

UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA
FACULDADE DE GESTÃO E NEGÓCIOS
GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

FERNANDA PEREIRA AZEVEDO

PLANO DE NEGÓCIO PARA ANÁLISE DE VIABILIDADE DE UMA
FÁBRICA DE MASSAS NA CIDADE DE UBERLÂNDIA/MG

Orientadora: Prof.^a Dra. Michelle de
Castro Carrijo

UBERLÂNDIA

2021

FERNANDA PEREIRA AZEVEDO

**PLANO DE NEGÓCIO PARA ANÁLISE DE VIABILIDADE DE UMA
FÁBRICA DE MASSAS NA CIDADE DE UBERLÂNDIA/MG**

Trabalho apresentado à Faculdade de Gestão e Negócios, da Universidade Federal de Uberlândia, atendendo à disciplina de Trabalho de conclusão de curso II, do curso de graduação em Administração.

Orientadora: Prof.^a Dra. Michelle de Castro Carrijo

UBERLÂNDIA

2021

FERNANDA PEREIRA AZEVEDO

**PLANO DE NEGÓCIO PARA ANÁLISE DE VIABILIDADE DE UMA
FÁBRICA DE MASSAS NA CIDADE DE UBERLÂNDIA/MG**

BANCA EXAMINADORA

Professora Dra. Michelle de Castro Carrijo

Professora Dra. Edileusa Godói de Sousa

Professora Dra. Noézia Maria Ramos

Uberlândia, 05 de novembro de 2021.

Dedico este trabalho à memória do meu pai, que sempre foi um exemplo para mim, e à minha família, especialmente à minha mãe, ao meu esposo e minha pequena filha que sempre me apoiaram e estiveram do meu lado.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus por permitir mais esta conquista em minha vida, me dando forças durante toda essa trajetória para não desistir com os obstáculos da vida. À minha mãe, Olegária, que sempre me apoiou, acreditou em mim e me ajudou tanto. Ao meu esposo, Jorge Augusto, que me deu uma família maravilhosa e que esteve ao meu lado. À minha filha, Amanda, que transformou a minha vida e mesmo tão pequena, me ensina lições valiosas. Ao meu irmão, Gerson Filho, que mesmo pegando no meu pé, sempre pude contar com ele.

Ao meu pai, Gerson, em sua memória, pois mesmo não estando fisicamente aqui para me ver graduar, sempre acreditou em mim e me incentivou a buscar sempre mais. Te amarei eternamente.

Aos meus professores da Universidade Federal de Uberlândia pela dedicação, pelo carinho e por escolherem essa árdua tarefa de transmitir o conhecimento, contribuindo para eu me tornar a administradora que sou hoje. Em especial à minha orientadora por não desistir de mim, me apoiar e me incentivar.

Agradeço também ao quinteto, que se tornaram mais do que colegas de turma, se tornaram amizades verdadeiras, sempre prontas para ajudar, apoiar e não deixar desistir. E a toda a minha família e amigos, especialmente a Ana Carolina que me incentivou e me apoiou muito na reta final.

RESUMO

O presente trabalho tem por objetivo analisar e apresentar uma proposta de viabilidade técnica e econômica da Mais Ki Massa Italiana, uma fábrica de massas artesanais congeladas. Com o crescimento do empreendedorismo, vários instrumentos surgem com intuito de auxiliar o indivíduo no processo de criação e gestão dos novos negócios. Este estudo aborda a elaboração de um plano de negócio baseado no passo a passo sugerido pelo SEBRAE na apostila Como Elaborar um Plano de Negócios, publicado em 2013. O trabalho foi estruturado em oito partes, sendo elas: referencial teórico, sumário executivo, análise ambiental, plano de marketing, plano operacional, plano financeiro e a construção de cenários. Os indicadores de viabilidade mostram que a empresa possui boa lucratividade e rentabilidade, e um *payback* de médio prazo, em aproximadamente 20 meses. Por fim, todo novo negócio e investimento tem seu risco, mas é possível concluir com a análise do plano de negócio que se trata de um negócio viável uma vez que se busque, mantendo a qualidade do produto, sempre reduzir os custos fixos e variáveis, melhorar os processos, tentando automatizá-los, mas sem perder a qualidade do artesanal, manter uma boa equipe de trabalho e criar uma boa carteira de clientes.

Palavras-chave: Plano de Negócio. Empreendedorismo. Lucratividade. Viabilidade. *Payback*.

ABSTRACT

This work aims to analyze and present a proposal for the technical and economic feasibility of Mais Ki Massa Italiana, a factory of frozen artisanal pasta. With the growth of entrepreneurship, several instruments appear in order to help the individual in the process of creating and managing new businesses. This study addresses the preparation of a business plan based on the step-by-step suggested by SEBRAE in the booklet How to Prepare a Business Plan, published in 2013. The work was structured in eight parts, namely: theoretical framework, executive summary, environmental analysis, marketing plan, operational plan, financial plan and scenario building. The viability indicators show that the company has good profitability and a medium-term payback, in approximately 20 months. Finally, every new business and investment has its risk, but it is possible to conclude with the analysis of the business plan that it is a viable business once it seeks, maintaining the quality of the product, to always reduce fixed and variable costs, improve processes, trying to automate them, but without losing the quality of craftsmanship and to maintain a good work team and create a good customer base.

Keywords: Business Plan. Entrepreneurship. Profitability. Feasibility. Payback.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	10
CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA, ESTRATÉGIA DE COLETA E ANÁLISE DE DADOS	11
REFERENCIAL TEÓRICO	12
UM BREVE ESTUDO DO SETOR	18
1. Sumário Executivo	21
2. Análise Ambiental.....	24
2.1. Análise do Ambiente Externo	24
2.1.1. Fatores Econômicos	24
2.1.2. Fatores político-legais	26
2.1.3. Fatores Socioculturais	26
2.1.4. Fatores Tecnológicos.....	27
2.2. Estudo dos clientes	28
2.3. Concorrentes	30
2.4. Identificação dos fornecedores.....	32
2.5. As Cinco Forças de Porter.....	34
2.5.1. Poder de negociação dos fornecedores.....	34
2.5.2. Poder de negociação dos compradores.....	35
2.5.3. Ameaças de entrada de novos concorrentes	36
2.5.4. Ameaça de produtos substitutos	37
2.5.5. Intensidade da rivalidade entre concorrentes	38
2.6. Plano de Marketing	39
2.6.1. Descrição dos principais produtos e serviços.....	39
2.6.2. Preço.....	43
2.6.3. Estratégias promocionais.....	44
2.6.4. Estrutura de comercialização	45
2.6.5. Localização do negócio.....	45
2.7. Plano operacional	46
2.7.1. Layout ou arranjo físico	46
2.7.2. Capacidade produtiva, comercial e de prestação de serviço	47
2.7.3. Processos operacionais.....	47
2.7.4. Necessidade de pessoal	48
2.8. Plano Financeiro.....	48
2.8.1. Investimento total.....	48
2.8.1.1. Estimativa de investimentos fixos.....	49
2.8.1.2. Capital de giro	50

2.8.1.3.	Investimentos pré-operacionais	51
2.8.1.4.	Investimento total	51
2.8.2.	Estimativa de faturamento mensal	51
2.8.3.	Estimativa do custo unitário de matéria-prima, materiais diretos e terceirizações	53
2.8.4.	Estimativa dos custos de comercialização.....	57
2.8.5.	Apuração do custo dos materiais diretos e/ou mercadorias vendidas	58
2.8.6.	Estimativa dos custos com mão de obra.....	60
2.8.7.	Estimativa dos custos com depreciação	60
2.8.8.	Estimativa dos custos fixos operacionais mensais	61
2.8.9.	Demonstrativo de resultados	62
2.8.10.	Indicadores de viabilidade.....	63
2.8.10.1.1.	Índice de Margem de Contribuição	63
2.8.10.1.2.	Ponto de Equilíbrio.....	63
2.8.10.1.3.	Lucratividade.....	63
2.8.10.1.4.	Rentabilidade.....	64
2.8.10.1.5.	Prazo de retorno do investimento.....	64
2.9.	Fluxo de Caixa	64
2.10.	Construção de cenários.....	65
2.11.	Considerações finais.....	65
	REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA.....	66

INTRODUÇÃO

Este trabalho tem por objetivo analisar e apresentar uma proposta de viabilidade técnica e econômica da Mais Ki Massa Italiana, uma fábrica de massas artesanais congeladas.

A ideia de investir na fábrica veio da vontade de uma família de empreendedores de expandir os seus negócios e atuar em um ramo de atividade diferente do que atuam hoje, diversificando os seus investimentos. Segundo o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) na pesquisa *Global Entrepreneurship Monitor (GEM) 2017*, coordenada no Brasil pelo Instituto Brasileiro de Qualidade e Produtividade (IBQP), o Brasil apresentou em 2017 uma taxa total de empreendedorismo (TTE) de 36,4%. O que significa que quase 50 milhões de adultos (18-64 anos) conduziram alguma atividade empreendedora. E se observada a motivação do empreendedor, é possível identificar que entre os empreendedores iniciais (que são 20,3% dos empreendedores totais, e que são pessoas cujos empreendimentos não pagaram qualquer forma de remuneração aos proprietários por mais de três meses ou que já remunerou de alguma forma por um período superior a três meses e inferior a 42 meses), o empreendedorismo por oportunidade tem crescido (59,4% em 2017), enquanto por necessidade são 39,9%. Na pesquisa GEM 2019 podemos observar que a TTE continua em crescimento atingindo 38,7% da população adulta, o que seria aproximadamente 53,5 milhões de brasileiros. E essa mesma pesquisa apontou que 88,4% dos empreendedores iniciais possuem como motivação ganhar a vida devido à escassez de empregos. Vale ressaltar que, no ano de 2019 houve uma modificação na metodologia da pesquisa GEM no que tange a aferição da motivação dos empreendedores iniciais, no qual foram apresentadas quatro afirmações para os mesmos e foi possível assinalar mais de uma motivação. Nesse cenário foi possível identificar que 70,8% possuem mais do que uma motivação e 26,2% possuem apenas a motivação de ganhar a vida porque os empregos são escassos.

Com o crescimento do empreendedorismo, vários instrumentos surgem com intuito de auxiliar o indivíduo no processo de criação e gestão dos novos negócios. Entre eles, uma ferramenta já consolidada e muito utilizada para estruturar as ideias e desenvolvê-las, examinando a viabilidade mercadológica, financeira e operacional da empresa, é o plano de negócios. Segundo Dornelas (2008), o plano de negócios é um documento no qual o empreendedor descreve o empreendimento e seu modelo de

negócio. Envolve em sua elaboração um processo de aprendizagem e autoconhecimento. E permite, ainda, o empreendedor conhecer o seu ambiente de negócio.

De acordo com Hashimoto e Borges (2014), um plano de negócio possui três funções. São elas: 1) desenvolver ideias sobre como o negócio deve ser conduzido, refinando as estratégias e examinando a viabilidade mercadológica, financeira e operacional da empresa; 2) como ferramenta retrospectiva para avaliar o desempenho atual de um empreendimento ao longo do tempo, sendo o plano de negócio usado como base para um planejamento estratégico e revisto periodicamente; 3) obter financiamentos, investimentos, parcerias estratégicas, contratos de exclusividade, conquistar funcionário-chave e qualquer outra situação na qual seja necessária apresentar a oportunidade, viabilidade e a credibilidade do negócio.

Este estudo aborda a elaboração de um plano de negócio baseado no passo a passo sugerido pelo SEBRAE na apostila Como Elaborar um Plano de Negócios (2013), com algumas adequações para melhorar a compreensão, contextualização e aprofundar as análises.

O trabalho foi estruturado em oito partes, sendo elas: referencial teórico, sumário executivo, análise ambiental, plano de marketing, plano operacional, plano financeiro, construção de cenários e conclusão. Este trabalho tem como objetivo a análise da viabilidade do negócio em questão por meio de uma pesquisa qualitativa descritiva, com coleta de dados por meio de pesquisa documental e pesquisa de campo, e utilização do método de análise de conteúdo.

CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA, ESTRATÉGIA DE COLETA E ANÁLISE DE DADOS

Para a elaboração deste trabalho, faz-se necessário a realização de uma pesquisa, que, segundo Lakatos e Marconi (2003), é um procedimento formal que demanda tratamento científico. Para Gil (2002), é um procedimento racional e sistemático, que requer a utilização cuidadosa de métodos, técnicas e outros procedimentos científicos, com o intuito de oferecer respostas aos problemas propostos.

A pesquisa realizada se classifica, quanto ao objetivo, como qualitativa descritiva. Segundo Gil (2002) a pesquisa descritiva busca descrever as características de determinada população ou fenômeno, identificar a presença de relação entre as

variáveis, determinar a natureza dessa relação e até possibilitar uma nova visão do problema. O que se encaixa neste estudo, que pretende descrever as características de um novo negócio, seus produtos, o mercado no qual está inserido e a viabilidade econômica dele.

Para a realização da coleta de dados foram utilizados os procedimentos de pesquisa documental e pesquisa de campo, utilizando fontes primárias e secundárias de dados. Foi utilizado o método de análise de conteúdo, que segundo Gil (2008), é uma técnica de análise de texto com o objetivo de decifrar e compreender o documento.

REFERENCIAL TEÓRICO

Empreendedorismo e empreendedor

O empreendedorismo não é um conceito novo e evoluiu ao longo do tempo, possuindo assim, várias definições apresentadas por diversos autores. Um dos primeiros usos do termo se deu na Grécia Antiga, por meio do filósofo grego Xenophon, entre 430 a.C. e 355 a.C., considerando que neste ramo, os empreendedores têm livre e espontânea vontade para exercer quaisquer atividades de negócios (KARAYIANNIS, 2003). Com o passar do tempo, as transformações sociais, econômicas e tecnológicas, fazem surgir novas formas de praticar o empreendedorismo, e, em meados do século XV, surge a palavra empreender, significando uma condição de assumir riscos e recomeçar quantas vezes for preciso (DORNELAS, 2001).

A palavra empreendedorismo, segundo Dornelas (2008) têm a abrangência dos indivíduos e meios que, em um grupo, conduzem à mudança de ideias em oportunidades. O empreendedorismo pode ser dito como habilidade de criação e/ou identificação de oportunidades de negócio e estudá-la, através de uma visão de valor, de lucro, isto é, a condição de um indivíduo em saber se aquela estratégia pode ser uma oportunidade relevante e rentável e não apenas qualquer uma (SHANE; VENKATARAMA, 2000). Por fim, ainda pode ser a consequência da iniciativa do empreendedor, impulsionada pelos meios de necessidade ou oportunidade que podem resultar em um negócio lucrativo e de grande valor à população, por meio da relação entre as pessoas, processos, recursos materiais e fatores que podem ser motivacionais (CUNHA et al., 2009).

O espírito empreendedor por oportunidade é defendido pelos autores mais representativos como empreendedores “schumpeterianos”, por sua capacidade inovadora e de criação de novas oportunidades de desenvolvimento de negócios, tendo sido identificados como a essência do comportamento empreendedor (VALE; WILKINSON; AMNCIO, 2008; CUNHA et al., 2009; FOO, 2009). Ainda que a oportunidade de abertura de uma empresa seja percebida, o simples fato de abri-la não pode ser classificado de imediato como um ato empreendedor, uma vez que o termo “oportunidade” ligado ao empreendedorismo significa que o processo de inovação de um novo conceito que poderá mudar até então, as formas tradicionais (MACIEL, 2009).

Segundo Shane (2012), a inovação pode ser incluída como uma característica essencial do empreendedorismo que envolve mais do que o processo de descobertas de oportunidades de lucro, envolve também ter uma ideia de negócio sobre como recombina recursos para explorar essas oportunidades. A ligação entre o empreendedorismo e a inovação domina a literatura, que incorpora o conceito como uma noção Schumpeteriana de que os empreendedores também exploram essas oportunidades potencialmente lucrativas ao recombina recursos de forma criativa, ou seja, inovando. Essa inovação pode ser incremental ou radical. Para o SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas), empreendedorismo e inovação são dois lados de uma mesma moeda que deve estar sempre em movimento. A inovação é fundamental para destacar a empresa no mercado e não está presente em todo o negócio. É uma habilidade que deve ser desenvolvida com capacitação, informação e muita criatividade (SEBRAE/SC 2021).

Tem-se notado uma maior popularização do termo empreendedorismo, principalmente a partir do final da década de 1990, podendo ser atribuído principalmente ao crescimento do número de pequenas empresas que surgiram nesse período. O auxílio e apoio por parte do governo é um grande incentivo para o aumento do índice de empreendedores mundial (BRITTO; WEVER, 2003). No Brasil, o aumento do índice de desemprego, impulsionou muitos “ex-funcionários” a criarem seus negócios e a Internet também motivou muitos a criarem seus negócios pontocom entre os anos de 1999 e 2000, juntamente com a criação de programas específicos voltados para o público empreendedor e de entidades como SEBRAE e a SOFTEX (Sociedade Brasileira para Exportação de Software), foram fatores que geraram um aumento de micros e pequenas empresas, estimulando assim o desenvolvimento do empreendedorismo em todo país (DORNELAS, 2021). O empreendedorismo realmente

está relacionado as condições de declínio da atividade econômica, que levam ao desemprego e reduz as oportunidades de trabalho, sendo que a ocorrência desta situação tem impulsionado as pessoas a iniciarem uma atividade econômica para fazer sua própria economia sobreviver (CORRÊA; VALE, 2013; DOMINGUINHOS; PEREIRA; SILVEIRA, 2007).

Segundo o SEBRAE-SC (2021) o empreendedorismo é a capacidade de identificar problemas ou oportunidades, desenvolvendo assim soluções e investindo os recursos na criação de algo positivo para a sociedade, seja um novo negócio, um projeto ou mesmo um movimento, mas que impacte no cotidiano das pessoas, gerando mudanças. O empreendedor, portanto, é a pessoa que enxerga a oportunidade que ninguém identificou ainda e começa algo novo, colocando em prática novas ideias por meio da criatividade, é a pessoa que sai da sua zona de conforto e da área dos sonhos e faz acontecer.

O empreendedor se refere a aquele indivíduo que interfere no segmento econômico existente pela inserção de produtos e serviços inovadores, gerando assim novas formas de organização e análise de novos recursos e materiais. Ainda, pode ser conceituado como aquela pessoa que possui a ideia e, geralmente, é influenciado pelo ambiente no qual está inserida, gerando assim bens e serviço os quais são objetos de opiniões pelo mercado de produtos (LEITE, 2007; VENTURI, 2003).

No conceito GEM (2019) o empreendedorismo é qualquer nova iniciativa de criar um negócio, seja ele uma nova empresa, uma expansão ou uma atividade autônoma e individual. Responsável por promover o crescimento econômico bem como a inovação necessária para descobrir novas oportunidades, estimular a produtividade e gerar empregos. O GEM classifica ainda os empreendedores por meio da análise do seu estágio de vida, podendo ser iniciais ou estabelecidos. Os empreendedores iniciais são proprietários de empreendimentos com menos de 42 meses de existência e subdividem em nascentes (o empreendimento ainda não pagou qualquer forma de remuneração aos proprietários por mais de três meses) e em novos (o empreendimento já remunerou de alguma forma os proprietários por um período superior a três meses e inferior a 42 meses). Os empreendedores estabelecidos são proprietários de um negócio consolidado, ou seja, o empreendimento pagou alguma remuneração aos proprietários por um período superior a 42 meses.

Vale ressaltar que há diferenças entre administradores, empreendedores e empresários, e que existem alguns elementos que os caracterizam, sendo que, na maior

parte deles, estão relacionados com o dom, perfil pessoal o plano de visão em relação ao negócio e ter sucesso sob o investimento realizado. Uma das características que qualificam os empreendedores é ser visionário, direcionando e limitando suas atividades para o campo estratégico das organizações em geral, já o administrador limita suas atribuições às atividades diárias (FILION, 1999). Além disso, pelo autor Dornelas (2001), há cinco dimensões que praticamente diferenciam os empreendedores dos administradores, que são elas: orientação estratégica, análise de oportunidades, comprometimento e controle dos recursos e estrutura gerencial. Para o domínio do empreendedor, as pressões viram para o lado das mudanças rápidas em tecnologia, gerenciamento de risco, ter mais eficiência, risco de obsolescência e há, na maioria das ocasiões, desejo de que os funcionários sejam mais independentes. Em contraposição, as pressões para a Administração viram os sistemas e ciclos de planejamento, redução dos riscos pessoais, reconhecimento de várias alternativas, poder, status e recompensa financeira, além da necessidade clara que expressa autoridade e responsabilidade dentro da empresa. Considerando o fato de que a nomenclatura empresa possui como definição um regime de produção, por meio dos empresários e de contratos pré-estabelecidos, utilizando então os fatores de produção em prol dos riscos com intuito de colocar o produto no mercado e vendê-lo com sucesso, aumentando a receita da empresa, diminuindo a concorrência pelo menor preço de venda, com menor preço de custo, para ter o maior ganho monetário possível. Dessa forma, podemos conceituar o Empresário como aquele que faz a empresa chegar a este objetivo, organizando e dirigindo o próprio negócio, apresentando os fatores de produção para a controladoria e assumindo riscos da tal atividade (GALGANO, 1980; MACHADO, 1970).

