

UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA

FACULDADE DE GESTÃO E NEGÓCIOS

GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

AMANDA DE AGUIAR REZENDE

PLANO DE NEGÓCIOS

**APRIMORAMENTO DA EMPRESA PÃO DE QUEIJO + MINEIRO EM
ARAXÁ-MG**

UBERLÂNDIA

2018

AMANDA DE AGUIAR REZENDE

PLANO DE NEGÓCIOS
APRIMORAMENTO DA EMPRESA PÃO DE QUEIJO + MINEIRO EM
ARAXÁ-MG

Trabalho de Curso apresentado à Faculdade de
Gestão e Negócios, da Universidade Federal de
Uberlândia, como exigência parcial para a obtenção
do título de Bacharel em Administração.

Orientador Profa. Ma. Andrea Costa Van Herk
Vasconcelos

UBERLÂNDIA

2018

AMANDA DE AGUIAR REZENDE

PLANO DE NEGÓCIOS

APRIMORAMENTO DA EMPRESA PÃO DE QUEIJO + MINEIRO EM ARAXÁ-MG

Trabalho de Curso aprovado para a obtenção do título de Bacharel em Administração da Faculdade de Gestão e Negócios, Universidade Federal de Uberlândia (MG). Banca examinadora formada por:

Uberlândia, 16 de Agosto de 2018.

BANCA EXAMINADORA

Profa. Ma. Andrea Costa Van Herk Vasconcelos, UFU/MG

Prof. Dra. Márcia Freire de Oliveira, UFU/MG

Profa. Me. Cristiano Camargo, UFU/MG

Data: Uberlândia, ____/____/____

Resultado: _____

À minha família, que me ajudou e me apoiou em toda essa trajetória. Especialmente meu avô Domingos.

AGRADECIMENTOS

Esta fase da minha vida é muito especial e não posso deixar de agradecer primeiramente a Deus que permitiu que tudo isso acontecesse, ao longo de minha vida, e não somente nestes anos como universitária, mas que em todos os momentos ele é minha fé, minha base, meu apoio, meu consolo, meu conforto, minha força, Deus que me guia e faz acreditar que devo seguir em frente na certeza de que tudo valerá a pena, minha materialização do amor.

À Universidade Federal de Uberlândia (UFU), especialmente a Faculdade de Gestão de Negócios (FAGEN), quero deixar uma palavra de gratidão. Agradeço aos meus professores, por me prepararem para que eu ir mais longe em minha vida profissional. À minha orientadora, Andrea Van Herk, reconheço um esforço gigante em me auxiliar, com muita paciência e sabedoria, por acreditar em meu Plano de Negócio e me incentivar durante essa etapa tão importante.

É claro que não posso esquecer-me da minha família, porque foram eles que me incentivaram e inspiraram através de gestos e palavras a superar todas as dificuldades. Agradeço a minha mãe Ana Paula, heroína que me deu apoio, incentivo nas horas difíceis, de desânimo e cansaço. Ao meu pai Cid, que apesar de todas as dificuldades me fortaleceu me mostrou o quanto o estudo é importante na vida e que não há idade para estudar e tentar mais uma vez, me fez entender que o futuro é feito a partir da constante dedicação no presente. Sei que eles não mediram esforços pra que este sonho se realizasse, sem a compreensão, ajuda e confiança deles nada disso seria possível hoje. Aos meus irmãos Cid, Bárbara e Nathália agradeço por toda paciência, compreensão, carinho e amor, e por sempre me ajudarem a achar soluções quando elas pareciam não existir, foram vocês que compartilharam comigo os momentos de tristezas e alegrias.

Gostaria de deixar registrado também o meu agradecimento aos meus avós, Domingos (in memoriam), Alda, Edson (in memoriam) e Malvina (in memoriam), são minha base, minha referência, minha luz divina.

Não poderia deixar de agradecer aos meus primos (as) e tios (as) que de alguma forma contribuíram para que eu chegasse aqui, em especial Tia Regina, minha madrinha, que mesmo

quando eu estava cansada e nervosa sempre me ensinou a ter mais paciência e olhar a vida de outra forma, dizia sempre “Não fique igual sua madrinha, a vida é bela, reclama menos”.

Meus agradecimentos aos meus amigos que direta ou indiretamente participaram da minha formação, que não me deixaram ser vencido pelo cansaço, obrigada pelo carinho. O meu muito obrigado àqueles que me davam bronca e falavam “Amanda larga de moleza, para de preguiça, termina essa faculdade logo para que você possa iniciar uma nova fase da sua vida, você terá um futuro brilhante, acredite em você”. Agradeço também aqueles que soltaram minha mão quando eu mais precisei e me fizeram de alguma forma me tornar mais forte.

A todas as pessoas que de uma alguma forma me ajudaram a acreditar em mim, incluindo o pessoal do meu estágio no INSS, em que deixo o meu muito obrigado, hoje sou uma Amanda mais experiente e mais madura, isso devo a vocês. Não poderia me esquecer da contadora Virgínia Araújo, que com todo carinho, atenção e dedicação me ajudou a concluir a parte financeira deste trabalho.

LISTA DE SIGLAS

DRE - Demonstração do Resultado do Exercício

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

SWOT - Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro1 – Classificação da classe social	18
Quadro 2 – Análise SWOT da empresa Pão de Queijo + Mineiro	22
Figura 1 – Logomarca da empresa Pão de Queijo + Mineiro	25
Figura 2 – Amostra do produto	29
Figura 3 – Organograma da empresa	30
Figura 4 – Processo operacional para a confecção do Pão de Queijo + Mineiro	31
Quadro 3 – Processo produtivo do Pão de Queijo + Mineiro	32
Figura 5 – Layout da produção da empresa Pão de Queijo + Mineiro	36
Quadro 4 - Resumo do cálculo dos indicadores de viabilidade	41
Quadro 5 – Investimento Inicial	41
Quadro 6 – Estimativa do Estoque Inicial	43
Quadro 7 – Prazo médio de vendas – contas a receber	44
Quadro 8 – Prazo médio de vendas – fornecedores	44
Quadro 9 – Média de Estoque	44
Quadro 10 – Cálculo da necessidade de capital de giro em dias	45
Quadro 11 – Caixa mínimo	45
Quadro 12 – Resumo do capital de giro	45
Quadro 13 – Investimento pré-operacional	46
Quadro 14 – Resumo do investimento total	46
Quadro 15 – Recursos	46
Quadro 16 – Estimativa do faturamento mensal	47
Quadro 17 - Estimativa do custo unitário do produto 1	47
Quadro 18 – Estimativa do custo unitário do produto 2	48
Quadro 19 – Estimativa do custo de comercialização	48
Quadro 20 – Apuração dos custos dos materiais diretos	49
Quadro 21 – Custos com mão de obra	50
Quadro 22 – Estimativa dos custos om depreciação	50

