5 – Custos variáveis por unidade	65
Tabela 6 – Custos fixos mensais.....	66
Tabela 7 – Encargos sobre o salário	72
Tabela 8 – Investimento Fixo Inicial.....	74
Tabela 9 – Capital de Giro.....	74
Tabela 10 – Estoque inicial	75
Tabela 11 – Prazo médio de vendas	75
Tabela 12 – Prazo médio de compras	75
Tabela 13 – Necessidade líquida de capital de giro.....	76
Tabela 14 – Caixa mínimo	76
Tabela 15 – Investimento pré operacionais	76
Tabela 16 – Investimento inicial	77
Tabela 17 – Previsão de faturamento mensal e anual.....	78
Tabela 18 – DRE em cenário provável.....	78
Tabela 19 – DRE em cenário pessimista.....	79
Tabela 20 – DRE em cenário otimista.....	79
Tabela 21 – Fluxo de caixa em um cenário provável	80
Tabela 22 – Fluxo de caixa em um cenário otimista	80
Tabela 23 – Fluxo de caixa em um cenário pessimista	81
Tabela 24 – Ponto de equilíbrio.....	82
Tabela 25 – Payback.....	82
Tabela 26 – Lucratividade de cenário provável.....	83
Tabela 27 – TIR e VPL do cenário provável.....	83

Sumário

1. RESUMO.....	7
1. INTRODUÇÃO	7
1.1 TEMA.....	9
1.2 DELIMITAÇÃO DO TEMA	10
1.3 PROBLEMA	10
1.4 OBJETIVOS.....	10
1.4.1 Objetivo Geral	10
1.4.2 Objetivos Específicos.....	11
1.5 JUSTIFICATIVA	11
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	12
2.1 O PLANO DE NEGÓCIO.....	12
2.1.1 Estrutura do Plano	16
2.2 Plano de Marketing	19
2.3 Plano Financeiro	20
2.4 Plano Estratégico	22
2.4.1 Operacionalização do Processo de Planejamento Estratégico.....	26
2.4.1.2 Identificação da Missão.....	27
2.4.1.3 Definição da Visão Estratégica.....	27
2.4.1.4 Análise SWOT Parte 1: Fatores Internos	28
2.4.1.5 Análise SWOT Parte 2: Fatores Externos.....	28
2.4.1.6 Posicionamento Estratégico da Organização.....	28
2.4.1.7 Objetivos estratégicos.....	28
2.4.1.8 Objetivos estratégicos.....	28
2.5 Plano Operacional	28
2.5 Plano de Implementação	30
3. METODOLOGIA.....	30
3.1 ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO	30
3.1.1 QUANTA A NATUREZA DE PESQUISA	30
3.1.2 BÁSICA	31
3.1.3 APLICADA.....	31
3.2 Abordagem do Problema	31
3.1.3 Quanto ao Objetivo	32

3.1.4 Quanto ao Procedimento Técnico	33
3.1.5 População ou Amostra	34
3.1.6 Plano de Coleta de Dados.....	35
3.1.7 Plano de Tratamento e Análise de Dados.....	36
4. RESULTADOS PESQUISA DE CAMPO	36
4.1 Dados primários.....	36
4. SUMÁRIO EXECUTIVO DA CHILLI BEAR	50
4.1 A Empresa	50
4.2 Plano de Marketing	51
4.2.1 Análise de Mercado	51
4.2.1.1 Análise do ambiente de Marketing	51
4.2.1.2 Análise do Microambiente	51
4.2.1.2.1 Concorrentes	52
4.2.1.2.2 Fornecedores	53
4.2.1.2.3 Clientes	54
4.2.1.3 Análise do macroambiente.....	55
4.2.1.3.1 Ambiente demográfico	55
4.2.1.3.2 Ambiente econômico.....	56
4.2.1.3.3 Ambiente natural.....	57
4.2.1.3.4 Ambiente tecnológico	58
4.2.1.3.1 Ambiente político legal.....	58
4.2.1.3.2 Normas Sanitárias	58
4.2.1.3.3 Normas Ambientais	60
4.2.1.3.4 Normas trabalhistas	60
4.2.1.3.5 Normas tributárias	61
4.2.1.4 Produto	64
4.2.1.4 Preço	65
4.2.1.5 Praça	68
4.2.1.6 Promoção.....	68
4.2.1.7 Análise SWOT	69
4.3 Plano Operacional	71
4.3.1 Plano de recursos humanos	73
4.4 Plano Financeiro	74
4.4.1 Investimento fixo Inicial.....	74

4.4.2 Capital de Giro	75
4.4.2.1 Estoque Inicial	75
4.4.2.2 Caixa Mínimo.....	76
4.4.2.3 Investimentos Pré Operacionais.....	77
4.4.2.4 Investimento Total.....	78
4.4.2.5 Faturamento Mensal e anual	78
4.4.2.6 Demonstrativo de Resultados	79
4.4.2.7 Fluxo de Caixa	81
4.4.2.8 Indicadores de viabilidade	82
4.4.2.8.1 Ponto de equilíbrio	82
4.4.2.8.2 Tempo de retorno do investimento	83
4.4.2.8.3 Lucratividade.....	83
4.4.2.8.4 Rentabilidade e Valor Presente Líquido	84
5. Conclusão	85
REFERÊNCIAS	87

1. RESUMO

No Brasil, 39% da população economicamente ativa é dona de seu próprio negócio. O dado faz parte de um estudo da consultoria McKinsey feito em parceria com o evento Brasil at Silicon Valley, ao qual definiu também o Brasil como “um país de empreendedores”, evidenciando um crescente potencial do ecossistema empreendedor brasileiro. Segundo a pesquisa, temos hoje no país mais de 8 mil startups ativas, explorando novas tecnologias e modelos de negócio no país. No total apenas estas empresas empregam mais de 30 mil funcionários no país.

Mais de R\$3,8 Bilhões foram investidos em startups brasileiras em 2018, e em 2018 tivemos o surgimento os oito primeiros unicórnios brasileiros: 99, iFood, Gympass, Arco Educação, Ascenty, Nubank, Stone e PagSeguro. Nossa taxa total de empreendedores no país, segundo GEM (Global Entrepreneurship Monitor), chegou a quase 40% em 2018, ou seja, 1 a cada 3 brasileiros entre 18 e 64 anos tem ou estão montando um negócio. Afinal as micro e pequenas empresas (MPEs) correspondem a 93% do total de empresas ativas (EMPRESÔMETRO, 2018). Isso faz com que as MPEs contribuam efetivamente para o desenvolvimento da prática empreendedora.

Apesar dos números positivos, abrir um novo negócio pode deixar de ser um sonho e transformar-se em um pesadelo. 80% das micro e pequenas empresas desaparecem no primeiro ano de vida, 60% dessas empresas não passam dos 05 anos de vida, onde deveriam estar ganhando sustentabilidade e escalabilidade.

Nos dias atuais, com o constante desenvolvimento tecnológico, transformação digital massiva, e conseqüentemente com a velocidade em que os negócios, pessoas, indústrias e mercados se transformam, aliado a uma crise política e econômica agressiva, o planejamento é visto como um processo contínuo de estruturação organizacional, permite-se com ele aumentar o desempenho da empresa estabelecendo novos objetivos e ajustando os atuais e é ele fundamental para que os números acima reverta e a mortalidade das empresas diminuam, a falta de planejamento estratégico é o principal fator de insucesso nos negócios. Com o planejamento estratégico se torna necessário investimentos corretos, e desenvolvimentos de estratégias, colocando-se a frente do mercado, das crises e dos concorrentes. Tendo em vista todo este contexto e necessidade se desenvolveu uma pesquisa para o planejamento estratégico da ChilliBears, micro empresa gaúcha, do ramo alimentício, focada na fabricação e comercialização de uma receita familiar de geleia doce de pimenta, voltada a viabilidade econômica, potencial e sustentabilidade do negócio como principal objetivo. Verificar quais motivos barram esta empresa do crescimento, buscar quais os

diferencias dela frente a mercado, quais motivos ela se manterá no mercado, avaliar quais as melhores ferramentas para realização do planejamento e gestão empresarial. Justifica-se a relevância deste estudo na busca e em entender o desenvolvimento sustentável do negócio.

A metodologia do presente artigo foi de caráter exploratorio, qualitativo e com levantamento bibliográfico em livros e sites de renomeados autores que auxiliaram no desenvolvimento do referido estudo de caso. O planejamento pode ser eficiente e fácil de ser utilizado pela empresa, funcionando como instrumento de competitividade, possibilitando a habituação referente as mudanças necessárias no mercado.

Esta pesquisa tem como objetivo auxiliar os donos da empresa no entendimento dos processos estratégicos para o sucesso empresarial.

2. INTRODUÇÃO

Neste item de estudo, serão apresentados o problema de pesquisa e os objetivos que se pretende alcançar com o desenvolvimento do trabalho a fim de demonstrar a importância do plano de negócio e do planejamento estratégico para empresa Chilli Bear.

1.1 TEMA

Com o contexto global de economia, fácil acesso a tecnologias emergentes, aliado ao crescente contexto brasileiro de quebra de recordes ano sobre ano de abertura de novas empresas e de índices globais de empreendedorismo, a competitividade dos mercados se tornou cada vez mais acirrada. Trazendo assim a necessidade de se profissionalizar, de aprimorar as habilidades e seu planejamento. A transformação hoje ocorre de forma acelerada, vivemos o presente de forma intensa, porém com olhos voltados ao futuro, estar à frente de seus concorrentes, desenvolvendo habilidades e mostrando suas qualidades, procurando saber o que seu cliente deseja, otimizando custos e investimentos, sendo sustentável.

Atualmente no Brasil surge um milhão de novos empreendimentos anualmente, motivado por um número elevado de empreendedores querendo ter seu próprio negócio, mas infelizmente elas possuem carências e dificuldades para permanecerem no mercado, sendo que muitas delas não chegam há atingir dois anos. Por isso faz-se necessário, um gerenciamento cada vez mais eficiente, de maneira a conduzir a empresa a criar estratégias que visem o seu crescimento, oriente os sócios a lidar com as dificuldades, que mostre uma visão ampla de seu negócio através do planejamento estratégico, e do plano de negócio. (SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (SEBRAE), 2011).

O Plano de negócios é a primeira incursão da empresa em planejamento estratégico e, contrariamente aquilo que muitas pessoas pensam este não só pode ser feito no contexto de pequena empresa, como também é vital para ela, pois uma empresa raramente dispõe dos recursos que lhe permitiriam se recuperar de eventuais erros (BIAGGIO, 2012).

A empresa objeto deste estudo é a empresa Chilli Bear, fundada em 2019 e sediada em Canoas – Rio Grande do Sul (RS), Sua atuação é na fabricação artesanal de um molho de pimenta agridoce, atuando inicialmente em um mercado regional com pequena presença nacional, esta iniciando sua jornada agora, possui um produto de potencial agressivo, porém

entende a necessidade de um plano de negocio mais elaborado para expansão e sustentabilidade da empresa.

E para isso se faz necessário há muitos detalhes a se considerar, e muita coisa a se fazer. O mercado oferece muitas opções. São muitas tendências que surgem e desaparecem como se fossem relâmpagos no céu. As informações são muitas e suas fontes de conteúdo também, com isso é preciso cautela, é preciso conhecimento, é preciso coletar e estruturar as informações. É preciso ter ideias da cabeça e colocar no papel. E é neste momento que entra o plano de negócio (SEBRAE), 2019.

Inicialmente, será efetuada uma pesquisa aplicada para estruturação do plano de negócio da empresa com objetivo de contribuir na gestão e desenvolvimento da empresa Chilli Bear, pois antecipa a visão futura dos cenários e mercados, esta pesquisa também passará por um questionario inicial para ter a visão de negócio dos sócios e uma pesquisa direcionada a clientes para se ter uma amostragem da visão dos consumidores.

1.2 DELIMITAÇÃO DO TEMA

Serão utilizados ferramentas e conceitos de plano de negócio diversos, com o objetivo de montar um instrumento capaz de conduzir os donos e empreendedores dessa empresa à melhor utilização possível desse plano durante o caminho percorrido por esses empreendedores. Será utilizado conceitos para elaboração do *checklist* inicial para elaboração do plano, plano de marketing, plano financeiro, plano operacional e sumário executivo.

1.3 PROBLEMA

Diante do contexto, surge a questão problema deste trabalho. Como estruturar o plano de negócio da empresa Chilli Bear? Por onde começar? Quais os principais planos a serem abordados? Com base em todo referencial teórico pesquisado.

1.4 OBJETIVOS

Neste item são apresentados os objetivos gerais e específicos que se pretende alcançar com o desenvolvimento do presente trabalho.

1.4.1 Objetivo Geral

Estruturar o plano de negócio para empresa Chilli Bear com base conceitual pesquisada no referencial teórico.

1.4.2 Objetivos Específicos

- a) Realizar a análise de mercado a fim de aprofundar os conhecimentos sobre os ambientes de marketing ao qual a empresa busca inserir-se;
- b) Realizar a análise do conhecimento e objetivo dos empreendedores, elaborando um *checklist* e questionário inicial como fonte de pesquisa.
- c) Elaborar o plano de marketing, usando de pesquisas qualitativas e quantitativas, além das demais ferramentas pertinentes, para perceber consumidores, concorrentes e oportunidades para novos produtos.
- d) Confeccionar o plano operacional da empresa, com ênfase nos processos e operações, identificando a necessidade de pessoa;
- e) Construir um plano financeiro que irá analisar todo investimento necessário para início das atividades da empresa. Junto disto, projetar o fluxo de caixa, verificar custos envolvidos para determinação do preço do produto e analisar os indicadores de viabilidade de negócio.

1.5 JUSTIFICATIVA

Desde a década de 1990, momento em que o tema empreendedorismo começou a ser abordado de forma sistemática e planejado no Brasil, em função da concepção de algumas entidades criadas para dar apoio às micros, como o serviço brasileiro de apoio às micros e pequenas empresas, como o Serviço Brasileiro de apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) e Sociedade para Exportação de Software (Softex), que a utilização de plano de negócios vem sendo difundida e associada ao sucesso organizacional entre os empreendedores brasileiros (BIAGGIO, 2012).

A partir de então, alguns instrumentos de elaboração de plano de negócios começaram a ser ofertados visando orientar aqueles que desejavam construir um negócio ou necessitavam de um.

Entretanto, a velocidade das mudanças ambientais das empresas e o crescente acirramento da competitividade mercadológica deste início do milênio exigem que o empreendedor faça planejamentos cada vez mais rápidos e, sobretudo, precisos e abrangentes.

Logo se faz necessário que o empreendedor selecione, com muito cuidado, o instrumento que vai utilizar para formalizar suas ideias, dada a complexidade envolvida na elaboração do plano de negócios e sua relevância para o sucesso do empreendimento.

Portanto este trabalho de pesquisa servirá de instrumento capaz de conduzir os sócios e qualquer empreendedor do mercado brasileiro na construção de seu plano de negócios que certamente contribuirá significativamente para o sucesso desta organização e daqueles que o utilizarem.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo objetiva levar o leitor a conhecer a base teórica acerca do tema estudado, portanto, serão apresentados os fundamentos bibliográficos, demonstrando a importância da controladoria bem estruturada, por meio de ferramentas de controle e gerenciamento de informações.

2.1 O PLANO DE NEGÓCIO

Existem variadas definições para o plano de negócios (do inglês *business plan*). De forma geral, os autores (Degen, 1989; Pinson & Jinnett, 1996; Pavani & Deutscher & Lopez, 1997; Jian, 1997; Bangs Jr. 1998; Dolabela, 1999 e 2000; Dornelas 2001; Ramal ET al., 2001; Cher, 2002; Tachizawa & Faria 2002; Willians & Thompson & Napier, 2002; Rosa, 200; Chiavenato, 2005; Biagio & Botocchio, 2005; Maximiniano, 2006 e Bernardi, 2006) consideram que é um documento vivo que visa planejar detalhadamente a abertura, a expansão ou a manutenção de um negócio, e que serve como instrumento de comunicação entre seu criador e os agentes externos ao empreendimento.

Mudanças no ambiente econômico, tecnológico ou interno ao empreendimento são constantes e devem estar refletidas no plano de negócios, razão pelo qual se deve visitá-lo e reescrevê-lo (atualizando-o) sempre que necessário. A elaboração de um plano de negócio envolve processos de aprendizagem e autoconhecimento constantes, em uma dinâmica cíclica. E é vivo também por não se tratar somente de uma ferramenta técnica, pois está intrinsecamente vinculado ao seu criador: a ideia nasce do seu coração, dos seus sonhos... E o sonho é vivo! (LA CRUZ, 2013).

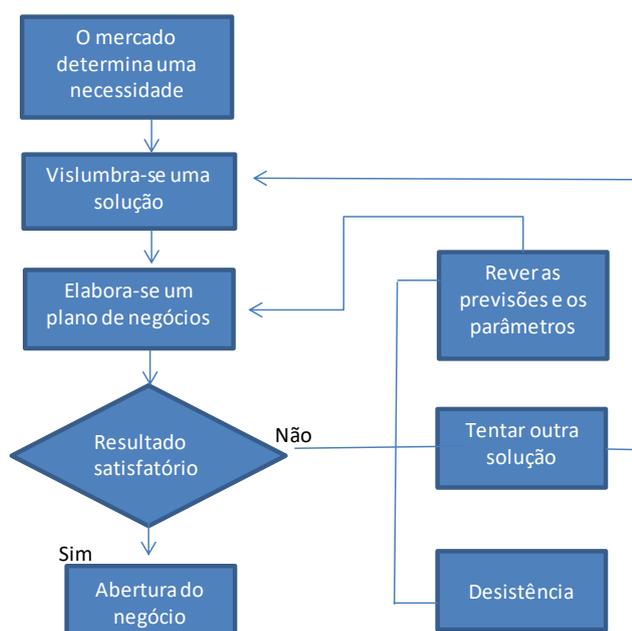
O plano de negócios é a primeira incursão da empresa em planejamento estratégico e, contrariamente aquilo que muitas pessoas pensam este não só pode ser feito no contexto da pequena empresa, como também é vital para ela, pois uma pequena empresa raramente dispõe dos recursos que lhe permitiriam se recuperar de eventuais erros (BIAGGIO, 2012).

Não se deve pensar tampouco pensar que um plano de negócios funciona somente para empresas novas, pois isso não é necessariamente correto. Empresas já em funcionamento necessitam do plano de negócios tanto quanto uma empresa nascente, e, com uma frequência crescente as empresas antigas têm sentido a necessidade e estão aplicando esta metodologia (BIAGGIO, 2012).

Não se pode perder de vista que, ao elaborar um plano de negócios, deseja-se verificar (antes de COMO) SE determinado empreendimento é viável. Logo, a conclusão de que o negócio é viável é uma possibilidade. O resultado (viável ou inviável) depende da ideia e em si e da criatividade do empreendedor em contornar eventuais impedimentos identificados (LA CRUZ, 2013).

Como pode ser observado na Figura 1, ao vislumbrar uma oportunidade de negócio, seja porque aquilo que se identificou está sendo oferecido insatisfatoriamente (qualitativa e quantitativamente), seja porque simplesmente não existe, parte-se para o planejamento dessa oportunidade. Feito o plano de negócios, avalia-se se os resultados estimados são ou não satisfatórios. Se sim, ótimo: inicia-se o empreendimento. Caso não é preciso rever primeiro os parâmetros adotados e as previsões, o que implica visitar o plano de negócios. Se os resultados continuarem sendo insatisfatórios, tenta-se outra solução para oportunidade identificada. Se o mesmo assim for insatisfatório, o “melhor negócio”, é não abrir o negócio! (LA CRUZ, 2013).

Figura 1 – Ciclo de decisões de um empreendimento



Fonte: (LA CRUZ,2013)

Além de utilizado como ferramenta de planejamento e delineamento de estratégias do empreendimento a ser criado ou em crescimento, tem sido tomados também como instrumento de comunicação com diferentes públicos, como agências de financiamento, investidores, parceiros, sócios em potencial e etc (LA CRUZ, 2013).

O plano de negócios, pela amplitude de sua utilização, torna-se uma ferramenta extremamente dinâmica, podendo assumir diversas formas estruturais, dependendo da finalidade para a qual foi elaborado. As seções que compõem um plano de negócios são padronizadas para facilitar o entendimento, porém cada uma delas tem um propósito específico, sendo trabalhadas com maior ou enorme ênfase, dependendo da finalidade do plano de negócios, do tamanho da empresa ou do tipo de atividade. (BIAGGIO, 2012).

Por outro lado, em recente pesquisa elaborada pelo SEBRAE/FIPE, intitulada Estudo da mortalidade das Empresas Paulistas, conclui-se que, das empresas abertas no estado de São Paulo, 43% deixaram de existir ou trocaram de atividade durante o primeiro ano, com esse percentual aumentando para 54% no segundo ano e 63% no terceiro ano. Dentro das incubadoras de empresas, onde os empresários são obrigados a implementar um plano de negócios como requisito básico para instalação da empresa no projeto, a mortalidade infantil das empresas gira em torno de 15%. É bem verdade que esse sucesso não pode ser atribuído exclusivamente ao plano de negócios, uma vez que outros fatores também são decisivos ao empreendimento nascente dentro de uma incubadora, como assessoria em gestão empresarial, rateio dos serviços de apoio, pequeno investimento em infraestrutura etc. (BIAGGIO, 2012).

Na Figura 2 mostra os fatores associados ao sucesso ou à extinção de empresas, resumindo a pesquisa mencionada anteriormente. É importante lembrar que tal pesquisa teve como universo, apenas empresas abertas no estado de São Paulo, podendo não refletir os mesmos resultados de outras regiões do Brasil (BIAGGIO, 2012).