Plano de negócio

Com o avanço do empreendedorismo no Brasil e no mundo, o plano de negócios também se torna um instrumento muito conhecido. Vários conceitos podem ser encontrados na literatura especializada. Para Degen (1989) o plano de negócios é uma ferramenta no qual o empreendedor vai formalizar as suas ideias do negócio, da oportunidade, do conceito, dos riscos, da estratégia competitiva, assim como os planos operacionais, financeiros e de marketing, com o intuito de analisar a viabilidade do empreendimento. É uma oportunidade única para analisar todos os aspectos da futura empresa, evitando assim a parcialidade e seus erros.

O plano de negócio pode ser definido como um meio de pensamentos sobre as ações dentro do ramo de negócio, tais como os objetivos, meios de condução do negócio e o que pode ser realizado para reduzir o caminho de chegada e a análise de riscos (DOLABELA, 1999). Ademais, é um arquivo que é caracterizado pelo modo de operacionalização, melhores estratégias, meios de conquista de uma parcela do mercado e que atendam suas projeções de despesas, receitas e resultados financeiros (SALIM, 2005).

A autora Rosa (2007) defende a utilização do plano de negócios como uma medida preventiva, na qual a empresa depende para a realização de um planejamento anual, se tratando dos objetivos a serem conquistados e os passos seguidos, sendo que, dessa forma, permite-se que se vejam os erros antes de executar qualquer investimento financeiro prévio, reduzindo os erros da empresa.

Dolabela (1999) defende a importância de alguns termos para o plano de negócio com intuito de contribuir para o crescimento da empresa, de tal forma que traga mais informações para sua própria compreensão, tais como: Indústria, expressando a necessidade de conhecer os detalhes da mesma, definindo assim os segmentos e a área de atuação, ramos de competição, focos de atividades e estratégias; Mercado consumidor, para saber quais são os possíveis compradores do determinado produto e focar nos desejos e nas informações necessárias para a coleta de dados da empresa, facilitando assim a elaboração do objetivo e missão; Mercado fornecedor é preciso saber de onde importar a matéria prima para a própria produção, desde o custo do produto até os resultados esperados com a venda do mesmo; Mercado concorrente, não menos importante, é muito importante saber com quais mercados irá competir, traçar estratégias para vencê-los, analisar os pontos negativos e positivos da concorrência, para assim superar as vendas sabendo os pontos fracos e fortes da empresa.

Ainda assim verificar os produtos/serviços, conhecer bem as características do produto produzido e que irá ser fornecido aos consumidos, bem como sua utilização para o cliente final; Marketing, não realizar somente propaganda, mas mostrar as atividades realizadas pela empresa para conquistar os clientes; Processo Operacional, oferecer uma atenção especial no modo de produção, matéria-prima, prestação de serviços terceirizados, etapas para fabricação e entre outros; Projeto do volume de produção e de vendas, buscar qual a necessidade daquele produto para a população, se irá chamar atenção do mercado para a venda, local de venda, porte da empresa, número máximo de produção e etc. E, por fim, a análise financeira, na qual determinará o total

da receita bruta e líquida da empresa, bem como qual seria o capital para iniciar o investimento, quanto tempo seria o retorno e demais despesas gerais conforme o desenvolvimento do empreendimento (DOLABELA, 1999).

Minimizar os riscos e ampliar as chances de aproveitar possíveis oportunidades no mercado a partir de um planejamento prévio, são algumas das vantagens que os autores da área destacam no que tange à elaboração de um plano de negócios. Contudo, algumas críticas têm surgido com relação a esse instrumento, em especial, a partir dos anos 90 quando a velocidade das mudanças aumentou consideravelmente, com a intensificação dos processos de globalização e de progresso tecnológico (DOLABELA, 1999; ALMEIDA, 2001; THOMPSON JÚNIOR, 2000; HISRICH; PETERS, 2004).

Alguns dos motivos elencados por alguns autores para a não realização se baseia no fato de que estes planos colocados no papel podem limitar os donos das empresas e impedirem o devido crescimento por não auxiliarem a enxergarem fora do rascunho, ou seja, retiram parcialmente a visão de desenvolvimento do negócio. Outros, como Zwilling (2013), destacam que, o plano de negócio pode prever os gastos, mas não se aproxima do real, dando uma expectativa diferente do que pode realmente acontecer no futuro. Este autor ainda critica o fato de que o importante de fato é a execução e não a perda de tempo planejamento algo que pode nem sair como o escrito, sendo assim, fica estipulado uma grande meta difícil de ser concretizada por aumento de habilidades da empresa em geral (ZWILLING, 2013).

De forma sintética, a grande crítica com relação ao plano de negócios, na verdade, se refere à velocidade das mudanças que andam ocorrendo no mercado, ou seja, alguns autores acreditam que, após passar algum tempo dedicando-se à pesquisa e conhecimento dos fatores internos e externos a implantação de um novo negócio, por exemplo, na hora de se colocar em prática, tudo já estará diferente (BACCARIN, 2017; HONIG, 2004; MARÇAL, 2019). Além disso, escrever o plano de negócios não é uma condição necessária para começar um negócio e muitos novos empreendimentos demonstram sua capacidade começando suas atividades sem planos de negócios (SPINELLI; ADAMS, 2012).

Apesar das críticas, grande parte da literatura voltada ao Empreendedorismo ainda defende sua utilização, e indica que, para minimizar possíveis falhas, que novas técnicas sejam associadas a esse documento para atualizá-lo e melhorar o seu uso. Para o SEBRAE, o plano de negócios é o planejamento contendo os objetivos de um negócio bem como os passos para se alcançar esses objetivos, mitigando riscos e incertezas e

permitindo identificar e corrigir erros ainda no papel, podendo ser dividido em sumário executivo, análise de mercado, plano de marketing, plano operacional, plano financeiro, construção de cenários, avaliação estratégica e avaliação do Plano de negócio (SEBRAE, 2013).

Desta maneira, podemos concluir que o plano de negócios, embora sujeito a algumas críticas, se faz necessário, constituindo-se, de forma sintética, em uma forma de se ampliar o escopo de conhecimento geral sobre o mercado em que se irá entrar e sobre o negócio em si, por meio de um *check list* com o objetivo de reduzir a proporção de erros, maximizar as oportunidades, traçar estratégias corretivas e preventivas, buscando tornar o negócio mais competitivo e sustentável ao longo do tempo (THOMAS et al., 2014).

UM PANORAMA DO SETOR

Indústria alimentícia e o consumo de massas

A indústria alimentícia é um ramo que possui grandes progressos e desenvolvimentos devido a maior necessidade de produção para geração de alimento à população mundial. Além disso, maior tempo útil dos alimentos, melhor rendimento no aproveitamento, produtos especializados para celíacos, diabéticos, hipertensos e outros, redução dos preços e do tempo de preparação, aumento das pequenas indústrias e fábricas de alimentos, são fatores que promovem a expansão deste setor da alimentação e haja um destaque para importação/exportação tanto de matéria-prima quanto dos produtos finais para comercialização (SOEIRO, 2011).

De acordo com a Comissão Nacional de Classificação (CONCLA) do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) a indústria de alimentos e bebidas são duas divisões do setor de Indústrias de transformação. A divisão de fabricação de produtos alimentícios “compreende o processamento e transformação de produtos da agricultura, pecuária e pesca, em alimentos para uso humano ou animal” (IBGE, 2021) e a divisão de fabricação de bebidas “compreende a fabricação de bebidas de todos os tipos” (IBGE, 2021). Esta divisão por sua vez está subdividida em 9 grupos, sendo o nono grupo categorizado como fabricação de outros produtos alimentícios e se subdivide em 7 classes. A quarta classe é a fabricação de massas alimentícias e “a fabricação de massas alimentícias secas (talharim, espagete etc.) e a fabricação de massas

alimentícias preparadas, frescas, congeladas ou resfriadas (para lasanha, canelone etc.), com ou sem recheio (IBGE, 2021). Podemos visualizar melhor essa classificação na Figura 1.

Figura 1 – Estrutura detalhada da CNAE-Subclasses 2.3

Códigos					Denominação
Seção	Divisão	Grupo	Classe	Subclasse	
C					INDÚSTRIAS DE TRANSFORMAÇÃO
	10				FABRICAÇÃO DE PRODUTOS ALIMENTÍCIOS
		10.1			Abate e fabricação de produtos de carne
		10.2			Preservação do pescado e fabricação de produtos do pescado
		10.3			Fabricação de conservas de frutas, legumes e outros vegetais
		10.4			Fabricação de óleos e gorduras vegetais e animais
		10.5			Laticínios
		10.6			Moagem, fabricação de produtos amiláceos e de alimentos para animais
		10.7			Fabricação e refino de açúcar
		10.8			Torrefação e moagem de café
		10.9			Fabricação de outros produtos alimentícios
			10.91-1		Fabricação de produtos de panificação
			10.92-9		Fabricação de biscoitos e bolachas
			10.93-7		Fabricação de produtos derivados do cacau, de chocolates e confeitos
			10.94-5		Fabricação de massas alimentícias
			10.95-3		Fabricação de especiarias, molhos, temperos e condimentos
			10.96-1		Fabricação de alimentos e pratos prontos
			10.99-6		Fabricação de produtos alimentícios não especificados anteriormente
	11				FABRICAÇÃO DE BEBIDAS
		11.1			Fabricação de bebidas alcoólicas
		11.2			Fabricação de bebidas não alcoólicas
	12				FABRICAÇÃO DE PRODUTOS DO FUMO
	13				FABRICAÇÃO DE PRODUTOS TÊXTEIS
	14				CONFECÇÃO DE ARTIGOS DO VESTUÁRIO E ACESSÓRIOS
	15				PREPARAÇÃO DE COURO E FABRICAÇÃO DE ARTEFATOS DE COURO, ARTIGOS PARA VIAGEM E CALÇADOS

Fonte: IBGE, 2021.

A Associação Brasileira da Indústria Alimentícia (ABIA) anunciou em fevereiro de 2021 os resultados do setor no ano de 2020 apontando que o mesmo faturou R\$ 789,2 bilhões, somadas exportações e vendas para o mercado interno, e teve crescimento de 12,8% se comparado à 2019. Esse resultado representa 10,6% do Produto Interno Bruto nacional (PIB). No que tange à volume de produção o crescimento foi de 1,8% em relação a 2019, e criou 20 mil novas vagas diretas de emprego, alta de 1,2% em relação ao ano anterior. Mesmo com os impactos da Covid-19 o setor apresentou apenas uma ligeira queda de 0,85% nas vendas reais no mercado interno, em grande parte causada pelo recuo de 24,3% do food service (alimentação preparada fora do lar), mesmo o mercado varejista crescendo 16,2%. E a perspectiva para 2021 é um crescimento acima de 3% das vendas reais (ABIA, 2021).

De acordo com a ABIMAPI (Associação Brasileira das Indústrias de Biscoitos, Massas Alimentícias e Pães & Bolos Industrializados), os alimentos da sua cesta de produtos (que são três classes: pães e bolos, biscoitos, e massas alimentícias) apresentou em 2019 um consumo de 3,3 milhões de toneladas, cerca de 15,8 quilos por habitante, e

faturamento de R\$ 36,7 bilhões, crescimento de 6,5% nos últimos dois anos (ABIMAPI, 2020). Dentro desses números, as massas refrigeradas (Pasta) representam 509 milhões em reais e 33 mil toneladas em 2019. Considerando a população brasileira equivalente à 210.147.125 de pessoas em 2019, o consumo de massas alimentícias atingiu nesse ano 4,808 per capita (kg/ano), sendo massas refrigeradas e pizzas responsáveis por 0,114 per capita (kg/ano). Já para o mercado internacional, a exportação ficou em 9.411 milhões US\$ FOB para o ano de 2019, com 8.411 toneladas de produção. E, para a importação, 35.749 milhões US\$ FOB com 28.339 toneladas (ABIMAPI, 2021).

Essas estatísticas da indústria alimentícia retratam que a massa alimentícia está em segundo lugar no consumo per capita (kg/ano) e a geração de receita total, ficando atrás apenas dos biscoitos industrializado. Possui índice de penetração de 98,5%, mas o consumo per capita é de apenas 4,8kg por ano, sendo possível expandir o consumo de massas alimentícias de uma para mais porções na composição do cardápio do brasileiro. Por ser um alimento prático e nutritivo as massas têm se tornado uma alternativa bastante utilizada, em especial, após o avanço da pandemia do Corona vírus, já que as pessoas tiveram que ficar mais em casa (ABIMAPI, 2020).

O Brasil possui cerca de 60 tipos de massas com formatos diferentes e divididos em diversas categorias, sendo que a forma básica de o fazer é pelo amassamento da farinha de trigo e da semolina ou sêmola de trigo com água. O tipo que é mais consumido e vendido aos clientes é o Espaguete, pela tradicionalidade e facilidade durante a preparação, porém existem outros tipos como o talharim, a massa para lasanha, o nhoque e os recheados como o caso do ravióli, capelete, rondeli, canelone, sofioli. (ABIMAPI, 2018). De acordo com a Resolução-RDC N° 93, de 31 de outubro de 2000 da Comissão Nacional de Normas e Padrões para Alimentos (CNNPA) é possível definir massa alimentícia, como:

[...] o produto não fermentado, apresentado sob várias formas, recheado ou não, obtido pelo empasto, amassamento mecânico de farinha de trigo comum, e/ou sêmola/semolina de trigo, e/ou farinha de trigo integral, e/ou farinha de trigo durum, e/ou sêmola/semolina de trigo durum, e/ou farinha integral de trigo comum, e/ou derivados de cereais, leguminosas, raízes ou tubérculos, adicionado ou não de outros ingredientes e acompanhado ou não de temperos e ou complementos, isoladamente ou adicionados diretamente à massa.

A massa alimentícia pode ser classificada quanto ao teor de umidade e quanto à composição. E podem ser designadas como massa alimentícia ou simplesmente macarrão.

O consumo de massas poderia ser aumentado com a quebra de alguns mitos em relação ao produto, como o de ser o maior responsável pelo aumento do peso corporal, sendo que é um dos principais carboidratos para a manutenção do metabolismo do corpo humano. Ademais, a massa possui baixo índice glicêmico, o que poderia auxiliar na prevenção da diabetes, doenças cardiovasculares e alguns tipos de câncer, caso seu consumo fosse aumentado pela população mundial (ABIMAPI, 2018). Uma mudança na comunicação com o consumidor para modificar o estigma de que o macarrão é só a macarronada de domingo, que ele pode substituir o arroz e ainda ser utilizada uma versão integral que é rica em vitaminas, minerais e fibras, além de ser combinado com legumes e vegetais, pode aumentar seu consumo, uma vez que existem outros países que o consumo per capita é altíssimo. (ABIMAPI, 2020).

A próxima seção detalhará o plano de negócios elaborado com base na apostila Como elaborar um plano de negócios do SEBRAE, com algumas adequações para melhorar a compreensão, contextualização e aprofundar as análises. O qual está dividido em sete partes. São elas: sumário executivo, análise ambiental, plano de marketing, plano operacional, plano financeiro, construção de cenários e avaliação do plano de negócio.

1. Sumário Executivo

A empresa é uma fábrica de massas artesanais congeladas, classificada como uma massa alimentícia fresca, e produz tanto massas recheadas prontas para consumo, como o macarrão utilizado para montar lasanhas ou outra massa recheada, e outra massa alimentícia sem recheio, o nhoque. Entre seus produtos, portanto, estão rondelis, canelones, sofiolis, nhoque e massas para lasanha.

Os clientes finais são pessoas das classes A, B e C, que apreciam um prato saboroso, mas que desejam também praticidade, rapidez e qualidade nas suas refeições. Outro segmento será atendido são empresas como bares, restaurantes, cantinas e buffets. Tendo como clientes secundários supermercados, minimercados, mercearias, armazéns, empórios, *delicatessen*, lojas de conveniência, açougues, entre outros comércios varejistas de alimentos.

Nossa massa é artesanal, feita com os mais altos critérios de qualidade e ingredientes selecionados, é congelada, preservando ainda mais o seu sabor, formato, e é embalada à vácuo, prolongando de três a cinco vezes o prazo para consumo. Sendo

estes, os nossos diferenciais: o sabor de uma massa totalmente artesanal, feita com cuidado e dedicação, aliado a duas formas de conservação, a embalagem à vácuo e ao ultracongelamento. O ultracongelamento é uma técnica conhecida com congelamento rápido, que congela o alimento de uma maneira bem rápida, utilizando equipamento especiais que fazem o alimento atingir temperaturas negativas rapidamente. E o curto tempo para congelar o alimento é que faz toda a diferença. Quando a comida é congelada em casa, de forma lenta, a demora do processo faz com que se formem macro cristais de gelo, que podem modificar a estrutura do alimento e afetar suas características organolépticas (cor, sabor, cheiro e textura) e nutricionais. Com o congelamento rápido há a formação de micro cristais de água que não modificam a estrutura dos alimentos, mantendo suas características nutricionais praticamente intactas além de conservar seu sabor, textura e aroma, permitindo assim que ao descongelar, seja possível apreciar o alimento como se ele tivesse acabado de ser preparado. Outra vantagem do ultracongelamento é o tempo de armazenamento, que aumenta consideravelmente em relação ao produto resfriado e a eliminação do uso de conservantes. A baixa temperatura também diminui os riscos de contaminação e proliferação micro-organismos. E a embalagem a vácuo amplia os benefícios do congelamento rápido. O processo consiste em retirar todo o ar presente dentro do invólucro e selar. A retirada do ar impede a proliferação de organismos que dependem do oxigênio para sobreviver, melhorando assim pericibilidade do alimento que pode se estender por uma quantidade de tempo de três a cinco vezes maior que o normal, e impede também a oxidação do alimento, preservando suas propriedades nutricionais. Toda essa conservação gerada pela retirada do ar da embalagem reduz utilização de conservantes. Outra vantagem é que geralmente são embalagens transparentes e melhoram a visibilidade do produto, bem como protegem o alimento de queimaduras geradas pelo freezer.

Localizada na cidade de Uberlândia, no bairro Lídice, na Rua Coronel Antônio Alves Pereira, 1065. Região central, com acesso às principais avenidas da cidade, facilitando assim o escoamento da produção.

Capital investido de R\$ 90.000,00, com faturamento mensal no primeiro semestre de R\$ 19.607,00 e R\$ 29.858,00 no segundo semestre, R\$ 58.327,50 no segundo ano e R\$ 81.698,00, a partir do terceiro ano. Possui Payback de 20 meses e Lucratividade anual de 16,38%.

Os sócios-proprietários são uma família de empreendedores. A Olegária é a matriarca dessa família. Abriu seu primeiro empreendimento, uma boutique de roupas, em 1986, juntamente com seu marido. Em 1990 optaram por atuar no ramo da informática e tecnologia da informação, no qual ela atuou até 2015. Será responsável pelo financeiro, gerenciando de contas a pagar e a receber, e as movimentações bancárias.

O segundo sócio é seu filho, Gerson. Formado em administração na Faculdade Politécnica de Uberlândia em 2008. Sócio investidor, não atuará diretamente na empresa. A terceira sócia é a filha, Fernanda. Graduanda em Bacharelado no curso de Administração na Universidade Federal de Uberlândia. Ficará responsável pela supervisão da produção, gerenciamento dos estoques, compras e vendas.

A família decidiu empreender neste ramo para diversificar seus investimentos e porque identifica que o ramo alimentício está sempre aquecido. As pessoas não deixam de comer e as características da vida moderna pedem praticidade e agilidade e os consumidores mais exigentes não abrem mão da qualidade e do sabor. A escolha pelas massas surgiu pela oportunidade de comprar a fábrica de parentes que estavam se desfazendo do negócio por motivos de saúde.

A fábrica possui a Razão Social: Azevedos e Pereira Indústria de Massas Ltda. ME e Nome Fantasia: Mais Ki Massa, CNPJ: 32.071.756/0001-18 e Inscrição Estadual 003322219.00-46. E nossa logo:

Figura 2 – Logo



Fonte: a própria autora

A Mais Ki Massa tem como missão oferecer alimentos com elevado padrão de qualidade, saborosos e que facilite a vida de nossos clientes para que estes possam se

preocupar apenas em aproveitar o momento das refeições. Como visão, ser até 2025 referência em massas artesanais congeladas no Triângulo Mineiro e região. E como valores, ter qualidade e transparência com nossos clientes e colaboradores, e buscar a excelência em todos os nossos produtos e condutas, sempre com respeito, humildade, ética e integridade.