Quadro 23 – Estimativa do custo fixo operacionais mensais	51
Quadro 24 – Demonstração dos resultados	52
Quadro 25 – Valores Anuais.....	52
Quadro 26 – Construção de Cenários	54

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	10
1.1	Justificativa.....	10
1.2	Objetivos.....	11
2	REFERENCIAL TEÓRICO.....	13
2.1	O que é Plano de Negócios.....	13
2.2	Estrutura de um Plano de Negócios.....	14
3	PLANO DE NEGÓCIOS.....	15
3.1	Sumário Executivo.....	15
3.2	Avaliação Estratégica.....	16
3.3	Análise de Mercado.....	17
3.4	Plano de Marketing.....	24
3.5	Plano Operacional	29
3.6	Plano Financeiro.....	37
3.7	Operacionalização do Plano Financeiro.....	41
4	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	54
5	REFERÊNCIAS.....	56

1– INTRODUÇÃO

O trabalho tem como tema o desenvolvimento de um plano de negócio com o intuito de expandir a empresa Pão de Queijo + Mineiro existente na cidade de Araxá, Minas Gerais, na área de alimentação, especificamente no segmento de pão de queijo. A escolha desse tema se deu em virtude de se tratar de uma empresa familiar da graduanda Amanda de Aguiar Rezende, buscando o crescimento e uma maior lucratividade da empresa.

A partir do exposto, este estudo aborda o passo a passo de um plano de negócios para o aprimoramento da empresa Pão de Queijo + Mineiro, no setor de gastronomia alimentos congelados, na cidade de Araxá, MG.

Segundo a publicação *Food Magazine* (2015), a indústria de pão de queijo está inserida em um mercado altamente competitivo e que se popularizou a partir da década de 1950. O produto está se globalizando e chegaram a diversos países, como Estados Unidos, Japão, Itália e Portugal, que importam os pães de queijo brasileiro.

O modo de vida urbano caracteriza-se pelo trabalho mecanizado, facilidade de transporte e o sedentarismo, o que influencia na qualidade de vida da população (GARCIA, 2003). Diante das novas demandas geradas pelo modo de vida urbano, a população brasileira teve por influência e necessidade a mudança dos hábitos alimentares (HERNÁNDEZ, 2005).

Com isso, observa-se que a alimentação da população brasileira mudou de forma acelerada, as pessoas estão buscando por alimentos congelados, de fácil acesso e de alta qualidade, porém existe a necessidade dos clientes por produtos com ingredientes saudáveis. Portanto, a oportunidade de negócio encontrada foi de atender este público-alvo que dispõe de um poder aquisitivo elevado que buscam por qualidade de vida e estão dispostos a pagar por este produto.

1.1 Justificativa

Este trabalho apresenta a elaboração de um Plano de Negócio para uma empresa de pão de queijo artesanal em Araxá, Pão de Queijo + Mineiro, com produtos de alta qualidade, como o queijo curado, ovo caipira e polvilho. Para tanto, será feita uma análise do mercado brasileiro as suas tendências, bem como análise de dados específicos da economia de Araxá. Serão estudadas as tendências de crescimento desse tipo de negócio como um todo, preço e qualidade dos serviços ofertados com o intuito de revelar as circunstâncias da empresa em seu

ambiente de atuação. Buscaremos uma forma de aprimorar o produto e captar novos clientes, identificando novas oportunidades dentro do setor de produção de alimentos artesanais, algo inovador, pensando estrategicamente.

Desta forma, a estratégia que será utilizada para aprimoramento do produto é o treinamento e o aperfeiçoamento dos funcionários para que o pão de queijo esteja padronizado e com o sabor e tamanho igual em todas as unidades. O trabalho a ser realizado para captação de novos clientes potenciais sobrevém através de ações de comunicações.

A fim de compreender o mercado foi feito a coleta de dados com os clientes da empresa e os seus revendedores, com o intuito de enriquecer o plano de negócios com dados de campo. Houve entrevistas com perguntas sobre o produto, além do que leva os clientes a consumi-lo. Utilizou-se o auxílio da ferramenta 3M's (*Market demand; Market structure and size; Margin analysis*) para a identificação da oportunidade do negócio. (DORNELAS, 2003).

Na parte da identificação do mercado foi analisado o público-alvo, pessoas que dispõem de poder aquisitivo alto. A durabilidade do produto no mercado foi analisada conforme a demanda do produto no comércio de Araxá. Sobre o tamanho e a estrutura do mercado a pesquisa apresentou que o mercado está crescendo, quais são as barreiras de entrada e saída, dentre outros pontos importantes para a análise do mercado.

Segundo a Associação Brasileira das Indústrias da Alimentação - ABIA, o faturamento da indústria alimentícia, no ano de 2014, atingiu R\$ 529,6 bilhões. O setor de desidratados e supercongelados, que contempla a indústria de pão de queijo, apresentou faturamento líquido da ordem de R\$132,5 bilhões (ABIA, 2014).

Na fase da análise de margem, explorou-se quais são as forças do negócio, possibilidades de lucro, análise dos custos, cadeia de valor e como o produto chega até o cliente final. Além disso, aplicou-se pesquisa informal com os potenciais clientes do pão de queijo artesanal no intuito de entender sua opinião sobre as expectativas do produto, o que os leva a escolherem um produto mais caro.