Figura 2 – Fatores associados ao sucesso ou à extinção de empresas

Fator	Negócios com maiores riscos de extinção	Negócios com maiores possibilidades de sucesso
Experiência prévia	Empreendedor sem experiência no ramo	Empreendedor com experiência no ramo
Tempo de estudo antes de abrir a empresa	Período curto de estudo	Período maior de estudo
Planejamento antes da abertura da empresa	Falta de um planejamento prévio (ou falta de planejamento adequado)	Maior consciência sobre o negócio. Busca por informações sobre aspectos legais, fornecedores e qualificação da mão de obra
Administração do negócio	Descuido com o fluxo de caixa, com o aperfeiçoamento do produtos e com o cliente	Administração eficiente do fluxo de caixa e aperfeiçoamento do produto às necessidades do cliente. O empresário ouve o cliente e investe em propaganda e divulgação
Dedicação ao negócio	Parcial	Exclusiva
Uso de assessoria	Não utiliza assessoria externa	Utiliza assessoria externa
Disponibilidade de capital	Falta de capital (capital de giro ou investimento)	Certa disponibilidade
Idade da empresa	Há maior risco no primeiro ano de atividade	Empreendimento mais maduro tem menos probabilidade de fechar
Porte da empresa	Estrutura excessivamente pequena	Estrutura maior

Fonte: SEBRAE/FIPE

Conforme Biaggio, pode-se dizer que existem cinco razões básicas para que uma empresa desenvolva um plano de negócios:

1. Durante a elaboração de um plano de negócios, o empreendedor tem uma oportunidade única de olhar para o negócio de maneira objetiva crítica e imparcial. O plano de negócios ajuda a focalizar as ideias e demonstra a viabilidade do empreendimento;
2. O plano de negócio, enquanto relatório acabado, serve como uma ferramenta operacional para definir a posição presente as possibilidades futuras da empresa;
3. O plano de negócios ajuda na administração da empresa, preparando-a para o sucesso. Alguns fatos que podem ter sido mal avaliados ou negligenciados vêm à tona por meio de elaboração do plano de negócios, transformando-se em uma ferramenta proativa na previsão e na solução de problemas. Por outro lado, o plano de negócios também pode servir como uma ferramenta retrospectiva pela

qual se pode avaliar o desempenho da empresa, além de projetar os resultados futuros;

4. O plano de negócios é uma forte ferramenta de comunicação para empresa. Nele, encontram-se definidos os propósitos da empresa, a estratégia competitiva, as competências essenciais, a administração e o conhecimento do seu pessoal. Assim, o plano de negócios é um excelente guia para tomada de decisões;

5. O relatório final do plano de negócios pode prover a base para uma proposta de financiamento;

Entretanto, apesar de todas essas vantagens e de todo um universo de informações reunidas em um plano de negócios, este somente será útil se for efetivamente utilizado pela empresa. (BIAGGIO, 2012).

2.1.1 Estrutura do Plano

Não existe uma única e melhor maneira de elaborar um plano de negócios, como uma espécie de fórmula mágica. Pode-se, entretanto, sugerir que seja com profundidade no uso das informações e, principalmente, que os entusiasmos sejam utilizados para executar a elaboração do plano e não nas suas informações, pois elas devem ser aproximadas ao máximo da realidade. Frases de efeito e números redondos, se fora da realidade, são um péssimo negócio. O plano de negócios indica a viabilidade do empreendimento. Portanto, se for construído com irrealidades, apontará um caminho igualmente irreal. (LA CRUZ, 2013).

Existem basicamente três tipos de plano de negócios (JIAN, 1997): Operacional, utilizado internamente, a fim de alinhar os esforços diretores, gerentes e funcionários em direção aos objetivos estratégicos da empresa; completo utilizado quando se pretende passar uma visão integral do empreendimento. Resumido, quando se pretende apresentar uma parte específica do negócio ou chamar a atenção de um investidor em especial, por exemplo, para que solicite o plano de negócio completo (LA CRUZ, 2013). Ele acrescenta que o plano de negócio pode objetivar a abertura, a expansão ou manutenção de um negócio.

A Figura 3 apresenta a estrutura do plano de negócios utilizada por La Cruz (2013).

Figura 3 – Estrutura básica de plano de negócios

Seção	Descrição
Sumário Executivo	Mostra uma síntese de todo o conteúdo do plano de negócios.
Descrição da Empresa	Apresenta a estrutura de funcionamento legal e operacional do empreendimento.
Plano de Marketing	Expõe a análise do mercado competitivo e a definição da estratégia a ser executada pela empresa.
Plano Financeiro	Indica as projeções financeiras e mostra a análise de viabilidade do negócio.
Plano de risco	Identifica os riscos que podem afetar o empreendimento e informa as ações que serão adotadas em respostas aos riscos identificados.
Plano de Implementação	Trata do cronograma de execução da implantação do empreendimento.

Fonte: (LA CRUZ, 2013)

La Cruz (2013) esclarece que a sequência e que serão abordadas privilegiou o “ordenamento de elaboração”, em detrimento do “ordenamento de apresentação física ou de impressão” do plano de negócios. Por essa razão, o Plano de Marketing será o primeiro item a ser discutido, haja vista “orientar” a elaboração das demais seções do plano de negócios; e o Sumário Executivo será o penúltimo item a ser abordado (apesar de ser o primeiro no ordenamento físico do plano de negócios), haja vista a elaboração depender das demais seções do plano – à exceção do plano de implementação.

2.1.1.1 Checklist Inicial para elaboração do Plano de Negócios

Antes de iniciar a elaboração de um plano de negócios, é interessante verificar o conhecimento que se tem sobre o empreendimento que se pretende constituir (LA CRUZ, 2013).

Para tanto, La Cruz (2013), preparou um *checklist* inicial para elaboração de plano de negócios, composto por vinte e cinco perguntas, são elas:

1. Qual o objetivo do negócio que pretende montar?
2. Do que trata o produto ou serviço que pretende oferecer?

3. Você identificou um nicho (proporção delimitada do mercado) para o seu negócio Se afirmativo, qual? (gênero, faixa etária, classe social, região etc.)?
4. Os dados da conjuntura econômica (PIB, inflação, juros, desemprego etc.) apontam para um período de recessão, expansão ou manutenção da situação atual?
5. Qual o crescimento previsto para os próximos anos do mercado e do segmento em que pretende atuar?
6. Quais os hábitos de seus futuros clientes?
7. Quais serão seus fornecedores: Como será sua relação com eles?
8. Quais serão seus principais concorrentes?
9. Há uma demanda reprimida (qualitativa ou quantitativa) do produto/serviço que pretende oferecer?
10. Quais motivos levariam as pessoas a adquirirem seu produto ou seu serviço em vez do oferecido pelos concorrentes?
11. O que levaria as pessoas a não comprarem seu produto ou serviço imediatamente (tão logo fosse lançado)?
12. Quais os pontos fortes e fracos do seu produto ou serviço perante os dos concorrentes?
13. O produto ou serviço que você pretende comercializar será utilizado em conexão com algum outro? Caso afirmativo, quais?
14. Qual será a estratégia de preços da empresa? Qual seu posicionamento perante aos concorrentes?
15. Qual será sua estratégia de promoção da empresa? Qual seu posicionamento perante aos concorrentes?
16. A empresa será localizada onde? Por quê?
17. Qual será a estratégia de distribuição da empresa (diretamente ao consumidor ou utilizando intermediários)? Qual seu posicionamento perante aos concorrentes?
18. Em qual setor de atividade seu negócio se enquadrará? Será classificado como microempresa? Será empresa de pequeno porte, médio porte ou de grande porte?

19. Qual forma jurídica seu empreendimento assumirá? Sob qual regime de tributação?
20. Quais tributos incidirão sobre a atividade empresarial que pretende exercer?
21. A equipe que vai gerir a empresa esta completa? Como a empresa será gerida?
22. Quais custos fixos e variáveis seu negócio terá?
23. Você tem ideia de quanto custará operacionalizar o negócio? Você e seus sócios dispõem da quantia necessária ou precisarão buscar fontes alternativas de financiamento?
24. Qual a rentabilidade mínima exigida por você para que o empreendimento seja visto como viável?
25. Quais as dificuldades e os riscos inerentes à abertura do negócio?

2.2 Plano de Marketing

Segundo Biaggio (2012) o plano de marketing define a forma como a empresa atuará para levar seus produtos às mãos do consumidor. Por melhor que seja o produto da empresa, isso, por si só, não garante o mercado. Se a empresa não puder atingir os clientes, não conseguirá permanecer muito tempo no mercado, e muitos bons produtos já fracassaram por sua deficiência em sua estratégia de marketing, apesar das boas condições de sucesso.

Biaggio (2012) considera que por meio do plano de marketing a empresa deve demonstrar sua capacidade em tornar o produto/serviço conhecido pelos seus clientes, assim como despertar o desejo de compra-lo. Assim, um bom plano segundo ele deve conter:

- A forma que a empresa utilizará para que seus produtos ou serviços tornem-se conhecidos pelos clientes;
- A forma como a empresa despertará em seus clientes a necessidade de adquirir seus produtos ou serviços;
- A forma como a empresa fará para que os consumidores lembrem-se da sua marca no momento da compra;
- Como a empresa se comunicará com seus consumidores;
- A definição da estrutura de vendas e a estrutura de distribuição dos produtos ou serviços da empresa.

São nos planos de marketing que se expõem a análise de mercado competitivo e a definição da estratégia a ser executada pela empresa durante seu funcionamento. O plano de marketing é o elo entre a empresa e o cliente (LA CRUZ, 2013).

Através do Plano de Marketing, definem-se estratégias que objetivam convencer clientes em potencial a comprarem o produto/serviço da sua empresa (tornando-se clientes reais) em vez dos oferecidos pelos concorrentes (LA CRUZ, 2013).

Segundo Biaggio (2012) o plano de marketing apoia-se nos 4 Ps (produto, preço, promoção, e praça ou ponto de distribuição), envolvendo também a previsão de vendas, pois terá um resultado diretamente proporcional à eficiência do plano de marketing. É aconselhável definir a estratégia de comunicação a ser utilizada pela empresa como um adendo à promoção incluindo-se um cronograma de ações.

Nos levantamentos realizados (Bizplan Builder, 2006; Business Plan Pro, 2007; Skacel, 1992; Bangs Jr.; 1994; Westwood, 1996; Make Money, 1999), observou-se que o Plano de Marketing e a análise estratégica da empresa devem abordar basicamente: a análise de Mercado, o estudo dos produtos/serviços, o exame da clientela-alvo, a análise da concorrência, a estratégia empresarial, as estratégias de marketing e a projeção de vendas.

2.3 Plano Financeiro

O Plano Financeiro pode ser resumido como o conjunto de informações de natureza financeira que compõem as previsões relativas à operacionalização do negócio, dentro dos parâmetros planejados (LA CRUZ, 2013).

Por meio do plano financeiro, é possível saber se o projeto representa uma boa opção para os recursos a serem utilizados na sua operacionalização, em comparação com alternativas de investimento (LA CRUZ, 2013).

Decisões empresariais geralmente são tomadas a partir de dados financeiros que refletem a situação passada. Assim, procura-se encontrar soluções para o futuro com base no passado. No atual ambiente empresarial, isso é cada vez menos recomendado, pois, com o intenso dinamismo do mercado, nem sempre rotinas do passado se repetem no futuro (BIAGGIO, 2012).

Todo negócio precisa de um capital inicial para começar a operar. No seu plano de negócio, descreva quanto capital será necessário e como ele será utilizado. Se for requerido pelo investidor, detalhe em separado a aplicação dos recursos de terceiros. O empreendedor precisa dispor de capital suficiente para enfrentar as deficiências iniciais nas projeções de caixa e também para estar preparado no caso de desvios em relação ao desempenho financeiro

esperado e de problemas ou oportunidades não previstas. Como não é fácil fazer esse tipo de avaliação, aqui é melhor errar para mais do que para menos (HASHIMOTO, 2019).

As medidas financeiras contam apenas parte da história das atividades da empresa e, por isso mesmo, podem não fornecer orientações conclusivas sobre as ações a serem disparadas no presente ou no futuro, com o objetivo de criar um posicionamento financeiro mais estável (BIAGGIO, 2012).

O Plano financeiro é utilizado como instrumento gerencial, auxiliando o empreendedor a corrigir eventuais vieses, a adaptar-se a mudanças conjunturais etc. (LA CRUZ, 2013). Segundo Dornelas (2012), o que não se deve fazer é a adequação do plano aos dados financeiros, e sim o contrário, pois são os objetivos e as metas do negócio, além da estratégia e da projeção de vendas, que geram planilhas financeiras do plano de negócios.

Nos países tidos como economias emergentes, incluindo o Brasil, o controle financeiro e a tomada de decisão baseada em fatos financeiros ganham ainda mais importância, em razão dos ciclos recessivos que atingem a economia (BIAGGIO, 2012).

Muitos são os métodos que podem ser utilizados em Planos Financeiros de plano de negócios. Como não existe um único indicador ideal capaz de apontar sozinho a viabilidade do negócio com um razoável grau de certeza, devem-se combinar métodos que retratem questões complementares e essenciais para avaliar a viabilidade do negócio (risco e rentabilidade) (LA CRUZ, 2013).

Nos levantamentos realizados (Buarque, 1984; Degen, 1989; Bizplan Builder, 2006; Business Plan Pro, 2007; Pinson & Jinnett, 1996; Make Money, 1999; Dornelas, 2001), verificou-se que os métodos mais utilizados, por serem adequados a quaisquer tipos de projetos, serem de fácil análise e complementares entre si, são: **Rentabilidade**- Valor Presente Líquido (VPL), Taxa de Rentabilidade (TR), Taxa Interna de Retorno (TIR) e Tempo de Retorno do Investimento (*payback*); **Risco**- Ponto de Equilíbrio (*Break even*) e Análise de sensibilidade e de cenários (LA CRUZ, 2013).

Dentro de um plano de negócios, a elaboração de um plano financeiro deve compreender: balanço patrimonial, demonstração de resultados, plano de investimentos, fluxo de caixa, planilha de custos e plano de vendas (BIAGGIO, 2012).

O administrador deve estabelecer quais são as metas financeiras de seu negócio e, por meio dos instrumentos financeiros, acompanhar seu êxito. Com as demonstrações financeiras e o planejamento financeiro, é possível estabelecer e cumprir as respectivas metas ou redefini-las, se necessário (BIAGGIO, 2012).

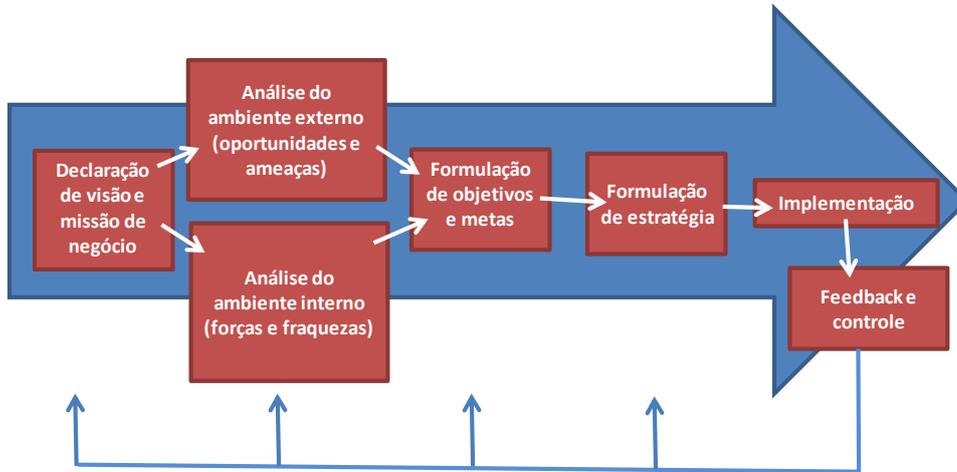
Esta é a parte mais importante do plano de negócios, pois é aqui que se conclui se o empreendimento é viável financeiramente e se vale a pena investir nele. Todo plano de negócio teve como objetivo dar credibilidade aos números para que a conclusão final, que é o estudo de viabilidade, esteja o mais próximo possível da realidade e permita uma decisão fortemente embasada e justificada. Existem várias formas de avaliar a viabilidade do negócio e o empreendedor não deve tomar como base nenhum dos indicadores individualmente. Algumas dessas formas são o ponto de equilíbrio, o período de payback, o valor presente líquido e a taxa interna de retorno (HASHIMOTO, 2019).

2.4 Plano Estratégico

O termo “estratégia” é muito utilizado pelos empreendedores para definir como agir em uma negociação, fechar uma parceria, entrar em um novo mercado, lançar um novo produto, mas sempre de maneira subjetiva, não processual. Uma análise estratégica da empresa deve incluir um misto de racionalidade e subjetividade, seguindo um processo básico, que pode ajudar o empreendedor a entender melhor a situação atual de seu negócio e as melhores alternativas ou meios para atingir os objetivos e metas estipulados (HASHIMOTO, 2019).

O processo de planejamento estratégico do negócio pode servir de base para essa análise. Esse processo é exemplificado na Figura 4. Inicia-se pela definição da visão e missão da empresa, passando por uma análise dos ambientes externo (oportunidades e ameaças) e interno (forças e fraquezas) e pela definição de objetivos e metas, para, então, chegar às estratégias adotadas (DORNELAS, 2017).

Figura 4 – Processo de planejamento estratégico do negócio



Fonte: Kotler, 1998

No plano de negócios, deve ser dada ênfase à análise dos ambientes externo e interno, nos quais se medem os riscos inerentes ao negócio, às oportunidades de mercados identificadas, os pontos fortes da empresa (seus diferenciais) e, ainda, seus pontos fracos (em que pontos a empresa precisa melhorar). Só depois de uma análise ambiental criteriosa, a empresa poderá estabelecer seus objetivos e metas, bem como as estratégias que implementará para atingi-los (DORNELAS, 2017).

É comum os pequenos empresários acreditarem que o planejamento constitui uma atividade altamente complexa, com um elevado custo de implementação e, conseqüentemente, acessível apenas às grandes empresas. A realidade, entretanto é muito diferente (ANDRADE, 2019).

Segundo Andrade (2019), para pequenas empresas, desenvolvem processos de planejamento geralmente, constituídos por etapas, tais como:

- a) **Definição dos Objetivos:** As pequenas empresas ainda que não façam por escrito, deveriam ter seus objetivos muito claros. Todo empresário deveria saber o que quer em termos de faturamento, lucro, participação no mercado, crescimento futuro etc.
- b) **Diagnóstico:** Para facilitar o alcance desses objetivos, os dirigentes das empresas deveriam “ficar de olho” nas manobras dos concorrentes, procurar obter informações com

os clientes, com os fornecedores etc., para tomar decisões mais acertadamente.

c) **Decisão/ação:** E função das informações que obtêm no dia a dia, os empresários podem desenvolver suas estratégias para manter a fidelidade dos clientes, enfrentar a concorrência e continuar ocupando seu lugar no mercado.

Essas etapas ainda que sejam desenvolvidas de uma maneira informal, constituem um processo de planejamento. Essa informalidade pode causar dificuldades gerenciais aos dirigentes da empresa. Na medida em que o volume de negócios aumenta torna-se necessária a adoção de um processo de planejamento formal para empresa não “perder fôlego” diante a concorrência. (ANDRADE, 2019).

O planejamento, de acordo com Thompson Jr (2004) e Strickland (2004), indica o rumo da organização, seus objetivos de desempenho de curto e de longo prazo, bem como mudanças competitivas e as abordagens de ação interna que devem ser usadas para atingir os resultados programados.