A Mais Ki Massa é uma fábrica de pequeno porte da indústria alimentícia, enquadrada pela Junta Comercial do Estado de Minas Gerais (Jucemg) como microempresa (ME). São três sócios que optaram pela forma jurídica de sociedade limitada com responsabilidade limitada por cotas conforme quadro 1 da composição do capital social. Fonte de recurso próprio, integralizado na moeda corrente do país. Enquadramento tributário no Simples Nacional.

Quadro 1 – Composição do Capital Social

		Valor	Participação
Sócio 1	Olegaria Lima Pereira	R\$ 30.600,00	34%
Sócio 2	Fernanda Pereira Azevedo	R\$ 29.700,00	33%
Sócio 3	Gerson Luiz de Azevedo Filho	R\$ 29.700,00	33%
<hr/>			
Total		R\$ 90.000,00	100%

Fonte: Autoria própria

2. Análise Ambiental

2.1. Análise do Ambiente Externo

A análise dos fatores macro ambientais foi realizada por meio da análise PEST – fatores político-legais, econômicos, sociais e tecnológicos.

2.1.1. Fatores Econômicos

A pandemia do covid-19 afetou a economia mundial. Ainda em fevereiro de 2021 o Brasil registrou 10 milhões de casos do novo corona vírus obtendo o terceiro lugar do mundo com mais infectados, só atrás de Estados Unidos e Índia. Quando ajustado o total de casos por milhões de habitantes a posição, o Brasil é o 29º país com mais registros de covid-19 no mundo. Nesse cenário de “maior crise sanitária da nossa época”, como denominou a Organização Mundial de Saúde (OMS), a estimativa do

Banco Central era que a economia brasileira tivesse regredido, segundo o jornal Valor Econômico. Os dados apurados e divulgados em março de 2021 pelo IBGE confirmam as estimativas do Banco Central e apontam queda de 4,1% do PIB em 2020, totalizando R\$ 7,4 trilhões, interrompendo assim um crescimento de três anos seguidos que acumularam alta de 4,6% (Agência Brasil, 2021).

Analisando o PIB semestralmente é possível identificar que a pior queda em 2020 foi o segundo trimestre, período no qual as medidas mais severas de distanciamento social e paralisação parcial ou total de diversas atividades econômicas para controle da disseminação do vírus entraram em vigor. O terceiro e quarto trimestre apresentaram crescimento, mas não foram suficientes para cobrir as quedas dos dois primeiros trimestres do ano. (Veja, 2021).

Segundo a Agência Brasil, os dados do IBGE apontam recuo de 4,5% do setor de serviços, 3,5% da indústria, que juntos representam 95% da economia nacional. Já o setor de agropecuária teve alta de 2,0%, impulsionada principalmente pelos aumentos da soja (7,1%) e do café (24,4%). (Agência Brasil, 2021).

Ainda de acordo com a Agência Brasil, as indústrias de transformação apresentaram queda de 4,3%, puxadas pelas quedas na fabricação de veículos automotores, outros equipamentos de transporte, confecção de vestuários e metalurgia. Porém a indústria de alimentos e bebidas, que é uma das indústrias de transformação, apresentou, de acordo com a ABIA, crescimento de 12,8% em faturamento em relação a 2019, um crescimento nas vendas reais de 3,3% (descontada a inflação do período), atingindo faturamento de R\$ 789,2 bilhões, somando exportações e vendas para o mercado interno. (ABIA, 2021)

E em meio fechamento de 1,6 milhão de postos de trabalhos formais entre os meses de março a junho de 2020, representando queda de 4% dos postos com carteira assinada no Brasil (Valor, 2021), a ABIA apontou que mesmo com os impactos da covid-19, a indústria de alimentos e bebidas criou 20 mil novas vagas diretas. Alta de 1,2% em relação a 2019, sendo assim o setor que mais gera empregos na indústria da transformação, com 1,68 milhão de empregos diretos. Ainda de acordo com a ABIA, se considerada uma recuperação gradual da economia brasileira, juntamente com a imunização contra a covid-19 de grande parte da população, a estimativa da indústria de alimentos é um crescimento acima de 3% das vendas reais em 2021. (ABIA, 2021)

2.1.2. Fatores político-legais

A Agência Nacional de Vigilância Sanitária (ANVISA) estabelece o regulamento nacional sobre boas condutas para serviços de alimentação. Buscando qualificar as condições higiênicas e sanitárias dos locais, que inclui exigências como a capacitação de funcionários e a presença de Manual de Procedimentos Operacionais Padronizados de boas práticas de fabricação e manipulação de alimentos nos locais, e que para estabelecimentos produtores/industrializadores de alimentos deve seguir a Resolução de Diretoria Colegiada – RDC N° 275, de 21 de outubro de 2002, para a sua elaboração. As boas práticas em locais onde se manipula alimentos, devem obrigatoriamente ter manutenção e higienização diária das instalações, dos equipamentos e dos utensílios; o treinamento de funcionários; a supervisão da higiene dos manipuladores; o manejo correto do lixo e a garantia sobre a qualidade dos alimentos preparados. As regras tratam desde a manipulação dos alimentos até a venda. (BIBLIOTECA DE ALIMENTOS, ANVISA, 2021)

A ANVISA também possui normas específicas para as instalações físicas, orientando quanto à disposição dos cômodos, pisos, revestimento das paredes e teto, iluminação, ventilação, bem como a instalação de sistemas de proteção para evitar a entrada de agentes contaminantes e a realização de um programa de controle de pragas. Os rótulos das embalagens também devem ser submetidos à ANVISA para aprovação, seguindo as instruções gerais do Anexo X (rotulagem e embalagens) para montagem do processo de Comunicação de Início de Fabricação.

Para o alvará do Corpo de Bombeiros o estabelecimento precisa praticar as normas de segurança que previnem os incêndios e pânico. Essa avaliação é realizada por meio de uma vistoria do corpo de bombeiros e sua comprovação de regularidade é dada por meio de um licenciamento específico. E para a Prefeitura Municipal de Uberlândia, todos os imóveis comerciais devem possuir Habite-se Comercial que atenda às necessidades principalmente de acessibilidade ao estabelecimento.

2.1.3. Fatores Socioculturais

O setor alimentício tem passado por vários processos de transformações no decorrer da história, o que tem motivado novos hábitos e tendências na alimentação. O desenvolvimento econômico e a conseqüente urbanização promovem a migração da

mão de obra do campo para a cidade, esta deixa de produzir os alimentos do seu próprio sustento e passa a demandar alimentos, principalmente processados ou industrializados.

O ritmo de vida agitado dos centros urbanos, trabalhos em tempo integral, ou trabalhar e estudar, bem como a mudança na estrutura tradicional da unidade familiar e a inserção da mulher no mercado de trabalho levam os consumidores a dispor de pouco tempo para cuidarem da casa, dos filhos e da alimentação da família. Buscando por alimentos e refeições que proporcionem economia de tempo e esforço, mas que ao mesmo tempo possuam sabor e variedade.

A pandemia de covid-19 aumentou a busca por agilidade e os alimentos congelados ganharam espaço no dia a dia das famílias, que recorrem a estes para incrementar as refeições. Novos hábitos de consumo também provocaram o aumento da demanda por entregas, sejam elas alimentos prontos ou itens de supermercado. Os alimentos perecíveis e congelados serão cada vez mais solicitados. Segundo a UOL, a tendência de se alimentar mais em casa já estava acontecendo antes da pandemia e pode estar relacionada a uma possível queda na renda e ao aumento do delivery, que se intensificaram ainda mais durante o isolamento social.

2.1.4. Fatores Tecnológicos

As máquinas, receitas e métodos necessários para preparar e armazenar os canelones, rondelis, sofiolis, nhoques e massas para lasanha, quando realizados de forma artesanal, são de fácil acesso e praticamente os mesmos em todas as fábricas de pequeno porte. Além disso, a tendência é que, mesmo que surja uma inovação, principalmente no maquinário, não seja tratado como algo exclusivo, pois muitas fábricas podem adquirir e utilizar esse equipamento. Atualmente existem eventos como a Fispal Tecnologia, que ocorrerá em 2021 entre os dias 03 e 05 de novembro em São Paulo, no qual são apresentadas as principais tendências de mercado da indústria de alimentos e bebidas, assim como novas soluções e tecnologias para toda a linha de produção, não importando o tamanho da empresa ou produção, e como as “Quintas de Soluções Tecnológicas para a Indústria de Alimentos”, que ocorreu em janeiro de 2021, promovida pela ABIMAPI.

Ao considerar a tecnologia de forma mais ampla, têm que se levar em consideração que a nova geração está mais dependente da tecnologia, e prefere sem hesitar, por consumir produtos ou serviços associados a ela, e que gerem maior

praticidade. Com a popularização e aperfeiçoamento constante de diferentes dispositivos móveis e seus aplicativos, a exigência por encontrar tudo o que precisa “na palma da mão” também cresce consideravelmente. O distanciamento social e a paralisação parcial ou total de diversas atividades econômicas intensificaram o uso da tecnologia. Dessa forma, as empresas que não se adaptarem e incorporarem a tecnologia aos seus negócios, podem não conseguir se manter no mercado.

Não só para as massas artesanais congeladas, como também para vários setores da economia, as redes sociais podem ser um grande aliado para a divulgação de produtos e serviços, principalmente para pequenas empresas por gerarem um baixo custo. Essa ferramenta permite comunicar aos consumidores sobre lançamentos, promoções, entre outras ações como dar dicas de preparo de diferentes molhos (que não acompanham a massa e devem ser feitas pelo consumidor), dicas de combinação com outros alimentos, sugestões de bebidas que harmonizam com as massas, postagem de mesas posta para inspiração. A utilização do WhatsApp Business, que possui uma gama de ferramentas voltadas para negócio, pode agilizar essa comunicação com o cliente, uma vez que o aplicativo possibilita cadastrar um menu, registrar o horário de funcionamento e até programar respostas automáticas.

A criação de um aplicativo próprio, principalmente para a realização de pedido, amplia os canais de venda. Sem contar com a implementação de um serviço de entregas. A utilização de meios de pagamentos digitais com tendência para a utilização de PIX e de pagamento por aproximação, sem a necessidade de contato físico com a máquina de cartão.

Em suma, as mudanças que envolvem as atividades específicas da indústria artesanal de massas congeladas, como a preparação dos alimentos, não devem ocorrer em grandes escalas. E mesmo quando surgirem, não serão tidas como propriedade registrada de algum estabelecimento. A mudança que poderá influenciar consideravelmente os negócios, principalmente os de pequeno porte, está presente basicamente nos processos de distribuição e promoção.

2.2. Estudo dos clientes

O processo de fabricação de massas frescas, principalmente as recheadas como canelones e rondelis exige tempo e dedicação para preparar a massa, rechear, enrolar e cortar, além de necessitar de equipamentos que não temos em casa e, muitas vezes, nem

em restaurantes. Por esse motivo, a Mais Ki Massa busca atender pessoas exigentes de todas as idades, de todas as estruturas familiares, das classes AB e C, que apreciam uma refeição saborosa, mas que desejam também praticidade, rapidez e qualidade nas suas refeições. Seja para um jantar recepcionando os amigos, um almoço de domingo com a família, uma ocasião especial ou a refeição do dia a dia.

De acordo com o estudo Brasil FoodTrends 2020, os consumidores têm mudado os seus hábitos de consumo de alimentos, gerando tendências classificadas em cinco grandes grupos. No Brasil, 34% dos consumidores de alimentos das classes sociais AB e C apresentam a tendência Conveniência e Praticidade, priorizando o consumo de produtos que economizem tempo e esforço, como os alimentos congelados prontos ou semiprontos. Mas buscam também sabor (de comida caseira), variedade e custo-benefício, se tornando dispostos a aumentar o consumo desses itens caso apresentem preços mais atrativos. (FIESP, 2010)

Segundo o IBGE, no último Censo (2010) Uberlândia apresentou uma população de 604.013 pessoas e 219.125 domicílios. Desses, 195.786 são particulares permanentes, e dos quais, mais de 34,5% pertencentes às classes sociais AB e C, ganhando mais de quatro salários-mínimos. São um total de 601.108 moradores em domicílios particulares permanentes (99,52% da população residente) (IBGE, 2010). Considerando as informações da ABIMAPI que o consumo per capita de massas frescas e pizzas no Brasil é de 0,114kg/ano e a população estimada de Uberlândia para 2020 (699.097 pessoas), temos um consumo ano de mais de 79 toneladas, o que daria mais de 6,5 toneladas de massas por mês só na cidade de Uberlândia.

Em razão do isolamento social e paralisação parcial ou total de atividades econômicas como bares, restaurantes, cantinas e buffets, as pessoas passaram a cozinhar mais em casa e para diversificar os canais de venda, a Mais Ki Massa possui também como clientes estabelecimentos comerciais com venda predominantemente ou exclusiva de produtos alimentícios variados ou especializados. Tais como: lojas de conveniências, açougues, mercearias, empórios e pequenos mercados locais. Empreendimentos que passaram a ter um maior movimento devido as restrições na circulação de pessoas. Esses clientes serão analisados ao se detalhar a Praça ou canais de distribuição.

2.3. Concorrentes

Analisando os principais concorrentes identificamos que o processo de produção da massa fresca recheada é artesanal, com a utilização, maior ou menor, dependendo do empreendimento, de equipamentos para facilitar o processo. Não foi identificado nenhum concorrente que utilizasse linha de produção automatizada. Foi identificado também que o freezer de congelamento rápido se torna um diferencial competitivo, seguido da seladora a vácuo.

Os principais concorrentes identificados foram:

Quadro 2 – Análise dos concorrentes

	Endereço	Produtos	Congelamento rápido	Embalado a vácuo	Observações
Mais Ki Massa	Rua Coronel Antônio Alves Pereira, 1065, Centro, Uberlândia	Rondeli	Sim	Sim	O rondeli é cortado em rodela. Dois tamanhos de embalagem por produto.
		Canelone			
		Sofioli			
		Nhoque			
		Massa p/ lasanha			

Concorrente	Endereço	Produtos	Congelamento rápido	Embalado a vácuo	Observações
Famiglia Luccine	Av. Francisco Galassi, 1344, Patrimônio, Uberlândia	Rondeli	Sim	Sim	O rondeli é cortado em rodela. Em geral, um tamanho de embalagem por produto.
		Canelone			
		Nhoque			
		Nhoque recheado			
		Ravioli			
		Massas Lisas		Não	
		Lasanha			
		Escondidinho			
		Molhos			
Massas Andreatta	Rua Mario Cardoso da Silva, 35, Residencial Gramado, Uberlândia	Rondeli	Não	Sim	O rondeli é cortado em rodela. Um tamanho de embalagem por produto.
		Canelone		Sim	
		Lasanha		Não	
		Ravióli		Não	
		Nhoque		Não	
		Panqueca		Não	
		Pizza		Sim	
		Massa p/ Pastel		Sim	
		Molhos		Não	
Della Mamma	Av. Inglaterra,	Rondeli	Não	Não	O rondeli é o rolo inteiro.
		Canelone			

Massas Congeladas	971, Tibery, Uberlândia	Lasanha			Um tamanho de embalagem por produto.
		Panqueca			
		Bife à parmegiana			
		Molhos			
Massas do Russo	Av. Paes Leme, 233, Osvaldo Rezende, Uberlândia	Rondeli	Não	Não	O rondeli é o rolo inteiro. Um tamanho de embalagem por produto.
		Canelone			
		Nhoque			
		Lasanha			
		Talharim			
Cemajo Alimentos	Rua dos Angicos, 192, Jaraguá, Uberlândia	Rondeli	Não	Não	O rondeli é o rolo inteiro. Um tamanho de embalagem por produto.
		Canelone			
		Capelete			
		Massa p/ panqueca			
Santa Cecília Massas Frescas	Rua dos Ipês, 86, Monte Alegre	Rondeli	Não	Não	O rondeli é o rolo inteiro. Um tamanho de embalagem por produto.
		Nhoque recheado			
		Ravioli			
		Lasanha			

Fonte: Autoria própria

Considerando o público-alvo pessoas das classes AB e C, também temos como concorrentes outros pratos e alimentos prontos ou semiprontos disponíveis em supermercados, principalmente das marcas Sadia, Perdigão, Seara, PifPaf, Rezende, Aurora. Temos também bares e restaurantes em geral, principalmente com delivery, como Liro Chef, Lazineho, Purê, Casa das Massas, Amareto, Ferolla, Casa de Massas Romani.

Com a pandemia do novo corona vírus e a recessão econômica gerada pelo período de isolamento social, com o fechamento de diversos postos de trabalho, identificamos também como concorrentes os negócios informais que surgiram dentro das cozinhas das pessoas, muitas vezes com receitas tradicionais de família e sabores inigualáveis. Entendemos a importância desses negócios e seus impactos para a Mais Ki Massa, porém por serem informais não é possível levantar dados como produtos oferecidos, quantidade vendida, tamanho e localização. Para se proteger desses concorrentes a empresa busca sempre trazer diferenciais, manter a qualidade e proporcionar aos nossos clientes um atendimento personalizado.

2.4. Identificação dos fornecedores

Para as matérias primas das massas, por serem ingredientes precívuos e no intuito de utilizar sempre itens frescos, optou-se por adotar a política de compra quinzenal, com quantidades e itens determinados pela programação da produção, realizando orçamento em três fornecedores e optando pelo melhor valor, respeitando as marcas já selecionada para cada ingrediente. Os principais fornecedores são:

Quadro 3 – Principais fornecedores de matéria prima

Fornecedores de matéria prima	Endereço
Mart Minas Atacado e Varejo	Várias unidades em Uberlândia
Assaí Atacadista	Avenida Governador Rondon Pacheco, 755 - Tabajaras
Kehdi Atacado e Varejo	Avenida Brasil, 1670, Nossa Senhora Aparecida, Uberlândia
Atacadão	Avenida Cesário Crosara, 925, Presidente Roosevelt, Uberlândia
Mineirão Atacarejo	Rodovia BR 050, 7085, Panorama, Uberlândia
Bahamas	Várias unidades em Uberlândia
Udifrios Alimentos	Av. Dimas Machado, 204 - Chácaras Tubalina e Quartel, Uberlândia
Bunge	Rod. Jorge Lacerda, 4657 - KM 20 - Poço Grande, Gaspar
Distribuidora de Ovos Dec's	R. Promotor Osvaldo Afonso Borges, 253 - Pres. Roosevelt, Uberlândia
Planalto Ovos	Anel Viário Ayrton Senna, Km2, Luizote de Freitas, Uberlândia
PifPaf	Av. Raja Gabaglia, 3700, Estoril, Belo Horizonte
BRF	https://www.centralbrf.com.br/
Laticínios Porto Alegre	Av. Mário Martins de Freitas, 6.000, Ana Florência, Ponte Nova

Fonte: Autoria própria

Para os rótulos, na primeira compra, após a definição da arte e material que seria utilizado, foi adotada a política de identificar cinco fornecedores para orçamento e selecionado o fornecedor com melhor orçamento. No caso desse fornecedor, existe um ganho por escala, ou seja, quanto maior a quantidade pedida, menor o preço unitário. Para a definição da quantidade foi analisada uma quantidade com um bom ganho de escala, mas que também não gerasse um estoque muito grande, caso houvesse a necessidade de alguma alteração após a análise da Vigilância Sanitária, neste caso, 5.000. Após a primeira compra, a nova política adotada foi manter o fornecedor da primeira compra para evitar variações no rótulo proveniente da utilização de materiais diferentes de uma gráfica para outra, e fazer pedido assim que a última bobina for instalada para impressão, podendo aumentar a quantidade comprada, conforme o

aumento da produção. Criando uma relação de parceria e formas de pagamentos mais vantajosas. Para as embalagens foi adotada a política de fazer três orçamentos na primeira compra, optar pelo melhor orçamento, manter esse fornecedor para criar elos de confiança, liberando crédito para as formas de pagamento e fazer pedido quando restar no estoque a quantidade de embalagens relativas à produção do mês. Os principais fornecedores são:

Quadro 4 – Principais fornecedores de rótulos e embalagens

Fornecedores de embalagem e rótulo	Endereço
Art. Nova Editora Gráfica	Rua Saldanha Marinho, 297, Bairro Pampulha, Uberlândia
Minas Impressão e Rótulos	Av. Vereador Carlito Cordeiro, 2315, Anexo Marginal 265, Granada, Uberlândia
Reta Etiquetas	Av. Marcos de Freitas Costa, 717, Daniel Fonseca, Uberlândia
Gráfica Gaia	Av. Afonso Pena, 3268, Brasil, Uberlândia
Udiflex	Rua Nicarágua, 643, Tibery, Uberlândia
ARTVAC Embalagens	Rua Projetada, Esperança, Três Pontas
Plasticentro	Av. Afonso Pena, 1398 - Centro, Uberlândia
Nylon Poli	Via das Samambaias, 161, Jardim Colibri, Cotia

Fonte: Autoria própria

Para materiais diversos, de limpeza, de higienização, de manutenção predial e de escritório, foram identificados três fornecedores, Castro Naves, Kalunga e Shop Start, que possuem todas essas categorias de produtos em um só lugar (com exceção da Start, que não possui materiais de escritório). Para esses materiais foi adotada a política de compra de fazer orçamento nos três fornecedores dos itens que estão em falta no estoque e/ou possuem apenas uma unidade/pacote e optar pelo fornecedor com o melhor orçamento.