Vale ressaltar que o intuito do plano de Negócio foi criar um aprimoramento para a empresa já existente, algo que possa estruturar melhor a empresa e captar mais clientes.

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo Geral

Aprimorar, profissionalizar e expandir a empresa Pão de Queijo + Mineiro, buscando um crescimento da organização no mercado de Araxá, Minas Gerais, diminuindo a margem de erros que comprometem as empresas em seu desenvolvimento e expansão.

1.2.2 Objetivos Específicos

Para o alcance do objetivo geral do trabalho, listam-se os seguintes objetivos específicos:

- Identificar e observar a oportunidade do negócio, bem como as principais melhorias para a empresa;
- Compreender estratégias de mercado como, público alvo, concorrentes e fornecedores, bem como aplicar a ferramenta Análise SWOT;
- Elaborar um plano de marketing que satisfaça os objetivos da empresa Pão de Queijo + Mineiro;
- Realizar o plano organizacional e operacional da empresa Pão de Queijo + Mineiro;
- Desenvolver o plano econômico-financeiro da empresa e análise de viabilidade.

2– PLANO DE NEGÓCIO E SUA IMPORTÂNCIA

2.1 O que é Plano de Negócios

De acordo com Dornelas (2011), o plano de negócios é um documento utilizado para planejar um empreendimento, em estágio inicial ou não, ou seja, pode ser usado para empresas já existentes, com o propósito de definir e traçar sua estratégia de atuação para o futuro. E serve como guia para a gestão estratégica de um negócio. Este plano é essencial para a abertura de uma empresa, independente do seu tamanho, seja ela de pequeno, médio ou de grande porte. E pode contribuir para aumentar as chances de sobrevivência das organizações no mercado

A Revista Empreendedor (2014) afirma que as pequenas empresas brasileiras tiveram um aumento de 76% em sua sobrevivência em 2013, comparando-se aos anos anteriores, segundo estimativas do SEBRAE, por estarem se dedicando mais ao planejamento de seus negócios.

Segundo Dornelas (2014), um plano de negócio é a base do planejamento estratégico da empresa, a partir disso pode-se definir metas para a execução das ações da empresa, e se não são atingidas é pelo fato de que o plano não foi bem elaborado ou a execução não ocorreu de forma correta, e assim será necessária uma nova reavaliação do plano.

Dornelas (2011) apresenta uma possível sequência para o desenvolvimento de um plano de negócio, sendo ela:

1. Análise de Oportunidade;
2. Análise de Mercado, público alvo e dos concorrentes;
3. Definir modelo de negócio, projeções iniciais de receita;
4. Definir investimentos iniciais necessários;
5. Analisar a necessidade de recursos humanos;
6. Projetar os custos, despesas e receita ao longo do tempo;
7. Análise das necessidades de recurso com resultados;
8. Criar demonstrativos financeiros;
9. Fazer análise de viabilidade (índices de retorno sobre investimento, rentabilidade);
10. Revisar todos os passos;
11. Concluir o plano.

2.2 Estrutura de um Plano de Negócios

A estrutura de um Plano de Negócio de acordo com Dornelas (2000):

- i. **Capa** - primeira parte a ser visualizada pelo leitor no plano de negócios, devendo conter as informações relacionadas e necessárias.
- ii. **Sumário** - contém os títulos correspondentes a cada seção do plano e a respectiva página.
- iii. **Sumário Executivo** - principal seção de um plano de negócios. Deve ser elaborado no final, pois refere-se a todas as seções que compõem o plano.
- iv. **Planejamento Estratégico do Negócio** - é definido o rumo da empresa (objetivos, metas, declaração da visão, missão e valores da empresa).
- v. **Descrição da Empresa** - descreve-se a empresa (histórico, crescimento, faturamento, razão social, estrutura organizacional, localização etc.).
- vi. **Produtos e Serviços** - descreve-se nesta seção quais os produtos e serviços serão prioritariamente negociados, como são produzidos, ciclo de vida, clientes potenciais, marca etc.
- vii. **Análise de Mercado** - pesquisar o mercado e apresentar no plano como está segmentado, as características do consumidor, análise da concorrência, a sua participação de mercado e a dos principais concorrentes, os riscos de negócio.
- viii. **Plano de Marketing** - apresenta como se pretende vender o produto e conquistar clientes, com vistas a aumentar a demanda, política de preços, diferenciais oferecidos aos clientes, estratégias de promoção/comunicação e publicidade.
- ix. **Plano Financeiro** - apresenta o volume do capital a ser investido, ou que foi investido na empresa, visando um fluxo de caixa pelo espaço dos próximos três anos.

Segundo SEBRAE (2007b), para elaboração o plano de negócios, é necessário conhecer as etapas que o compõe, sendo estes itens: sumário executivo, análise de mercado, plano de marketing, plano operacional, plano financeiro, construção de cenários, avaliação estratégica e a avaliação do plano de negócios.

Por fim, independente do tamanho e tipo do Plano de Negócios, sua estrutura deve conter as seções estratégicas e financeiras do empreendimento.

3– PLANO DE NEGÓCIO

3.1 Sumário Executivo

Todo plano de negócio possui um sumário executivo, que, segundo o SEBRAE (2013), é um resumo do plano de negócios e nele contém informações importantes como dados dos sócios, missão da empresa, entre outras.

Segundo Dornelas (2005), o sumário executivo é a principal seção do plano de negócio, deve conter todas as informações-chave dirigidas ao público-alvo, ou seja, abordando assuntos relevantes para o leitor. Assim, se for mostrar o plano de negócio a uma instituição financeira, visando financiamentos e empréstimos, necessita-se focar na análise financeira, feita no máximo com duas páginas.

3.1.1 Descrição da empresa

Razão Social: Ana Paula Andrade de Aguiar Rezende.

Nome fantasia: Pão de Queijo + Mineiro.

Atividade econômica principal (CNAE): Fabricação de produtos de panificação industrial.