A implantação de um processo de planejamento formal na empresa, além de fazer com que seus administradores se dediquem menos às rotinas operacionais, concentrando-se no futuro da organização, pode trazer muitos benefícios e vantagens, dentre as quais Sobral (2013) e Peci (2013), destacam:

- **Proporciona senso de direção:** Especifica o rumo para a empresa, o que permite direcionar os esforços de seus membros para um objetivo comum.
- **Focaliza os esforços:** Promove a integração e a coordenação das atividades dos membros da empresa. Sem planejamento, a empresa não passa de um grupo de indivíduos, cada um agindo à sua maneira. Cabe ao planejamento promover uma ação coletiva, que é a essência da organização.
- **Maximiza a eficiência:** Permite otimizar esforços e recursos empresariais, ajuda a estabelecer prioridades, evitando desperdícios e as redundâncias.
- **Reduz o impacto do ambiente:** Obriga administradores a enfrentarem as mudanças ambientais. Por meio dele, os

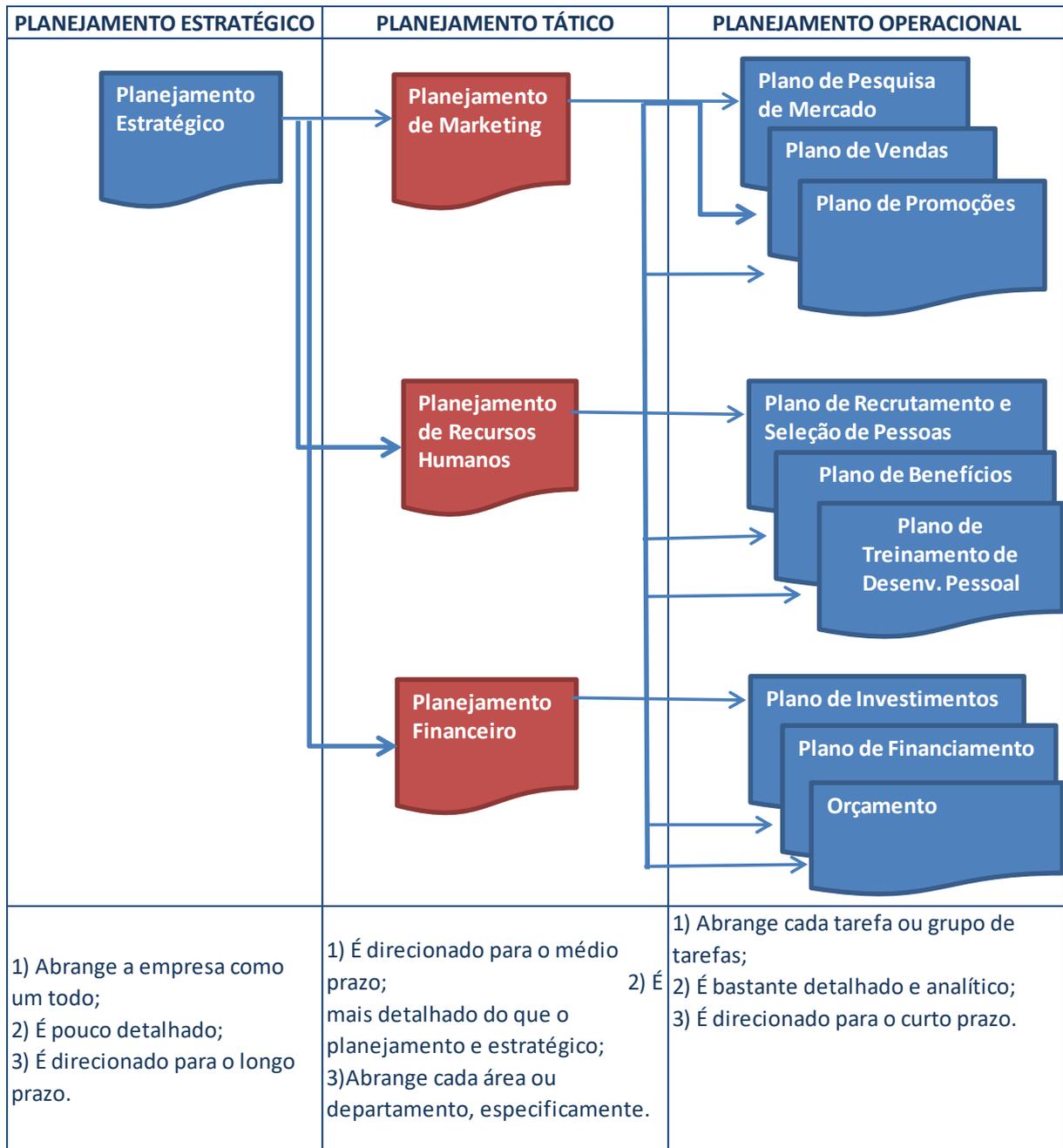
gerentes interpretam as mudanças ambientais e tornam as medidas necessárias para enfrentá-las.

- **Define parâmetros de controle:** Proporciona critérios de avaliação de desempenho organizacional. Ao estabelecer objetivos, o planejamento define padrões de desempenho organizacional que permitem o controle das atividades e ações da empresa. Sem planejamento, é impossível conceber um sistema de controle eficaz.
- **Atua como fonte de motivação e comprometimento:** Cria um clima propício para o autoconhecimento. Durante o processo de planejamento, a empresa busca conhecer o ambiente externo, suas ameaças e oportunidades, ao mesmo tempo em que analisa seu ambiente interno.
- **Fornece consistência à ação gerencial:** Fornece um fundamento lógico para tomada de decisão. Ele permite criar uma estrutura cognitiva coletiva que garante a consistência entre as decisões e os resultados desejados. Dessa forma todas as decisões estarão em conformidade com o planejamento.

Sendo assim, no contexto empresarial, pode-se conceituar planejamento como um processo formal, racional, sistêmico e flexível que visa facilitar a tomada de decisões, o alcance dos objetivos e o direcionamento da empresa a um futuro desejado. (ANDRADE,2019).

A figura 5 mostra que o sistema de planejamento empresarial é composto por três diferentes tipos de planejamento (estratégico, tático e operacional), cada um dos quais apresentando características específicas em termos de abrangência, prazos e detalhamentos. O planejamento estratégico é uma dentre as metodologias através dos quais pode ser desenvolvido um processo de planejamento a nível institucional. (ANDRADE, 2019).

Figura 5 – Sistema de planejamento empresarial

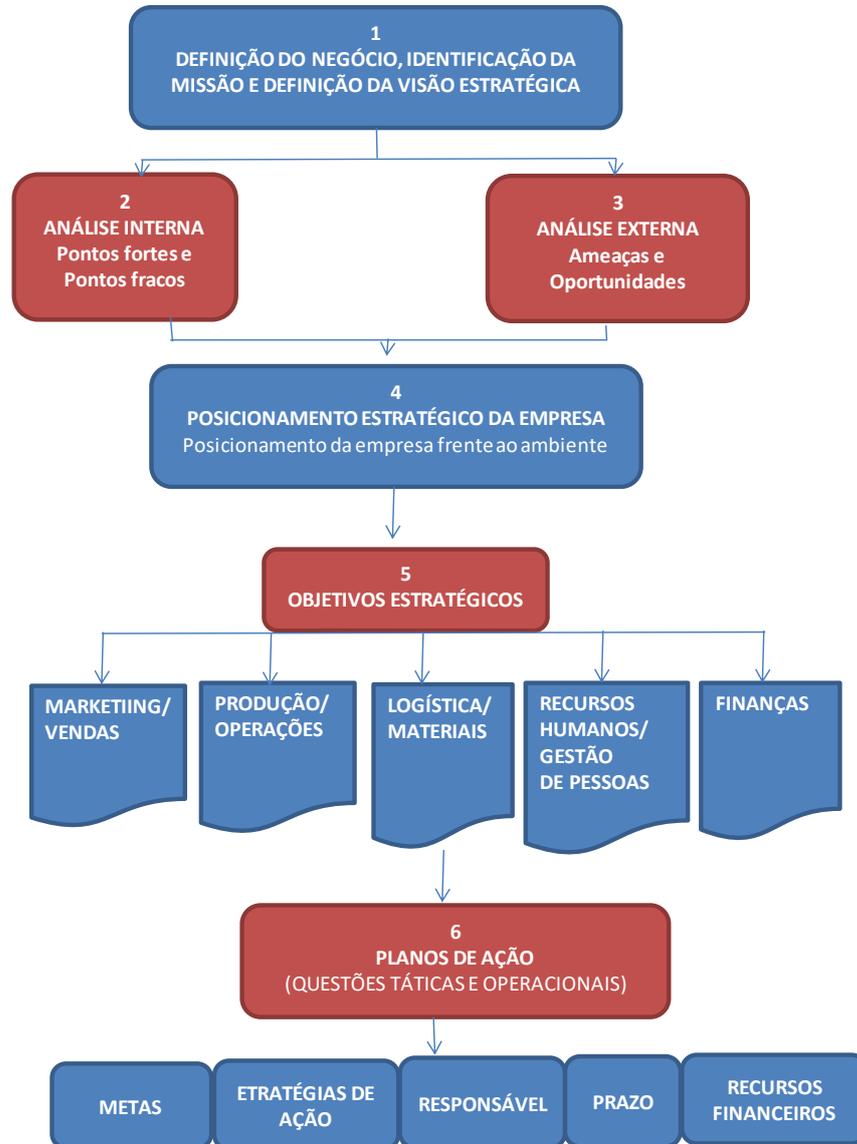


Fonte: (ANDRADE,2019).

2.4.1 Operacionalização do Processo de Planejamento Estratégico

Segundo Andrade (2019), as etapas que constituem o processo de planejamento estratégico podem variar, apresentando-se, assim, de maneira diferente. Entretanto, ainda que haja diferenças de estilo ou forma de apresentação, os passos para o seu desenvolvimento podem ser desenvolvidos conforme Figura 6.

Figura 6 – Esquema geral do processo de planejamento estratégico



Fonte: (ANDRADE,2019).

2.4.1.2 Identificação da Missão

A missão, ou razão de ser da empresa, trata de definir quais são as expectativas e os interesses específicos que a empresa se propõe a satisfazer (ANDRADE, 2019).

2.4.1.3 Definição da Visão Estratégica

A visão estratégica se refere à definição de uma situação futura, desejada em longo prazo, que se caracterize como uma meta ambiciosa e possa servir como guia tanto para a definição de objetivos como para a realização da missão institucional (ANDRADE, 2019).

2.4.1.4 Análise SWOT Parte 1: Fatores Internos

Em primeira etapa da análise SWOT aborda os fatores internos da empresa com a finalidade de identificar os seus principais pontos fortes e fracos (*strengths and weaknesses*) (ANDRADE, 2019).

O principal intuito da análise interna é identificar as possíveis fontes de diferenciação e de vantagens competitivas que a empresa possa explorar (ANDRADE, 2019).

2.4.1.5 Análise SWOT Parte 2: Fatores Externos

A análise dos fatores externos consiste na identificação de oportunidades e ameaças (*opportunities and threats*) que possibilitem o desenvolvimento de estratégias de ação com a finalidade de se precaver contra as ameaças antes que elas se tornem problemas, e tirar o máximo possível de proveito das oportunidades oferecidas pelo meio externo (ANDRADE, 2019).

2.4.1.6 Posicionamento Estratégico da Organização

O posicionamento estratégico consiste na realização de um confronto entre a realidade interna e a externa da empresa, com a finalidade de delinear uma estratégia de crescimento/diversificação adequada à sua situação e que proporcione o posicionamento competitivo pretendido (ANDRADE, 2019).

2.4.1.7 Objetivos estratégicos

Os objetivos estratégicos se referem à definição da situação futura desejada pela empresa, em função da qual devem ser empregados os recursos e dirigidos os esforços (ANDRADE, 2019).

2.4.1.8 Objetivos estratégicos

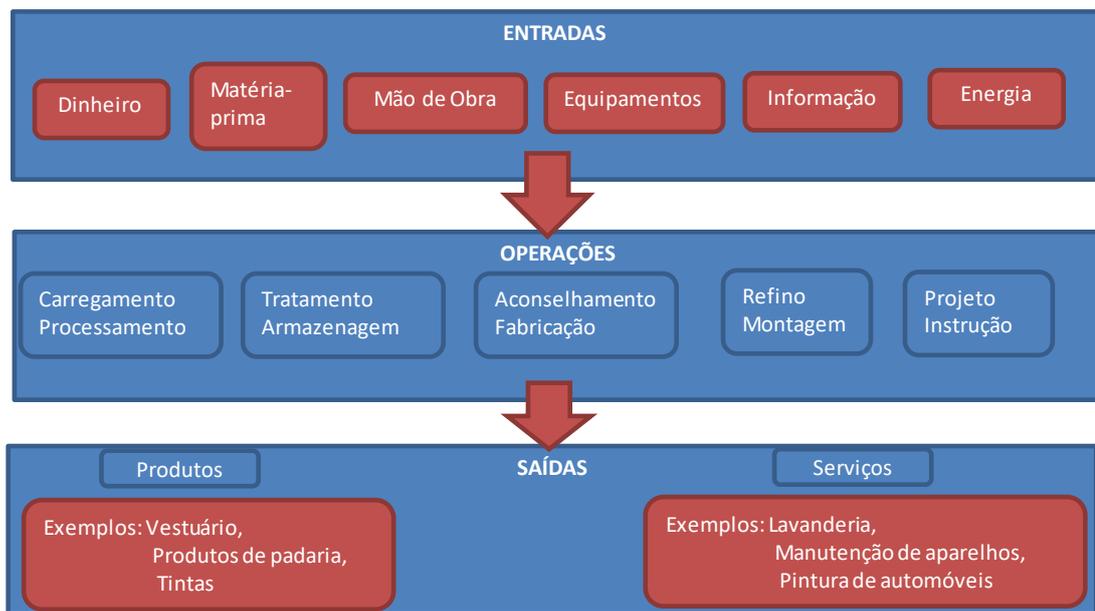
Tratam de desdobrar os objetivos estratégicos em plano de ações com metas concretas, sendo levado a cabo através da definição de: (1) área; (2) metas; (3) estratégias de ação; (4) responsável pelas ações; (5) prazo para cumprimento das ações; (6) recursos financeiros necessários para o desenvolvimento de cada uma das ações programadas (ANDRADE, 2019).

2.5 Plano Operacional

O plano Operacional deve ser uma descrição detalhada da elaboração do produto desde o recebimento da matéria-prima até o produto acabado. A representação processual

nesse caso é muito interessante, pois permite uma visualização gráfica de cada etapa do processo de produção. Existem vários programas de computador (*softwares*) que permitem a construção desses diagramas de processo de forma simples. Dados como quantidade de matéria-prima, funcionários em cada etapa do processo, duração da atividade, entradas e saídas etc. Podem ser inseridos nesses diagramas. A figura 7 apresenta os elementos que devem ser considerados na descrição do fluxo operacional (HASHINOMOTO, 2019).

Figura 7 – Fluxo Operacional



Fonte: (HASHINOMOTO, 2019)

Todos os processos operacionais, independentemente do tipo de negócio, são similares, pois transformam as entradas (seja na forma de dinheiro, mão de obra, matéria-prima, equipamentos, utensílios, energia, insumos etc.) em saídas, isto é, nos produtos e serviços que serão comercializados pela empresa (HASHINOMOTO, 2019).

O plano de negócio deve descrever os recursos utilizados (matéria-prima, funcionários, fornecedores, máquinas), a composição do custo do produto final e como os recursos serão consumidos no processo produtivo. É aconselhável que nessa parte do plano, o empreendedor exponha de forma descritiva todos os custos envolvidos na obtenção do produto (HASHINOMOTO, 2019).

O plano operacional define a forma como a empresa realiza o trabalho, como cuida da qualidade dos produtos e processos, como utiliza seus equipamentos e recursos, como se

relaciona com as pessoas que fazem parte do quadro de colaboradores, como controla seus custos e assim por diante (BIAGGIO, 2012).

2.5 Plano de Implementação

O último elemento que contempla um plano de negócio é o plano de implementação, que é o cronograma de execução da implementação do empreendimento (LA CRUZ, 2013). Segundo ele, o plano deve contemplar:

- O detalhamento das principais atividades para a implementação do negócio;
- Os principais responsáveis para execução dessas ações;
- O caminho crítico do cumprimento das atividades.

Com a apresentação do Plano de Implementação conclui-se o referencial teórico deste estudo. No próximo capítulo são detalhados os principais aspectos metodológicos do trabalho.

3. METODOLOGIA

Nesta etapa do trabalho de pesquisa busca-se compreender os dados da pesquisa que irá ser realizada. Será apresentado o esboço da pesquisa, a técnica de coleta de dados e análise do presente estudo.

3.1 ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO

A pesquisa tem como objetivo propor um plano de negócio para empresa de pequeno porte chamada Chilli Bear. O plano é construído através de conceitos de elaboração do Plano de negócios, estruturação básica do plano, composição do plano de marketing, plano financeiro, plano estratégico e elaboração do plano de implementação.

3.1.1 QUANTA A NATUREZA DE PESQUISA

As tipologias de pesquisas são diversas, constituindo um cipoal de definições e classificações capazes de exigir de novos pesquisadores significativa parcela de tempo em levantamentos bibliográficos sem que, ao fim, ofereçam segurança ao pesquisador sobre as classificações eventualmente encontradas (NASCIMENTO, 2016).

Sob o enfoque de natureza, a pesquisa pode ser básica, aplicada (NASCIMENTO, 2016).

3.1.2 BÁSICA

A pesquisa básica objetiva gerar conhecimento novo para o avanço da ciência busca gerar verdades, ainda que temporárias e relativas, de interesses mais amplos (universalidade), não localizados. Não tem, todavia, compromisso de aplicação prática do resultado. Por exemplo, estudar as propriedades de determinado mineral. A pesquisa básica pode ser classificada em de avaliação e de diagnóstico. De avaliação: atribui valor a um fenômeno estudado. Para tanto, necessita de parâmetros bem estabelecidos de comparação ou referência. Pode ter seu foco nos procedimentos ou nos resultados. Já a pesquisa de diagnóstico busca traçar um panorama de uma determinada realidade (NASCIMENTO, 2016).

3.1.3 APLICADA

A pesquisa aplicada é dedicada à geração de conhecimento para solução de problemas específicos, é dirigida à busca da verdade para determinada aplicação prática em situação particular. Por exemplo, estudar o efeito de estilos de liderança no clima organizacional em certa empresa para melhorar as relações interpessoais no ambiente de trabalho. Pode ser chamada também de proposição de planos, pois busca apresentar soluções para determinadas questões organizacionais (NASCIMENTO, 2016).

O presente trabalho trata-se de uma pesquisa aplicada que objetiva elaborar um plano de negócios, estruturação do plano, plano de marketing, plano financeiro, plano estratégico, plano operacional e plano de implementação adequada às necessidades da empresa, fazer a análise crítica e dar contribuições para auxiliar a visão estratégica da empresa. Para Vergara (2009) pesquisa aplicada tem finalidade prática, ao invés da pesquisa pura, motivada basicamente pela curiosidade intelectual do pesquisador e situada, sobretudo no nível da especulação.

3.2 Abordagem do Problema

Quanto ao método ou abordagem metodológica, a pesquisa obedece a um ou a dois métodos, ou à conjugação de ambos:

- abordagem ou método quantitativo;
- abordagem ou método qualitativo.

Tais abordagens e métodos têm características diferentes, mas carregam caráter complementar, não excludente (NASCIMENTO, 2016).

Será efetuada uma pesquisa qualitativa demonstrando como será o plano de negócios da empresa Chilli Bear, estruturando o plano de negócio, plano de marketing, plano

financeiro, plano estratégico e plano de implementação com objetivo de fazer uma análise crítica dando a devida contribuição para melhoria das atividades da empresa.

Problema é uma questão não resolvida, é algo para se buscar resposta, via pesquisa. A necessidade de pôr a prova uma suposição, a interesses práticos, o interesse de compreender e explicar uma situação do cotidiano ou outras situações (VERGARA 2009).

Para Souza, Fialho e Otani (2007) uma pesquisa se mostra quantitativa pelo emprego da quantificação tanto no processo de coleta de dados quanto na utilização de técnicas estatísticas para o tratamento dos mesmos e ainda qualitativos quando são interpretados fenômenos e atribuídos significados, sendo que para isto não requer o uso de métodos e técnicas estatísticas, pois o ambiente natural é a fonte direta para coleta de dados e o pesquisador é o instrumento chave.

Para Prodanov e Freitas (2013), pesquisa quantitativa considera que tudo pode ser quantificado o que significa traduzir em números opiniões e informações para classificá-las e analisá-las.

Para Oliveira (2000), o método qualitativo mensura as categorias e atributos do objeto em estudo, tais como: qualidade, relação, ação, paixão, dor, amor, hábitos, atitudes, prazer e preferências, entre outras variáveis. De acordo com o autor, as pesquisas com abordagem qualitativa têm o intuito de descrever a complexidade de uma determinada hipótese ou problema, analisando a interação de certas variáveis, compreendendo e classificando processos de mudança, criação ou formação de opiniões de determinados grupos.

Vergara (2007) fala que “Suposições estão mais associadas a pesquisas chamadas de qualitativas. Não implicam testagem; apenas, confirmação ou não, via mecanismos não estatísticos”.

Já Severino (1991) conclui que quaisquer que sejam as distinções para definir um trabalho científico é preciso afirmar inicialmente que todos eles têm em comum a procedência de um trabalho de pesquisa e de reflexão que pode ser pessoal, autônomo, criativo e rigoroso.

3.1.3 Quanto ao Objetivo

A pesquisa será exploratória buscando trazer uma visão quanto ao plano de negócio da empresa Chilli Bear, estruturando seu plano de negócios, plano de marketing, plano financeiro, plano estratégico e plano de implementação com base no embasamento teórico estudado visando fazer a devida análise, apresentando críticas e adequações para empresa, visando demonstrar qual o potencial de negócio da empresa.

Pesquisa exploratória quando a pesquisa está em fase preliminar tem como finalidade proporcionar mais informações sobre o assunto que vamos investigar, possibilitando sua definição e seu delineamento (PRODANOV; FREITAS, 2013).

Koche (2003) diz “Na pesquisa exploratória não se trabalha com a relação de variáveis, mas com o levantamento da presença das variáveis e da sua caracterização quantitativa e qualitativa”.

3.1.4 Quanto ao Procedimento Técnico

Com o objetivo de informar o tipo de estudo que este plano de negócio propõe, desde seu conceito até as suas justificativas é que Vergara (2013) divide entre as inúmeras taxionomias de tipos de pesquisas dois critérios básicos:

1. Quanto aos fins;
2. Quanto aos meios.

Quanto aos fins, o estudo é qualificado como descritivo, para situar o leitor quanto ao contexto em que estão inseridos os entrevistados, bem como alcançar os objetivos específicos do presente trabalho.

Quanto aos meios a pesquisa tem caráter bibliográfico, uma vez que utilizam livros, artigos e revistas sobre o tema.

A pesquisa bibliográfica é o estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas, isto é, material acessível ao público em geral (Vergara 2013).

Segundo Marconi e Lakatos (2011) a pesquisa de campo é aquela utilizada com o objetivo de conseguir informações e/ou conhecimentos a cerca de um problema para o qual se procura uma resposta.