Para o maquinário, equipamentos, utensílios e mobiliários, após o estudo das opções e soluções disponíveis em mercado, bem como a definição de marca e modelo de cada item (com exceção dos utensílios) foi adotada a política de compra de fazer orçamento em todas as opções de fornecedores identificadas e optar pelo fornecedor com melhor orçamento para pagamento à vista.

Os principais fornecedores identificados foram:

Quadro 5 – Principais fornecedores de maquinário, equipamentos, utensílios e mobiliários

Fornecedores de Maquinário e Equipamentos	Fornecedores ferramentas e utensílios	Fornecedores de mobiliário

Balaceiro Distribuição	Casa do Lojista	Cozix
Gelomaq	Giga	Estilinox
Grupo G. Paniz	Plastilar Utensílios	Marmoraria Rochas Brasil
Casa Pinhal		Marmoraria Imperial

Fonte: Autoria própria

2.5. As Cinco Forças de Porter

2.5.1. Poder de negociação dos fornecedores

O poder de negociação dos fornecedores é medido por meio do quanto eles têm “poder de barganha”, frente aos seus clientes, quanto maior for essa ameaça, mais os fornecedores conseguem comandar o mercado no qual estão inseridos.

De acordo com Porter (2004), os fornecedores são considerados como poderosos quando:

- Se o mercado for dominado por poucos concorrentes e se houver uma demanda maior de clientes;
- Caso o produto seja diferenciado ou desenvolveu o processo de custo de mudança;
- Quando os produtos não concorrem com outros produtos no varejo;

É possível identificar que, para a fábrica Mais Ki Massa os fornecedores possuem médio poder de negociação e há dependência para com os mesmos em determinados insumos e equipamentos. Para conseguir produzir um produto de qualidade, saboroso, com aceitação pelos consumidores finais e com bom rendimento do processo produtivo, reduzindo custos e evitando desperdícios, foi identificado que para algumas matérias primas existe apenas uma marca ou opção disponível no mercado. O que torna o fornecimento desses itens concentrado em poucos ou apenas um fornecedor, gerando alta dependência tanto referente ao custo, quanto referente ao fornecimento.

A empresa não possui facilidade de substituir alguns produtos/serviços dos fornecedores, pois estes são diferenciados, seja na qualidade do insumo em si ou no impacto dele na qualidade final do produto/processo produtivo, o que demonstra mais uma dependência da empresa frente aos seus fornecedores.

Por outro lado, existem os insumos que, apesar de também impactarem na qualidade do produto, possuem muitas marcas e opções disponíveis, com características, sabores e valores semelhantes e não geram custos consideráveis para a empresa trocá-los. Assim como existe também muitos fornecedores para estes itens.

Os insumos dos fornecedores são extremamente importantes para o sucesso e qualidade da Mais Ki Massa, porém alguns deles são facilmente encontrados em outros fornecedores, o que pode explicar a intensidade dessa força competitiva como mediana. Vale ressaltar também que esse cenário se aplica a todas as indústrias concorrentes e não somente à Mais Ki Massa, uma vez que os fornecedores são importantes para todos e não representam uma ameaça constante de entrada no negócio.

2.5.2. Poder de negociação dos compradores

Segundo Porter (2004), o poder de negociação dos consumidores é considerado como alto quando:

- A concentração dos compradores em relação às empresas vendedoras é maior;
- O volume de compra é alto;
- Há pouca diferenciação de produto entre as empresas do mercado;
- Existe forte possibilidade de os clientes comprarem as empresas fornecedoras;
- Os compradores têm bom conhecimento dos custos e da estrutura das empresas vendedoras;
- A lucratividade dos compradores é alta;
- A redução de custos por meio dos produtos comprados é pequena;
- A importância do fornecedor para a qualidade do produto do comprador é baixa;
- A porcentagem de gastos dos compradores em produtos dos fornecedores é alta.

A Mais Ki Massa possui três compradores distintos, o primeiro grupo são as pessoas que compram diretamente na fábrica ou em comércios varejistas de produtos alimentícios, e esses, por sua vez, são o segundo grupo de compradores, e o terceiro grupo são os estabelecimentos prestadores de serviço de alimentação como restaurantes,

cantinas e *buffets*. Em geral, o poder de barganha dos clientes para o negócio não é muito alto. O primeiro grupo compra em pequenas quantidades, o que faz com que não consigam menores preços por meio da economia de escala. O terceiro grupo possui volume de compras relativamente grande, porém necessitam desse produto diferenciado para satisfazer seus consumidores. O segundo grupo possui o maior volume de compra e pode conseguir preços mais atrativos em decorrência da economia de escala. A Mais Ki Massa tem uma diferenciação do preço de venda entre os grupos, determinando um preço de varejo para o primeiro grupo, quando este compra diretamente na fábrica e um preço de atacado para segundo e terceiro grupo.

O poder de negociação dos consumidores é baixo, pois os preços não são exorbitantes, e são produtos artesanais frescos, com qualidade diferenciada em relação aos produtos industrializados, ou seja, podem ser difíceis de serem encontrados no mercado com a mesma qualidade. Os clientes não têm altos custos se mudarem de fornecedor, ou seja, eles a qualquer momento podem parar de gerar receitas para a Mais Ki Massa. Os clientes não representam uma ameaça de virem a produzir as massas, principalmente a massa base fresca, e caso venham, provavelmente produzirão as massas recheadas, utilizando a massa base da empresa, continuando como clientes.

2.5.3. Ameaças de entrada de novos concorrentes

Segundo Porter (2004) a ameaça de entrada de novos concorrentes é alta quando:

- As economias de escala são baixas;
- A diferenciação de produto é pequena;
- O capital necessário é baixo;
- Os custos de troca são baixos;
- Os controles dos canais de distribuição das empresas que atuam no mercado são pequenos;
- Os direitos de propriedade intelectual não são restritos;
- O acesso às matérias-primas das empresas que existem no mercado é pequeno;
- O acesso aos subsídios do governo é fácil.

Acredita-se que existe a possibilidade de novos entrantes, mas também existem algumas barreiras. Uma delas é a dificuldade de um novo e pequeno negócio sobreviver

frente aos demais empreendimentos já consolidados, com mais experiência e capital investido em maquinário. Mesmo sendo um processo artesanal, há um investimento relativamente alto em infraestrutura física, localização, maquinário, e irá exigir que os novos entrantes tenham uma reserva de capital ou ainda uma boa capacidade de financiamento, para fazer estes investimentos iniciais. Os pontos favoráveis à entrada de novos concorrentes são devido ao fato de as empresas concorrentes terem marcas desconhecidas e os clientes não serem fiéis, os clientes possuem baixos custos para troca de fornecedores, a tecnologia dos concorrentes não é patenteada. As exigências, principalmente dos órgãos sanitários, acabam por favorecer um pouco o microempreendedor individual, por isentá-los de requisitos exigidos na fiscalização, como o projeto arquitetônico, análise de rótulos, veículo refrigerado para entrega, e acabam por desfavorecer as micro e pequenas fábricas, que são fiscalizadas e cobradas como grandes indústrias, independente do seu volume de produção. Essa diferença na cobrança pode ser sentida principalmente no começo do empreendimento no qual o volume de produção ainda é baixo e a empresa está conquistando mercado. Nesse sentido, essa força é mediana. Uma forma de evitar novos entrantes é focar na fidelização dos clientes, principalmente consolidando uma receita saborosa e investindo em tecnologias para conservá-la, como o ultracongelamento e a embalagem a vácuo.

2.5.4. Ameaça de produtos substitutos

Bens ou serviços de fora de um setor e que desempenham funções similares ou idênticas às de um produto que o setor fabrica são produtos substitutos. Esses produtos representam grandes ameaças para a empresa quando os custos de transferências são baixos ou nulos para os clientes e o preço do produto substituto é menor ou sua qualidade/desempenho é igual ou maior. Para diminuir a atratividade de um produto substituto a empresa pode diferenciar seus produtos com base em fatores que os clientes valorizam (como preço, qualidade, serviço pós-venda e localização).

O nível da ameaça é alto quando:

- A evolução tecnológica leva à queda de custo e de preço dos produtos substitutos;
- Os setores que produzem os produtos substitutos operam com elevada margem de lucro, o que possibilita reduções de preço. (PORTER, 2004)

Acredita-se que na empresa analisada a ameaça de produtos substitutos possui força mediana. Um dos principais motivos que intensifica essa força é a existência de muitos produtos substitutos, alguns até com preços mais baixos ou que apresentam maior praticidade e conveniência para o consumidor. Isso faz com que os produtos substitutos se tornem uma ameaça para o negócio. Os restaurantes à La cartem podem ser apontados como os produtos substitutos mais ameaçadores, uma vez que as massas congeladas da Mais Ki Massa são semiprontas, sendo necessário o preparo do molho a parte pelo consumidor, e pelo fato da evolução da tecnologia de comunicação, com o desenvolvimento de aplicativos como WhatsApp e ifood, criar comodidade e agilidade para que o cliente faça o seu pedido. Outro produto substituto identificado foram as experiências gastronômicas fornecidas por chefes de cozinha renomados, que surgiram durante o isolamento social e fechamento de boa parte dos estabelecimentos comerciais. Nessas experiências os chefes oferecem aulas, ao vivo ou gravadas, para que a pessoa execute os pratos em casa. Como o caso do Chefe Leonardo Paixão, que desenvolveu o evento Cozinhando com o Paixão, no qual a pessoa interessada adquire um kit com todos os itens e ingredientes que serão cozinhados e servidos durante o evento para que o cliente finalize o prato em sua casa durante uma *live* com o chefe, ensinando a preparar todos os pratos.

2.5.5. Intensidade da rivalidade entre concorrentes

As empresas de um setor são mutuamente dependentes, o que faz com que uma ação empreendida em uma delas provoque, em geral, respostas competitivas. A competitividade se intensifica quando se reconhece uma oportunidade para melhorar sua posição de mercado ou quando uma empresa é desafiada pelas ações de uma concorrente.

Os fatores que mais influenciam a intensidade da rivalidade entre dois ou mais concorrentes são:

- Concorrentes numerosos ou igualmente equilibrados;
- Crescimento lento do setor;
- Custos fixos ou de armazenagem elevados;
- Inexistências de diferenciação ou custos reduzidos;
- Riscos estratégicos elevados;
- Barreiras elevadas à saída.

Acredita-se que a rivalidade entre concorrentes é uma das forças competitivas que impacta/influência de forma mais significativa a empresa. Os principais fatores que elevam os impactos dessa força é o elevado custo para sair do negócio. Todas as adequações prediais para atender as exigências da vigilância sanitária, bem como se tratar de um processo artesanal, demandando muita mão de obra, mas ao mesmo tempo possuindo maquinários mais caros como cilindro soador, freezers de congelamento rápido, veículo refrigerado para transportes entre outros equipamentos industriais para produção de alimentos congelados. Devido à estrutura existente, os custos fixos são altos, o que aumenta a pressão para melhorar sempre a produtividade e vender o máximo para cobrir estes custos. Foi identificado um número considerável de concorrentes diretos e alguns, como a Famiglia Luccine e Massas Andreatta, estão bem estabelecidos. Eles possuem variedade de produtos e sabores, e no caso da Famiglia Luccine possui equipamentos com tecnologia de ponta.

Quadro 6 – Resumo da análise das Forças de Porter

Forças de Porter	Intensidade da força		
	Fraca	Média	Alta
Poder de negociação dos fornecedores		x	
Poder de negociação dos compradores	x		
Ameaças de entrada de novos concorrentes		x	
Ameaça de produtos substitutos		x	
Intensidade da rivalidade entre concorrentes			x

Fonte: Autoria própria

2.6. Plano de Marketing

2.6.1. Descrição dos principais produtos e serviços

A Mais Ki Massa oferece três formatos de massas recheadas: os rondelis, os canelones e os sofiolis. Todos os três formatos estão disponíveis com os recheios de 4 Queijos, Frango com Requeijão, e Presunto e Muçarela. Os rondelis são enrolados de forma que, após cortados, possuam formato redondo e são 9 unidades nas embalagens de 500g e 18 unidades nas embalagens de 1Kg. Os canelones são parecidos com um “canudo” e são respectivamente 13 unidades e 25 unidades, nas embalagens de 500g e 1Kg. Já os sofiolis parecem um “travesseirinho” retangular, também com 13 unidades e 25 unidades, nas embalagens de 500g e 1Kg, respectivamente. Todo o processo de corte

da massa crua, de cozimento, de rechear, de enrolar e, no caso do rondeli, cortar a massa final é feito à mão, buscando não só a qualidade do sabor, mas também uma ótima apresentação visual. Após a finalização do processo de enrolar os produtos são direcionados para o freezer de congelamento rápido preservando ainda mais o seu sabor e formato. O curto tempo para congelar o alimento é que faz toda a diferença, pois forma apenas micro cristais de água, que não modificam a estrutura do alimento e não afetam suas características organolépticas (cor, sabor, cheiro e textura) e nutricionais. Após o congelamento rápido, as massas são embaladas a vácuo, ampliando os benefícios do congelamento na conservação e evitando queimaduras geradas pelo freezer no alimento.

Figura 3 – Rondelis embalados



Fonte: Autoria própria

Figura 4 – Rondelis preparados



Fonte: Autoria própria

Figura 5 – Canelones embalados



Fonte: Aatoria própria

Figura 6 – Canelones preparados



Fonte: Aatoria própria

Figura 7 – Sofiolis embalados



Fonte: Aatoria própria

Figura 8 – Sofiolis preparados



Fonte: Autoria própria

Oferece também massas sem recheio como nhoques, e massas para lasanha. Em embalagens de 500g e 1Kg. Que também possuem o processo de cozimento, de corte e de embalo feito à mão, buscando uma ótima apresentação visual, além do cuidado com o sabor. Após a finalização do processo de enrolar e cortar os produtos são direcionados para o freezer de congelamento rápido preservando ainda mais o seu sabor e formato e posteriormente embalados a vácuo. Aqui, optamos por utilizar a massa de lasanha em forma de lâminas e não de rolo, para facilitar a utilização e aproveitamento do cliente, uma vez que ele pode porcionar a quantidade que deseja utilizar sem precisar descongelar todo o pacote. Vale ressaltar que todo alimento descongelado deve ser consumido em um prazo de até três dias e não deve ser congelado novamente.

Figura 9 – Nhoques embalados



Fonte: Autoria própria

Figura 10 – Massa para Lasanha embalada



Fonte: Autoria própria

Foi identificado que os produtos da Mais Ki Massa não são novos no mercado, e que embora possam apresentar inovações nos recheios, estão nas suas fases de maturidade. Ou seja, o mercado encontra-se saturado e as vendas, cliente e concorrentes começam a se estabilizar. Nessa fase do produto, os concorrentes esforçam-se por fatias do mercado e pode ocorrer disputas de preços. Por isso, optará por investir em programas de fidelidade com o cliente (que será detalhado na promoção) e adotará a estratégia de penetração de mercado, apostando em campanhas de promoção e descontos nos preços (que será detalhado no preço).

2.6.2. Preço

A Mais Ki Massa trabalhará com a flexibilização de preços por segmentos diferentes, ou seja, terá uma tabela para os clientes finais (varejo) e uma para os canais de distribuição e clientes pessoa jurídica (atacado).

Para a tabela do atacado, com pedido mínimo de 10kg, o preço foi definido com o objetivo de cobrir os custos de produção da empresa e garantir uma pequena margem de lucro. Para a tabela do varejo a empresa analisou os preços dos concorrentes, os preços de venda dos seus canais de distribuição e analisou trabalhar com o posicionamento de valorização do produto a partir de preços, optando assim por utilizar valores que não ameace os canais de distribuição e um pouco acima de alguns concorrentes, não sendo imbatíveis, mas que não fossem tão altos.

Adotará também preços promocionais de varejo, que são reduções planejadas de preço a curto prazo, para incentivar os consumidores a comprarem. Campanhas como:

bimestralmente, por um período de 1 a 2 dias, lançar a promoção Leve quatro pacotes de Rondeli 500g de R\$ 96,00 por R\$ 86,40 (10% de desconto) e trimestralmente, por um período de 1 a 2 dias, lançar a promoção leve 5 pague 4, ganhando o produto de menor valor da compra.

Figura 11 – Exemplo de folder de divulgação

		Tabela de Preços	
		RUA CORONEL ANTÔNIO ALVES PEREIRA, 1065, LÍDICE, UBERLÂNDIA-MG (34) 98857-9602	
QTDE.	PRODUTO	PREÇO ATACADO	PREÇO VAREJO
500g	Massas com recheio de 4 Queijos	R\$ 18,50	R\$ 24,00
500g	Massas com recheio de Frango com Requeijão	R\$ 18,50	R\$ 24,00
500g	Massas com recheio de Presunto e Muçarela	R\$ 18,50	R\$ 24,00
500g	Nhoque	R\$ 13,50	R\$ 18,00
500g	Massas para lasanha	R\$ 13,50	R\$ 18,00
1Kg	Massas com recheio de 4 Queijos	R\$ 35,00	R\$ 45,00
1Kg	Massas com recheio de Frango com Requeijão	R\$ 35,00	R\$ 45,00
1Kg	Massas com recheio de Presunto e Muçarela	R\$ 35,00	R\$ 45,00
1Kg	Nhoque	R\$ 25,00	R\$ 34,00
1Kg	Massas para lasanha	R\$ 25,00	R\$ 34,00

Fonte: Autoria própria

2.6.3. Estratégias promocionais

A Mais Ki Massa utilizará promoção para seus consumidores finais primordialmente no meio digital, nas mídias sociais (*Facebook e Instagram*), aplicativos de entrega (*Ifood e Uber Eats*), *Whatsapp* e site/aplicativo próprio para pedidos. Com a contratação de agência publicitária para criação dos conteúdos das postagens das mídias sociais. Criação de duas campanhas de fidelidade, na primeira, a cada 10 pedidos ganha uma massa recheada de 500g e na segunda, clientes com frequência regular de compra, ganham em seus aniversários um cupom de desconto para a sua próxima compra. E a criação uma campanha para incentivar a divulgação boca a boca: a cada 5 indicações com compra mínima de 1kg, ganha uma massa recheada de 500g ou cupom de desconto em sua próxima compra. Criação de sabores e cardápios especiais para datas comemorativas como Quarta-feira de Cinzas, Quaresma, Páscoa, Natal.

Ainda para atingir seu público de varejo, apostará na publicidade buscando parceria com personalidades ou formadores de opiniões locais, que divulgarão a marca ao degustar a massa recebida. Também apostará na criação de um banco de dados com informações atualizadas de nome, endereço, telefone, data de aniversário, produtos que compra, frequência e volume de compra. Item importante para a criação de uma lista de transmissão do *Whatsapp* e envio de *SMS* para a divulgação das promoções e novidades, bem como lembrar o cliente do nosso produto.

Para os canais de distribuição e clientes como restaurantes e *buffets*, a Mais Ki Massa utilizará da venda pessoal, inicialmente com a sócia Fernanda visitando pessoalmente esse público e buscará implementar uma comunicação no ponto de venda com *banners* informando que naquele estabelecimento possui produtos da Mais Ki Massa.

2.6.4. Estrutura de comercialização

A empresa realizará a venda direta para o consumidor final com ponto de venda próprio na fábrica, localizada na Rua Coronel Antônio Alves Pereira, 1065, e *delivery* dos pedidos feitos por *Whatsapp*, pela plataforma *MenuDino* (vinculada ao sistema de gestão *Consumer* utilizado na empresa), e pelo *Ifood*. Também possuirá pontos de vendas em estabelecimentos de comércio varejistas de mercadorias em geral (minimercados, mercearias e armazéns) e de produtos alimentícios e bebidas (padarias, delicatessen, açougue, lojas de conveniências).