Natureza Jurídica: Simples.

CNPJ: 16.466.036/1000-03

Telefone: (034) 3662-1292

Endereço de e-mail: paula.arezende@hotmail.com

O capital de giro é de R\$ 10mil reais integralizados pela proprietária Ana Paula Andrade de Aguiar Rezende, investido quando abriram a empresa.

3.1.2 Setor de Atividades

É uma empresa já existente na cidade de Araxá-MG, da área de produtos alimentícios especializada na venda de pães de queijo assados ou congelados, sendo produção e comercialização do produto. No caso da empresa analisada a venda é exclusiva de pão e queijo, na receita do produto são utilizados ingredientes selecionados de primeira linha,

produtos naturais, como o queijo curado, ovo caipira e polvilho, garantindo assim o verdadeiro sabor e a qualidade dos seus produtos.

3.1.3 Valor oferecido ao cliente

Básico: Oferecer produtos e serviços de qualidade.

Esperado: Atendimento qualificado.

Ampliado: Através dos produtos e atendimento fazer com que o cliente satisfaça sua necessidade. A empresa busca atender os clientes das classes A e B, podendo alcançar até a C.

3.1.4 Missão

Oferecer aos clientes produtos alimentícios (pão de queijo) com a máxima qualidade possível e de fácil acesso, a fim de satisfazer as necessidades dos clientes.

3.1.5 Visão

Ser referência na cidade de Araxá-MG, como o melhor pão de queijo artesanal, dando enfoque na satisfação do cliente, buscando atender a sua necessidade e manter sempre a qualidade do produto.

3.1.6 Logística da empresa

A estrutura de logística da empresa é própria, com o veículo particular, e quando necessário utiliza-se do serviço de moto táxi, buscando atender o cliente com o máximo de pontualidade. A proprietária exerce todas as atividades, como compra de material, produção, divulgação e vendas.

3.2 Avaliações Estratégicas

3.2.1 Ciclo de Vida do Produto

Atualmente, o produto oferecido se encontra na fase de crescimento, devido à grande expansão do mercado, muitas pessoas tem buscado alimentos de fácil consumo, buscando qualidade e praticidade do mesmo.

3.3 Análise de Mercado

Para desenvolver um plano de negócio, é necessário desenvolver uma análise de mercado relacionada ao marketing da organização e às estratégias da organização (DORNELAS, 2008). Segundo pesquisa de mercado realizada com os revendedores e consumidores finais do produto, conseguiu-se identificar o perfil dos consumidores atuais e potenciais, dos concorrentes e fornecedores no mercado em que a empresa atua. Além disso, a análise de mercado nos possibilita reconhecer qual será o ambiente adequado para o fornecimento do produto ou serviço, ou seja, aonde o produto irá se localizar, a sua concorrência e os consumidores do produto.

Segundo Dornelas (2008), a análise de mercado deve ser montada com extrema atenção, por ser mais difícil, e exigir estratégias de abordagem do cliente, assim como estratégias para agregar valor ao produto/serviço buscando a fidelização de seus clientes de forma contínua.

3.3.1 Macroambiente

3.3.1.1 Ambiente Demográfico

Os clientes da empresa Pão de Queijo + Mineiro são residentes no Brasil, a maior parte deles no estado de Minas Gerais, porém existem clientes que levam o produto para outros estados. A cidade sede da empresa é Araxá- MG, os bairros que em que há vendas são variados, pois os clientes estão espalhados pela cidade, não existindo assim distância exata entre os consumidores e o estabelecimento.

A cidade de Araxá apresenta, de acordo com o IBGE (2017), 104.283 habitantes, o que representa aumento de 10% em relação ao censo anterior. No ano de 2015 de acordo com IBGE (2015), o salário médio mensal da população araxaense era de 3,1 salários mínimos em média.

A cidade possui atividades econômicas bastante diversificadas, a agricultura e a pecuária ocupam lugar de destaque, com nível tecnológico sensivelmente superior ao do estado. O setor industrial, principalmente a mineração e metalurgia, constitui-se na principal fonte de emprego e renda do município. A pecuária está presente na economia de Araxá desde o seu povoamento, sendo conhecida nacionalmente pela qualidade de seu rebanho bovino. Sua bacia leiteira produz 300.000 litros/dia, dos quais uma parte é destinada para produção, artesanal e industrial, do queijo de Minas. A agroindústria é um dos pontos fortes do

município, tendo na produção de doces, laticínios e cachaça de qualidade, a sua maior destinação. (PREFEITURA MUNICIPAL DE ARAXÁ, 2016).

3.3.1.2 Ambiente Econômico

O perfil dos clientes físicos é variado, sendo que variam entre crianças e idosos, sexo feminino e masculino. Porém, as mulheres buscam mais os produtos para serem consumidos em suas casas com a família. A renda dos consumidores geralmente é elevada, sendo das classes A e B podendo chegar até a C, conforme quadro 1, isso por ser um produto mais caro.

Quadro 1 - Classificação da Classe Social

Classes econômicas	Limite inferior	Limite Superior
Classe E	R\$ 0,00	R\$ 1.254,00
Classe D	R\$ 1.255,00	R\$ 2.004,00
Classe C	R\$ 2.005,00	R\$ 8.640,00
Classe B	R\$ 8.641,00	R\$ 11.261,00
Classe A	R\$ 11.262,00	-----

Fonte: FGV (2014)

3.3.1.3 Ambiente Tecnológico

Atualmente, devido à inclusão digital, a rotina dos consumidores é orientada em função do que eles acompanham nos computadores, tablets e celulares, principalmente pelas redes sociais, o que favorece a divulgação dos produtos. Assim, os produtos Pão de Queijo + Mineiro continuarão sendo divulgados nas redes sociais para uma maior interação entre cliente e vendedor.

3.3.1.4 Ambiente político/legal

A empresa segue às leis municipais exclusivas, todas as exigências do Empreendedor Individual, da vigilância sanitária, do sindicato regional, exigências do governo e o Código de Defesa do Consumidor.