Por fim, a pesquisa também foi classificada como de estudo de caso, sendo a pesquisa de campo a investigação empírica realizada no local onde ocorre ou ocorreu um fenômeno ou que dispõe de elementos para explicá-lo. Entrevistas, aplicação de questionários, testes e observação participante ou não (VERGARA 2013).

Os meios de investigação conforme Vergara (2009) pode ser:

- a) Pesquisa de campo: é realizada no local onde ocorre ou ocorreu um fenômeno ou que dispõem de elementos para explicá-los;
- b) Pesquisa de laboratório: efetuada em local circunscrito, pois no campo seria impossível praticá-la;

- c) Documental: realizada em documentos conservados no interior de órgãos públicos ou privados;
- d) Bibliográfica: sistematizado desenvolvido com base em material publicado em livros, jornais, revistas, ou seja, materiais com acesso público;
- e) Experimental: investigação na qual o pesquisador pode alterar e controlar variáveis independentes e observa as variações que tais manipulação e controle produzem em variáveis dependentes;
- f) *Ex post facto*: diz respeito a um fato já ocorrido;
- g) Participante: não se esgota no pesquisador, faz com que a fronteira pesquisador/pesquisado faça partes implicadas no problema sob investigação;
- h) Pesquisa-ação: é um tipo particular de pesquisa participante e de pesquisa aplicada que propõem intervenção participativa na realidade social;
- i) Estudo de caso: é o circunscrito a uma ou poucas unidades, entendidas como pessoa, produto, família, empresa, comunidade ou até mesmo país. Tem caráter de profundidade e detalhamento, pode ou não ser em campo.

Trata-se de um estudo de caso a fim de elaborar o plano de negócio da empresa Chilli Bear, e de uma ferramenta utilizável a todos empreendedores de pequenas e médias empresas do país juntamente de pesquisas de campo direcionada aos consumidores do produto e os sócios da empresa.

Martins (2006, p. 11) ressalta que “Como estratégia de pesquisa, um Estudo de caso, independente de qualquer tipologia, orientará a busca de explicações e interpretações convincentes para situações que envolvam fenômenos sociais complexos”.

O estudo de caso possui uma metodologia de pesquisa classificada como aplicada, na qual se busca a aplicação prática de conhecimentos para solução de problemas sociais. (BOAVENTURA, 2004). Já Gil (2008) complementa dizendo que as pesquisas com esse tipo de natureza estão voltadas para aplicação imediata de conhecimentos em uma realidade circunstancial, relevando o desenvolvimento de teorias.

3.1.5 População ou Amostra

O objeto de estudo será a empresa Chilli Bear, micro empresa situada em Canoas município do estado do Rio Grande do Sul.

Prodanov (2013) salienta que estudo de caso consiste em coletar e analisar informações sobre determinado indivíduo, família, grupo ou comunidade a fim de estudar

aspectos variados de sua vida, de acordo com o assunto da pesquisa. É quantitativa e/ou qualitativa, entendido como uma categoria de investigação que tem o objetivo o estudo de uma unidade de forma aprofundada.

Segundo Marconi e Lakatos amostragem é uma porção ou parcela escolhida de acordo com uma população (2011). Já para Gil (2010) existem dois tipos de amostra a probabilística com dados científicos que se baseiam nas leis da regularidade estatística, dos grandes números, da inércia dos grandes números e da permanência dos pequenos números. E a amostragem não probabilística que não possui fundamentos matemáticos ou estatísticos, depende apenas de critérios do pesquisador.

Segundo Malhotra et al (2005), esse tipo de amostragem não depende do acaso e sim do julgamento do pesquisador. Ele escolhe os elementos da amostra arbitrariamente, de acordo com a conveniência. Já para Mattar (2011b) a amostragem por conveniência é comumente utilizado para testar ou obter conhecimentos sobre determinado assunto de interesse. No presente estudo será feito com os principais agentes do segmento da Chilli Bear na cidade de Canoas-RS.

3.1.6 Plano de Coleta de Dados

Quanto aos meios para a realização desta pesquisa foi necessário à utilização de pesquisa bibliográfica, pesquisa documental e pesquisa de campo. Sendo assim observa-se que para o presente estudo foi necessária à utilização de dados primários e secundários.

Quanto aos meios para a realização desta pesquisa foi necessário à utilização de pesquisa bibliográfica, pesquisa documental e pesquisa de campo. Sendo assim observa-se que para o presente estudo foi necessária à utilização de dados primários e secundários. Para Matar (1999) os dados primários caracterizam-se por terem sido coletados pelo próprio pesquisador, enquanto os secundários estão relacionados com dados coletados em pesquisas já existentes. Na coleta de dados para a primeira parte do trabalho, ou seja, para a fundamentação teórica foram utilizados dados secundários, coletados por meio de:

a) Pesquisa bibliográfica em artigos e livros, disponibilizados pelas bibliotecas da Unisinos e acervo pessoal; além de informações contidas na Internet (rede mundial de computadores);

b) Pesquisa documental em informações levantadas junto a órgãos governamentais para obter informações sobre o mercado e economia.

Zikmund (2006) acrescenta que a principal vantagem dos dados secundários está na disponibilidade. Obtê-los é quase sempre mais rápido e menos caro do que adquirir dados primários.

Já na segunda parte do trabalho, onde o estudo de caso é apresentado, o autor utilizou a coleta de dados primários através da:

c) Pesquisa de campo, usado na aplicação de questionários com uma amostra da população selecionada como público-alvo.

Uma pesquisa de campo é elaborada em campo aberto, junto à natureza ou à sociedade. Melhor será dizer que é feita no terreno, junto do objeto de estudo (SOUZA; FIALHO; OTANI, 2007).

3.1.7 Plano de Tratamento e Análise de Dados

O plano de análise e interpretação de dados é a parte mais importante de um trabalho de pesquisa, pois é através dele que o pesquisador interpreta os dados coletados e os transforma em análises, e por meio dela obter o entendimento dos fatos ocorridos e previsões dos mesmos. Neste estudo as análises se constituíram em consolidações teóricas, pesquisa de mercado, plano de marketing e vendas, como também a elaboração do plano financeiro, e a análise da viabilidade econômica da empresa Chilli Bear, assim como plano operacional.

4. RESULTADOS PESQUISA DE CAMPO

Neste capítulo são apresentados os dados coletados na pesquisa quantitativa. O Objetivo de realizar uma pesquisa de campo foi aproximar ao máximo os dados da realidade, para que a empresa seu mercado consumidor, e possíveis necessidades não atendidas por empresas concorrentes. Os resultados refletem a pesquisa direcionada aos consumidores, e a pesquisa inicial frente ao plano de negocio junto aos sócios da empresa.

4.1 Dados primários

Os dados primários dos consumidores foram obtidos com base em questionários semiestruturados contendo dois blocos de perguntas, o primeiro bloco contendo quatro questões em relação ao perfil do respondente (gênero, idade. Faixa de renda e cidade) e o segundo, contando com quinze perguntas em relação ao consumo de pimentas e molhos de pimenta: hábito, motivação, frequência de consumo, identificação com marcas, avaliação de qualidade e preço, melhor tamanho de embalagem, se existe dificuldade de encontrar este tipo

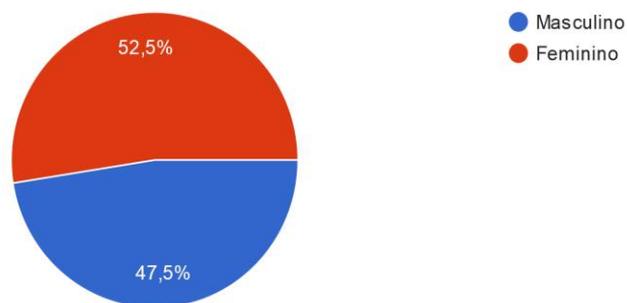
de produto, qual o melhor local para compra e ainda, a citação de ingredientes por parte do consumidor para um novo produto funcional.

No total foram coletadas 40 respostas. Abaixo, seguem os dados obtidos onde cada item da numeração corresponde a uma pergunta.

1) Qual o seu gênero? (Gráfico 1)

Gráfico 1 – Amostra da pesquisa quantitativa por gênero

Qual seu gênero ?
40 respostas

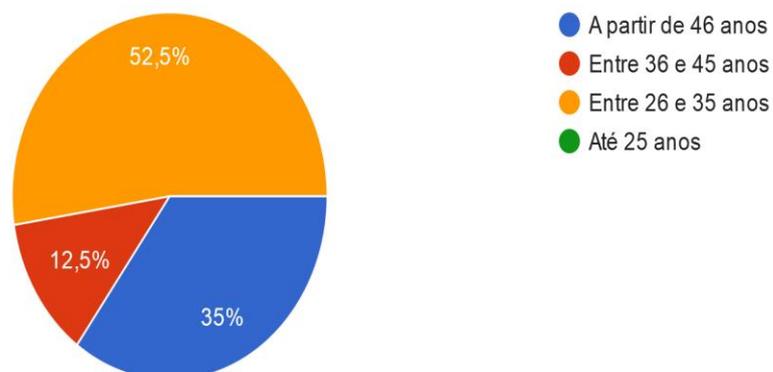


Fonte: Do Autor

2) Qual sua faixa de idade? (Gráfico 2)

Gráfico 2 – Amostra da pesquisa quantitativa por idade

Qual sua faixa de idade ?
40 respostas



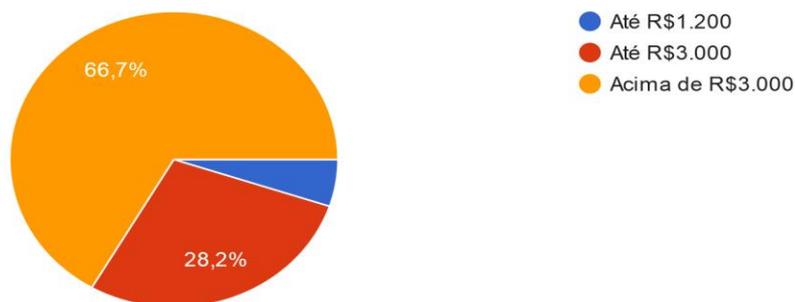
Fonte: Do Autor

3) Qual sua faixa de renda individual? (Gráfico 3)

Gráfico 3 – Amostra da pesquisa quantitativa por faixa de renda

Qual sua faixa de renda (individual) ?

39 respostas



Fonte: Do Autor

4) Cidade onde reside: (Tabela 1)

Tabela 1– Cidades apontadas na pesquisa quantitativa

Cidade	Número de Respostas
Arroio do Sal	5
Caxias do Sul	1
Canoas	12
Criciúma	1
Porto Alegre	17
São Paulo	4

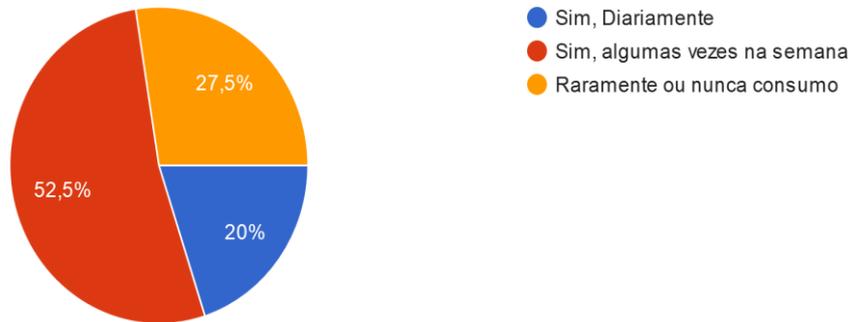
Fonte: Do Autor

5) Você tem o hábito de consumir pimenta? Seja como molho, geleia e derivados? (Gráfico 4)

Gráfico 4 – Frequência de consumo de pimenta

Você tem o hábito de consumir pimenta ? Seja como molho, geleia e derivados ?

40 respostas



Fonte: Do Autor

Com base nestas respostas pode verificar-se que na daqueles que consomem diariamente e os que consomem alguma vez por semana, tem-se um total de 29 pessoas que consomem pimenta semanalmente, ou seja, isto representa 72,5% da amostra.

6) Como você define a sua motivação pelo consumo de pimenta? (Você pode marcar mais de uma opção) (Tabela 2 e Gráfico 5)

Tabela 2 – Motivação no consumo de pimenta

Opções de Resposta	Número de respostas
Consumo pela praticidade no tempero das refeições	14 pessoas
Consumo, pois sempre gostei e/ou sou apaixonado por pimenta (pimenta <i>lover</i>).	12 pessoas
Consumo por acreditar nos benefícios para saúde	5 pessoas
Pelos benefícios e por que gosto	2 pessoas
Consumo por indicação de um nutricionista ou médico	1 pessoa

Fonte: Do Autor

A partir desta questão é possível entender melhor o que faz de fato o consumidor procurar um determinado produto. Neste caso, tratando-se do consumo de molhos de pimenta, o que mais motiva as pessoas a consumir é pela praticidade no tempero de refeições junto dos consumidores que consomem por sempre gostarem ou por se definir como amantes de pimenta, o que possibilita a partir destes dados promoverem campanhas de marketing direcionadas, promoções de vendas conjuntas, parcerias com restaurantes e demais pontos de venda.

Como esta era uma opção onde o consumidor poderia marcar mais de uma resposta, pode se observar que as três primeiras opções foram bastante citadas concomitantemente, conforme apresentado no Gráfico 5.

Gráfico 5 – Consumo associado de consumo da pimenta

Como você define sua motivação pelo consumo do Molho de Pimenta ?

38 respostas



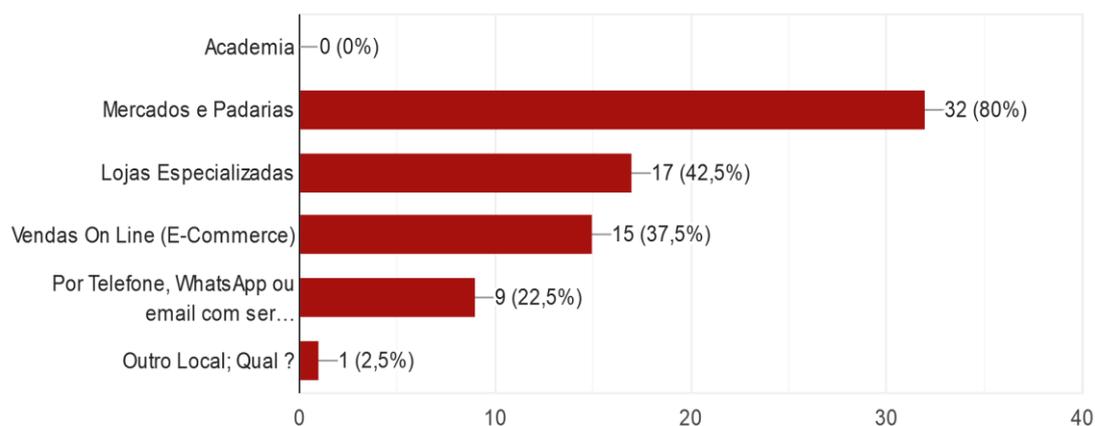
Fonte: Do Autor

Conforme apresentado no gráfico 5, além de consumir por praticidade, 31,6% consomem por que gostam ou são apaixonados seguido de 13,2% de pessoas que consomem pelos benefícios associados à saúde.

7) Qual seria a melhor forma de encontrar seu molho de pimenta? (Você pode marcar mais de uma opção) (Gráfico 6)

Gráfico 6 – Locais mais adequados para venda de acordo com o consumidor

Qual seria a melhor forma de encontrar seu molho de Pimenta ? (Pode marcar mais de uma opção)
40 respostas



Fonte: Do Autor

Nesta questão foi possível o respondente optar por locais os quais se aplicassem. Em “outro local”. Qual? foi citada a preferência por venda direto de fábrica, e outro indica não ter preferência.

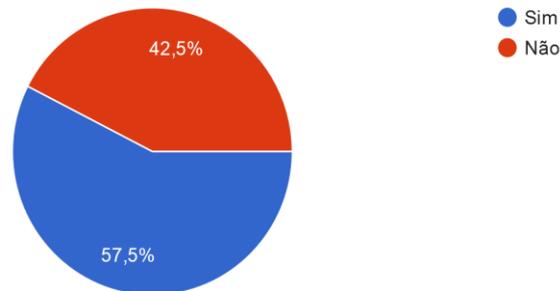
Esta questão foi de grande valia, para identificar se o alvo deveria ser somente lojas especializadas em produtos desta linha. Confirmou-se que há uma forte demanda para mercados e padarias, que podem de certa forma, serem mais práticos para o consumidor acessar mais frequentemente.

Diante das demais opções de resposta introduzidas, teve o objetivo de analisar uma nova forma de vender produtos tão tradicionais e convenientes. Sabe-se que a rotina mais agitada das pessoas, pode com o passar do tempo, ir criando novas possibilidades e hábitos de compra. Identificamos um número alto de pessoas com interesse por vendas “não presenciais”. Se somados as opções de vendas *online* e encomendas por telefone, e-mail ou *Whatsapp* tem 60% das pessoas com esta preferência de meio de compra, mostrando uma forte tendência deste meio principalmente em períodos de distanciamento social e pandemias.

8) Atualmente, você vê dificuldade de encontrar este tipo de pimenta? (geleia de pimenta agridoce) (Gráfico 7)

Gráfico 7 – Opção de dificuldade de encontrar geleia de pimenta agridoce

Atualmente, você vê dificuldade em encontrar este tipo de pimenta ? (Geleia de Pimenta Agridoce)
40 respostas



Fonte: Do Autor

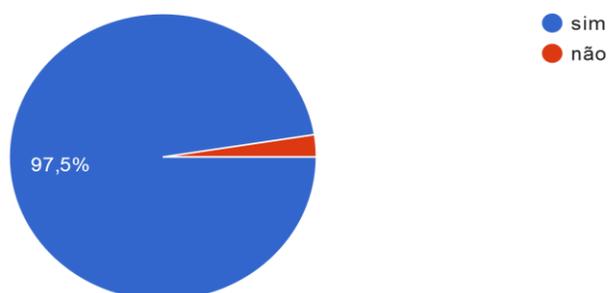
Esta pesquisa objetivou direcionar a questão para o principal produto da Chilli Bear, o molho de pimenta agridoce, e analisando este gráfico vemos que ainda temos um alto volume de consumidores com dificuldade de encontrar este tipo de produto específico 42%, sincronizando com a questão 7 que mostra que a melhor opção de compra seria em mercados e padarias podemos entender que uma oferta direcionada a estes meios de distribuição seria a melhor opção de disponibilidade de consumo aos consumidores, uma parceria direcionada de distribuição em mini mercados e padarias da cidade.

- 9) Você se dispõe a pagar um pouco mais por produtos nos quais detecta maior qualidade e por marcar em que confia? (Gráfico 8)

Gráfico 8 – Valorização dos produtos de maior qualidade e marca

Você se dispõe a pagar um pouco mais por produtos com um pouco mais de qualidade e de marca de confiança ?

40 respostas



Fonte: Do Autor

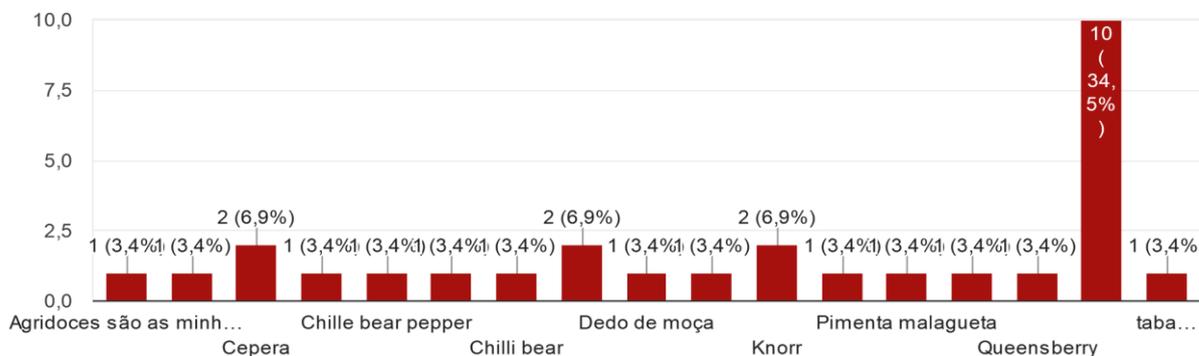
Neste sentido a questão visa validar se de fato as pessoas estariam dispostas a pagar mais por um produto de qualidade. O resultado foi bastante expressivo, onde 97% das pessoas valorizam a qualidade e a confiança pelos produtos.

10) Qual a marca de molho de pimenta de sua ultima compra? (Gráfico 9)

Gráfico 9 – Marca de sua última compra do produto

Qual a marca de molho de pimenta de sua ultima compra ?

29 respostas



Fonte: Do Autor

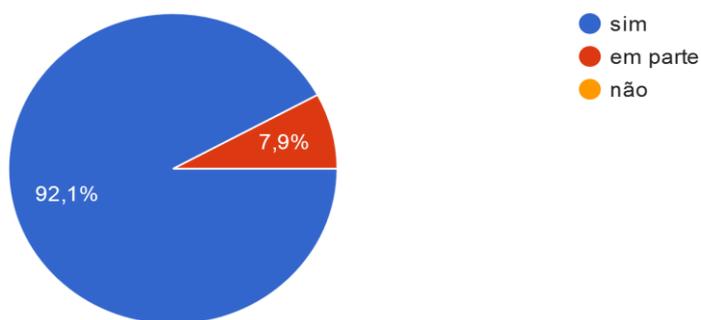
Para esta questão tivemos 29 respostas, porém a surpresa foi a citação de grandes marcas industrializadas. As mais citadas foram Tabasco (37,9%), seguidas de Knorr e

Queensberry. Entre as artesanais a Chilli Bear lidera com 20,5% dos consumidores seguido de Dedo de Moça, Cepera, Pimenta Malagueta e Agridoces em geral.