2.6.5. Localização do negócio

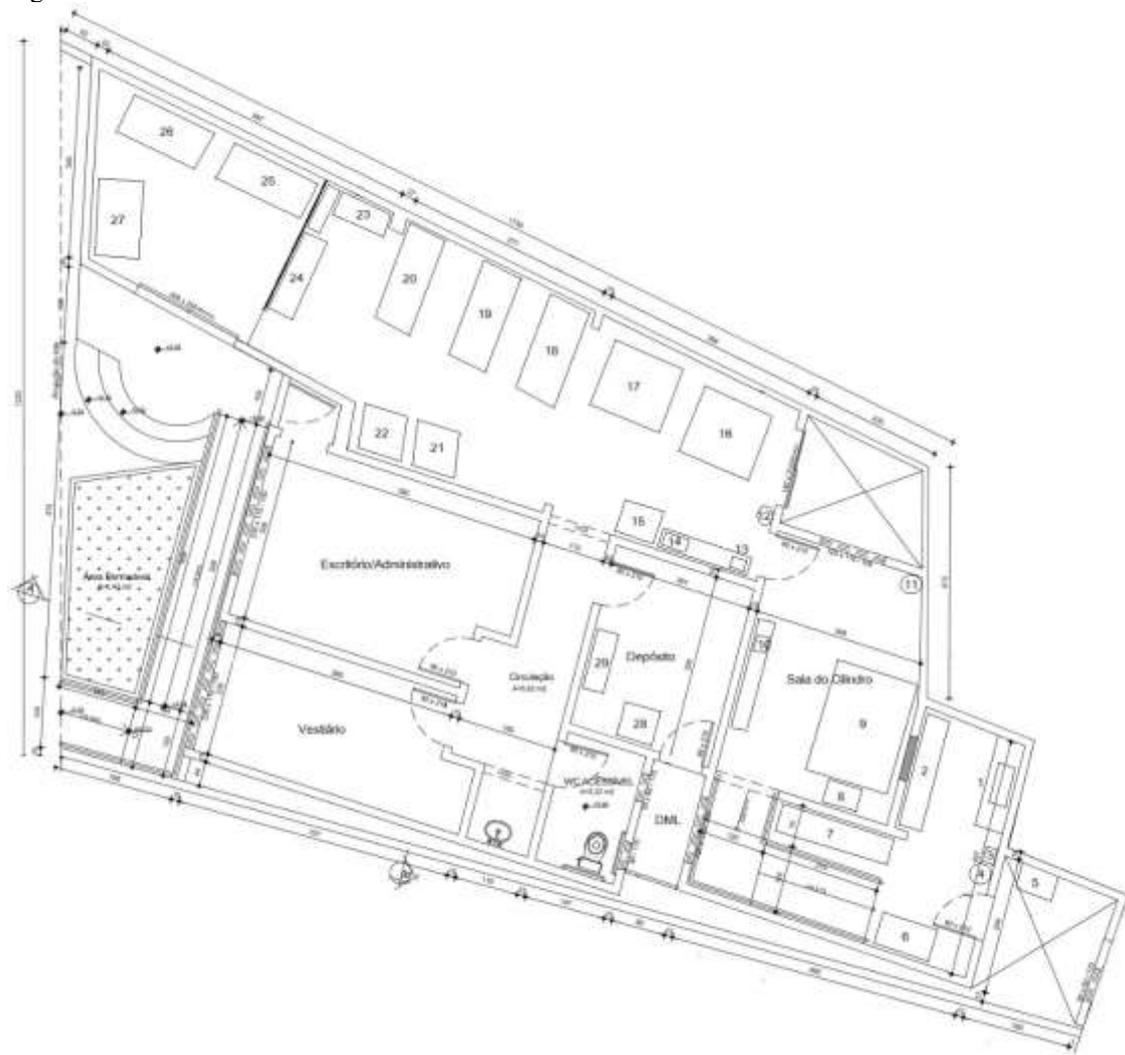
A fábrica está localizada no centro da cidade de Uberlândia-MG, na rua Coronel Antônio Alves Pereira, nº 1065. Os principais motivos dessa localização são: situado em região central da cidade, com fácil acesso, boa visibilidade, facilidade de vagas na própria via pública, proximidade com a maioria dos fornecedores, a facilidade de criação de rotas de entrega por estar localizada em um ponto central da cidade, e ser um imóvel próprio da família. Apesar de localizada no centro da cidade, encontra-se facilmente estacionamento nas proximidades sem ser necessário o pagamento da taxa de rotativo e nem estacionamentos privados.

2.7. Plano operacional

2.7.1. Layout ou arranjo físico

O layout físico do estabelecimento cumpre as exigências da Prefeitura Municipal de Uberlândia, possuindo assim o *habite-se* comercial e da vigilância sanitária evitando o cruzamento do fluxo de produção, reduzindo assim a possibilidade de contaminação cruzada dos alimentos produzidos.

Figura 12 – Planta baixa



Fonte: Autoria própria

Figura 13 – Legenda da Planta baixa

- | | |
|--|---|
| 1- Pia de higienização de panelas e utensílios da produção | 14- Ralador |
| 2- Bancada e utensílios | 15- Freezer vertical |
| 3- Purificador de água | 16- Fogão |
| 4- Pia de higienização de utensílios que não são da produção | 17- Forno |
| 5- Tanque para panos de limpeza | 18, 19 e 20- Mesas de recheio e enrolamento de massas |
| 6- Mesa do refeitório | 21 e 22 - Freezer de congelamento rápido |
| 7- Bancada de escorredor de panelas e utensílios da produção | 23- Seladora à vácuo |
| 8- Cilindro soador | 24- Bancada de embalagem |
| 9- Mesa do cilindro | 25, 26 e 27- Freezer horizontal de armazenagem |
| 10- Liquidificador | 28- Refrigerador |
| 11 e 12- Pias de higienização de mãos | 29- Prateleira de armazenagem |
| 13- Balança | |

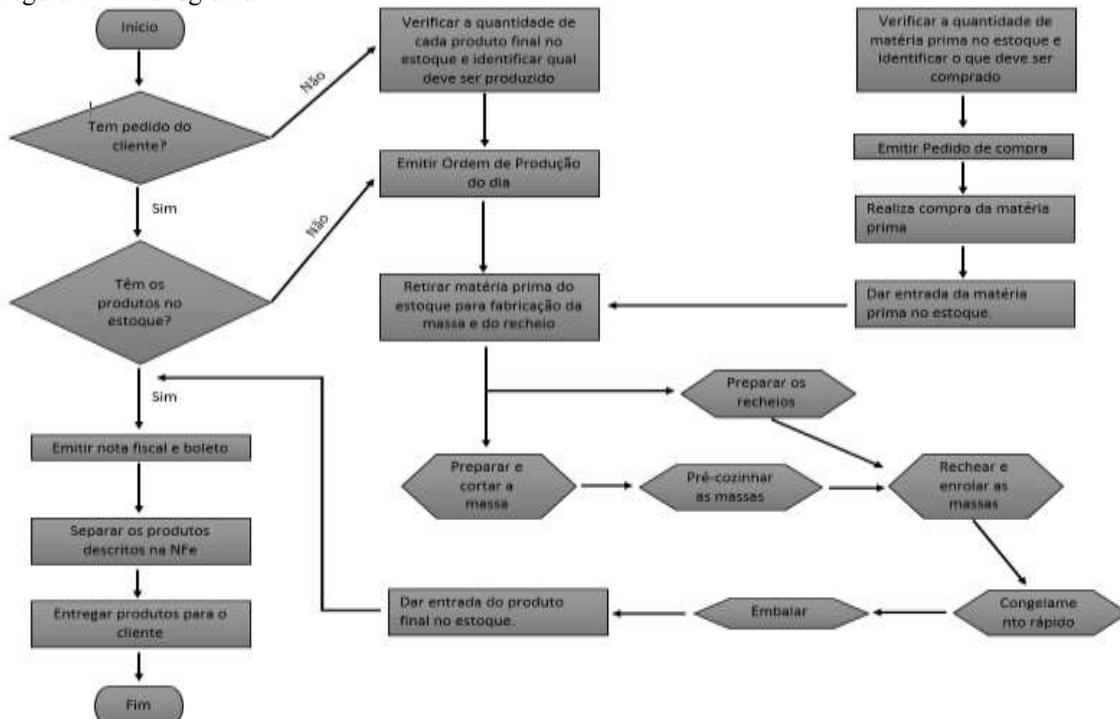
Fonte: Autoria própria

2.7.2. Capacidade produtiva, comercial e de prestação de serviço

No imóvel e estrutura atual é possível atingir uma produção diária máxima de 110kg de massas recheadas, aproximadamente 2310Kg por mês, considerando 21 dias úteis/mês. O volume de produção e comercialização inicial será de aproximadamente 540Kg/mês.

2.7.3. Processos operacionais

Figura 14 - Fluxograma



Fonte: Autoria própria

2.7.4. Necessidade de pessoal

A necessidade inicial de pessoal para produção e venda de 26Kg diários são as duas sócias, Fernanda e Olegária, e dois funcionários com a função de masseiro. Para atingir a produção e venda de 78Kg diários serão necessários mais dois masseiros (totalizando quatro funcionários na função), um vendedor, um entregador e um auxiliar administrativo.

Quadro 7 – Função e requisito da mão de obra

Função	Salário mensal	Requisitos e Qualificações	Experiência	Jornada
Masseiro	R\$ 1.369,03	Ensino Fundamental Completo	Experiência em cozinha de restaurante ou com a fabricação de massas alimentícias	Segunda à Sexta das 08hr às 17hr e Sábado das 08hr às 12hr
Vendedor	R\$ 1.332,57	Ensino Médio Completo, Habilitação AB e Habilidade de comunicação e negociação	Experiência com vendas, como promotor de vendas e com captação de clientes	Segunda à Sexta das 08hr às 17hr e Sábado das 08hr às 12hr
Entregador	R\$ 1.192,56	Ensino Médio Completo e Habilitação AB	Experiência na função, com conhecimento na região de Uberlândia	Segunda à Sexta das 08hr às 17hr e Sábado das 08hr às 12hr
Auxiliar Administrativo	R\$ 1.359,35	Ensino Médio Completo, conhecimento intermediário em Informática e Pacote Office	Experiência com rotinas administrativas	Segunda à Sexta das 08hr às 17hr e Sábado das 08hr às 12hr

Fonte: Autoria própria

2.8. Plano Financeiro

2.8.1. Investimento total

Total de recursos a ser investido para que a empresa comece a funcionar. Formado por investimentos fixos, capital de giro, investimentos pré-operacionais.

2.8.1.1. Estimativa de investimentos fixos

Tabela 1 – Estimativa de Investimentos Fixos

Investimentos Fixos			
Equipamentos	Qtde.	Valor Unitário	Total
purificador de água	1	R\$ 600,00	R\$ 600,00
Cilindro Elétrico Gastromaq	1	R\$ 5.500,00	R\$ 5.500,00
fogão industrial 4 bocas	1	R\$ 800,00	R\$ 800,00
forno industrial	1	R\$ 1.200,00	R\$ 1.200,00
ralador industrial	1	R\$ 1.000,00	R\$ 1.000,00
liquidificador industrial	1	R\$ 800,00	R\$ 800,00
freezer vertical	1	R\$ 1.500,00	R\$ 1.500,00
refrigerador	1	R\$ 1.300,00	R\$ 1.300,00
freezer de congelamento rápido	2	R\$ 8.000,00	R\$ 16.000,00
freezer horizontal	3	R\$ 2.800,00	R\$ 8.400,00
Embaladora a vácuo	1	R\$ 6.500,00	R\$ 6.500,00
Notebook ou microcomputador	1	R\$ 2.300,00	R\$ 2.300,00
Multifuncional	1	R\$ 1.300,00	R\$ 1.300,00
Balança 15Kg	1	R\$ 800,00	R\$ 800,00
Subtotal de Equipamentos			R\$ 48.000,00
Mobiliário e Utensílios	Qtde.	Valor Unitário	Total
Bancada Inox	4	R\$ 600,00	R\$ 2.400,00
Bancada com tampo de ardósia 3 níveis	1	R\$ 500,00	R\$ 500,00
Bancadas com tampo de granito 2 níveis	2	R\$ 700,00	R\$ 1.400,00
Bancadas com tampo de granito	2	R\$ 400,00	R\$ 800,00
Bacias tamanho diversos	6	R\$ 25,00	R\$ 150,00
Baldes	2	R\$ 20,00	R\$ 40,00
Caçarola alumínio nº32	1	R\$ 90,00	R\$ 90,00
Caçarola alumínio nº55	2	R\$ 400,00	R\$ 800,00
Tacho Panelar alumínio sem tampa nº4	1	R\$ 180,00	R\$ 180,00
Caixa Organizadora 6L	2	R\$ 15,00	R\$ 30,00
Caixa Organizadora 12L	3	R\$ 20,00	R\$ 60,00
Caixa Organizadora 38L	1	R\$ 40,00	R\$ 40,00
Caixa empilhavel 10L	2	R\$ 45,00	R\$ 90,00
Caixa Frigorífica Natural L20	3	R\$ 80,00	R\$ 240,00
Caixa de Isopor 80L	2	R\$ 100,00	R\$ 200,00
Caixa de Isopor 30L	2	R\$ 40,00	R\$ 80,00
Kit de Utensílios	1	R\$ 500,00	R\$ 500,00
Escorredor de massas tamanhos diversos	2	R\$ 15,00	R\$ 30,00
Potes e vasilhas tamanhos diversos	10	R\$ 10,00	R\$ 100,00
Tabua de corte	1	R\$ 45,00	R\$ 45,00
Kit de Limpeza (vassoura e rodo)	2	R\$ 30,00	R\$ 60,00
Lixeira com pedal 12L	6	R\$ 20,00	R\$ 120,00
Lixeira com pedal 60L	1	R\$ 45,00	R\$ 45,00
Subtotal de Mobiliário e Utensílios			R\$ 8.000,00

Subtotal de Investimentos Fixos	R\$ 56.000,00
---------------------------------	---------------

Fonte: Aatoria própria

2.8.1.2. Capital de giro

Tabela 2 – Capital de Giro

Capital de Giro			
Estoque Inicial			Total
Matéria prima			R\$ 4.339,84
Embalagens			R\$ 1.631,66
Subtotal de Estoque Inicial			R\$ 5.971,50
Caixa mínimo			
Contas a receber - Cálculo do prazo médio de vendas			
Prazo médio de vendas	(%)	Nº de Dias	Média Ponderada em dias
a vista	20%	0	0,0
a prazo 1	50%	10	5,0
a prazo 2	15%	21	3,2
a prazo 3 - cartão de crédito	15%	30	4,5
Prazo médio total (dias)			13
Fornecedores - Cálculo do prazo médio de compras			
Prazo médio de compras	(%)	Nº de Dias	Média Ponderada em dias
a vista	40%	0	0
a prazo 1	20%	21	4
a prazo 2	40%	30	12
Prazo médio total (dias)			16
Estoques - Cálculo da necessidade média de estoques			Nº de Dias
Necessidade média de Estoques			15
Cálculo da necessidade líquida de Capital de giro em dias			
Recursos da empresa fora do seu caixa			Nº de Dias
1- Contas a receber			13
2- Estoques			15
Subtotal			28
Recursos de terceiros no caixa da empresa			Nº de Dias
3- Fornecedores			16
Subtotal			16
Necessidade líquida de capital de giro			12
1. Custo fixo mensal (média ponderada dos primeiros três anos de exercício)			R\$ 17.295,78
2. Custo variável mensal (média ponderada dos primeiros três anos de exercício)			R\$ 29.129,54
3. Custo total mensal da empresa			R\$ 46.425,32
4. Custo total diário			R\$ 1.547,51
5. Necessidade líquida de capital de giro (dias)			12
Subtotal de Caixa mínimo			R\$ 18.028,50
Subtotal de Capital de Giro			R\$ 24.000,00

Fonte: Aatoria própria

2.8.1.3. Investimentos pré-operacionais

Tabela 3 – Investimentos pré-operacionais

Investimentos pré-operacionais	
Despesas de legalização	R\$ 2.300,00
Obras civis e/ou reforma	R\$ 5.000,00
Divulgação inicial	R\$ 1.600,00
Cursos e Treinamentos	R\$ 400,00
Outras despesas	R\$ 700,00
Subtotal de Investimentos pré-operacionais	R\$ 10.000,00

Fonte: Autoria própria

2.8.1.4. Investimento total

Tabela 4 – Investimento total

Descrição dos Investimentos	Valor	(%)
Investimentos Fixos	R\$ 56.000,00	62%
Capital de Giro	R\$ 24.000,00	27%
Investimentos pré-operacionais	R\$ 10.000,00	11%
TOTAL GERAL	R\$ 90.000,00	100%

Fontes de recursos	Valor	(%)
Recursos próprios	R\$ 90.000,00	100%
TOTAL GERAL	R\$ 90.000,00	100%

Fonte: Autoria própria

2.8.2. Estimativa de faturamento mensal

Tabela 5 – Estimativa de faturamento mensal

Produto	Até 6 meses			De 6 a 12 meses		
	Qtde Estimada de Vendas (Pacote)	Preço de venda Unitário (Pacote)	Faturamento Total	Qtde Estimada de Vendas (Pacote)	Preço de venda Unitário (Pacote)	Faturamento Total
1	17	R\$ 45,00	R\$ 765,00	31	R\$ 45,00	R\$ 1.395,00
2	51	R\$ 24,00	R\$ 1.224,00	92	R\$ 24,00	R\$ 2.208,00
3	13	R\$ 45,00	R\$ 585,00	24	R\$ 45,00	R\$ 1.080,00
4	40	R\$ 24,00	R\$ 960,00	71	R\$ 24,00	R\$ 1.704,00
5	8	R\$ 45,00	R\$ 360,00	14	R\$ 45,00	R\$ 630,00
6	23	R\$ 24,00	R\$ 552,00	41	R\$ 24,00	R\$ 984,00
7	1	R\$ 45,00	R\$ 45,00	2	R\$ 45,00	R\$ 90,00
8	3	R\$ 24,00	R\$ 72,00	6	R\$ 24,00	R\$ 144,00
9	1	R\$ 45,00	R\$ 45,00	2	R\$ 45,00	R\$ 90,00
10	3	R\$ 24,00	R\$ 72,00	5	R\$ 24,00	R\$ 120,00
11	1	R\$ 45,00	R\$ 45,00	1	R\$ 45,00	R\$ 45,00
12	1	R\$ 24,00	R\$ 24,00	3	R\$ 24,00	R\$ 72,00
13	1	R\$ 45,00	R\$ 45,00	2	R\$ 45,00	R\$ 90,00
14	3	R\$ 24,00	R\$ 72,00	6	R\$ 24,00	R\$ 144,00

15	1	R\$ 45,00	R\$ 45,00	2	R\$ 45,00	R\$ 90,00
16	3	R\$ 24,00	R\$ 72,00	5	R\$ 24,00	R\$ 120,00
17	1	R\$ 45,00	R\$ 45,00	1	R\$ 45,00	R\$ 45,00
18	1	R\$ 24,00	R\$ 24,00	3	R\$ 24,00	R\$ 72,00
19	11	R\$ 34,00	R\$ 374,00	19	R\$ 34,00	R\$ 646,00
20	32	R\$ 18,00	R\$ 576,00	58	R\$ 18,00	R\$ 1.044,00
21	68	R\$ 35,00	R\$ 2.380,00	95	R\$ 35,00	R\$ 3.325,00
22	58	R\$ 18,50	R\$ 1.073,00	82	R\$ 18,50	R\$ 1.517,00
23	51	R\$ 35,00	R\$ 1.785,00	71	R\$ 35,00	R\$ 2.485,00
24	44	R\$ 18,50	R\$ 814,00	62	R\$ 18,50	R\$ 1.147,00
25	51	R\$ 35,00	R\$ 1.785,00	71	R\$ 35,00	R\$ 2.485,00
26	44	R\$ 18,50	R\$ 814,00	62	R\$ 18,50	R\$ 1.147,00
27	11	R\$ 35,00	R\$ 385,00	16	R\$ 35,00	R\$ 560,00
28	9	R\$ 18,50	R\$ 166,50	13	R\$ 18,50	R\$ 240,50
29	9	R\$ 35,00	R\$ 315,00	12	R\$ 35,00	R\$ 420,00
30	7	R\$ 18,50	R\$ 129,50	10	R\$ 18,50	R\$ 185,00
31	9	R\$ 35,00	R\$ 315,00	12	R\$ 35,00	R\$ 420,00
32	7	R\$ 18,50	R\$ 129,50	10	R\$ 18,50	R\$ 185,00
33	11	R\$ 35,00	R\$ 385,00	16	R\$ 35,00	R\$ 560,00
34	9	R\$ 18,50	R\$ 166,50	13	R\$ 18,50	R\$ 240,50
35	9	R\$ 35,00	R\$ 315,00	12	R\$ 35,00	R\$ 420,00
36	7	R\$ 18,50	R\$ 129,50	10	R\$ 18,50	R\$ 185,00
37	9	R\$ 35,00	R\$ 315,00	12	R\$ 35,00	R\$ 420,00
38	7	R\$ 18,50	R\$ 129,50	10	R\$ 18,50	R\$ 185,00
39	43	R\$ 25,00	R\$ 1.075,00	60	R\$ 25,00	R\$ 1.500,00
40	36	R\$ 13,50	R\$ 486,00	51	R\$ 13,50	R\$ 688,50
41	14	R\$ 25,00	R\$ 350,00	20	R\$ 25,00	R\$ 500,00
42	12	R\$ 13,50	R\$ 162,00	17	R\$ 13,50	R\$ 229,50
		Faturamento Mensal de 1 a 6 meses				R\$ 19.607,00
				Faturamento Mensal de 6 a 12 meses		R\$ 29.858,00