3.3.2 Microambiente

3.3.2.1 A Empresa

A empresa Pão de Queijo + Mineiro se localiza na Rua Maria de Lourdes Nascimento, número 96, no bairro Santa Terezinha, CEP: 38.183 – 286, na cidade de Araxá, Minas Gerais. Trata-se de uma empresa no formato de produção e comercialização de produtos alimentícios, sendo ele pão de queijo, na forma de congelado ou assado.

Esta empresa de pão de queijo possui uma única proprietária, Ana Paula, mas conta com a ajuda do seu marido para auxiliar na produção do produto. A empresa iniciou seus trabalhos em 2012, quando a proprietária tinha uma lanchonete de produtos naturais, e então começou com a venda de pão de queijo, com o passar do tempo viu que suas vendas estavam mais voltadas para o pão de queijo do que os produtos naturais (açaí, sanduiche natural, etc.), e com isso resolveu fechar a lanchonete e ficar apenas com a venda do produto principal (pão de queijo).

Para o melhor funcionamento da empresa é necessária à contratação de 01 (um) funcionário, para ajudar na produção do pão de queijo, junto à proprietária Ana Paula. Por se tratar de uma empresa familiar e microempresa, todas as pessoas devem fazer o atendimento de maneira qualificada. A parte administrativa está sob a responsabilidade do proprietário.

3.3.2.2 Clientes

O público-alvo da empresa está localizado em grandes centros na cidade de Araxá, se tratando de homens e mulheres, com idade variada, esses clientes estão classificados na chamada Classe A e B, podendo alcançar até a C. Clientes que pagam mais caro em busca de produtos com melhor qualidade.

A clientela física possui um estilo de vida voltado à sociabilidade, ou seja, compram o produto para reuniões em casa, lanches especiais, levar para consumir em ranchos e levar para seus amigos em viagens. A maior parte dos clientes compra aos finais de semana. Portanto, o público-alvo é formado por pessoas com estilo de vida moderno, com potencial de compra.

Os produtos são feitos, por um lado, com matérias primas selecionadas, desde o polvilho até o queijo. A embalagem, por outro lado, é simples, porém, deve ser aprimorada com a logomarca da empresa e informações nutricionais sobre o produto. O valor, de acordo com análise dos concorrentes, é elevado (R\$26,60 o quilo do pão de queijo), a empresa foca na venda por unidade, porém, a qualidade do produto é alta. Há duas opções de entrega: o cliente vai até o estabelecimento e busca o produto ou a empresa entrega, não existindo nenhuma taxa a mais, pois já está inclusa no valor do produto.

Geralmente, os clientes compram o produto de maneira moderada, alguns compram todas as semanas e outros de 15 em 15 dias, ou de forma mais espaçada. A clientela aumenta a cada dia por conta da indicação de clientes já existentes. Além das indicações, o produto é divulgado em redes sociais, como Facebook e Instagram. Há promoções em pontos de vendas, lojas de conveniência estabelecidas em postos de gasolina.

Se houver qualquer problema com o produto, ele é substituído por outra remessa e há treinamento dos funcionários nesses pontos de venda. Além dos pontos de venda, há muitos pedidos via redes sociais.

Com relação à satisfação dos clientes deve-se responder o motivo pelos quais estão comprando, levando em consideração o que os consumidores estão procurando. No caso da empresa Pão de Queijo + Mineiro os clientes buscam produtos de melhor qualidade, com ingredientes selecionados. Os clientes consideram de maior importância um produto com grande quantidade de queijo, que possam sentir o sabor real dos produtos. A motivação do cliente é ter acesso ao produto com grande facilidade, através de encomenda antecipada, muitas vezes de forma congelada e de pronta entrega, ou até mesmo comprar o que é produzido no dia e a entrega é feita no horário programado.

Outro fator relevante diante da motivação para a compra é a qualidade do produto, alto percentual de queijo, macio tanto por fora como por dentro, sem conservantes. A percepção dos clientes diante do produto é de um pão de queijo que atende a sua necessidade, de forma que supre sua expectativa. Os consumidores fazem a sua escolha com base nos seus hábitos alimentares, de acordo com os seus comportamentos (cultura) em sociedade, que interferem diretamente em seus hábitos de consumo. Outro aspecto que influencia em sua escolha de produto está ligado ao fator social, o que influencia diretamente no comportamento do consumidor.

3.3.2.3 Fornecedores

Para a análise de fornecedores, segundo o SEBRAE (2013), é importante que sejam analisadas pelo menos duas empresas para cada artigo selecionado, seja identificado o nome de cada empresa, onde estão e quais são os mais apropriados fornecedores para o negócio. Para esta análise, foi levado em conta o principal produto comercializado pela Pão de Queijo + Mineiro: o próprio pão de queijo, ofertado em tamanhos diferentes, e de forma assada ou congelada. Ingredientes que compõem o pão de queijo + Mineiro: ovos caipira, polvilho, sal, óleo, leite, queijo, água. Fornecedor Camila do ovo caipira, sendo R\$ 8,00 dúzia. Fornecedor Tia Nica, polvilho R\$ 6,30 o kg. Fornecedor Lazinho queijo R\$ 20,00 kg. Leite, Sal, Óleo são comprados no supermercado. Quando os fornecedores citados não podem atender existem outros substitutos.

3.3.2.4 Concorrentes

O Pão de Queijo + Mineiro busca seguir de perto seus concorrentes com a finalidade de apresentar mais valor e satisfação para seus clientes do que seus concorrentes. Logo, foram consideradas na análise da concorrência, empresas que comercializam alimentos semelhantes ao Pão de Queijo + Mineiro, os concorrentes diretos. Como o foco de venda é na cidade de Araxá os principais concorrentes são poucos. Exemplos: Beliske (uma empresa que vende diversos tipos de produtos artesanais), valor médio: R\$ 34,50 o kg.. Quitandas da Rosa (venda voltada mais para bolos), valor médio: R\$ 25,00 o kg. Supermercados (venda de pão de queijo mais industrializado) Sul de Minas, valor médio: R\$20,00 o kg. Pão de queijo Forno de Minas congelado, R\$24,50 o kg.