11) Com base em suas ultimas compras, você confia e acredita na qualidade dos produtos? (gráfico 10)

Gráfico 10 – Confiança na qualidade dos produtos comprados

Considerando sua ultima compra, você confia e acredita na qualidade dos produtos ?
38 respostas



Fonte: Do Autor

Com base nisso, é possível compreender que o público na sua maioria confia nos produtos que esta comprando. São 92,1%. A empresa pensa que o consumidor entende por confiança, uma atribuição de qualidade ao produto, nas dimensões de matéria-prima, processamento e armazenagem adequados, e rótulos que condizem ao produto em si.

Das respostas obtidas, 7,9% observou que acredita que confia em parte. Esta opção de resposta visou compreender o que ocorrem nas experiências anteriores de compra cliente, não permitindo que o consumidor julgue uma única experiência ruim, como sendo uma resposta negativa à confiabilidade. Em outros casos, podemos também entender que este expressivo número que acreditam em parte na qualidade dos produtos, é que especialmente no ramo e alimentação, há uma extravagância de informações nos rótulos e muito apelo às tendências mais saudáveis, onde o consumidor pode ficar confuso, descrente do que lê nas embalagens.

12) Você vê dificuldade em buscar informações nutricionais, de ingredientes ou componentes alergicos, nas embalagens destes produtos? (Gráfico 11)

Gráfico 11 – Dificuldade na busca de informações na embalagem

Você vê dificuldade em buscar informações nutricionais, de ingredientes ou componentes alérgicos nas embalagens destes produtos ?

43 respostas



Fonte: Do Autor

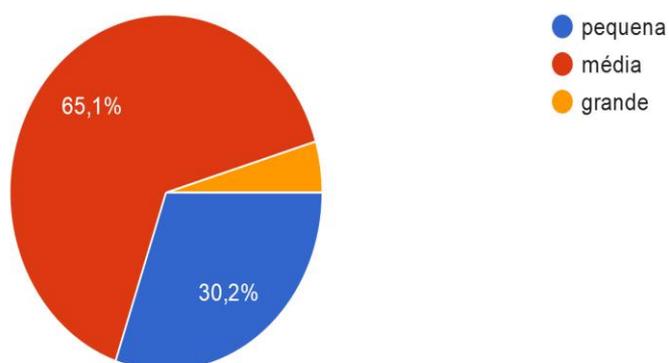
Observou-se que somando a opinião sim, na maioria das vezes, com a opção de que às vezes, dependendo da marca chegamos a 67,4% das pessoas entrevistadas.

13) Qual o tamanho ideal para este produto? (Gráfico 12)

Gráfico 12 – Tamanho ideal da embalagem

Qual o tamanho ideal para este tipo de produto ?

43 respostas



Fonte: Do Autor

A pesquisa mostrou que existe menor interesse em porções grandes, representando apenas 4,7%. A grande maioria dos pesquisados (65,1%) prefere embalagens médias e 30,2% preferem embalagens pequenas para consumo do produto.

14) Qual ingrediente predominante além da pimenta você gostaria de encontrar em nosso molho? (Tabela 3)

Tabela 3 – Sugestão de ingredientes para um novo molho de pimenta

Opções de Ingredientes	Número de respostas
Açúcar	3
Cebola e Orégano	1
Abacaxi	2
Ervas	1
Maça	1
Gengibre	2
Hortelã	1
Manjeriçao	2
Original de Pimenta	3
Morango	1
Pimenta Síria	1
Pimenta Dedo de Moça	1
Páprica Defumada	2
Alho	1

Fonte: Do Autor

Os dados primários da visão dos sócios, Davi e Alex, onde foram coletadas através de um *checklist* de perguntas seguindo o referencial teórico de (La Cruz) para antes de iniciar a elaboração do plano de negócios verificarem o conhecimento que se tem sobre o empreendimento que pretendem constituir. Foram feitas vinte e cinco perguntas onde cada item da numeração corresponde a uma pergunta.

1) Qual o objetivo do negócio que pretende montar?

R: Produção de produtos a base de pimenta, essência de pimenta, geleias e derivados, com o diferencial de serem pimentas agrídoces, não tão picantes, focando em consumidores que gostam de pimenta, mas não conseguem consumir as pimentas mais picantes.

2) Do que trata o produto ou serviço que pretende oferecer?

R: Essência de pimenta, produto artesanal, onde a matéria prima principal é a pimenta, produto agridoce, com um mix de produto de mais picante, para menos picante, para consumo final e B2B (*bussiness to bussiness*).

3) Você identificou um nicho (proporção, delimitada do mercado), para seu negócio? Se sim, Qual? (gênero, faixa etária, classe social, região, etc.)?

R: Classe C e acima, eventualmente atingindo classe D para consumidores amantes de pimenta, que optam em adquirir produto com menor frequência. Nosso produto atingiu uma faixa etária de 15 anos ou mais, em território nacional, sem distrição de gênero.

4) Os dados da conjuntura econômica, (PIB, infração, juros, desemprego etc.). Apontam para um período de recessão, expansão ou manutenção da situação atual?

R: Manutenção da situação atual.

5) Qual o crescimento previsto para os próximos anos do mercado e do segmento em pretende atuar?

R: Para os próximos anos, a ideia é crescer no mercado B2B, entrando em mini mercados, padarias, açougues, boutiques de especiarias e restaurantes.

6) Quais hábitos de seus futuros clientes?

R: Consumir pimenta diariamente e indicar o produto para seus conhecidos.

7) Quais serão seus fornecedores? Como será sua relação com eles?

R: Nossos fornecedores são produtores de pimenta, e atacados para compra das demais matérias primas, produtores de embalagens de vidro e adesivos para marca do produto. Nossa relação é de parceria e ganha a ganha, onde passamos ter preços justos e crédito para compras grandes onde dará uma possibilidade de uma melhor margem de venda.

8) Quais são seus principais concorrentes?

R: Grandes produtores de pimenta, que com a escala conseguem um preço competitivo, eventuais players do mesmo padrão de pimenta artesanal.

9) Há uma demanda reprimida (qualitativa ou quantitativa) do produto/serviço que pretende oferecer?

R: Não necessariamente, o grande ponto atual é conseguir produzir em escala e manter uma venda fluida de produtos para B2B e B2C (*bussiness to customer*), além de endereçar o desafio de distribuição do produto, principalmente quando não é em larga escala.

10) Quais motivos levariam as pessoas a adquirirem seu produto ou seu serviço em vez do oferecido pelos concorrentes?

R: Nosso produto oferece uma pimenta agridoce de grande qualidade onde a matéria prima principal é a pimenta, diferente de geleias e outros produtos nosso pote leva muito mais pimenta que dos concorrentes.

11) O que levaria as pessoas a não comprarem seu produto ou serviço imediatamente (tão logo fosse lançado)?

R: Preço, e distribuição baixa.

12) Quais os pontos fortes e fracos do seu produto ou serviço perante os dos concorrentes?

R: Essência do produto é pimenta, marca legal e recomendação de consumidores. Pontos fracos, aumentar a padronização da produção, melhorar a estratégia de distribuição e venda do produto.

13) O produto ou serviço que você pretende comercializar será utilizado em conexão com algum outro? Caso afirmativo, quais?

R: Possivelmente no futuro, geleias de pimenta, outros produtos como compota de cebola e antepasto também como opções.

14) Qual será estratégia de preços da empresa? Qual seu posicionamento perante os concorrentes?

R: Nossa estratégia de preços é um *markup* sobre custos/despesas atuais, como é um produto artesanal oriundo de uma receita familiar, esse valor agregado intangível é difícil de quantificar. O preço atual de R\$20,00 para um pote de 240g tende somente a baixar uma vez que otimizar os custos, assim seremos mais competitivos.

15) Qual será sua estratégia de promoção da empresa? Qual seu posicionamento perante os concorrentes?

R: Temos promoção na compra de volume e plano de fidelidade, na compra de 10 potes você ganha 1 de graça, também possuímos um preço diferenciado para atacado e parceiros da marca, que divulgam nosso produto.

16) A empresa será localizada aonde? Por quê?

R: Empresa é localizada em Canoas, onde realizamos a produção do produto, o local é próximo a SEASA, principal fornecedor da pimenta, bem como atacado que fornece demais matérias primas e fornecedores de embalagens.

17) Qual será a estratégia de distribuição da empresa (diretamente ao consumidor ou utilizando intermediários)? Qual seu posicionamento perante aos concorrentes?

R: Será tanto B2B quanto B2C, temos distribuição através de aplicativos de tele entrega e parceiros também.

18) Em qual setor de atividade seu negócio se enquadrará? Será classificado como microempresa? Será empresa de pequeno porte, médio porte ou de grande porte?

R: Microempresa.

19) Qual forma jurídica seu empreendimento assumirá? Sob qual regime de tributação?

R: MEI sobre regime de tributação simples nacional.

20) Quais tributos incidirão sobre a atividade empresarial que pretende exercer?

R: O MEI é um enquadramento previsto no Simples Nacional. Por isso, ficam isento dos tributos federais, como imposto de Renda de pessoa Jurídica, PIS, COFINS, IPI e CSLL. Porém, deve pagar o valor fixo mensal de R\$45, se for comércio ou indústria; de R\$49, para prestação de serviço; ou de R\$50, quando for comércio e serviços. Estes valores são destinados à previdência Social e ao ICMS ou ao ISS.

21) A equipe que vai gerir a empresa esta completa? Como a empresa será gerida?

R: Sim a empresa é gerida por dois sócios, que cuidam de toda operação da empresa.

22) Quais custos fixos e variáveis seu negócio terá?

R: Matéria prima, embalagens e adesivos, gás de cozinha e material para higienização do ambiente e material de cozinha. Gastos com distribuição. Aluguel, luz, água e impostos.

23) Você tem ideia de quanto custará operacionalizar o negócio? Você e seus sócios dispõem de quantia necessária ou precisarão buscar fontes alternativas de financiamento?

R: Em um primeiro momento usaremos recursos próprios para crescimento de forma orgânica, reinvestindo o lucro na empresa para ganhar capacidade produtiva e otimizar os custos.

24) Qual a rentabilidade mínima exigida por você para que o empreendimento seja visto como viável?

R: Taxas de 15% a 25%.

25) Quais as dificuldades e os riscos inerentes à abertura do negócio?

R: Má qualidade de matéria prima ocasionando uma falta de padronização na qualidade do produto. Falta de controle dos gastos, inviabilizando o negócio, desmotivação por parte dos sócios, pois é um negócio que requer tempo e precisa ser tocado com paciência para ter um crescimento sustentável em longo prazo.

Com estas 25 questões foi possível ter a visão inicial dos sócios em diversos aspectos e quanto o plano de negócio seria efetivo para eles.

4. SUMÁRIO EXECUTIVO DA CHILLI BEAR

Nos próximos tópicos serão abordados resumos dos temas do plano de negócio da Chilli Bear, serão abordados temas do que é o negócio, perfil de seus sócios e experiências, quais os principais produtos e serviços, quem serão seus clientes, onde será localizada a empresa, o montante do capital investido, qual será o faturamento mensal, que lucro espera obter com o negócio, e em quanto tempo espera que o capital investido retorne.

4.1 A Empresa

Iniciando suas atividades em 2019, a Chilli Bear Pepper é uma micro empresa sediada em Canoas – Rio Grande do Sul (RS), onde atua na fabricação artesanal de um molho de pimenta agridoce, focada no mercado regional com pouca atuação nacional, esta iniciando sua

jornada agora com a união de dois sócios, Davi Jacoby, Administrador de empresas, e Alex Martins, Engenheiro Eletrônico, amigos de longa data que decidiram comercializar e profissionalizar a receita do molho de Pimenta da Família Jacoby, receita de Luiz Roberto Jacoby, pai do Davi. Basicamente hoje as atividades da empresa são divididas entre os dois sócios, que se iniciou após o Luiz Roberto começar a produzir o molho e inicialmente encaminhar aos amigos mais próximos como presente, com a grande aceitação, venho o pedido da comercialização e a ideia de profissionalização e comercialização do produto com maior alcance. Inicialmente os sócios irão se dividir em atividades administrativas, produtivas, vendas, operações de entrega, marketing digital, e relacionamento com clientes.

A empresa será enquadrada como micro empresa individual sobre o regime de tributação simples nacional, ficando isenta de tributos federais, como imposto de renda de pessoa jurídica, PIS, COFINS, IPI e CSLL sendo denominada indústria e comércio. Foram investidos os valores iniciais de capital próprio.

4.2 Plano de Marketing

O plano de marketing da empresa Chilli Bear foi subdividido em: Análise de Mercado, estudo do produto/serviços, preço, praça e promoção.

4.2.1 Análise de Mercado

Na análise de mercado, apresentam-se os ambientes micro e macro, ambas as esferas do ambiente de marketing ao qual a empresa estará vinculada.

Após descrição dos ambientes supracitados, a seção contempla a análise SWOT, compilando os dados levantados.

4.2.1.1 Análise do ambiente de Marketing

A empresa Chilli Bear Pepper quer atuar inicialmente no Rio Grande do Sul, especificamente região da Capital e região Metropolitana. Estas regiões possuem uma população estimada segundo IBGE/2018 de 4317508 habitantes com 34 municípios, e o PIB per capita de R\$23.225,00 e um PIB total de R\$94.774.885.057,00 segundo IBGE/2010.

4.2.1.2 Análise do Microambiente

Nesta seção apresentam-se os principais envolvidos no microambiente: concorrentes, fornecedores e clientes.

4.2.1.2.1 Concorrentes

De fato, após pesquisas e conhecimento já existente, sabe-se de concorrentes para o mesmo mercado-alvo para a empresa. São poucos fabricantes na região metropolitana de Porto Alegre, ao qual a empresa se propõe instalar. A maioria são restaurantes e pequenos estabelecimentos como padarias e mini mercados que já produzem outros tipos de alimentos e molhos, geleias, apenas para agregar vendas do próprio estabelecimento, e pequenos produtores individuais também de produtos totalmente artesanais. Estes podem ser considerados concorrentes diretos, mesmo que em baixo volume de vendas, pois concorrem no momento em que atraem um mesmo cliente.

Em uma análise geral, o segmento de molhos de pimentas, tem na sua maioria fabricantes de molhos e geleias tradicionais e para isto a empresa os considera como concorrentes indiretos. Estes atendem o mesmo segmento, porém não se detém a nichos específicos, como o caso proposto.

Na cidade de Bento Gonçalves existe a empresa Casa da Madeira, especializada na fabricação de geleias e molhos de pimenta, sendo assim produtora com foco em produtos concorrentes. Iniciou suas atividades produzindo suco de uva artesanal com os 40 hectares das cepas americanas que restaram após a conversão dos vinhedos para as europeias, cultivadas até hoje. Atualmente seu portfólio cresceu e agrega, além do suco de uva, produtos que agradam os paladares mais exigentes do mundo, como geleias de diversas categorias, antepastos, cremes balsâmicos, molhos de pimenta e o mais recente lançamento, chás gelados prontos para beber. Neste ponto analisa-se que a empresa Casa da Madeira acaba deixando de atender um nicho específico de clientes, que procuram diferenciação e novidades nos produtos específicos. Isto pode fazer com que ela perca ou estabilize seu espaço no mercado. Como ponto forte, a empresa tem uma maior capacidade produtiva, pois já esta estruturada, além de contar com mão de obra capacitada e treinada. A empresa já tem mais de 30 anos de atuação com maior credibilidade e respeito do mercado, porém com atuação em todo território nacional. Este concorrente pode se tornar inconveniente para empresa alvo deste plano, porém acredita-se que no momento há demanda e espaço para ambos no mercado. O que a empresa Chilli Bear se propõe são molhos e geleias específicos de pimenta, aproveitando uma demanda existente de mercado e consumidores.

Além disso, nas pesquisas quantitativas, evidenciaram-se praticamente somente marcas industrializadas. A pesquisa buscou que os respondentes apontassem a marca da ultima compra. As marcas mais citadas foram a Tabasco da empresa americana McIlhenny e distribuída no Brasil para empresa Aurora Alimentos e a Queensberry da empresa brasileira

Kivids Markad. Entende-se que pela facilidade de encontrar em grandes supermercados, a grande maioria acaba consumindo pela conveniência e pela facilidade de acesso, além de claro, existir todo um apelo de marketing sobre estes produtos, especialmente em mídias como televisão e internet.

A Kivids Markada, fundada em 1986 pelo medico Luiz Camara Lopes apaixonado por geleias finas, resolveu pessoalmente conhecer a produção das fabricas europeias e ao voltar para o Brasil inaugurou em Alphaville a primeira fábrica. Com aproximadamente 2000m2 e cerca de 50 funcionários, as primeiras produções feitas artesanalmente e assim começou sua historia que pode ser uma das grandes referências para Chilli Bear.

Diante deste cenário de concorrência a empresa Chilli Bear não busca a estratégia de disputar preços, pois evidentemente não seria suportável e saudável para uma entrante de pequeno porte. Busca um novo conceito para atender o público que gosta de consumir pimentas diariamente ou semanalmente e assim fidelizar através da qualidade e confiança no produto.

4.2.1.2.2 Fornecedores

Os dados dos fornecedores foram obtidos diretamente com os sócios e através de empresas que já atuam no ramo. Alguns já eram de conhecimento da empresa, pois já são atuantes na região onde a empresa esta instalada.

Para Chilli Bear é de grande relevância a qualidade dos produtos e fornecedores, é uma peça fundamental em toda engrenagem, uma vez que a qualidade é ponto principal do produto oferecido ao consumidor. A seleção das matérias primas passa caracteriza-se por um critério rígido de avaliação dos sócios frente aos ingredientes, desde a consistência, textura, produtos bem embalados, frescos, devidamente transportados e bem armazenados. Com base nisso a empresa sempre busca parcerias de confiança, e marcas de confiança e buscar comprar sempre dos mesmos fornecedores (Tabela 4) visando uma relação de curto, médio e longo prazo, buscando com isso melhores condições de entrega, condições de pagamento e fidelização da cadeia de suprimentos.

Tabela 4- Fornecedores e ingredientes

Item	Fornecedor
Pimenta Dedo de Moça	Casa Jacoby (CEASA RS)
Vinagre	Makro Atacadista
Sal	Makro Atacadista
Açúcar	Makro Atacadista
Extrato de Tomate	Makro Atacadista

Fonte: Autor

4.2.1.2.3 Clientes

Estima-se que os clientes atingidos pelo produto da Chilli Bear são adultos, amantes de pimenta ou consumidores habituais de pimenta, molhos de pimenta, geleias e derivados. Ainda a decisão de compra se dá basicamente pela praticidade em temperar refeições e a partir deste hábito de consumo passa a ser amante e grande apreciador do produto.

Os clientes-alvo consomem produtos de origem artesanal e valorizam o natural, orgânico e funcional. Em sua maioria compram por opção de alimentar-se por apreciar o produto, praticidade de consumo e por acreditar nos benefícios para saúde consumindo o produto. Normalmente gostam de novidades, que por vezes o mercado pode não estar oferecendo. Parte dos clientes-alvo tem alguma restrição alimentar, como alergias alimentares a outros tipos de tempero, e principalmente ao sal.

Acredita-se que o produto em si pode atender diversas faixas etárias e classes sociais. O conceito do produto pode torná-lo menos acessível no que diz respeito ao preço. Mesmo com menor frequência de consumo, existe uma crescente demanda por alimentos de maior qualidade também pelas classes mais baixas. A mídia e o acesso à informação têm contribuído bastante neste sentido, com as pessoas com maior acesso a informação através de jornais, internet, redes sociais e televisão, ampliam seu conhecimento e consciência sobre saúde, refletem, e passam avaliar alimentos de maior qualidade e valor agregado.

Os clientes estão em todas as partes, pois o público-alvo tem o perfil que está crescendo rapidamente. De acordo com a pesquisa realizada para detectar onde estão os clientes potenciais, e por logística, considerando a sede da empresa, abrangerá a cidade de Canoas, e cidades próximas, ou seja, região metropolitana de Porto Alegre. Delimitou-se neste momento da empresa, a região metropolitana de Porto Alegre para introdução deste

produto e sabe-se através de outros estudos um grande potencial para região do Litoral Gaúcho e todo o país através de *delivery* via correios e outros meios para todo território nacional, com alguns clientes já no Centro Oeste e Sudeste do país, com contatos e experiências de representantes nestas regiões.

4.2.1.3 Análise do macroambiente

Nesta seção apresentam-se os ambientes externos, ou macroambientes, os quais podem impactar ou relacionar-se com o negócio da empresa. São eles: ambiente demográfico, ambiente econômico, ambiente natural, ambiente tecnológico e ambiente político-legal.

4.2.1.3.1 Ambiente demográfico

Segundo pesquisa bibliográfica em Kotler e Keller (2012), normalmente os profissionais de marketing costumam dividir a população em grupos de faixas etárias, o qual a empresa Chilli Bear irá atrair prioritariamente: adultos jovens (20 a 40 anos) e adultos de meia-idade (40 a 65 anos). Nada impede que as demais faixas sejam atendidas com êxito, pois existem duas tendências neste âmbito que inspiram a razão de empreender neste nicho: paixão por pimentas, e por gostar muito e consumir diariamente, e por consumidores semanais que consomem pela praticidade em temperar alimentos para família (incluindo crianças e adolescentes como consumidores, através do incentivo dos pais e familiares); e, o envelhecimento saudável dos idosos (idosos mais conscientes e também buscando maior qualidade de vida e bem estar). Percebe-se que ambas as faixas tendem a tornarem-se mais exigentes com o consumo alimentar e por sua vez, também pode ser clientes-alvo da empresa.