Produto	De 12 a 24 meses			A partir de 24 meses		
	Qtde Estimada de Vendas (Pacote)	Preço de venda Unitário (Pacote)	Faturamento Total	Qtde Estimada de Vendas (Pacote)	Preço de venda Unitário (Pacote)	Faturamento Total
1	59	R\$ 52,00	R\$ 3.068,00	82	R\$ 60,00	R\$ 4.920,00
2	179	R\$ 28,00	R\$ 5.012,00	245	R\$ 32,00	R\$ 7.840,00
3	46	R\$ 52,00	R\$ 2.392,00	64	R\$ 60,00	R\$ 3.840,00
4	140	R\$ 28,00	R\$ 3.920,00	190	R\$ 32,00	R\$ 6.080,00
5	26	R\$ 52,00	R\$ 1.352,00	36	R\$ 60,00	R\$ 2.160,00
6	80	R\$ 28,00	R\$ 2.240,00	108	R\$ 32,00	R\$ 3.456,00
7	4	R\$ 52,00	R\$ 208,00	6	R\$ 60,00	R\$ 360,00
8	13	R\$ 28,00	R\$ 364,00	17	R\$ 32,00	R\$ 544,00
9	3	R\$ 52,00	R\$ 156,00	5	R\$ 60,00	R\$ 300,00
10	10	R\$ 28,00	R\$ 280,00	13	R\$ 32,00	R\$ 416,00
11	2	R\$ 52,00	R\$ 104,00	3	R\$ 60,00	R\$ 180,00
12	6	R\$ 28,00	R\$ 168,00	7	R\$ 32,00	R\$ 224,00
13	4	R\$ 52,00	R\$ 208,00	6	R\$ 60,00	R\$ 360,00
14	13	R\$ 28,00	R\$ 364,00	17	R\$ 32,00	R\$ 544,00
15	3	R\$ 52,00	R\$ 156,00	5	R\$ 60,00	R\$ 300,00
16	10	R\$ 28,00	R\$ 280,00	13	R\$ 32,00	R\$ 416,00

17	2	R\$ 52,00	R\$ 104,00	3	R\$ 60,00	R\$ 180,00
18	6	R\$ 28,00	R\$ 168,00	7	R\$ 32,00	R\$ 224,00
19	38	R\$ 39,00	R\$ 1.482,00	52	R\$ 45,00	R\$ 2.340,00
20	114	R\$ 21,00	R\$ 2.394,00	155	R\$ 24,00	R\$ 3.720,00
21	147	R\$ 40,00	R\$ 5.880,00	163	R\$ 46,00	R\$ 7.498,00
22	126	R\$ 21,50	R\$ 2.709,00	140	R\$ 25,00	R\$ 3.500,00
23	111	R\$ 40,00	R\$ 4.440,00	123	R\$ 46,00	R\$ 5.658,00
24	95	R\$ 21,50	R\$ 2.042,50	105	R\$ 25,00	R\$ 2.625,00
25	111	R\$ 40,00	R\$ 4.440,00	122	R\$ 46,00	R\$ 5.612,00
26	95	R\$ 21,50	R\$ 2.042,50	105	R\$ 25,00	R\$ 2.625,00
27	25	R\$ 40,00	R\$ 1.000,00	27	R\$ 46,00	R\$ 1.242,00
28	21	R\$ 21,50	R\$ 451,50	24	R\$ 25,00	R\$ 600,00
29	18	R\$ 40,00	R\$ 720,00	20	R\$ 46,00	R\$ 920,00
30	16	R\$ 21,50	R\$ 344,00	18	R\$ 25,00	R\$ 450,00
31	18	R\$ 40,00	R\$ 720,00	20	R\$ 46,00	R\$ 920,00
32	16	R\$ 21,50	R\$ 344,00	18	R\$ 25,00	R\$ 450,00
33	25	R\$ 40,00	R\$ 1.000,00	27	R\$ 46,00	R\$ 1.242,00
34	21	R\$ 21,50	R\$ 451,50	24	R\$ 25,00	R\$ 600,00
35	18	R\$ 40,00	R\$ 720,00	20	R\$ 46,00	R\$ 920,00
36	16	R\$ 21,50	R\$ 344,00	18	R\$ 25,00	R\$ 450,00
37	18	R\$ 40,00	R\$ 720,00	20	R\$ 46,00	R\$ 920,00
38	16	R\$ 21,50	R\$ 344,00	18	R\$ 25,00	R\$ 450,00
39	92	R\$ 29,00	R\$ 2.668,00	102	R\$ 33,00	R\$ 3.366,00
40	79	R\$ 15,50	R\$ 1.224,50	88	R\$ 18,00	R\$ 1.584,00
41	31	R\$ 29,00	R\$ 899,00	34	R\$ 33,00	R\$ 1.122,00
42	26	R\$ 15,50	R\$ 403,00	30	R\$ 18,00	R\$ 540,00
Faturamento Mensal de 12 a 24 meses		R\$ 58.327,50	Faturamento Mensal a partir 24 meses	R\$ 81.698,00		

Fonte: Autoria própria

2.8.3. Estimativa do custo unitário de matéria-prima, materiais diretos e terceirizações

Tabela 6 – Estimativa do custo unitário por produto

	1kg	500g
Produto 1: Rondeli de 4 Queijos	R\$ 17,20	R\$ 9,55
Produto 2: Rondeli de Frango com Requeijão	R\$ 17,15	R\$ 10,15
Produto 3: Rondeli de Presunto e Muçarela	R\$ 14,15	R\$ 8,00
Produto 4: Canelone/Sofioli de 4 Queijos	R\$ 15,45	R\$ 8,65
Produto 5: Canelone/Sofioli de Frango com Requeijão	R\$ 15,70	R\$ 9,40
Produto 6: Canelone/Sofioli de Presunto e Muçarela	R\$ 13,15	R\$ 7,50
Produto 7: Nhoque	R\$ 6,60	R\$ 4,25
Produto 8: Massa para Lasanha	R\$ 4,85	R\$ 3,40

Produto 1: Rondeli de 4 Queijos 1Kg		
Material/Insumo	Quantidade	Custo (R\$)
Farinha	200g	R\$ 0,80
Ovo	0,8 unid.	R\$ 0,35
Muçarela	380g	R\$ 11,00
Provolone	19g	R\$ 0,75
Queijo Minas	19g	R\$ 0,75

Requeijão	200g	R\$ 1,70
Embalagem	1 unid.	R\$ 0,30
Rótulo	1 unid.	R\$ 0,30
Gás	150g	R\$ 1,25
Total		R\$ 17,20

Produto 2: Rondeli de Frango com Requeijão 1Kg

Material/Insumo	Quantidade	Custo (R\$)
Farinha	200g	R\$ 0,80
Ovo	0,8 unid.	R\$ 0,35
Muçarela	140g	R\$ 4,00
Frango pronto	270g	R\$ 7,20
Requeijão	200g	R\$ 1,70
Embalagem	1 unid.	R\$ 0,30
Rótulo	1 unid.	R\$ 0,30
Gás	300g	R\$ 2,50
Total		R\$ 17,15

Produto 3: Rondeli de Presunto e Muçarela 1Kg

Material/Insumo	Quantidade	Custo (R\$)
Farinha	200g	R\$ 0,80
Ovo	0,8 unid.	R\$ 0,35
Muçarela	160g	R\$ 4,65
Presunto	240g	R\$ 4,80
Requeijão	200g	R\$ 1,70
Embalagem	1 unid.	R\$ 0,30
Rótulo	1 unid.	R\$ 0,30
Gás	150g	R\$ 1,25
Total		R\$ 14,15

Produto 4: Canelone/Sofioli de 4 Queijos 1Kg

Material/Insumo	Quantidade	Custo (R\$)
Farinha	250g	R\$ 1,00
Ovo	1 unid.	R\$ 0,45
Muçarela	320g	R\$ 9,30
Provolone	16g	R\$ 0,65
Queijo Minas	16g	R\$ 0,65
Requeijão	180g	R\$ 1,55
Embalagem	1 unid.	R\$ 0,30
Rótulo	1 unid.	R\$ 0,30
Gás	150g	R\$ 1,25
Total		R\$ 15,45

Produto 5: Canelone/Sofioli de Frango com Requeijão 1Kg

Material/Insumo	Quantidade	Custo (R\$)
Farinha	250g	R\$ 1,00
Ovo	1 unid.	R\$ 0,45
Muçarela	120g	R\$ 3,50
Frango	230g	R\$ 6,10
Requeijão	180g	R\$ 1,55
Embalagem	1 unid.	R\$ 0,30

Rótulo	1 unid.	R\$ 0,30
Gás	300g	R\$ 2,50
Total		R\$ 15,70

Produto 6: Canelone/Sofioli de Presunto e Muçarela 1Kg

Material/Insumo	Quantidade	Custo (R\$)
Farinha	250g	R\$ 1,00
Ovo	1 unid.	R\$ 0,45
Muçarela	140g	R\$ 4,10
Presunto	210g	R\$ 4,20
Requeijão	180g	R\$ 1,55
Embalagem	1 unid.	R\$ 0,30
Rótulo	1 unid.	R\$ 0,30
Gás	150g	R\$ 1,25
Total		R\$ 13,15

Produto 7: Nhoque 1Kg

Material/Insumo	Quantidade	Custo (R\$)
Farinha	420g	R\$ 1,70
Água	580ml	R\$ 1,10
Leite	250ml	R\$ 0,90
Margarina	21g	R\$ 0,50
Caldo de galinha em pó	21g	R\$ 0,35
Requeijão	25g	R\$ 0,20
Embalagem	1 unid.	R\$ 0,30
Rótulo	1 unid.	R\$ 0,30
Gás	150g	R\$ 1,25
Total		R\$ 6,60

Produto 8: Massa para Lasanha 1Kg

Material/Insumo	Quantidade	Custo (R\$)
Farinha	500g	R\$ 2,00
Ovo	2 unid.	R\$ 0,90
Embalagem	1 unid.	R\$ 0,40
Rótulo	1 unid.	R\$ 0,30
Gás	150g	R\$ 1,25
Total		R\$ 4,85

Produto 1: Rondeli de 4 Queijos 500g

Material/Insumo	Quantidade	Custo (R\$)
Farinha	100g	R\$ 0,40
Ovo	0,4 unid.	R\$ 0,18
Muçarela	190g	R\$ 5,50
Provolone	9,5g	R\$ 0,38
Queijo Minas	9,5g	R\$ 0,38
Requeijão	100g	R\$ 0,85
Embalagem	1 unid.	R\$ 0,30
Rótulo	1 unid.	R\$ 0,30
Gás	150g	R\$ 1,25
Total		R\$ 9,53

Produto 2: Rondeli de Frango com Requeijão 500g		
Material/Insumo	Quantidade	Custo (R\$)
Farinha	100g	R\$ 0,40
Ovo	0,4 unid.	R\$ 0,18
Muçarela	70g	R\$ 2,00
Frango pronto	135g	R\$ 3,60
Requeijão	100g	R\$ 0,85
Embalagem	1 unid.	R\$ 0,30
Rótulo	1 unid.	R\$ 0,30
Gás	300g	R\$ 2,50
Total		R\$ 10,13

Produto 3: Rondeli de Presunto e Muçarela 500g		
Material/Insumo	Quantidade	Custo (R\$)
Farinha	100g	R\$ 0,40
Ovo	0,4 unid.	R\$ 0,18
Muçarela	80g	R\$ 2,33
Presunto	120g	R\$ 2,40
Requeijão	100g	R\$ 0,85
Embalagem	1 unid.	R\$ 0,30
Rótulo	1 unid.	R\$ 0,30
Gás	150g	R\$ 1,25
Total		R\$ 8,00

Produto 4: Canelone/Sofioli de 4 Queijos 500g		
Material/Insumo	Quantidade	Custo (R\$)
Farinha	125g	R\$ 0,50
Ovo	0,5 unid.	R\$ 0,23
Muçarela	160g	R\$ 4,65
Provolone	8g	R\$ 0,33
Queijo Minas	8g	R\$ 0,33
Requeijão	90g	R\$ 0,78
Embalagem	1 unid.	R\$ 0,30
Rótulo	1 unid.	R\$ 0,30
Gás	150g	R\$ 1,25
Total		R\$ 8,65

Produto 5: Canelone/Sofioli de Frango com Requeijão 500g		
Material/Insumo	Quantidade	Custo (R\$)
Farinha	125g	R\$ 0,50
Ovo	0,5 unid.	R\$ 0,23
Muçarela	60g	R\$ 1,75
Frango	115g	R\$ 3,05
Requeijão	90g	R\$ 0,78
Embalagem	1 unid.	R\$ 0,30
Rótulo	1 unid.	R\$ 0,30
Gás	300g	R\$ 2,50
Total		R\$ 9,40

Produto 6: Canelone/Sofioli de Presunto e Muçarela 500Kg		
Material/Insumo	Quantidade	Custo (R\$)

Farinha	125g	R\$ 0,50
Ovo	0,5 unid.	R\$ 0,23
Muçarela	70g	R\$ 2,05
Presunto	105g	R\$ 2,10
Requeijão	90g	R\$ 0,78
Embalagem	1 unid.	R\$ 0,30
Rótulo	1 unid.	R\$ 0,30
Gás	150g	R\$ 1,25
Total		R\$ 7,50

Produto 7: Nhoque 500g

Material/Insumo	Quantidade	Custo (R\$)
Farinha	210g	R\$ 0,85
Água	290ml	R\$ 0,55
Leite	125ml	R\$ 0,45
Margarina	10,5g	R\$ 0,25
Caldo de galinha em pó	10,5g	R\$ 0,18
Requeijão	12,5g	R\$ 0,10
Embalagem	1 unid.	R\$ 0,30
Rótulo	1 unid.	R\$ 0,30
Gás	150g	R\$ 1,25
Total		R\$ 4,23

Produto 8: Massa para Lasanha 500g

Material/Insumo	Quantidade	Custo (R\$)
Farinha	250g	R\$ 1,00
Ovo	1 unid.	R\$ 0,45
Embalagem	1 unid.	R\$ 0,40
Rótulo	1 unid.	R\$ 0,30
Gás	150g	R\$ 1,25
Total		R\$ 3,40

Fonte: Autoria própria

2.8.4. Estimativa dos custos de comercialização

Tabela 7 – Estimativa dos custos de comercialização

Descrição	Até 6 meses			De 6 a 12 meses		
	%	Faturamento estimando	Custo Total	%	Faturamento estimando	Custo Total
1- Impostos						
Simplex	4,50%	R\$ 19.607,00	R\$ 882,32	4,5%	R\$ 29.858,00	R\$ 1.343,61
Subtotal 1			R\$ 882,32			R\$ 1.343,61
2- Gasto com vendas						
Comissões	-	-	-	-	-	-
Propaganda	5%	R\$ 19.607,00	R\$ 980,35	5%	R\$ 29.858,00	R\$ 1.492,90
Taxa de adm. do cartão (20% das vendas)	3,09%	R\$ 3.921,40	R\$ 121,17	3,09%	R\$ 5.971,60	R\$ 184,52

Subtotal 2			R\$ 1.101,52			R\$ 1.677,42
Total			R\$ 3.967,67			R\$ 6.042,06

Descrição	De 12 a 24 meses			A partir de 24 meses		
	%	Faturamento estimando	Custo Total	%	Faturamento estimando	Custo Total
1- Impostos						
Simples	7,8%	R\$ 58.327,50	R\$ 4.549,55	10%	R\$ 81.698,00	R\$ 8.169,80
Subtotal 1			R\$ 4.549,55			R\$ 8.169,80
2- Gasto com vendas						
Comissões	2%	R\$ 58.327,50	R\$ 1.166,55	2%	R\$ 81.698,00	R\$ 1.633,96
Propaganda	2%	R\$ 58.327,50	R\$ 1.166,55	2%	R\$ 81.698,00	R\$ 1.633,96
Taxa de adm. do cartão (20% das vendas)	3,09%	R\$ 11.665,50	R\$ 360,46	3,09%	R\$ 16.339,60	R\$ 504,89
Subtotal 2			R\$ 2.693,56			R\$ 3.772,81
Total			R\$ 14.486,22			R\$ 23.885,23

Fonte: Autoria própria

2.8.5. Apuração do custo dos materiais diretos e/ou mercadorias vendidas

Tabela 8 – Estimativa do Custo dos Materiais Diretos - CMD

Produto	Até 6 meses			De 6 a 12 meses		
	Qtde Estimada Vendas	Custo Unitário	CMD	Qtde Estimada Vendas	Custo Unitário	CMD
1	17	R\$ 17,20	R\$ 292,40	31	R\$ 17,20	R\$ 533,20
2	51	R\$ 9,55	R\$ 487,05	92	R\$ 9,55	R\$ 878,60
3	13	R\$ 17,15	R\$ 222,95	24	R\$ 17,15	R\$ 411,60
4	40	R\$ 10,15	R\$ 406,00	71	R\$ 10,15	R\$ 720,65
5	8	R\$ 14,15	R\$ 113,20	14	R\$ 14,15	R\$ 198,10
6	23	R\$ 8,00	R\$ 184,00	41	R\$ 8,00	R\$ 328,00
7	1	R\$ 15,45	R\$ 15,45	2	R\$ 15,45	R\$ 30,90
8	3	R\$ 8,65	R\$ 25,95	6	R\$ 8,65	R\$ 51,90
9	1	R\$ 15,70	R\$ 15,70	2	R\$ 15,70	R\$ 31,40
10	3	R\$ 9,40	R\$ 28,20	5	R\$ 9,40	R\$ 47,00
11	1	R\$ 13,15	R\$ 13,15	1	R\$ 13,15	R\$ 13,15
12	1	R\$ 7,50	R\$ 7,50	3	R\$ 7,50	R\$ 22,50
13	1	R\$ 15,45	R\$ 15,45	2	R\$ 15,45	R\$ 30,90
14	3	R\$ 8,65	R\$ 25,95	6	R\$ 8,65	R\$ 51,90
15	1	R\$ 15,70	R\$ 15,70	2	R\$ 15,70	R\$ 31,40
16	3	R\$ 9,40	R\$ 28,20	5	R\$ 9,40	R\$ 47,00
17	1	R\$ 13,15	R\$ 13,15	1	R\$ 13,15	R\$ 13,15
18	1	R\$ 7,50	R\$ 7,50	3	R\$ 7,50	R\$ 22,50
19	11	R\$ 6,60	R\$ 72,60	19	R\$ 6,60	R\$ 125,40
20	32	R\$ 4,25	R\$ 136,00	58	R\$ 4,25	R\$ 246,50
21	68	R\$ 17,20	R\$ 1.169,60	95	R\$ 17,20	R\$ 1.634,00