3.3.3 Análise SWOT

Este trabalho apresenta a Matriz SWOT como ferramenta estratégica, analisando as diferentes formas de utilização dessa ferramenta para obter um diferencial na empresa Pão de Queijo + Mineiro, propondo que a empresa consiga ter uma visão clara e objetiva sobre quais são suas forças e fraquezas no ambiente interno, e suas oportunidades e ameaças no ambiente externo, dessa forma com essa análise será possível elaborar estratégias para obter vantagem competitiva e melhorar o desempenho organizacional.

A análise SWOT estuda a competitividade de uma organização segundo quatro variáveis: Strengths (Forças), Weaknesses (Fraquezas), Opportunities (Oportunidades) e Threats (Ameaças). Através destas quatro variáveis, poderá fazer-se a inventariação das forças e fraquezas da empresa, das oportunidades e ameaças do meio em que a empresa atua. Quando os pontos fortes de uma organização estão alinhados com os fatores críticos de sucesso para satisfazer as oportunidades de mercado, a empresa será por certo, competitiva no longo prazo (RODRIGUES et al., 2005).

Segundo Silveira (2001, p. 213) “o entendimento dos fatores externos (oportunidades e ameaças) e dos fatores internos (pontos fortes e pontos fracos) contribui para formação de uma visão de futuro a ser perseguida”.

3.3.3.1 Ambiente Externo

Para a análise do ambiente externo deve-se avaliar, por exemplo, a mudança de hábitos do consumidor, surgimentos de novos mercados, diversificação, entrada de novos concorrentes, produtos substitutos (CHIAVENATO; SAPIRO, 2003).

Oportunidades: As oportunidades para a organização são as variáveis externas e não controladas, que podem criar as condições favoráveis para a organização, desde que a mesma tenha condições ou interesse de utilizá-las (REZENDE, 2008).

Ameaças: Ameaças são aspectos mais negativos do produto/serviço da empresa em relação ao mercado onde está ou irá se inserir. São fatores que não podem ser controlados pela empresa e são relevantes para o planejamento estratégico (MARTINS, 2007).

3.3.3.2 Ambiente Interno

O gestor deve começar a pensar em termos do que a empresa pode fazer bem e onde estão suas deficiências. Forças e fraquezas existem por causa de recursos possuídos (ou não possuídos) pela empresa ou da natureza de seus relacionamentos entre a empresa e seus consumidores, empregados ou organizações exteriores (por exemplo, parceiros da cadeia de suprimentos, fornecedores, instituições financiadoras e órgãos do governo) (FERRELL; HARTLINE, 2009).

Forças: São os aspectos mais positivos da empresa em relação ao seu produto, serviço ou unidade de negócios, devem ser fatores que podem ser controlados pela própria empresa e relevantes para o planejamento estratégico (MARTINS, 2007).

Fraquezas: As fraquezas são consideradas deficiências que inibem a capacidade de desempenho da organização e devem ser superadas para evitar falência da organização (MATOS et al., 2007).

Abaixo, no quadro 2, faz-se a Análise SWOT da empresa Pão de Queijo + Mineiro:

Quadro 2: Análise SWOT da empresa Pão de Queijo + Mineiro

Ambiente externo	Ameaças	Fraquezas	Ambiente interno
	· Concorrência de marca de grande escala · Crise do mercado · Falta de barreira de entrada	· Baixa escala de produção · Regularização da embalagem · Divulgação da marca · Falta de espaço físico para expansão · Deficiências nos controles administrativos e financeiros · Vendas em uma única região	

	Oportunidades · Força do mercado gourmetizado · Produto com menos conservantes · Grande aceitação dos clientes · Clientes fidelizados	Forças · Entrega flexível e pontual · Receita, qualidade do produto · Atendimento personalizado · Visual do produto	

Fonte: dados da pesquisa.

A empresa possui importantes forças que são percebidas por seus consumidores, a qualidade dos seus produtos, atendimento personalizado e entregas pontuais e flexíveis. Existem oportunidades claras de expansão das vendas, portanto, a falta de estrutura e poder de alcance de vendas, são fatores que podem comprometer a ação das vendas em locais mais distantes.

Um grande problema, como imprevisto, ocorre em relação às épocas de chuva, onde é necessário armazenar antecipadamente o polvilho, pois nessa época o material não consegue secar e assim fica em falta no mercado, para essa sazonalidade sugere-se uma geração de estoque do produto que dure todo o período chuvoso. Outro problema é referente aos ovos caipiras, em que existem épocas em que as galinhas não produzem de acordo com a demanda do mercado, e até mesmo a época da quaresma, em que existe uma maior demanda no mercado e assim os fornecedores não conseguem atender todos os pedidos, por isso também é necessária uma estocagem do produto nessas determinadas épocas.

Além disso, através da realização do quadro da análise SWOT, pode-se perceber que a empresa Pão de Queijo + Mineiro possui uma maior vulnerabilidade, pois atualmente está com mais pontos fracos que foram destacados na análise apresentada acima. Porém, a empresa apresenta pontos fortes, que sendo trabalhados de forma correta, têm potencial com ações ofensivas, ou seja, conquistar o mercado com suas forças tentando amenizar as fraquezas para conquistar uma maior fatia de mercado.

A análise do ambiente externo e interno foi realizada para entender melhor em qual campo deve-se atuar. Através do preenchimento do quadro, pode-se desenvolver forças para aproveitar as oportunidades e amenizar ou se possível neutralizar as ameaças. As fraquezas devem ser analisadas e detectar se é possível eliminá-las.

Realizando o cruzamento dos dados na Análise SWOT, foi identificado que a organização se encontra em um estado de Debilidade, por possuir mais Oportunidades e Fraquezas. Tendo isso em mente, é necessário eliminar as Fraquezas e desenvolver Forças para aproveitar Oportunidades. As Oportunidades de mercado são bem aproveitadas pelas Forças já existentes. Já as Fraquezas são quase todas atribuídas à pequena escala de produção e estruturação da empresa, para isso é necessário ter como estratégia, a organização da estrutura por um profissional da área. Além disso, o Plano de Negócio trará tais benefícios, profissionalizando o negócio, introduzindo a parte de marketing, pouco explorada atualmente.