Neste presente estudo, a empresa detém-se a atender inicialmente uma região específica do estado do Rio Grande do Sul: Região Metropolitana de Porto Alegre. A cidade de Canoas, onde se instalará a empresa, tem uma localização estratégica e vantajosa, pois pode ser acessada facilmente por suas vias rodoviárias, além de estar em localização central da região metropolitana. Conforme dados estimados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) de Julho de 2019 a população estimada da região é de 4.340.733 de habitantes, abaixo se apresenta a Figura 8 com as respectivas cidades que compõem a região com sua respectiva população.

Figura 8- Municípios da Região Metropolitana de Porto Alegre.

Município	Área (km²)	População 2010	População 2018	PIB em mil R\$ 2013
Alvorada	70,811	195.718	209.213	1.992.342
Araricá	35,292	4.868	5.622	122.598
Arroio dos Ratos	425,938	13.608	14.123	174.142
Cachoeirinha	43,766	118.294	129.307	5.648.490
Campo Bom	61,406	60.081	66.156	2.168.912
Canoas	131,097	324.025	344.957	11.451.934
Capela de Santana	184,003	11.613	11.810	152.665
Charqueadas	216,513	35.363	40.301	1.006.974
Dois Irmãos	65,156	27.572	32.205	1.323.496
Eldorado do Sul	509,699	34.335	40.643	959.833
Esteio	27,543	80.669	83.121	2.780.621
Estância Velha	52,378	42.589	49.345	1.149.281
Glorinha	323,641	6.885	7.988	358.176
Gravataí	463,758	255.762	279.398	10.197.232
Guaíba	376,973	95.230	98.043	4.174.309
Igrejinha	136,816	31.663	36.450	1.326.577
Ivoti	63,138	19.877	23.880	714.430
Montenegro	420,017	59.436	64.788	2.624.259
Nova Hartz	62,558	18.346	21.317	649.953
Nova Santa Rita	217,868	22.706	28.670	914.883
Novo Hamburgo	223,606	239.051	246.452	7.021.001
Parobé	109,026	51.481	57.660	958.182
Porto Alegre	496,827	1.409.939	1.479.101	57.379.337
Portão	159,942	30.881	36.510	971.739
Rolante	296,992	19.493	21.199	420.492
Santo Antônio da Patrulha	1.048,90	39.679	42.648	886.392
Sapiranga	137,519	75.020	81.198	2.125.761
Sapucaia do Sul	58,644	130.988	140.311	2.630.605
São Jerônimo	937,049	22.141	24.078	413.216
São Leopoldo	102,313	214.210	234.947	5.854.218
São Sebastião do Cai	111,435	21.932	25.467	526.820
Taquara	457,13	54.656	57.292	999.225
Triunfo	823,416	25.811	29.207	5.900.492
Viamão	1.494,26	239.234	254.101	2.680.846
Total	10.345,45	3.958.985	4.317.508	138.659.433

Fonte: IBGE

4.2.1.3.2 Ambiente econômico

Não podemos negar que o mercado brasileiro vem sofrendo nos últimos anos não apenas crises econômicas quanto políticas, mais ainda na atualidade com a crise sanitária. Todas essas crises juntamente dos reflexos da inflação, desvalorização cambial e da recessão econômica estão sendo um grande obstáculo não só para empresas nascentes, mas inclusive para empresas consolidadas no mercado e de grande porte. Segundo o fundo monetário

Internacional devido aos efeitos da pandemia do COVID 19 projeta queda de 5,3% da economia brasileira deste ano. A previsão para queda do produto interno bruto (PIB), a soma de todos os bens e serviços produzidos no país foi publicada em abril de 2020. No relatório divulgado em janeiro de 2020, antes dos efeitos da pandemia de covid-19 na economia brasileira, a previsão do FMI era que a economia brasileira cresceria 2,2% neste ano.

Visando o conceito do produto da Chilli Bear, pode em algumas circunstâncias ser sensível no que se relaciona a preço, mas por não ser comprável com bens de alto valor aquisitivo, tende a manter mais facilmente seu mercado, mesmo adiante de crises econômicas. Normalmente frente às crises econômicas, o reflexo maior está nos gastos considerados supérfluos ou insensatos.

Para empresa, a crise é um momento de planejar com muito empenho, pois a dificuldade tende a ser maior em um cenário pessimista. A empresa precisa planejar ainda mais suas estratégias de mercado, além de que pensando em concorrentes, muitos não estavam preparados e acabam não resistindo a este cenário. Esta pode ser a hora de entrar no mercado e estar preparado para um momento de pós-crise.

4.2.1.3.3 Ambiente natural

No Brasil, o custo da água e energia elétrica tem aumentado e esta é uma tendência a nível mundial, considerando serem recursos naturais que podem acabar.

Na área de atuação da empresa Chilli Bear, não há níveis de poluição consideráveis. Claro que a empresa deverá estar consciente do meio ambiente que a cerca, e com isto colaborar ao máximo com as pequenas ações, como separação adequada de lixo e de sua destinação correta, além de ações para evitar qualquer desperdício de água e energia elétrica.

A Chilli Bear terá um foco na consciência ambiental em todo o seu processo, toda água utilizada no processo de lavagem e produção é reutilizada, com devido tratamento da água e dos resíduos, outros procedimentos de fábrica recebem o destino correto. A pimenta recebida pela fábrica é inteiramente tratada e as impurezas e restos da fabricação servem de matéria prima para outras indústrias, para quais são vendidas.

A matriz energética da Chilli Bear também é sustentável, sendo 75% dela composta de energia solar, gás natural, que é um insumo considerado limpo.

4.2.1.3.4 Ambiente tecnológico

No segmento de pimentas já existem diferentes máquinas e utensílios que potencializam e facilitam a produção. Para este perfil de empresa, há diferentes evoluções tecnológicas, porém parte voltada as indústrias de grande porte.

Basicamente para as empresas menores, os maquinários são os mesmos, porém sempre sofrem aprimoramentos. O maquinário e tecnologia são totalmente manuais, com caldeiras organizadas em painéis de alumínio, tanques de armazenamento, processos de envasamento (colocação da pimenta nos recipientes) e rotulação nas vasilhas de vidro.

4.2.1.3.1 Ambiente político legal

O ambiente político-legal esta subdividido em: Normas Sanitárias, Normas ambientais, Normas Trabalhistas e Normas Tributárias, conforme segue:

4.2.1.3.2 Normas Sanitárias

Uma empresa do ramo de alimentação prevê diversas legislações e normas que, em suma, garantem a qualidade e segurança alimentar. Segundo o código de defesa do consumidor, o fornecedor é responsável pela qualidade, quantidade e durabilidade do seu produto (Lei 8.078, de 11/09/1990). Ao adequar-se às normas sanitárias, a empresa obtém produtos de maior qualidade e mais seguros, além de diminuir as reclamações por parte dos consumidores. A empresa passa a transmitir credibilidade aos seus clientes e ainda valoriza a saúde dos funcionários.

Por volta de 1986, o conceito de segurança alimentar foi adotado no Brasil, mas somente em 1994 consolidou-se no país. Cada vez mais, existe um aumento da atenção para as composições dos alimentos, à qualidade e à segurança biológica. Para isto se aplica a Política Nacional de Alimentação e Nutrição – Portaria 710 de 10/06/1999 – Ministério da Saúde.

A implantação do sistema de análise de Perigos e Pontos Críticos de Controle (APPCC) do qual as Boas Práticas de Fabricação são pré-requisitos básicos já é obrigatória no Brasil desde 1993 para todos os estabelecimentos que manipulam alimentos (UNIVATES, 2004).

De acordo com a Agência Nacional de Vigilância Sanitária (ANVISA), a legislação sanitária apresenta a documentação do Programa de Boas Práticas, dividida em três grupos:

- Manual de Boas Práticas de Fabricação (BPF): este documento apresenta as estratégias e processos envolvidos na empresa, para atendimento integral da

legislação e garantia de fabricação de alimentos seguros. Com base na resolução RDC número 216, o manual deve conter obrigatoriamente: controle de higienização, controle de qualidade da água, controle de higiene dos manipuladores, controle da saúde dos manipuladores e controle de pragas e vetores.

- Procedimento Operacional Padronizado (POP) e Procedimento Padrão de Higiene Operacional (PPHO): Documentos desenvolvidos para padronização das atividades específicas e rotineiras da produção, armazenamento e transporte de alimentos, bem como estabelece como ocorrerá a higienização ambiental.
- Registros: evidências documentadas do cumprimento do Manual de BPF e dos POP PPHO.

A documentação acima citada, além de atender às exigências legais do negócio, possibilita também a integração com a NBR ISO 22000 (2006). Esta Norma Brasileira integra os princípios do Sistema APPCC e apresenta etapas de aplicação desenvolvidas pela Comissão Codex Alimentarius. Auditorias internas deverão ocorrer em períodos pré-definidos, para assim confirmar a eficácia da implementação do sistema de segurança alimentar.

No momento de pandemia de COVID-19 que vivemos cabe cada vez mais reforçar a adoção de boas práticas de fabricação e manipulação de alimentos durante a pandemia, a ANVISA publicou em abril de 2020 novas notas técnicas que orientam sobre o uso de máscaras e luvas nas empresas do setor. Ambas destacam quais medidas as empresas de produtos alimentícios devem reforçar para evitar a disseminação do vírus entre os trabalhadores.

Um dos principais aspectos abordados é a importância da higiene das mãos e dos ambientes de trabalho, incluindo equipamentos e utensílios. Há também orientações sobre a avaliação da saúde do trabalhador, conduta pessoal, distanciamento físico, divisão de turnos para os colaboradores, além do controle de matéria-prima e transporte de produtos.

É importante ressaltar que, até o momento, não existem evidências de contaminação pelo novo coronavírus por meio de alimentos, daí o foco nos trabalhadores e nos ambientes. A Agência destaca também que várias das ações descritas nas notas já são de conhecimento do setor e que, portanto, devem fazer parte da rotina.

A Chilli Bear deve nomear ao menos um responsável pelas boas práticas da empresa, que depois de treinado, o mesmo deverá coordenar implantar e manter cada requisito do manual.

4.2.1.3.3 Normas Ambientais

A gestão ambiental de uma empresa envolve o estabelecimento de práticas para redução dos impactos que podem ser causados à natureza e também à sociedade, como por exemplo, a poluição gerada ou outros danos ecológicos.

Quando esta gestão ocorre, as medidas ambientais tendem a ser muito benéficas para a empresa, pois pode, por exemplo, reduzir custos de água, energia e matéria prima (FELIX, 2010).

A implementação e cumprimento das normas ambientais também traz uma imagem favorável à marca. Atualmente a sociedade credita valor às empresas que preservam e respeitam o meio ambiente.

Para isto, existe a série ISO 14000 que contempla as seguintes normas:

- ISO 14001: referente ao Sistema de Gestão Ambiental (SGA), a qual é direcionada à certificação;
- ISO 14004: serve como suporte ao Sistema de Gestão ambiental da empresa;
- ISO 14010: são normas sobre as Auditorias Ambientais, as quais verificam os compromissos estabelecidos pela empresa em seu sistema de gestão Ambiental;
- ISO 14031: estabelece normas para medição e análise de desempenho ambiental da empresa.
- ISO 14020: refere-se às normas sobre rotulagem ambiental;
- ISO 14040: Estabelece as interações entre as atividades produtivas da empresa em relação ao meio ambiente;

4.2.1.3.4 Normas trabalhistas

- O ambiente trabalhista de uma empresa deve ser muito bem estruturado e acompanhado, pois existem dezenas de trâmites a serem observados, evitando irregularidades legais que podem acarretar multas e reclamações trabalhistas;
- Conforme consulta realizada no site Guia Trabalhista (2019), apresenta-se um resumo das principais rotinas, as quais devem ser adaptadas à realidade da empresa;

- Acordo de compensação de horas;
- Acompanhamento mensal dos recolhimentos e cumprimento das obrigações trabalhistas e previdenciárias;
- Arquivamento das folhas de pagamento e dos demais documentos trabalhistas;
- Quando autônomo; retenção e recolhimento de 11% nos pagamentos a tais profissionais, bem como o IRF devido, além da contribuição por parte da tomadora.
- Cálculos trabalhistas, como 13º salário, descontos legais, etc.;
- Comunicação de acidente de trabalho (CAT), quando for o caso, dentro dos prazos estabelecidos;
- Quando mais de 10 funcionários, registros manual ou eletrônico do horário de entrada e saída dos funcionários;
- Criação do CIPA (comissão Interna de Prevenção de Acidentes), quando houverem empregados admitidos.
- Contratos de experiência;
- Contribuições sindicais dos empregados uma vez ao ano e contribuição sindical patronal;
- Anotações e atualizações na carteira de trabalho do empregado.
- Planejamento de férias;
- Recolhimento de FTGS e INSS aos funcionários;
- Entregar, mensalmente a guia de recolhimento do FGTS e de informações à Previdência Social (GFIP).
- Realização de exames médicos de admissão, demissão, retorno ao trabalho, mudança de função e periódicos, conforme determinação do Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional (PCMSO).
- Entregar no momento do desligamento o Perfil Profissiográfico Previdenciário (PPP).
- Efetuar sempre que necessário e pelo menos uma vez ao ano o Programa de Prevenção de Riscos Ambientais (PPRA).

4.2.1.3.5 Normas tributárias

O segmento da Chilli Bear poderá optar pelo Simples Nacional e poderá classificar-se como microempresa (ME) uma vez que não ultrapasse sua receita bruta anual de

R\$360.000,00. Dentro desta realidade, está previsto alíquotas de até 5,97%, conforme figura 9 e 10.

Figura 9- Alíquotas e Partilha do Simples Nacional – Comércio

	Receita Bruta em 12 Meses (em R\$)	Alíquota	Valor a Deduzir (em R\$)
1a Faixa	Até 180.000,00	4,5%	–
2a Faixa	De 180.000,01 a 360.000,00	9%	8.100,00
3a Faixa	De 360.000,01 a 720.000,00	10,2%	12.420,00
4a Faixa	De 720.000,01 a 1.800.000,00	14%	39.780,00
5a Faixa	De 1.800.000,01 a 3.600.000,00	22%	183.780,00
6a Faixa	De 3.600.000,01 a 4.800.000,00	33%	828.000,00

Percentual de Repartição dos Tributos

	IRPJ	CSLL	Cofins	PIS/Pasep	CPP	ICMS
1a Faixa	5,5%	3,5%	12,74%	2,76%	41,5%	34%
2a Faixa	5,5%	3,5%	12,74%	2,76%	41,5%	34%
3a Faixa	5,5%	3,5%	12,74%	2,76%	42%	33,5%
4a Faixa	5,5%	3,5%	12,74%	2,76%	42%	33,5%
5a Faixa	5,5%	3,5%	12,74%	2,76%	42%	33,5%

Fonte: Receita Federal

Figura 10 - Alíquotas e Partilha do Simples Nacional – Indústria

	Receita Bruta em 12 Meses (em R\$)	Alíquota	Valor a Deduzir (em R\$)
1a Faixa	Até 180.000,00	4,5%	–
2a Faixa	De 180.000,01 a 360.000,00	7,8%	5.940,00
3a Faixa	De 360.000,01 a 720.000,00	10%	13.860,00
4a Faixa	De 720.000,01 a 1.800.000,00	11,2%	22.500,00
5a Faixa	De 1.800.000,01 a 3.600.000,00	14,7%	85.500,00
6a Faixa	De 3.600.000,01 a 4.800.000,00	30%	720.000,00

Percentual de Repartição dos Tributos

	IRPJ	CSLL	Cofins	PIS/Pas ep	CPP	IPI	ICMS
1a Faixa	5,5%	3,5%	11,51%	2,49%	37,5%	7,5%	32%
2a Faixa	5,5%	3,5%	11,51%	2,49%	37,5%	7,5%	32%
3a Faixa	5,5%	3,5%	11,51%	2,49%	37,5%	7,5%	32%
4a Faixa	5,5%	3,5%	11,51%	2,49%	37,5%	7,5%	32%
5a Faixa	5,5%	3,5%	11,51%	2,49%	37,5%	7,5%	32%
6a Faixa	8,5%	7,5%	20,96%	4,54%	23,5%	35%	–

Fonte: Receita Federal

A lei complementar nº 123/2006 instituiu um novo tratamento tributário simplificado, também conhecido como Simples Nacional ou Super Simples. O Simples nacional implica em recolhimento mensal, mediante documento único de arrecadação, do IRPJ, IPI, CSLL, COFINS, PIS, INSS, ICMS e ISS.

4.2.1.4 Produto

A empresa Chilli Bear, diante das pesquisas realizadas, optou por manter seus molhos já tradicionais, feito com pimenta dedo de moça, vinagre, sal, açúcar e água. Sendo assim os ingredientes do molho agridoce artesanal Chilli Bear. Sendo dividido em três opções, iniciante, amador e profissional. Sendo o iniciante focado nos clientes que não tem o hábito de consumir pimenta, sendo uma pimenta mais suave, mas mantendo a essência da tradicional receita. A opção amador já é para amantes de pimenta, sendo uma receita já com o tradicional sabor do molho picante, sendo nem tão fraca como a amador e nem tão forte como a profissional. Já a pimenta sabor profissional já é para aqueles clientes chamados de profissionais no mundo das pimentas, tendo o sabor picante forte, porém sem perder a essência agridoce do produto. Sendo todas as três opções em potes de 240g, em embalagens de vidro mantendo os seus grandes diferenciais.

- Ingredientes totalmente naturais.
- Ausência de aditivos, conservadores, aromatizantes, que tornam os produtos mais artificiais.
- Caráter artesanal, que vem sendo valorizado pelo cliente.
- Preocupação com a qualidade dos ingredientes utilizados na receita;
- Alimento de alto sabor, que ainda, proporciona efeitos benéficos à saúde.
- Não contém Glúten nem lactose, sem restrições alimentares neste sentido.

Figura 11- Pimenta Chilli Bear



Fonte: Empresa Chilli Bear

4.2.1.4 Preço

O produto busca se diferenciar, ainda que muitos concorrentes, mesmo que indiretos, são de origem industrial. Em muitos casos o cliente está disposto a pagar mais por um produto que remeta à confiabilidade e qualidade. Com base nas pesquisas realizadas para este plano de negócios, 89% dos respondentes informou que se dispõe a pagar mais pelos produtos que confia e que atribui qualidade.

Para base de cálculo do valor do produto, é necessário identificar fatores como: pretensão de vendas, custos fixos e variáveis e percentuais de consumo.

Após análise de mercado e do produto, olhando o mercado potencial de Canoas com uma população atual segundo pesquisa do SEBRAE de 2019 de 357.168 habitantes sendo destes 80 % dentro da faixa etária de consumo do produto segundo pesquisa realizada diretamente com os consumidores, sendo de 15 a 79 anos, ou seja, um mercado potencial de 285.734 habitantes, onde a empresa visa atingir inicialmente apenas 0,3% deste mercado sendo em média 1000 unidades/potes por mês totalizando 12.000 unidades ano.

Os potes serão vendidos por atacado, para mercados, padarias, mercearias, atacadistas e lojas de conveniência, olhando o potencial de mercado de Canoas, com 1.113 estabelecimentos.

Abaixo (Tabela 5) demonstração dos custos variáveis envolvidos na fabricação das pimentas.

Tabela 5 – Custos variáveis por unidade

Custos Variáveis			
Materia Prima	Valor total (kg)	Custo por Unidade	%
Pimenta Dedo de Moça	R\$11,00	R\$1,10	26,18%
Vinagre	R\$2,98	R\$0,22	5,32%
Açúcar	R\$4,60	R\$0,37	8,76%
Extrato de Tomate	R\$7,95	R\$0,02	0,47%
Sal Aginomoto	R\$30,00	R\$0,09	2,14%
Subtotal		R\$1,80	42,88%
Itens por unidade	Valor Total (milheiro)	Custo por Unidade	
Embalagem (Pote)	R\$1.600,00	R\$1,60	38,08%
Adesivo (2 por pote)	R\$800,00	R\$0,80	19,04%
SUBTOTAL		R\$2,40	57,12%
Custo variável por pote		R\$4,20	100,00%

Fonte: Autor

Conforme acima, o custo variável por pote é de R\$4,20. Para determinação do preço, a empresa também deve levar em conta seus custos fixos, ou seja, os custos independentes do volume produzido, a empresa precisa arcar todo mês. Segue na Tabela 6, uma estimativa dos custos fixos envolvidos no negócio:

Tabela 6 – Custos Fixos Mensais

Custos Fixos Mensais	Valor
Marketing Digital	R\$150,00
Material Administrativo	R\$50,00
Material de Limpeza	R\$100,00
Contador	R\$150,00
Telefone e Internet	R\$200,00
Aluguel	R\$500,00
Energia Elétrica	R\$240,00
Gás	R\$200,00
Gasolina (logística)	R\$1.000,00
Salário + Encargos (Mão de Obra)	R\$1.574,00
Total	R\$4.164,00

Fonte: Autor

Realizado o rateio do custo fixo pelo critério de unidade produzida, representa um custo de R\$4,16 por unidade. Assim, a empresa possui um custo total de R\$8,36 por unidade produzida. O ICMS que incide em 17% sobre o produto, a empresa almeja uma margem de lucro de 100% com revenda direta ao consumidor final B2C e 70% para o atacado B2B.