22	58	R\$ 9,55	R\$ 553,90	82	R\$ 9,55	R\$ 783,10
23	51	R\$ 17,15	R\$ 874,65	71	R\$ 17,15	R\$ 1.217,65
24	44	R\$ 10,15	R\$ 446,60	62	R\$ 10,15	R\$ 629,30
25	51	R\$ 14,15	R\$ 721,65	71	R\$ 14,15	R\$ 1.004,65
26	44	R\$ 8,00	R\$ 352,00	62	R\$ 8,00	R\$ 496,00
27	11	R\$ 15,45	R\$ 169,95	16	R\$ 15,45	R\$ 247,20
28	9	R\$ 8,65	R\$ 77,85	13	R\$ 8,65	R\$ 112,45
29	9	R\$ 15,70	R\$ 141,30	12	R\$ 15,70	R\$ 188,40
30	7	R\$ 9,40	R\$ 65,80	10	R\$ 9,40	R\$ 94,00
31	9	R\$ 13,15	R\$ 118,35	12	R\$ 13,15	R\$ 157,80
32	7	R\$ 7,50	R\$ 52,50	10	R\$ 7,50	R\$ 75,00
33	11	R\$ 15,45	R\$ 169,95	16	R\$ 15,45	R\$ 247,20
34	9	R\$ 8,65	R\$ 77,85	13	R\$ 8,65	R\$ 112,45
35	9	R\$ 15,70	R\$ 141,30	12	R\$ 15,70	R\$ 188,40
36	7	R\$ 9,40	R\$ 65,80	10	R\$ 9,40	R\$ 94,00
37	9	R\$ 13,15	R\$ 118,35	12	R\$ 13,15	R\$ 157,80
38	7	R\$ 7,50	R\$ 52,50	10	R\$ 7,50	R\$ 75,00
39	43	R\$ 6,60	R\$ 283,80	60	R\$ 6,60	R\$ 396,00
40	36	R\$ 4,25	R\$ 153,00	51	R\$ 4,25	R\$ 216,75
41	14	R\$ 4,85	R\$ 67,90	20	R\$ 4,85	R\$ 97,00
42	12	R\$ 3,40	R\$ 40,80	17	R\$ 3,40	R\$ 57,80
	CMD de 1 a 6 meses		R\$ 8.041,50	CMD de 6 a 12 meses		R\$ 12.117,70

Produto	De 12 a 24 meses			A partir de 24 meses		
	Qtd Estimada de Vendas	Custo Unitário	CMD	Qtd Estimada de Vendas	Custo Unitário	CMD
1	59	R\$ 19,78	R\$ 1.167,02	82	R\$ 22,75	R\$ 1.865,25
2	179	R\$ 10,98	R\$ 1.965,87	245	R\$ 12,63	R\$ 3.094,32
3	46	R\$ 19,72	R\$ 907,24	64	R\$ 22,68	R\$ 1.451,58
4	140	R\$ 11,67	R\$ 1.634,15	190	R\$ 13,42	R\$ 2.550,44
5	26	R\$ 16,27	R\$ 423,09	36	R\$ 18,71	R\$ 673,68
6	80	R\$ 9,20	R\$ 736,00	108	R\$ 10,58	R\$ 1.142,64
7	4	R\$ 17,77	R\$ 71,07	6	R\$ 20,43	R\$ 122,60
8	13	R\$ 9,95	R\$ 129,32	17	R\$ 11,44	R\$ 194,47
9	3	R\$ 18,06	R\$ 54,17	5	R\$ 20,76	R\$ 103,82
10	10	R\$ 10,81	R\$ 108,10	13	R\$ 12,43	R\$ 161,61
11	2	R\$ 15,12	R\$ 30,25	3	R\$ 17,39	R\$ 52,17
12	6	R\$ 8,63	R\$ 51,75	7	R\$ 9,92	R\$ 69,43
13	4	R\$ 17,77	R\$ 71,07	6	R\$ 20,43	R\$ 122,60
14	13	R\$ 9,95	R\$ 129,32	17	R\$ 11,44	R\$ 194,47
15	3	R\$ 18,06	R\$ 54,17	5	R\$ 20,76	R\$ 103,82
16	10	R\$ 10,81	R\$ 108,10	13	R\$ 12,43	R\$ 161,61
17	2	R\$ 15,12	R\$ 30,25	3	R\$ 17,39	R\$ 52,17
18	6	R\$ 8,63	R\$ 51,75	7	R\$ 9,92	R\$ 69,43
19	38	R\$ 7,59	R\$ 288,42	52	R\$ 8,73	R\$ 453,88
20	114	R\$ 4,89	R\$ 557,18	155	R\$ 5,62	R\$ 871,20
21	147	R\$ 19,78	R\$ 2.907,66	163	R\$ 22,75	R\$ 3.707,76
22	126	R\$ 10,98	R\$ 1.383,80	140	R\$ 12,63	R\$ 1.768,18
23	111	R\$ 19,72	R\$ 2.189,20	123	R\$ 22,68	R\$ 2.789,75
24	95	R\$ 11,67	R\$ 1.108,89	105	R\$ 13,42	R\$ 1.409,45
25	111	R\$ 16,27	R\$ 1.806,25	122	R\$ 18,71	R\$ 2.283,03

26	95	R\$ 9,20	R\$ 874,00	105	R\$ 10,58	R\$ 1.110,90
27	25	R\$ 17,77	R\$ 444,19	27	R\$ 20,43	R\$ 551,68
28	21	R\$ 9,95	R\$ 208,90	24	R\$ 11,44	R\$ 274,55
29	18	R\$ 18,06	R\$ 324,99	20	R\$ 20,76	R\$ 415,27
30	16	R\$ 10,81	R\$ 172,96	18	R\$ 12,43	R\$ 223,77
31	18	R\$ 15,12	R\$ 272,21	20	R\$ 17,39	R\$ 347,82
32	16	R\$ 8,63	R\$ 138,00	18	R\$ 9,92	R\$ 178,54
33	25	R\$ 17,77	R\$ 444,19	27	R\$ 20,43	R\$ 551,68
34	21	R\$ 9,95	R\$ 208,90	24	R\$ 11,44	R\$ 274,55
35	18	R\$ 18,06	R\$ 324,99	20	R\$ 20,76	R\$ 415,27
36	16	R\$ 10,81	R\$ 172,96	18	R\$ 12,43	R\$ 223,77
37	18	R\$ 15,12	R\$ 272,21	20	R\$ 17,39	R\$ 347,82
38	16	R\$ 8,63	R\$ 138,00	18	R\$ 9,92	R\$ 178,54
39	92	R\$ 7,59	R\$ 698,28	102	R\$ 8,73	R\$ 890,31
40	79	R\$ 4,89	R\$ 386,11	88	R\$ 5,62	R\$ 494,62
41	31	R\$ 5,58	R\$ 172,90	34	R\$ 6,41	R\$ 218,08
42	26	R\$ 3,91	R\$ 101,66	30	R\$ 4,50	R\$ 134,90
CMD de 12 a 24 meses		R\$ 23.319,47		CMD a partir 24 meses		R\$ 32.301,40

Fonte: Autoria própria

2.8.6. Estimativa dos custos com mão de obra

Tabela 9 – Estimativa do custo com mão de obra

	Função	Qtde	Salário mensal	% encargos sociais	encargos sociais	Total
Até 6 meses	Masseiro	2	R\$ 2.814,12	8%	R\$ 225,13	R\$ 3.039,25
	Total					R\$ 3.039,25
de 6 meses a 12 meses	Masseiro	2	R\$ 2.814,12	8%	R\$ 225,13	R\$ 3.039,25
	Entregador	1	R\$ 1.225,69	8%	R\$ 98,05	R\$ 1.323,74
	Total					R\$ 4.362,99
de 12 meses a 24 meses	Masseiro	3	R\$ 4.221,18	8%	R\$ 337,69	R\$ 4.558,87
	Vendedor	1	R\$ 1.369,59	8%	R\$ 109,57	R\$ 1.479,15
	Entregador	1	R\$ 1.225,69	8%	R\$ 98,05	R\$ 1.323,74
	Total					R\$ 7.361,76
a partir de 24 meses	Masseiro	4	R\$ 5.628,23	8%	R\$ 450,26	R\$ 6.078,49
	Vendedor	1	R\$ 1.369,59	8%	R\$ 109,57	R\$ 1.479,15
	Entregador	1	R\$ 1.225,69	8%	R\$ 98,05	R\$ 1.323,74
	Auxiliar Adm.	1	R\$ 1.397,11	8%	R\$ 111,77	R\$ 1.508,88
Total					R\$ 10.390,27	

Fonte: Autoria própria

2.8.7. Estimativa dos custos com depreciação

Tabela 10 – Estimativa dos custos de depreciação

Investimentos Fixos			Depreciação Total		
Equipamentos	Qtde.	Total	Vida útil (anos)	Depreciação anual	Depreciação mensal
purificador de água	1	R\$ 600,00	5	R\$ 120,00	R\$ 10,00
Cilindro Elétrico Gastromaç	1	R\$ 5.500,00	10	R\$ 550,00	R\$ 45,83
fogão industrial 4 bocas	1	R\$ 800,00	5	R\$ 160,00	R\$ 13,33
forno industrial	1	R\$ 1.200,00	5	R\$ 240,00	R\$ 20,00
ralador industrial	1	R\$ 1.000,00	5	R\$ 200,00	R\$ 16,67
liquidificador industrial	1	R\$ 800,00	5	R\$ 160,00	R\$ 13,33
freezer vertical	1	R\$ 1.500,00	5	R\$ 300,00	R\$ 25,00
refrigerador	1	R\$ 1.300,00	5	R\$ 260,00	R\$ 21,67
freezer de congelamento rápido	2	R\$ 16.000,00	10	R\$ 1.600,00	R\$ 133,33
freezer horizontal	3	R\$ 8.400,00	5	R\$ 1.680,00	R\$ 140,00
Embaladora a vácuo	1	R\$ 6.500,00	10	R\$ 650,00	R\$ 54,17
Notebook ou microcomputador	1	R\$ 2.300,00	3	R\$ 766,67	R\$ 63,89
Multifuncional	1	R\$ 1.300,00	3	R\$ 433,33	R\$ 36,11
Balança 15Kg	1	R\$ 800,00	5	R\$ 160,00	R\$ 13,33
Subtotal de Equipamentos		R\$ 48.000,00	Total	R\$ 7.280,00	R\$ 606,67
Mobiliário e Utensílios			Vida útil (anos)	Depreciação anual	Depreciação mensal
Subtotal de Mobiliário e Utensílios		R\$ 8.000,00	10	R\$ 800,00	R\$ 66,67
Subtotal de Investimentos Fixos		R\$ 56.000,00	Total	R\$ 8.080,00	R\$ 673,33

Fonte: Autoria própria

2.8.8. Estimativa dos custos fixos operacionais mensais

Tabela 11 – Estimativa dos custos fixos operacionais mensais

Custos Fixos Operacionais mensais	Até 6 meses	De 6 a 12 meses	De 12 a 24 meses	A partir de 24 meses
Descrição	Custo Mensal	Custo Mensal	Custo Mensal	Custo Mensal
Aluguel	R\$ 1.000,00	R\$ 2.000,00	R\$ 2.500,00	R\$ 3.000,00
Água	R\$ 45,00	R\$ 50,00	R\$ 60,00	R\$ 65,00
Energia Elétrica	R\$ 440,00	R\$ 550,00	R\$ 700,00	R\$ 800,00
Telefone Fixo, Móvel, Internet	R\$ 100,00	R\$ 100,00	R\$ 150,00	R\$ 150,00
Honorários do contador	R\$ 477,00	R\$ 477,00	R\$ 550,00	R\$ 630,00
Pró-labore	R\$ 1.000,00	R\$ 1.800,00	R\$ 2.070,00	R\$ 2.300,00
Manutenção dos equipamentos	R\$ 100,00	R\$ 100,00	R\$ 150,00	R\$ 180,00
Custo de Funcionários	R\$ 3.039,25	R\$ 4.362,99	R\$ 7.361,76	R\$ 10.390,27
Material de limpeza	R\$ 500,00	R\$ 550,00	R\$ 600,00	R\$ 650,00
Material de escritório	R\$ 50,00	R\$ 50,00	R\$ 70,00	R\$ 100,00
Taxas Diversas	R\$ 100,00	R\$ 100,00	R\$ 150,00	R\$ 180,00
Serviços de terceiro	R\$ 150,00	R\$ 150,00	R\$ 200,00	R\$ 250,00
Depreciação	R\$ 673,33	R\$ 673,33	R\$ 673,33	R\$ 673,33
Sistema gerencial	R\$ 54,90	R\$ 54,90	R\$ 54,90	R\$ 54,90
Responsável técnico	R\$ 600,00	R\$ 1.200,00	R\$ 1.500,00	R\$ 1.800,00

Outras despesas	R\$ 700,00	R\$ 1.000,00	R\$ 1.250,00	R\$ 1.500,00
Total	R\$ 9.029,48	R\$ 13.218,22	R\$ 18.039,99	R\$ 22.723,50

Fonte: Autoria própria

2.8.9. Demonstrativo de resultados

Tabela 12 – DRE – Demonstrativo de resultados mensal

DRE Mensal	Até 6 meses	De 6 a 12 meses	De 12 a 24 meses	A partir de 24 meses
1. Receita Total com vendas	R\$ 19.607,00	R\$ 29.858,00	R\$ 58.327,50	R\$ 81.698,00
2. Custos Variáveis Totais				
(-) Custos com materiais diretos	R\$ 8.041,50	R\$ 12.117,70	R\$ 23.319,47	R\$ 32.301,40
(-) Impostos sobre vendas	R\$ 882,32	R\$ 1.343,61	R\$ 4.549,55	R\$ 8.169,80
(-) Gastos com vendas	R\$ 1.101,52	R\$ 1.677,42	R\$ 2.693,56	R\$ 3.772,81
Subtotal de 2	R\$ 10.025,34	R\$ 15.138,73	R\$ 30.562,58	R\$ 44.244,01
3. Margem de Contribuição	R\$ 9.581,66	R\$ 14.719,27	R\$ 27.764,92	R\$ 37.453,99
4. (-) Custos Fixos Totais	R\$ 9.029,48	R\$ 13.218,22	R\$ 18.039,99	R\$ 22.723,50
5. Resultado Operacional (Lucro/Prejuízo)	R\$ 552,19	R\$ 1.501,05	R\$ 9.724,93	R\$ 14.730,49

Fonte: Autoria própria

Tabela 13 – Média Ponderada do DRE mensal dos três primeiros anos de exercício

DRE Mensal	Média Ponderada dos primeiros 3 anos de exercício
1. Receita Total com vendas	R\$ 54.919,33
2. Custos Variáveis Totais	
(-) Custos com materiais diretos	R\$ 21.900,16
(-) Impostos sobre vendas	R\$ 4.610,77
(-) Gastos com vendas	R\$ 2.618,62
Subtotal de 2	R\$ 29.129,54
3. Margem de Contribuição	R\$ 25.789,79
4. (-) Custos Fixos Totais	R\$ 17.295,78
5. Resultado Operacional (Lucro/Prejuízo)	R\$ 8.494,01

Fonte: Autoria própria

Tabela 14 – DRE – Demonstrativo de resultados anual

DRE Anual	Até 6 meses	De 6 a 12 meses	De 12 a 24 meses	A partir de 24 meses
1. Receita Total com vendas	R\$ 117.642,00	R\$ 179.148,00	R\$ 699.930,00	R\$ 980.376,00
2. Custos Variáveis Totais				
(-) Custos com materiais diretos	R\$ 48.249,00	R\$ 72.706,20	R\$ 279.833,64	R\$ 387.616,82
(-) Impostos sobre vendas	R\$ 5.293,89	R\$ 8.061,66	R\$ 54.594,54	R\$ 98.037,60
(-) Gastos com vendas	R\$ 6.609,13	R\$ 10.064,53	R\$ 32.322,77	R\$ 45.273,76
Subtotal de 2	R\$ 60.152,02	R\$ 90.832,39	R\$ 366.750,95	R\$ 530.928,18
3. Margem de Contribuição	R\$ 57.489,98	R\$ 88.315,61	R\$ 333.179,05	R\$ 449.447,82

4. (-) Custos Fixos Totais	R\$ 54.176,86	R\$ 79.309,31	R\$ 216.479,93	R\$ 272.681,95
5. Resultado Operacional (Lucro/Prejuízo)	R\$ 3.313,12	R\$ 9.006,30	R\$ 116.699,12	R\$ 176.765,87

Fonte: Autoria própria

Tabela 15 – Média Ponderada do DRE anual dos três primeiros anos de exercício

DRE Anual	Média Ponderada dos primeiros 3 anos de exercício
1. Receita Total com vendas	R\$ 659.032,00
2. Custos Variáveis Totais	
(-) Custos com materiais diretos	R\$ 262.801,89
(-) Impostos sobre vendas	R\$ 55.329,23
(-) Gastos com vendas	R\$ 31.423,40
Subtotal de 2	R\$ 349.554,51
3. Margem de Contribuição	R\$ 309.477,49
4. (-) Custos Fixos Totais	R\$ 207.549,35
5. Resultado Operacional (Lucro/Prejuízo)	R\$ 101.928,14

Fonte: Autoria própria

2.8.10. Indicadores de viabilidade

Os indicadores de viabilidade foram calculados utilizando a média ponderada dos primeiros 3 anos de exercício para a Receita total com vendas, Margem de Contribuição, Custos Fixos Totais e Lucro Líquido.

2.8.10.1.1. Índice de Margem de Contribuição

Tabela 16 – Índice de Margem de Contribuição

Índice de Margem de Contribuição	Margem de contribuição (R\$ 309.477,49)	46,96%
	Receita Total (R\$ 659.032,00)	

Fonte: Autoria própria

2.8.10.1.2. Ponto de Equilíbrio

Tabela 17 – Ponto de Equilíbrio

Ponto de Equilíbrio	Custos Fixos Totais (R\$ 207.549,35)	R\$ 441.976,13	R\$ 36.831,34 (ao mês)
	Índice de Margem de Contribuição (0,4696)		

Fonte: Autoria própria

2.8.10.1.3. Lucratividade

Tabela 18 - Lucratividade

Lucratividade	Lucro Líquido (R\$ 101.928,14)	15,47%
	Receita Total (R\$ 659.032,00)	

Fonte: Autoria própria

2.8.10.1.4. Rentabilidade

Tabela 19 - Rentabilidade

Rentabilidade	Lucro Líquido (R\$ 101.928,14)	113,25%	9,44% (ao mês)
	Investimento Total (R\$ 90.000,00)		

Fonte: Autoria própria

2.8.10.1.5. Prazo de retorno do investimento

Tabela 20 – Prazo de retorno do investimento

Payback	Investimento Total R\$ 90.000,00	0,88	20 meses
	Lucro Líquido (R\$ 101.928,14)		

Fonte: Autoria própria

2.9. Fluxo de Caixa

Tabela 21 – Fluxo de Caixa 36 meses

	Mês	Saldo Inicial	Receitas	Despesas	Lucro/Prejuízo	Acumulado
1	jan.	6.000,00	19.607,00	19.054,81	552,19	6.552,19
2	fev.	6.552,19	19.607,00	19.054,81	552,19	7.104,37
3	mar	7.104,37	19.607,00	19.054,81	552,19	7.656,56
4	abr.	7.656,56	19.607,00	19.054,81	552,19	8.208,75
5	mai.	8.208,75	19.607,00	19.054,81	552,19	8.760,94
6	jun.	8.760,94	19.607,00	19.054,81	552,19	9.313,12
7	jul.	9.313,12	29.858,00	28.356,95	1.501,05	10.814,17
8	ago.	10.814,17	29.858,00	28.356,95	1.501,05	12.315,22
9	set.	12.315,22	29.858,00	28.356,95	1.501,05	13.816,27
10	out.	13.816,27	29.858,00	28.356,95	1.501,05	15.317,32
11	nov.	15.317,32	29.858,00	28.356,95	1.501,05	16.818,37
12	dez.	16.818,37	29.858,00	28.356,95	1.501,05	18.319,42
13	jan.	18.319,42	58.327,50	48.602,57	9.724,93	28.044,35
14	fev.	28.044,35	58.327,50	48.602,57	9.724,93	37.769,27
15	mar	37.769,27	58.327,50	48.602,57	9.724,93	47.494,20
16	abr.	47.494,20	58.327,50	48.602,57	9.724,93	57.219,13
17	mai.	57.219,13	58.327,50	48.602,57	9.724,93	66.944,05
18	jun.	66.944,05	58.327,50	48.602,57	9.724,93	76.668,98
19	jul.	76.668,98	58.327,50	48.602,57	9.724,93	86.393,91
20	ago.	86.393,91	58.327,50	48.602,57	9.724,93	96.118,83
21	set.	96.118,83	58.327,50	48.602,57	9.724,93	105.843,76

22	out.	105.843,76	58.327,50	48.602,57	9.724,93	115.568,69
23	nov.	115.568,69	58.327,50	48.602,57	9.724,93	125.293,61
24	dez.	125.293,61	58.327,50	48.602,57	9.724,93	135.018,54
25	jan.	135.018,54	81.698,00	66.967,51	14.730,49	149.749,03
26	fev.	149.749,03	81.698,00	66.967,51	14.730,49	164.479,52
27	mar	164.479,52	81.698,00	66.967,51	14.730,49	179.210,01
28	abr.	179.210,01	81.698,00	66.967,51	14.730,49	193.940,50
29	mai.	193.940,50	81.698,00	66.967,51	14.730,49	208.670,99
30	jun.	208.670,99	81.698,00	66.967,51	14.730,49	223.401,48
31	jul.	223.401,48	81.698,00	66.967,51	14.730,49	238.131,96
32	ago.	238.131,96	81.698,00	66.967,51	14.730,49	252.862,45
33	set.	252.862,45	81.698,00	66.967,51	14.730,49	267.592,94
34	out.	267.592,94	81.698,00	66.967,51	14.730,49	282.323,43
35	nov.	282.323,43	81.698,00	66.967,51	14.730,49	297.053,92
36	dez.	297.053,92	81.698,00	66.967,51	14.730,49	311.784,41

Fonte: Autoria própria

2.10. Construção de cenários

Tabela 22 – Construção de cenários

Descrição	Cenário Provável		Cenário Pessimista (-10%)		Cenário Otimista (+10%)	
	Valor anual	(%)	Valor anual	(%)	Valor anual	(%)
1. Receita Total com vendas	R\$ 659.032,00	100%	R\$ 593.128,80	100%	R\$ 724.935,20	100%
2. (-) Custos Variáveis Totais	R\$ 349.554,51	53,04%	R\$ 314.599,06	47,74%	R\$ 384.509,96	58,34%
3. Margem de Contribuição	R\$ 309.477,49	46,96%	R\$ 278.529,74	42,26%	R\$ 340.425,24	51,66%
4. (-) Custos Fixos Totais	R\$ 207.549,35	31,49%	R\$ 186.794,42	28,34%	R\$ 228.304,29	34,64%
5. Resultado Operacional (Lucro/Prejuízo)	R\$ 101.928,14	15,47%	R\$ 91.735,32	13,92%	R\$ 112.120,95	17,01%

Fonte: Autoria própria

2.11. Considerações finais

O objetivo deste trabalho foi analisar a viabilidade do investimento na criação da fábrica de massas artesanais congeladas Mais Ki Massa Italiana, como uma opção de diversificação de investimentos de uma família de empreendedores., bem como mostrar a importância da elaboração e análise do plano de negócio antes da abertura de uma nova empresa.