Portanto, estrategicamente, a empresa possui possibilidades de crescimento.

3.4 PLANO DE MARETING

Segundo Kotler (2001), a utilização do plano de marketing torna a empresa menos vulnerável às crises, pois estas podem ser previstas com antecedência. Também é possível apresentar produtos melhores que os dos concorrentes, basta planejar produtos mais adequados às necessidades dos clientes.

O planejamento conduz, informa e determina o rumo a seguir. Soluções para problemas como falta de capital, falta de clientes e poucas vendas também podem surgir de um planejamento coerente e consistente (KOTLER, 2001).

Para de fato começar a realizar o plano de marketing, primeiramente deve-se apresentar os 4P'S.

3.4.1 Produto

Por serem de fabricação artesanal, sem a utilização de conservantes e/ou qualquer material que possa aumentar sua vida útil, alguns dos produtos apresentam uma perecibilidade maior quando comparados aos produtos de certos concorrentes. Para os pães de queijo que são oferecidos assados é necessário o consumo no mesmo dia, já os congelados têm prazos de validade de até 2 (dois) meses após a data de fabricação.

Outra limitação dos produtos está ligada a sazonalidade dos ovos que são usados na produção do produto. Isto é, em alguns meses do ano não é fácil achar os ovos caipiras e, com isso, é necessário o uso de ovos de granja juntamente com o caipira.

O processo de produção dos produtos comercializados pelo Pão de Queijo + Mineiro é artesanal, ou seja, a empresa conta com a mesma pessoa na preparação do produto até o momento em que passa para o processo de divisão de tamanhos. Há uma relação com alguns fornecedores cruciais para o sucesso do negócio.

O produto é comercializado em dois tamanhos, sendo eles pequenos e grandes (40 gramas e 60 gramas), geralmente no tamanho menor é comercializado para os consumidores finais e no tamanho maior para pessoas jurídicas. Vale ressaltar sobre o *design* do produto, todos pesados um por um e manualmente para que tenham uma forma arredondada perfeita. As embalagens são separadas de 20 em 20 unidades cada, para que fique fácil a visualização e comercialização, por ser uma quantidade acessível a todos. O produto é empacotado em um plástico mais resistente e fechado com o auxílio de uma máquina para que fique bem fechado.

Atualmente, o pão de queijo possui uma marca registrada, “Pão de Queijo + Mineiro”. Os produtos são divulgados em todas as mídias que a empresa mantém ativa (Instagram, Facebook). Dessa forma, propõe-se que seja feito um projeto para que os produtos sejam embalados em sacos resistentes, com a logomarca estampada e informações adicionais como valor nutricional. Sugestão de logomarca apresentada na figura 1.



Figura 1: Logomarca da empresa.
Fonte: Joanita Aguiar (2018).

3.4.2 Preço

Segundo o SEBRAE (2013) o preço é o que consumidor está disposto a pagar pelo que você irá oferecer. A determinação do preço deve considerar os custos do produto ou serviço e ainda proporcionar o retorno desejado. Ao avaliar o quanto o consumidor está disposto a pagar, pode-se verificar se o preço do produto será compatível com aquele praticado no mercado pelos concorrentes diretos.

O mercado se divide entre os clientes físicos e jurídicos, porém o alvo da empresa são revendedores de pão de queijo que querem um produto de boa qualidade, por isso o preço é mais elevado, sendo média o valor de R\$26,60 o quilo, porém a empresa foca em vender o produto por unidade. A venda não acontece somente para postos ou grandes empresas. Como a empresa produz tamanhos diferentes, também é possível atender a quem tem interesse de comprar produtos em pouca quantidade. Até o momento pretende-se atender somente ao público da cidade de Araxá-MG e a justificativa para tal escolha é o fato da empresa já fornecer esse serviço, mas não de forma especializada (antes forneciam em uma lanchonete da família), e perceber a crescente demanda e necessidade do mercado em um serviço especializado em pão de queijo.

No passado a definição de valor era conhecido pelos consumidores como uma combinação de qualidade e preço. Com a evolução o valor passou a agregar, além de qualidade e preço, variáveis como a conveniência de compra, imagem do produto, marca. Para Rossetti (2002) valor é um conjunto de dados de um produto. Assim, o consumidor tende a adquirir uma combinação que se traduza pela máxima utilidade total do produto. A definição de preço pode ser vista como fator primordial na estratégia de *marketing* ao condicionar o faturamento e espelhar a percepção que o consumidor tem sobre os bens e serviços da empresa (CRESSMAN JR, 2002). Para Reis (2001, p.540), na percepção de valor recebido o cliente analisa a qualidade, o prazo de entrega, preço, conveniência, reputação pessoal (*status* e prestígio), marca, reputação do fabricante e propaganda. Para Kearney (2004, p 39), “a estratégia do custo monetário (preço) identifica o valor máximo que o comprador se dispõe a pagar em troca dos benefícios que recebe (ou percebe) do produto ou serviço”. Kotler (1998) apresenta que o consumidor examina também a variável custo total, a qual inclui o custo monetário (preço), custo de tempo, de energia física e psíquica. Os produtos da empresa Pão de Queijo + Mineiro possuem uma alta qualidade e está posicionado para um mercado cujo público deseja pagar um valor justo pelo produto equiparado à sua

qualidade, ou seja, precificando-se com preço baixo, isso poderá causar desconfiança quanto à qualidade, e assim, corre-se o risco de não obter uma boa Margem de Contribuição.