O preço de venda neste caso será dado pela seguinte equação, conforme o autor Santos (2001).

Legenda

Po = preço de venda a vista

Ev = encargos sobre o preço de venda

Ctu = custo total unitário

Mc = margem de lucro sobre o custo total unitário (em % por R\$1,00)

Preço de venda B2C:

$$Po = Ctu (1+Mc) / (1-Ev)$$

$$Po = 8,36(1+1)/(1-0,17)$$

$$Po = 20,14$$

Preço de venda B2B:

$$Po = Ctu (1+Mc) / (1-Ev)$$

$$Po = 8,36(1+0,7)/(1-0,17)$$

$$Po = 17,12$$

Nesta situação as pimentas nos potes de 240g, considerando impostos, obteve um preço ideal de R\$20 para o consumidor final. Este valor previsto para o atacado seria em torno de R\$17.

4.2.1.5 Praça

Toda parte de vendas será feita por representantes autônomos, que possuem veículo próprio e experiência com vendas. Para isto, os mesmos terão uma completa explicação sobre o produto que irão comercializar, a fim de replicar a mesma explicação ao cliente, para que entenda este novo e que esteja inteirado para transmitir também ao consumidor final.

Os representantes já são conhecidos pela empresa, Atualmente a empresa tem em torno de quatro contatos, que praticam vendas em diferentes regiões do estado. No primeiro ano a empresa projeta vender uma quantidade suficiente para atender a região metropolitana e por este motivo, irá começar com um representante que atende a região.

Os demais representantes são contatos extremamente importantes para a empresa, para que á medida que for crescendo para outras regiões, estes farão a ponte para tal. Ambos já possuem carteira de clientes consolidadas em um ritmo de vendas constante e crescente.

Em um primeiro momento, acredita-se que não devem ser atingidas todas as cidades da região. As visitas aos clientes (estabelecimentos) serão quinzenais, mas serão avaliados casos específicos que poderão surgir, conforme a demanda do estabelecimento, distâncias e etc. Normalmente os representantes já possuem uma rota de praças a serem visitadas e desta maneira, já programaram junto ao cliente as visitas subsequentes.

4.2.1.6 Promoção

O foco principal será a oferta em pequenos mercados, empórios e padarias com degustação do produto harmonizando com torradas e queijos, pois estes são locais que a empresa entende que seja imprescindível ofertar o produto. Estes são os pontos de venda mais frequentados por quem procura diretamente por este tipo de alimentação. Estes tipos de estabelecimento vêm se consolidando e crescendo, e a empresa precisa estar aliada a isto para garantir as vendas e atrair novos clientes. Ainda, haverá prospecção em estabelecimentos já consolidados nas cidades-alvo como fruteiras, mercearias e mercados regionais de maior porte.

Outra estratégia é fazer campanhas promocionais em restaurantes e lanchonetes, com degustação, gôndolas, e ainda oferecer parcerias com estes locais. A prospecção será inicialmente na cidade de Canoas, pois há um grande número de estabelecimentos voltados à culinária.

A empresa irá utilizar muito as redes sociais (como *Facebook* e *Instagram*) para promover as vendas, pois estas são mídias gratuitas e de grande repercussão. Com isto,

divulgará a marca, o produto, os benefícios e também os locais onde o cliente poderá encontrar o produto.

4.2.1.7 Análise SWOT

A análise SWOT, conforme já abordada no referencial teórico deste trabalho, faz uma verificação estratégica das forças e fraquezas, oportunidades e ameaças envolvidas com o negócio. Esta é uma análise primordial para a empresa situar-se no contexto a qual está inserida, e procurar como usar cada item verificado a seu favor.

As forças identificadas na análise SWOT são a qualidade do produto e seus diferenciais. Estes são itens percebidos pelo cliente, que por sua vez agregam valor ao produto. O conhecimento da região e do mercado são outros fatores-chave que auxiliarão muito na prospecção de clientes. Por fim a experiência e conhecimento do ramo fazem com que a empresa esteja mais bem preparada para iniciar com sucesso as atividades e processos operacionais da organização.

A Chilli Bear identificou uma demanda crescente por produtos derivados de Pimenta, principalmente adocicados. Ao que tudo indica, é evidente um aumento na procura constante, a qual a empresa quer aproveitar a chance. Ainda, o incentivo fiscal e tributário para empresas de pequeno porte, permite considerar a ideia com um diferencial competitivo. Além de estar atrelada à baixa barreira de entrada. Este é um empreendimento de fácil início se comparado com outros negócios. É possível começar como pequena empresa, e ao consolidar-se, nada impede que se aumente a fatia de mercado e conseqüentemente, o porte da empresa.

Abaixo segue os itens representados da análise SWOT da empresa Chilli Bear Pepper (Figura 12).

Figura 12 – Análise SWOT da empresa

Forças	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Qualidade dos produtos ➤ Ingredientes frescos e genuinos ➤ Receita familiar e única ➤ Conhecimento do mercado e conhecimento do processo de fabricação 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Tendência de consumo para produtos mais naturais e saudáveis. ➤ Baixa barreira de entrada. ➤ Produto sem glúten, atendendo o aumento de restrições alimentares da população ➤ Novo lançamento de um produto atendendo os ingredientes solicitados pelos consumidores ➤ Alívio da carga tributária para empresas de pequeno porte.
Fraquezas	Ameaças
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Falta de variedade de produto ➤ Falta de experiência na administração alimentícia. ➤ Falta de especialização em nutrição ou area afim. ➤ Custo de investimento relevante com maquinario, matérias-primas, licenças e adequação da fábrica. ➤ Marca nova pouco conhecida 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Concorrência das industria de pimenta com preços atraentes. ➤ Aumento da legislação e impostos ➤ Pandemia de COVID-19

Fonte: Autor

As fraquezas podem tornar-se oportunidade de crescimento pessoal e profissional, uma vez que a empresa e sua equipe precisarão ganhar experiência e também se especializar dentro daquilo que for de valia para agregar ao produto.

Depois de estabelecida a empresa, a ideia é de criar novos produtos, atendendo ao mesmo nicho de mercado. Ainda, com a parceria que se pretende fazer com os representantes comerciais, a marca poderá ser facilmente introduzida no mercado, logicamente com momentos previstos de degustação nos locais de venda. Por se tratar do setor de alimentação,

com valores mais acessíveis, a empresa entende que a marca pode ser inserida no mercado e ganhar seu espaço.

As ameaças, por sua vez, poderão ser superadas através de produtos de qualidade, que além de saudáveis e nutritivos, são feitos artesanalmente com uma receita única no mercado. Em relação à legislação e impostos, a empresa antes de iniciar as atividades, precisará efetivamente programar as ações deste plano, e agir estrategicamente na busca de boa carteira de clientes. As legislações antes de tudo precisarão ser obedecidas pela empresa, a fim de evitar quaisquer transtornos futuros. Ambos são de ciência da empresa. Frente à pandemia de COVID-19 serão adotadas medidas de segurança em fábrica e a comercialização e venda será totalmente on-line com entregas programadas.

As oportunidades combinadas com as forças identificadas nesta análise evidenciam o quanto elas devem estar atreladas para garantir o sucesso da empresa. No entanto, é necessário que se tenha atenção às fraquezas e ameaças, para que estas possam ser convertidas, na medida do possível, em forças e oportunidades, respectivamente.

4.3 Plano Operacional

O plano operacional irá abranger processos, operações, custos, necessidade de pessoal, ou seja, resumidamente explica melhor como tudo irá funcionar.

A empresa operacionalizará de segunda à quinta feira das 7h30 às 11h45 e das 13h às 17h45 e na sexta feira das 7h30 às 11h45 e das 13h 16h45, completando uma jornada de 44 horas semanais.

As atividades administrativas, o atendimento dos fornecedores e dos clientes, bem como a gestão do negócio, será de responsabilidade dos proprietários do negócio. Até um crescimento da empresa, ocorrerá neste formato, pois se tornaria inviável financeiramente manter um assistente administrativo neste momento.

A capacidade produtiva de acordo com as instalações da empresa é de 200 potes por dia, porém inicialmente irá produzir 50 potes por dia para atendimento da demanda inicial.

A empresa seguirá este fluxo na fabricação dos potes da pimenta agridoce.

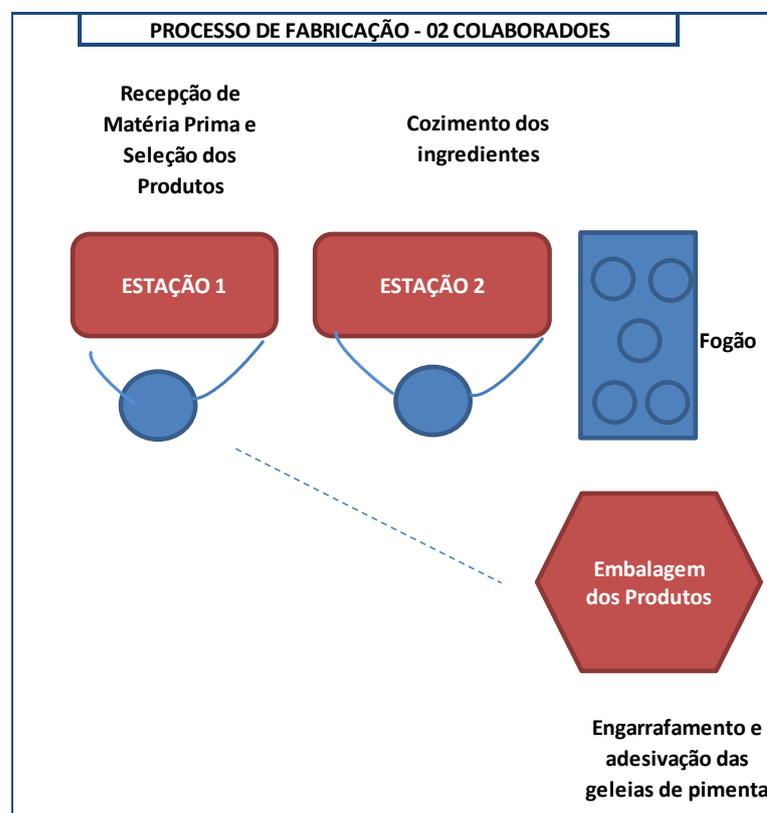
1. Pesar matéria-prima: separar os ingredientes, conforme receita e higienizar toda bancada e itens do processo produtivo;
2. Limpeza das pimentas, retirada das sementes e separação por tipo;
3. Divisão das pimentas em com semente e sem semente;
4. Cozimento das pimentas por tipo (iniciante, amador, profissional);
5. Resfriamento das panelas por 30 min.;

6. Esterilizar potes e embalagens;
7. Encher Potes;
8. Vedação a vácuo e dispor as etiquetas nos potes;
9. Armazenar em caixas plásticas na área de estoque.

Os pedidos poderão ser feitos por telefone, *e-mail*, *Whatsapp*, redes sociais ou pessoalmente na sede da empresa. A retirada ocorrerá no mesmo local da fábrica, ou será entregue diretamente ao consumidor via aplicativos de logística, onde o pagamento poderá ser feito à vista ou via cartão de crédito e débito. Com o decorrer das atividades poderá ser avaliado novas políticas de cobrança destes valores, caso julgar necessário.

Conforme quantidade solicitada pelo cliente e se disponível em estoque, o pedido poderá ser retirado no dia seguinte. Seguirá o processo de colocar em caixas plásticas quando o cliente disponibilizar, ou em caixas de papelão, conforme a quantidade solicitada. Inicialmente não estará estipulado um volume mínimo de pedido, pois a empresa entende que o produto é novo e precisa ser introduzido no mercado.

Figura 13 – Fluxograma do processo de fabricação



Fonte: Autor

Levando em considerações do plano operacional a empresa optou pelo layout por produto (conforme Figura 13), uma vez que a empresa terá apenas um produto na linha de produção.

4.3.1 Plano de recursos humanos

Para as operações da empresa previstas para o primeiro ano, será necessária contratação de uma pessoa para trabalhar junto à produção. A experiência ou conhecimento na área de alimentação contarão pontos na escolha do colaborador, porém não exclui aqueles que pretendem a vaga. Fatores como iniciativa pró-atividade, e vontade de aprender também são fatores-chave, pois este colaborador poderá contribuir para a melhoria dos processos e operações da empresa, e poderá ter melhores oportunidades com o crescimento da organização.

A empresa determinou uma política simples de contratação, pois entende que não é necessário estruturar um evento interno de seleção e dinâmicas, como ocorre nas empresas maiores. O anúncio da vaga será anunciado nas redes sociais e jornal. Os currículos serão recebidos preferencialmente por *e-mail* para análise. Os que a empresa julgar adequados ao perfil desejado, serão contatados para entrevista pessoal. Caso necessário será contratado uma empresa de recrutamento para apoio.

Para vaga de auxiliar de cozinheiro, existe uma preferência por mulher, em virtude de um melhor manuseio com produtos mais delicados. O salário obedecerá ao piso previsto para categoria de Indústria de Alimentos do estado do Rio Grande do Sul, no valor de R\$ 1.186,00. Para empresa, isto custará o valor de R\$1.575,91, conforme representado pela Tabela 7.

Tabela 7 – Encargos sobre o salário

Encargos sociais trabalhistas		
Salário Bruto	-	R\$1.186,00
13° salário	8,33%	R\$96,18
Férias	11,11%	R\$128,28
FGTS	8%	R\$92,37
FGTS/Provisão de multa e rescisão	4%	R\$46,18
FGTS sobre 13° salário e férias	2,33%	R\$26,90
Total Mensal	33,77%	R\$1.575,91

Fonte: Autor

Todo funcionário contratado, antes de iniciar suas atividades na empresa, deverá receber um treinamento interno sobre Boas Práticas de Fabricação (BPF), a ser passado pela proprietária da empresa. No restante, as atividades serão ensinadas na prática do dia-a-dia, pois são de baixa complexidade. O colaborador irá ambientar-se aos processos e a fábrica irá aumentando seus rendimentos com passar dos dias.

4.4 Plano Financeiro

O plano financeiro vem de encontro com os demais planos já apresentados, os quais são tão importantes quanto este. O plano financeiro reúne todos os dados já obtidos no plano de marketing e operacional, como estimativas de vendas, custos fixos e variáveis, despesas, custo com pessoal e etc.

4.4.1 Investimento fixo Inicial

A empresa apresenta abaixo um investimento mínimo inicial, para abertura da empresa, também chamado de investimento fixo inicial. Os valores foram obtidos através de cotações e pesquisas em lojas e sites diversos, a fim de alcançar valores mais acessíveis possíveis. Para cálculo de capital de giro necessário, a empresa julgou coerente atribuir um montante correspondente a dois meses de operacionalização.

Conforme apresentado na Tabela 8, este investimento é composto de máquinas, equipamentos e até mesmo de utensílios simples. Porém toda estrutura da empresa que a empresa julgou necessário, teve um embasamento em modelos de pequenas indústrias já conhecidas. Também se conversou com pessoas da área, para entender os processos, marcas de equipamentos, e demais exigências mínimas de maquinário, para abertura da empresa.

Tabela 8 – Investimento fixo inicial

Item	Quantidade	Valor unitário	Valor Total
Panelas Grandes	5	R\$70,00	R\$350,00
Fogão Industrial	1	R\$699,00	R\$699,00
Balança Eletrônica	1	R\$200,00	R\$200,00
Mesa de Inox	1	R\$600,00	R\$600,00
Caixas Plásticas para Estoque	10	R\$30,00	R\$300,00
Luvas	5	R\$30,00	R\$150,00
Kit Faqueiro	2	R\$30,00	R\$60,00
Lixeiras Pedal	2	R\$60,00	R\$120,00
Prateleira de Estoque	3	R\$90,00	R\$270,00
Uniforme	3	R\$60,00	R\$180,00
Geladeira	1	R\$1.000,00	R\$1.000,00
Computador e Impressora	1	R\$1.500,00	R\$1.500,00
Total			R\$5.429,00

Fonte: Autor

4.4.2 Capital de Giro

O capital de giro é o valor que a empresa precisa dispor para cobrir os custos até que o valor das vendas entre no caixa. Conforme Santos (2001), existem dois métodos de estimar o capital de giro necessário, sendo um através do ciclo financeiro, e outro com base no balanço patrimonial. Como a empresa não estima grandes variações de vendas, em virtude da sazonalidade, usará o modo com base no ciclo financeiro.

O capital de giro previsto e necessário para o bom funcionamento da empresa deverá considerar o estoque inicial e o caixa mínimo, que juntos somam R\$ 12.027,05 conforme representado na Tabela 9.

Tabela 9 – Capital de Giro

Descrição	Valor
Estoque Inicial	R\$4.201,38
Caixa Mínimo	R\$7.825,67
Capital de Giro	R\$12.027,05

Fonte: Autor

Abaixo, estão especificados especificamente a necessidade do estoque inicial e de caixa mínimo.

4.4.2.1 Estoque Inicial

Para o cálculo de matéria prima necessária para o estoque inicial, a empresa considerou o ciclo de quinze dias, o suficiente para se trabalhar na semana que se está e na semana seguinte. Entende-se que uma compra inicial para compor um estoque quinzenal seja

conveniente por questões das matérias primas e produtos prontos serem perecíveis. Também evita de ficar com pouco insumo, o qual poderia comprometer a produção, caso o fornecedor não entregue a tempo. Caso surja algum pedido maior e inesperado, também terá esta matéria prima de uma semana à frente, como margem para adiantar a produção até receber mais do fornecedor.

Abaixo, apresenta-se a tabela das quantidades necessárias para compor o estoque inicial e o custo envolvido (Tabela 10).

Tabela 10 – Estoque Inicial

Custo variável por pote		R\$4,20
Total de Unidades Quinzenal	500	R\$2.100,69

Fonte: Autor

4.4.2.2 Caixa Mínimo

Para definição do caixa mínimo, a empresa optou para usar o ciclo financeiro para base de cálculo. Para tanto, precisou fazer levantamentos de prazos para pagamentos de fornecedores e estimou o prazo médio de recebimentos de clientes, conforme apresentado na Tabela 11 e Tabela 12.

Tabela 11 – Prazo médio de vendas

Prazo médio de vendas	%	Prazo em dias	Média Ponderada
Vendas à vista	80	0	14
Vendas à prazo	20	28	0

Fonte: Autor

Tabela 12 – Prazo médio de compras

Prazo médio de Compras	Prazo em dias
Pimenta Dedo de Moça	0
Vinagre	0
Açúcar	0
Extrato de Tomate	0
Sal Aginomoto	0

Fonte: Autor

A empresa entende que a necessidade de estoque deverá ser o suficiente para 15 dias, pois produtos são perecíveis e não haveria razões para armazenar maiores quantidades.

Depois de levantados os dados, obtém-se a necessidade de capital de giro, em dias, conforme demonstrado na Tabela 13.

Tabela 13 – Necessidade líquida de capital de giro

Recursos da empresa fora do caixa	Número de dias
Contas a receber - prazo médio de vendas	14
Estoques - necessidade média de estoques	15
Subtotal (recursos fora de caixa)	29
Recursos de terceiros no caixa	
Fornecedores	0
Subtotal (recursos de terceiros no caixa)	29

Fonte: Autor

Com base nos dados apresentados acima, a empresa constatou que o caixa mínimo necessário é de R\$7.825,67 conforme Tabela 14.

Tabela 14 – Caixa Mínimo

Descrição	Valor
Custo Fixo Mensal	R\$4.164,00
Custo Variável Mensal	R\$4.201,38
Custo total da Empresa	R\$8.365,38
Custo diário	R\$269,85
Necessidade Líquida de Capital de giro em dias	29
Caixa Mínimo	R\$7.825,67

Fonte: Autor

4.4.2.3 Investimentos Pré Operacionais

A empresa estimou as seguintes despesas, necessárias antes do início das atividades, também chamado de investimento pré-operacional, conforme Tabela 15.

Tabela 15 – Investimentos pré-operacionais

Descrição	Valor
Despesas com legislação e registro da marca	R\$ 1.000,00
Amostra a Clientes (Lançamento do produto)	R\$ 500,00
Total	R\$ 1.500,00

Fonte: autor

4.4.2.4 Investimento Total

Considerando dados já apresentados neste plano financeiro, é possível determinar que o investimento total para implantação do negócio é de R\$ 18.956,05 a descrição da composição deste valor está apresentado na Tabela 16.

Tabela 16 – Investimento Total

Investimento Total	Valor	%
Investimento Fixos	R\$5.429,00	29%
Capital de Giro	R\$12.027,05	63%
Investimentos Pré Operacionais	R\$1.500,00	8%
Total	R\$18.956,05	100%

Fonte: Autor

Para os recursos apresentados a empresa irá usar recursos próprios para abertura do negócio.

4.4.2.5 Faturamento Mensal e anual

De acordo com o levantamento realizado pela pesquisa de mercado e pelo mercado que a empresa delimitou neste primeiro ano, chegou-se a um resultado de 1000 unidades por mês, Cada pacote será vendido por R\$20,00 sendo possível atingir um faturamento mensal de R\$20.000,00.

A partir do segundo ano de atividade da empresa, pretende-se aumentar em 20% as vendas do ano. Isso se justifica, pois o produto já foi inserido no mercado pretendido, a marca passa a ganhar espaço e torna-se mais conhecida. Com isto, muitos clientes já estarão fidelizados e os próprios divulgam nos seus grupos de familiares, amigos até mesmo aos colegas de trabalho.