Por meio da análise das tabelas e quadros e informações apresentadas é possível identificar que se trata de um negócio promissor, com economia de escala, ou seja, os custos se tornam menores com grandes volumes produzidos. Por ser artesanal, a produção é praticamente toda manual, mas não exige mão de obra qualificada pois os processos são simples e ensinados rapidamente. O interessante é buscar o aumento da produtividade diária com o aumento da agilidade da mão de obra em cada processo de fabricação e não aumentar a produtividade aumentando a quantidade de mão de obra, o que acarretaria um aumento do custo com funcionários.

Os indicadores de viabilidade mostram que a empresa possui boa lucratividade e rentabilidade, e um *Payback* de curto prazo, em aproximadamente 20 meses.

Todo novo negócio e investimento tem seu risco, mas é possível concluir com a análise do plano de negócio que se trata de um negócio viável uma vez que se busque, mantendo a qualidade do produto, sempre reduzir os custos fixos e variáveis, melhorar os processos, tentando automatizá-los, mas sem perder a qualidade do artesanal, manter uma boa equipe de trabalho e criar uma boa carteira de clientes. Também é possível diversificar o portfólio de produtos com a estrutura já existente, aumentando assim o faturamento. Pode-se implementar a produção de pizzas e mini pizzas congeladas, macarrão fresco como talharim, molhos congelados para as massas e criar novos sabores de recheios.

REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA

ABIA. Associação Brasileira da Indústria de Alimentos. **ABIA anuncia resultados do setor em 2020 em coletiva de imprensa**. fev. 2021. Disponível em: <<https://www.abia.org.br/noticias/abia-anuncia-resultados-do-setor-em-2020-em-coletiva-de-imprensa>>. Acesso em: 17 Abr. 2021.

ABIMAPI. Associação Brasileira das Indústrias de Biscoitos, Massas Alimentícias e Pães & Bolos Industrializados. **Anuário 2017/2018: Massas Alimentícias**. cap. 3, 2018. Disponível em: <<https://www.abimapi.com.br/anuario/pdf/Cap3.pdf>>. Acesso em: 03 Jun. 2019.

ABIMAPI. Associação Brasileira das Indústrias de Biscoitos, Massas Alimentícias e Pães & Bolos Industrializados. **Anuário 2020**. 2020. Disponível em: <

https://www.abimapi.com.br/anuario/anuario.html#your_book_name/1>. Acesso em: 17 Abr. 2021.

ABIMAPI. Associação Brasileira das Indústrias de Biscoitos, Massas Alimentícias e Pães & Bolos Industrializados. **Estatísticas: Geral**. 2018. Disponível em: <<https://www.abimapi.com.br/estatistica-abimapi.php>>. Acesso em: 03 Jun. 2019.

ABIMAPI. Associação Brasileira das Indústrias de Biscoitos, Massas Alimentícias e Pães & Bolos Industrializados. **Estatísticas: Geral**. 2021. Disponível em: <<https://www.abimapi.com.br/estatisticas.php>>. Acesso em: 17 Abr. 2021.

ANVISA. Agência Nacional de Vigilância Sanitária. **Resolução de Diretoria Colegiada – RDC N° 275, de 21 de Outubro de 2002**. Disponível em: <<https://www.gov.br/agricultura/pt-br/assuntos/inspecao/produtos-vegetal/legislacao-1/biblioteca-de-normas-vinhos-e-bebidas/resolucao-rdc-no-275-de-21-de-outubro-de-2002.pdf/view>>. Acesso em 17 jan. 2019.

ALMEIDA, M.I.R. **Manual de planejamento estratégico**: desenvolvimento de um plano com a utilização de planilhas Excel. São Paulo: Atlas, 2001.

BACCARIN, G. **Empreenda com Menos**: Crie sua empresa com menos recursos, riscos e incertezas, 2017.

BERTOLDI, M. M.; RIBEIRO, M. C. P. Curso avançado de direito comercial. 3 ed. São Paulo: **Revista dos tribunais**, 2006.

BLANK, S. Why the Lean Start-Up Changes Everything. Cambridge, MA: Harvard Business Review, 2013, p. 3-9.

BRASIL, Cristina Índio do. PIB de 2020 fecha com queda de 4,1%, revela pesquisa do IBGE. **Agência Brasil**. Rio de Janeiro, 03 de Março de 2021. Disponível em: <<https://agenciabrasil.ebc.com.br/economia/noticia/2021-03/pib-de-2020-fecha-com-queda-de-41-revela-pesquisa-do-ibge>>. Acesso em: 20 Abr. 2021.

BRITTO, F.; WEVER, L. **Empreendedores brasileiros**: vivendo e aprendendo com grandes nomes. 1. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

CUNHA, C.V.M.; SILVA, M.V.; YAMAGUCHI, N.M. Empreendedorismo: Histórias que motivam, despertam e encantam. **Anuário da Produção Acadêmica Docente**, vol. 5, n. 12, 2011. Disponível em:
<https://repositorio.pgsskroton.com.br/bitstream/123456789/1465/1/Artigo%2011.pdf>.
Acesso em: 23 Mai. 2019.

CUNHA, S. K. et al. O Sistema Nacional de inovação e a ação empreendedora no Brasil. **Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos**, v. 6, n. 2, p. 120-137, maio/ago. 2009.

DEGEN, R. J. **O empreendedor**: Fundamentos da iniciativa empresarial. São Paulo: McGraw-Hill, 1989.

DOLABELA, F. **O Segredo de Luísa**. São Paulo: Cultura Editores Associados, p. 80, 1999a.

DORNELAS, J. C. A. Empreendedorismo: Transformando Ideias em Negócios. Rio de Janeiro: **Elsevier**, 2001.

DORNELAS, J. C. A. Empreendedorismo: Transformando Ideias em Negócios. 3 ed. Rio de Janeiro: **Elsevier**, 2008.

DORNELAS, J. C. A. Empreendedorismo: **Introdução**. Ed. Elsevier Brasil, cap. 1, p. 1 - 7, 2008.

DORNELAS, J. C. A. Empreendedorismo: **O Processo Empreendedor**. Ed. Elsevier Brasil, cap. 2, p. 10 - 23, 2008.

DORNELAS, J. C. A. Empreendedorismo: **Introdução**. Ed. Empreende, cap. 1, p. 1 - 6, 2021.

DUAS RODAS. **O panorama do mercado de alimentos no Brasil em 2018**. jun. 2018. Disponível em: <<https://www.duasrodas.com/blog/tendencias/o-panorama-do-mercado-de-alimentos-no-brasil-em-2018/>>. Acesso em: 03 dez. 2018.

EPOCA. Como a pandemia vai transformar o setor de alimentos. **Época Negócios Online**. 17 de Abril de 2020. Disponível em: <<https://epocanegocios.globo.com/Empresa/noticia/2020/04/como-pandemia-vai-transformar-o-setor-de-alimentos.html>>. Acesso em: 10 Abr. 2021.

FAGUNDES, Alvaro; FELICIO, Cesar; SCIARRETTA, Toni. Marcas da pandemia. **Valor Econômico**. São Paulo, 18 de fevereiro de 2021. Disponível em: <<https://valor.globo.com/coronavirus/a-economia-na-pandemia/>>. Acesso em: 24 Abr. 2021.

FIESP; ITAL. **Brasil FoodTrends 2020**. São Paulo, 2010. Disponível em: http://www.brazilfoodtrends.com.br/Brasil_Food_Trends/index.html. Acesso em: 15 nov. 2018.

FILION, L.J. Ten Steps to Entrepreneurial Teaching. **Journal of Small Business and Entrepreneurship**, v. 11, n. 3. p. 68-78, 1994.

FILION, L.J. Empreendedores e Proprietários de Pequenos Negócios. **Revista USP - Revista da Administração**, São Paulo, 1999.

FOO, M-D.D. Emotions and entrepreneurial opportunity evaluation. **Entrepreneurship Theory & Practice**, 2009. Disponível em: <http://ssrn.com/abstract=1360905>. Acesso em: 26 abr. 2021.

GALGANO, F. L'imprenditore. 3. ed. Bologna: **Nicola Zanichelli S.p.A.**, 1980.

GIL, A.C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4. Ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GIL, A.C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6. Ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GUERRA, M. D. R. S. **Plano de negócios: Estudo do caso da empresa Frutembal**. 2014. Projeto de Mestrado - Instituto Politécnico de Tomar: Escola Superior de Gestão de Tomar, Mestrado em Gestão de Recursos da Saúde. Tomar, Portugal, p. 12-18, 2014.

HASHIMOTO, Marcos; BORGES, Cândido. **Empreendedorismo: plano de negócio em 40 lições**. 1. Ed. São Paulo: Saraiva, 2014.

HISRICH, R.D.; PETERS, M.P. **Empreendedorismo**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

HONIG, B. Entrepreneurship Education: Toward a Model of Contingency-Based Business Planning. **Academy of Management Learning & Education**, v. 3, n. 3, p.258-273, 2004.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Concla: Comissão Nacional de Classificação. **CNAE-Subclasses 2.3**. Disponível em: <<https://cnae.ibge.gov.br/classificacoes/por-tema/atividades-economicas>>. Acesso em 17 abr. 2021.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Concla: Comissão Nacional de Classificação. **Divisão 10 - Fabricação de Produtos Alimentícios**. Disponível em: <<https://cnae.ibge.gov.br/?view=divisao&tipo=cnae&versao=9&divisao=10>>. Acesso em 17 abr. 2021.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Censo 2010 por cidade. Panorama. Disponível em: <<https://cidades.ibge.gov.br/brasil/mg/uberlandia/panorama>>. Acesso em 22 abr. 2021.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Censo 2010 por cidade. Pesquisa, Censo, Amostra - Resultados gerais. Disponível em: <<https://cidades.ibge.gov.br/brasil/mg/uberlandia/pesquisa/23/26170?detalhes=true>>. Acesso em 22 abr. 2021.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Censo 2010 por cidade. Pesquisa, Censo, Amostra - Rendimento. Disponível em:
<<https://cidades.ibge.gov.br/brasil/mg/uberlandia/pesquisa/23/22787?detalhes=true>>.
Acesso em 22 abr. 2021.

IBQP. Instituto Brasileiro da Qualidade e Produtividade; SEBRAE. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Pesquisa GEM 2017**. 2017. Disponível em:
<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/estudos_pesquisas/pesquis,5ed713074c0a3410VgnVCM1000003b74010aRCRD>. Acesso em 03 dez. 2018.

IBQP. Instituto Brasileiro da Qualidade e Produtividade; SEBRAE. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **GEM 2019 - Relatório executivo empreendedorismo no Brasil 2019**. 2019. Disponível em:
<ibqp.org.br/PDF%20GEM/Relat%C3%B3rio%20Executivo%20Empreendedorismo%20no%20Brasil%202019.pdf>. Acesso em 15 abr. 2021.

KARAYIANNIS, A. D. Entrepreneurial functions and characteristics in a proto-capitalist economy: The Xenophonian Entrepreneur. **Wirtschaftspolitische Blatter** **50**, p. 553-563, 2003.

KARLSSON, T.; HONIG, B. Judging a business by its cover: an institutional perspective on new ventures and the business plan. **Journal of Business Venturing**. v. 24, p. 27-45, 2009.

LAKATOS, E.M.; MARCONI, M.A. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 5. Ed. São Paulo: Atlas, 2003.

LEITE, E.F. O fenômeno do empreendedorismo: **A perspectiva econômica do fenômeno do empreendedorismo**. Ed Saraiva, cap. 2, 2017.

MACIEL, C.O. Comportamento empreendedor e capacidade organizacionais: hierarquização e mensuração de seus efeitos no desempenho de empresas de pequeno porte. **Revista Alcance**, v. 16, n. 1, p. 26-44, jan./abr. 2009.

MARÇAL, F.M.N. **A oportunidade do Self-Guide**: Plano de negócios da Kartland Tours. Dissertação (Mestrado em Turismo) - Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril, Estoril, Portugal. 2019. 207p. Disponível em: https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/35731/1/2019.04.042_.pdf. Acesso em: 26 abr. 2021.

MARTELLO, Alexandre. **Banco Central reduz previsão de crescimento do PIB de 2018 para 1,4%**. G1.Globo.com, Brasília, 27 set. 2018. Disponível em: <https://g1.globo.com/economia/noticia/2018/09/27/banco-central-reduz-previsao-de-crescimento-do-pib-de-2018-para-14.ghtml>. Acesso em: 03 dez. 2018.

MACHADO, S. M. Do conceito de empresa. In: _____. **Problemas de direito mercantil**. São Paulo: Max Limonad, 1970.

MARTELLO, Alexandre. **Mercado sobe estimativa de inflação para 2018 e 2019**. G1.Globo.com, Brasília, 01 out. 2018. Disponível em: <https://g1.globo.com/economia/noticia/2018/10/01/mercado-sobe-estimativa-de-inflacao-para-2018-e-2019.ghtml>. Acesso em: 03 dez. 2018.

MORRIS, M. H.; KURATKO, D. F. **Corporate Entrepreneurship - Entrepreneurial Development within Organization**. 1s. ed. Thomson South-Western, 2002.

PEREIRA, Regina Célia. A invasão dos congelados. **Veja Saúde**. 15 de Janeiro de 2021. Alimentos. Disponível em: <https://saude.abril.com.br/alimentacao/a-invasao-dos-congelados/>. Acesso em: 12 Abr. 2021.

PORTER, M.E. A análise estrutural de indústrias. In: PORTER, M.E. **Estratégia Competitiva**: Técnicas para a análise de indústrias e da concorrência. 2. ed. São Paulo: Elsevier, 2004. p. 55

QUINTINO, Larissa. PIB do Brasil: o desempenho da economia diante da pandemia, em números. **Veja**. 03 de Março de 2021. Disponível em:

<<https://veja.abril.com.br/economia/pib-em-numeros-o-desempenho-da-economia-brasileira-diante-da-pandemia/>>. Acesso em: 20 Abr. 2021.

ROSA, C. A. **Como elaborar um plano de negócio**. 1 Ed. Brasília: SEBRAE, 2007. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/como-elaborar-um-plano-de-negocio,37d2438af1c92410VgnVCM100000b272010aRCRD>. Acesso em: 30 Mai. 2019.

SCHUMPETER, J.A. **Capitalism, socialism and democracy**. 3. ed. New York: Harper and Row, 1950.

SCHUMPETER, J.A. **The theory of economic development**. 1. ed. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1934.

SEBRAE. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Como elaborar um plano de negócios elaborar um plano de negócios**. Brasília, 2013. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/RN/Anexos/gestao-e-comercializacao-como-elaborar-um-plano-de-negocios.pdf>>. Acesso em: 30 out. 2017.

SEBRAE. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. DEMETRIO, D. W. **Qual a diferença entre empreendedor e empresário?** 2017. Disponível em: <<https://blog.sebrae-sc.com.br/empreendedor-e-empresario/>>. Acesso em: 27 Mai. 2019.

SEBRAE-SC. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Empreendedorismo e inovação: a moeda para o sucesso nos negócios!** 2021. Disponível em: <<https://atendimento.sebrae-sc.com.br/blog/empreendedorismo-e-inovacao/>>. Acesso em: 07 Out. 2021.

SEBRAE-SC. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Mas afinal, o que é empreendedorismo?** 2021. Disponível em: <<https://atendimento.sebrae-sc.com.br/blog/o-que-e-empreendedorismo/>>. Acesso em: 07 Out. 2021.

SHANE, S. Reflections on the 2010 AMR decade Award: Delivering on the promise of entrepreneurship as a field of research. **Academy of Management Review**, v. 37, n. 1, p. 10–20, 2012.

SHANE, S.; VENKATARAMAN, S. The promise of entrepreneurship as a field of research. **Academy of management review**, v.25, n.1, p.217-226, 2000.

SHARMA, P.; CHRISMAN, J. J. Toward a Reconciliation of the Definitional Issues in the Field of Corporate Entrepreneurship. **Bayolor University: Spring**, p. 11-24, 1999. ISSN: 1042-2587-99-233. Disponível em: em: <https://cemi.com.au/sites/all/publications/Sharma%20and%20Chrisman%201999.pdf>. Acesso em: 27 Mai. 2019.

SODEXO. **Dicas para adaptar suas vendas na quarentena**. 05 de Abril de 2021. Disponível em: <<https://www.sodexobeneficios.com.br/qualidade-de-vida/noticias/aceite-sodexo-em-seu-estabelecimento/dicas-para-adaptar-suas-vendas-na-quarentena.htm>>. Acesso em: 15 Abr. 2021.

SOEIRO, T. N. et al. **Indústria de Alimentos**. Trabalho apresentado à disciplina de Introdução à Engenharia Química. Universidade Federal do Espírito Santo: Centro Universitário Norte do Espírito Santo. Departamento de Engenharia e Computação (DECOM), 2011.

SPINELLI, S.; ADAMS, R. New venture creation: Entrepreneurship for the 21st century. 3. ed. New York: McGraw Hill, 2012.

TEIXEIRA, Lucas Borges. IBGE: Brasileiro passa a comer menos fora de casa, mesmo antes de pandemia. **UOL**. São Paulo, 21 de Agosto de 2020. Disponível em: <<https://noticias.uol.com.br/cotidiano/ultimas-noticias/2020/08/21/brasileiro-come-menos-fora-de-casa-desde-antes-da-pandemia-diz-ibge.htm>>. Acesso em: 10 Abr. 2021.

THOMPSON JÚNIOR, A.A. **Planejamento Estratégico**: elaboração, implementação e execução. São Paulo: Pioneira, 2000.

VALE, G.V.; WILKINSON, J.; AMÂNCIO, R. Empreendedorismo, inovação e redes: uma nova abordagem. **RAE-eletrônica**, v. 7, n. 1, art. 7, jan./jun. 2008.

VENTURI, J.L. **Estudo das características empreendedoras dos proprietários de restaurantes na cidade de Itapema**. 2003. Dissertação – Programa de Pós-Graduação em Strictu Sensu, Mestrado em Turismo e Hotelaria da Universidade do Vale do Itajaí em Balneário Camboriú. Disponível em: <
<http://siaibib01.univali.br/pdf/James%20Luiz%20Venturi.pdf>>. Acesso em: 23 Mai. 2019.

ZWILLING, M. **10 razões para não fazer um plano de negócios**. Pequenas Empresas & Grandes Negócios, 2013. Disponível em:
<<http://www.empresasvalesjc.com.br/empreender/10-razoes-para-nao-fazer-um-plano-de-negocios-4468>>. Acesso em: 01 Jun. 2019.