Pensando em um faturamento esperado para os próximos cinco anos, a empresa adotou premissas como inflação e reconhecimento da marca, para trabalhar com um índice de aumento no valor do produto em 9% a.a. Esta margem, para a empresa, julga-se adequada neste momento, para evitar possíveis surpresas indesejadas e assegurar a saúde financeira do negócio. Logicamente, a empresa deverá rever constantemente o momento financeiro que está vivendo e que a cerca, para aplicar de fato os percentuais aqui estipulados.

Abaixo, apresenta-se a Tabela 17 detalhada do faturamento previsto nos primeiros cinco anos de atividades da empresa Chilli Bear.

Tabela 17 – Previsão de Faturamento Mensal e Anual

Previsão de Faturamento					
Período	Produto	Previsão Vendas Mensal	Preço de Venda Unitário	Faturamento Mensal	Faturamento Anual
Ano 1	Pimenta Pote	1000	R\$20,00	R\$20.000,00	R\$240.000,00
Ano 2	Pimenta Pote	1200	R\$20,00	R\$24.000,00	R\$288.000,00
Ano 3	Pimenta Pote	1440	R\$20,00	R\$28.800,00	R\$345.600,00
Ano 4	Pimenta Pote	1728	R\$20,00	R\$34.560,00	R\$414.720,00
Ano 5	Pimenta Pote	2073,6	R\$20,00	R\$41.472,00	R\$497.664,00

Fonte: Autor

4.4.2.6 Demonstrativo de Resultados

O demonstrativo de resultados, também conhecido como DRE (Demonstrativo de Resultados do Exercício), normalmente é apresentado no formato de tabela e considera as receitas e custos envolvidos em determinado período. Tem o objetivo de concluir se a empresa teve ou não lucro e qual o valor compreendido.

Para a situação da empresa Chilli Bear, a DRE foi projetada para o cenário provável (Tabela 18), pessimista (Tabela 19) e otimista (Tabela 20), e foi traçada anualmente, para os primeiros cinco anos da empresa.

Tabela 18– DRE em cenário provável

Demonstrativo de Resultados	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Receita Total Vendas	R\$240.000,00	R\$288.000,00	R\$345.600,00	R\$414.720,00	R\$497.664,00
Custo da Mercadoria Vendida	-R\$50.416,50	-R\$55.458,15	-R\$61.003,97	-R\$67.104,36	-R\$73.814,80
Impostos sobre vendas	-R\$40.800,00	-R\$48.960,00	-R\$58.752,00	-R\$70.502,40	-R\$84.602,88
Total de Custos Variáveis	-R\$91.216,50	-R\$104.418,15	-R\$119.755,97	-R\$137.606,76	-R\$158.417,68
Margem de Contribuição	R\$148.783,50	R\$183.581,85	R\$225.844,04	R\$277.113,24	R\$339.246,32
Custos Fixos Totais	-R\$49.968,00	-R\$54.964,80	-R\$60.461,28	-R\$66.507,41	-R\$73.158,15
Resultado Operacional	R\$98.815,50	R\$128.617,05	R\$165.382,76	R\$210.605,83	R\$266.088,17

Fonte: Autor

Tabela 19 – DRE em cenário pessimista

Demonstrativo de Resultados	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Receita Total Vendas	R\$100.000,00	R\$120.000,00	R\$144.000,00	R\$172.800,00	R\$207.360,00
Custo da Mercadoria Vendida	-R\$21.006,88	-R\$23.107,56	-R\$25.418,32	-R\$27.960,15	-R\$30.756,17
Impostos sobre vendas	-R\$17.000,00	-R\$20.400,00	-R\$24.480,00	-R\$29.376,00	-R\$35.251,20
Total de Custos Variáveis	-R\$38.006,88	-R\$43.507,56	-R\$49.898,32	-R\$57.336,15	-R\$66.007,37
Margem de Contribuição	R\$61.993,13	R\$76.492,44	R\$94.101,68	R\$115.463,85	R\$141.352,63
Custos Fixos Totais	-R\$49.968,00	-R\$54.964,80	-R\$60.461,28	-R\$66.507,41	-R\$73.158,15
Resultado Operacional	R\$12.025,13	R\$21.527,64	R\$33.640,40	R\$48.956,44	R\$68.194,49

Fonte: Autor

Tabela 20 – DRE em cenário Otimista

Demonstrativo de Resultados	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Receita Total Vendas	R\$400.000,00	R\$480.000,00	R\$576.000,00	R\$691.200,00	R\$829.440,00
Custo da Mercadoria Vendida	-R\$84.027,50	-R\$92.430,25	-R\$101.673,28	-R\$111.840,60	-R\$123.024,66
Impostos sobre vendas	-R\$68.000,00	-R\$81.600,00	-R\$97.920,00	-R\$117.504,00	-R\$141.004,80
Total de Custos Variáveis	-R\$152.027,50	-R\$174.030,25	-R\$199.593,28	-R\$229.344,60	-R\$264.029,46
Margem de Contribuição	R\$247.972,50	R\$305.969,75	R\$376.406,73	R\$461.855,40	R\$565.410,54
Custos Fixos Totais	R\$12.025,13	R\$13.227,64	R\$14.550,40	R\$16.005,44	R\$17.605,99
Resultado Operacional	R\$259.997,63	R\$319.197,39	R\$390.957,13	R\$477.860,84	R\$583.016,52

Fonte: Autor

Conclui-se que nos três cenários a empresa prevê lucro, e ainda um considerável aumento constante a cada ano.

O melhor incremento olhando diretamente ao lucro nos primeiros anos é o cenário otimista, com o dobro previsto para o cenário provável conforme apresentado a seguir:

- Soma dos lucros no cenário otimista: R\$2.031.029,50 sendo 68% do faturamento total;
- Soma dos lucros no cenário provável: R\$869.509,31 sendo 48% do faturamento total;

- Soma dos lucros no cenário pessimista: R\$184.344,09 sendo 24% do faturamento total.

4.4.2.7 Fluxo de Caixa

Para o cálculo do fluxo de caixa, a empresa utilizou os dados já apresentados neste plano como receita líquida (já deduzido impostos), o custo com compra de mercadorias (variável) e os custos fixos apurados. Além disto, incorporou o valor referente ao capital de giro, conforme supracitado.

O fluxo de caixa considerou três cenários: provável, pessimista e otimista, conforme Tabelas 21, 22 e 23, respectivamente. O cenário provável representa a realidade esperada pela empresa. No cenário pessimista foi considerada uma queda de receita de 20%, enquanto o cenário otimista houve um incremento na receita de 10%. Para todos os casos, o fluxo de caixa foi projetado para os primeiros cinco anos de atividades da empresa.

Tabela 21– Fluxo de Caixa em um cenário provável

Fluxo de Caixa	Cenário Provável				
	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Ingressos					
Receitas com Vendas	R\$240.000,00	R\$288.000,00	R\$345.600,00	R\$414.720,00	R\$497.664,00
Subtotal	R\$240.000,00	R\$288.000,00	R\$345.600,00	R\$414.720,00	R\$497.664,00
Desembolsos					
Compras de Mercadorias	-R\$50.416,50	-R\$60.499,80	-R\$72.599,76	-R\$87.119,71	-R\$104.543,65
Custos Fixos	-R\$49.968,00	-R\$54.964,80	-R\$60.461,28	-R\$66.507,41	-R\$73.158,15
Subtotal	-R\$100.384,50	-R\$115.464,60	-R\$133.061,04	-R\$153.627,12	-R\$177.701,80
Fluxo de Caixa Líquido	R\$139.615,50	R\$172.535,40	R\$212.538,96	R\$261.092,88	R\$319.962,20
Saldo Inicial de Caixa	R\$0,00	R\$139.615,50	R\$312.150,90	R\$524.689,86	R\$785.782,74
Saldo Total	R\$139.615,50	R\$312.150,90	R\$524.689,86	R\$785.782,74	R\$1.105.744,94

Fonte: Autor

Tabela 22 – Fluxo de Caixa em um cenário Otimista

Fluxo de Caixa	Cenário Otimista				
	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Ingressos					
Receitas com Vendas	R\$264.000,00	R\$316.800,00	R\$380.160,00	R\$456.192,00	R\$547.430,40
Subtotal	R\$264.000,00	R\$316.800,00	R\$380.160,00	R\$456.192,00	R\$547.430,40
Desembolsos					
Compras de Mercadorias	-R\$55.458,15	-R\$66.549,78	-R\$79.859,74	-R\$95.831,68	-R\$114.998,02
Custos Fixos	-R\$49.968,00	-R\$54.964,80	-R\$60.461,28	-R\$66.507,41	-R\$73.158,15
Subtotal	-R\$105.426,15	-R\$121.514,58	-R\$140.321,02	-R\$162.339,09	-R\$188.156,17
Fluxo de Caixa Líquido	R\$158.573,85	R\$195.285,42	R\$239.838,98	R\$293.852,91	R\$359.274,23
Saldo Inicial de Caixa	R\$0,00	R\$158.573,85	R\$353.859,27	R\$593.698,25	R\$887.551,16
Saldo Total	R\$158.573,85	R\$353.859,27	R\$593.698,25	R\$887.551,16	R\$1.246.825,39

Fonte: Autor

Tabela 23 – Fluxo de Caixa em um cenário Pessimista

Fluxo de Caixa	Cenário Pessimista				
	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Ingressos					
Receitas com Vendas	R\$200.000,00	R\$240.000,00	R\$288.000,00	R\$345.600,00	R\$414.720,00
Subtotal	R\$200.000,00	R\$240.000,00	R\$288.000,00	R\$345.600,00	R\$414.720,00
Desembolsos					
Compras de Mercadorias	-R\$42.013,75	-R\$50.416,50	-R\$60.499,80	-R\$72.599,76	-R\$87.119,71
Custos Fixos	-R\$49.968,00	-R\$54.964,80	-R\$60.461,28	-R\$66.507,41	-R\$73.158,15
Subtotal	-R\$91.981,75	-R\$105.381,30	-R\$120.961,08	-R\$139.107,17	-R\$160.277,86
Fluxo de Caixa Líquido	R\$108.018,25	R\$134.618,70	R\$167.038,92	R\$206.492,83	R\$254.442,14
Saldo Inicial de Caixa	R\$0,00	R\$108.018,25	R\$242.636,95	R\$409.675,87	R\$616.168,70
Saldo Total	R\$108.018,25	R\$242.636,95	R\$409.675,87	R\$616.168,70	R\$870.610,84

Fonte: Autor

Em todos os cenários, a empresa se mostra viável e lucrativa. Ao longo dos cinco anos, demonstra saúde financeira e crescimento mesmo com 20% de queda nas vendas projetadas. Neste caso, a empresa pode atuar normalmente mesmo em um cenário mais negativo.

4.4.2.8 Indicadores de viabilidade

Antes de investir em um negócio, essencialmente devem ser analisados alguns indicadores mínimos, pois eles retratam quantitativamente a viabilidade de um negócio. Ainda, indicadores podem muito úteis na decisão do melhor investimento quando existirem mais opções e evitam surpresas indesejáveis que ocasionam principalmente perda de dinheiro.

4.4.2.8.1 Ponto de equilíbrio

O ponto de equilíbrio nada mais é do que um indicador que possibilita que a empresa saiba o quanto deverá produzir ou vender, no mínimo, para não ter prejuízo o negócio. Em outras palavras, é o valor exato das receitas para se igualar ao custo, sendo assim um indicador de segurança para empresa.

A Tabela 24 representa o ponto de equilíbrio de acordo com a receita, mas também referência à quantidade a ser vendida.

Tabela 24 – Ponto de Equilíbrio

Ponto de Equilíbrio	Ano 1
P.E em pacotes	4030
P.E em receitas	R\$ 80.600

Fonte: Do autor

4.4.2.8.2 Tempo de retorno do investimento

O tempo de retorno do investimento também conhecido pelo termo inglês *Payback*, é um dos indicadores indispensáveis para análise de um investimento. Ele constata em quanto tempo um determinado investimento se pagará. Neste caso quanto menor o *payback*, mais rápido o investimento será retornado.

Para calcular o *payback* descontado, ou seja, trazendo o valor futuro ao presente, a empresa definiu que a Taxa Mínima de Atratividade (TMA) seguirá o indicador econômico Taxa Selic. Este índice atualmente está representado em torno de 14% a.a.

Nos cálculos de retorno de investimento, o FCL representa o Fluxo de Caixa Líquido e o FCL descontado traz o valor ao presente. Nesta análise considerou-se o cenário provável conforme apresentado na sequência.

Tabela 25 – *Payback*

Período	FCL	FCL descontado	Saldo
1	-R\$18.956,05	-R\$18.956,05	-R\$18.956,05
2	R\$139.615,50	R\$120.659,45	R\$101.703,40
Tempo de retorno		49 dias	
Quantidade de Potes		940 potes	

Fonte: autor

4.4.2.8.3 Lucratividade

A lucratividade é um indicador que mede a eficiência da empresa, ou seja, quanto de fato sobra de lucro no negócio, após paga todas as despesas e os impostos. O resultado pode ser mensal, anual ou de acordo com a necessidade de quem está avaliando. (SEBRAE, 2019).

No caso da empresa Chilli Bear, apresenta-se o índice de lucratividade, analisando os cenários dos primeiros cinco anos, conforme Tabela 26.

Tabela 26 – Lucratividade de Cenário provável

Cenário Provável	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Lucro Líquido	98.815,50	128.617,05	165.382,76	210.605,83	266.088,17
Receita Total	240.000,00	288.000,00	345.600,00	414.720,00	497.664,00
Lucratividade	41,17%	44,66%	47,85%	50,78%	53,47%

Fonte: Do Autor

Pode-se observar que no cenário provável, o índice vai ano sobre ano crescendo a lucratividade. Pensando em média para os cinco anos ficamos com 47,58% sendo um excelente índice de lucratividade para o negócio.

4.4.2.8.4 Rentabilidade e Valor Presente Líquido

A análise de rentabilidade e do valor presente líquido são técnicas muito importantes para decisão de investimento de capital em um negócio. Pode ser usada para prever se um projeto ou empreendimento é viável, ou ainda para escolher entre opções, qual apresenta os melhores resultados.

A rentabilidade é medida pela taxa interna de retorno, também chamada TIR. Este valor deve ser maior que a taxa mínima de atratividade (TMA) estipulada pelo investidor. Já o VPL precisa ser maior ou igual à zero, para ser interessante. Abaixo segue Tabela 27 com exemplo frente ao cenário provável.

Tabela 27 – TIR e VPL do cenário provável

Período (Ano)	Investimento / Fluxo
0	-R\$18.956,05
1	R\$98.815,50
2	R\$128.617,05
3	R\$165.382,76
4	R\$210.605,83
5	R\$266.088,17
TMA	14%
TIR	551%
VPL	R\$541.212,92

Fonte: Do autor

Com os cenários positivos para o TIR e para o VPL, conclui-se que o negócio é bastante viável e pode trazer bons retornos, em curto prazo, sobre o valor de capital que será investido.

5. Conclusão

O objetivo principal deste trabalho de pesquisa foi elaborar um plano de negócios para empresa Chilli Bear Pepper, para abertura oficial e continuidade do empreendimento em Canoas, localizada na região Metropolitana de Porto Alegre. Visando a questão problema de estudo, de elaborar o plano de negócios a partir da ideia de nicho de mercado que existia, a empresa coletou dados primordiais para validar a ideia, bem como para dimensionar a demanda de vendas nesta região, e qual seria o produto a ser lançado, assim como um primeiro questionário direcionado aos sócios para entendimento da visão de negócio dos empreendedores e qual o objetivo deles com o negócio.

Posteriormente ao estudo e pesquisa da fundamentação teórica através da busca de conceitos e definições de diversos autores, houve o aprimoramento dos subsídios para elaboração do plano, dentro das dimensões: análise de mercado, plano de marketing, plano operacional, e plano financeiro. Assim cumprindo os objetivos específicos deste trabalho.

Do ponto de vista da Metodologia, houve uma busca incansável de dados junto a pessoas do ramo da alimentação a fim de compartilhar e validar a ideia de negócio. A iniciativa de um rumo para a pesquisa quantitativa e análise dos resultados e direcionou o plano de negócio a ser elaborado. Foram realizados nesta etapa também coletas de informações sobre os fornecedores e concorrentes, o que possibilitou o entendimento para planejar e analisar o mercado. Foi encaminhado diretamente aos sócios da empresa uma pesquisa e *checklist* inicial para exploração e entendimento deles quanto ao plano de negócio e visões frente ao negócio.

A análise de mercado buscou uma visão de micro e macro ambientes de marketing. Visualizou os principais concorrentes, fornecedores de matéria-prima e os clientes-alvo. Nesta etapa conclui-se o quão importante é ouvir e compreender o cliente/consumidor, e saber o que de fato ele espera de um produto, o que valoriza e qual a razão de comprar ou consumir. É possível evidenciar de forma mais clara e racional qual é o produto que de fato está faltando no mercado, seguindo o propósito delineado pela empresa. Para combinar toda esta fase de análise foi apresentada a análise SWOT para interpretar e dimensionar as dificuldades que a empresa pode vir a enfrentar e quais seriam suas fortalezas para sobrevivência e crescimento no mercado.

A elaboração do plano de marketing definiu a análise de mercado, estudo de produto e serviços assim como a análise dos 4P's: Produto, Preço, Praça e Promoção.

O plano financeiro fez uso das informações obtidas nos estudos, inclusive de demais planos, e com isto, representou a viabilidade do negócio proposto. Dimensionou a

necessidade de investimento fixo para abertura, a necessidade de capital de giro, o estoque inicial, o caixa mínimo, os investimentos pré-operacionais, faturamento mensal, o demonstrativo de resultados e o fluxo de caixa. Finalizou com os indicadores de viabilidade que mostrou que o negócio é viável mesmo com cenários mais pessimistas de faturamento. Os indicadores apresentados foram o ponto de equilíbrio, tempo de retorno do investimento, lucratividade, rentabilidade e valor presente líquido (VPL).

O plano de negócio foi um momento único de planejar com muita dedicação cada passo a ser dado pela empresa, tanto antes de sua abertura quanto após visando crescimento e voos mais altos.

REFERÊNCIAS

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION (ISO). **ISO 9001:2008**: quality management systems: requirements. Geneva, 2008. Disponível em: <<https://www.iso.org/standard/46486.html>>. Acesso em: 20 mar. 2018.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A estratégia em ação**: balanced scorecard. 11. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **Mapas estratégicos**: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis. 10. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

KOCHE, José Carlos. **Fundamentos de metodologia científica**. 21. ed. Rio de Janeiro: Vozes, 2003.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 3. ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 1991.

MARTINS, Pura Lúcia Oliver. **Didática teórica didática prática**: para além do confronto. 7. ed. São Paulo: Loyola, 2006.

MÜLLER, Cláudio José. **Planejamento estratégico, indicadores e processos**: uma integração necessária. São Paulo: Atlas, 2013. Livro eletrônico.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. **Metodologia do trabalho científico**: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. 2. ed. Novo Hamburgo: Ed. FEEVALE, 2013. Disponível em: <<http://www.feevale.br/Comum/midias/8807f05a-14d0-4d5b-b1ad-1538f3aef538/E-book%20Metodologia%20do%20Trabalho%20Cientifico.pdf>>. Acesso em: 13 set. 2017.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (SEBRAE). **Taxa de sobrevivência das empresas no Brasil**. Brasília DF, out. 2011. (Coleção estudos e pesquisas). Disponível em: <https://m.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Sobrevivencia_das_empresas_no_Brasil_2011.pdf>. Acesso em: 22 set. 2017.

SERVIÇO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL (SEBRAE-RS). **Indicadores de desempenho e gestão empresarial**. 1. ed. Porto Alegre, 2007. Disponível em: <[http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/3881ADBD039142CB83257457004C0444/\\$File/NT00037986.pdf](http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/3881ADBD039142CB83257457004C0444/$File/NT00037986.pdf)>. Acesso em: 22 set. 2017.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico**. 17. ed. São Paulo: Cortez, 1991.

VERGARA, Sylvia Helena Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

VERGARA, Sylvia Helena Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

DORNELAS, José Dornelas, **Empreendedorismo, transformando ideias em negócios** 6.ed Atlas 2017

LACRUZ, Adonai José, **Plano de Negócios passo a passo**, transformando sonhos em negócios – Rio de Janeiro:Qualitymark Editora, 2013

BIAGIO, Luiz Arnaldo, **Plano de Negócios, estratégia para micro e pequenas empresas** – 2.ed -Barueri SP:Manole, 2012

HASHINOMOTO, Marcos,Empreendorismos, **Plano de negócio em 40 lições**/2.ed. São Paulo, Saraiva Educação, 2012

SOUZA, Antonio Carlos de; FIALHO, Francisco Antonio Pereira; OTANI, Nilo. TCC: métodos e técnicas. Florianópolis: Visual Books, 2007.

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

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GIL, A. C. **Metodologia do ensino superior**.4. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

KÖCHE, J. C. Pesquisa científica: critérios epistemológicos. Petrópolis: Vozes, 2005.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Metodologia científica**.4. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Metodologia científica**.6. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos da metodologia científica**.6. ed. São Paulo: Atlas, 2009

OLIVEIRA, S. L. de. Tratado de metodologia científica: projetos de pesquisas, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1999.

VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2005.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2006

BOAVENTURA, **Metodologia da pesquisa : monografia, dissertação, tese** / Edivaldo M. Boaventura. **São Paulo – Atlas 2004**

MALHOTRA, NARESH K. ET AL. **INTRODUÇÃO À PESQUISA DE MARKETING**. SÃO PAULO: PRENTICEHALL, 2005.

NASCIMENTO, **Metodologia da Pesquisa Científica: teoria e prática –como elaborar TCC**". Brasília: Thesaurus, 2016