Pretende-se validar o preço do produto após o cálculo do sistema tributário, além de calcular todos os gastos com a produção do produto, sejam eles fixos ou variáveis, assim acredita-se chegar ao preço sugerido por tabela, e levar em consideração também os concorrentes, pois não se pode elevar de maneira exagerada o valor dos pães de queijo em relação aos concorrentes, pois se deve pensar nos clientes e se eles continuariam comprando o produto mesmo com um valor mais elevado, considerando somente sua vantagem competitiva, ou seja, que o produto apresenta diferenciais em relação aos ingredientes que são utilizados.

3.4.3 Promoção

Segundo Dornelas (2005), promoção é toda ação que tem como objetivo apresentar, informar, convencer ou lembrar os clientes de comprar os produtos ou serviços e não os dos concorrentes. A seguir, estão relacionadas algumas estratégias que a empresa poderá utilizar.

Três fatores devem ser considerados em relação à propaganda/comunicação da sua empresa: o pessoal envolvido, a propaganda e as promoções. Para definir, ou mesmo alterar, as estratégias adequadas de propaganda e comunicação para a empresa, pode ser necessário analisar novas formas de vendas, ou mesmo mudar equipe e canais de vendas. Mudar a política de relações públicas também pode ser importante, se estas não estiverem viabilizando os resultados esperados.

Portanto, para a realização das estratégias promocionais da empresa Pão de Queijo + Mineiro, a empresa irá manter, buscando incrementar o uso da ferramenta do Facebook de forma potencializada, a qual estará associada à página do Instagram, pois a página já existe, pretendendo aumentar sua divulgação, maior comunicação e interação dos clientes com a empresa. Atualmente, no Instagram encontra-se a empresa com o nome @pãodequeijomaismineiro e no Facebook como Pão de Queijo + Mineiro.

Pretende-se implementar cartões de fidelização, que funcionará da seguinte forma: quando o consumidor/cliente completar o cartão de fidelização, o mesmo será presenteado com um brinde que será estipulado pela a empresa. Cartões e folhetos da empresa serão distribuídos em pontos estratégicos da cidade para que ocorra uma maior divulgação da promoção, para que assim seja possível buscar novos clientes potenciais. Vale ressaltar que

essa ação será realizada por prazo determinado, retornado em períodos de sazonalidade, quando houver necessidade de estimular vendas.

O produto será promovido em parceria como uma agência de publicidade e propaganda, que trata desde as fotos dos produtos que são publicadas nas redes sociais até a manutenção dos perfis virtuais da empresa. Outra forma de comunicação que se pretende potencializar, a qual já é feita atualmente, é a propaganda boca a boca. Além dessas formas anteriormente citadas, pretende-se fazer algumas ações de *merchandising*, porém a partir de demanda e relacionamento com a agência de publicidade e propaganda.

Segundo Kotler (2001), merchandising é o conjunto de operações efetuadas dentro do ponto de vendas, visando colocar o produto certo, na qualidade certa, com preço certo, no tempo certo, com impacto visual adequado e dentro de uma exposição correta. O principal objetivo é estimular a venda no próprio local de exposição. A empresa Pão de Queijo + Mineiro pretende buscar novos lugares para apresentar seu produto, como novas parcerias, em lojas de roupas na cidade, supermercado, salões de beleza, ou seja, lugares que apresentem grande fluxo de pessoas. Ações a serem feitas, também com o auxílio da agência de publicidade e propaganda.

3.4.4 Praça

Segundo o SEBRAE (2013) a estrutura de comercialização diz respeito aos canais de distribuição, isto é, como os produtos e/ou serviços chegarão até os seus clientes. A empresa pode adotar uma série de canais para isso, como: vendedores internos e externos, representantes, etc.

A localização do negócio é de extrema importância para o sucesso da empresa. A empresa Pão de Queijo + Mineiro é localizada na cidade de Araxá, Minas Gerais, onde a produção e vendas são feitos na casa da proprietária, que se localiza perto da avenida principal da cidade, ou seja, de fácil acesso. A proprietária conta também com vendas em postos de gasolina, Rede Rio Branco, onde se tem grande divulgação do produto por esse revendedor. As vendas são feitas externamente por meio de encomendas, onde as pessoas telefonam para a proprietária encomendando quantas unidades necessita, e o cliente opta por buscar ou, se preferir, a opção de entrega. Outra opção de venda é a divulgação feita por meio de redes sociais em que as pessoas muitas vezes acabam encomendando por esse meio.

A empresa pretende expandir, ampliando sua produção e comercialização, tecnologia, maquinários, entre outros, e por isso a casa da proprietária vem passando por várias reformas, para melhor adequação da produção e comercialização dos produtos.

A distribuição nesse setor ocorre principalmente através de venda direta para revendedores como postos de gasolina (figura 2), atacado e venda para varejo, caso os consumidores finais. Basicamente, a extensão dos canais de distribuição nesse setor se faz por canal direto sem intermediários, o que facilita o contato com o cliente direto e na obtenção de *feedbacks* por parte da empresa. A empresa presta serviço de assistência constantemente e garante a troca imediata, aceita devoluções caso ocorra algum problema, substituindo por um novo produto.



Figura 2: Amostra do produto
Fonte: Próprio Autor (2018)

3.5 PLANO ORGANIZACIONAL/ OPERACIONAL

O Plano Operacional é a base, ou seja, como serão desenvolvidas as ações estratégicas para atingir todos objetivos propostos. Um guia prático que muitas vezes se descobre algumas limitações do negócio, por isso é sempre aliado ao Plano Estratégico da empresa. O plano envolve desde layout físico, estruturação de pessoas até o desenho dos processos produtivos (CHIAVENATO, 2004).

Segundo o autor, o planejamento operacional atua no curto prazo, fundamentando-se nas operações organizacionais rotineiras e na otimização dos resultados e processos, conforme as normas e procedimentos postulados pela organização.

A execução das estratégias e ações táticas da organização depende estritamente de sua operacionalização por meio de processos e atividades. Os referidos processos e atividades são representados no nível do planejamento operacional, que é evidenciado por meio do conhecimento explícito representado por documentos escritos, normas, manuais ou políticas estabelecidas (OLIVEIRA, 2006).

Ainda segundo o autor, é no nível do planejamento operacional que se formula o plano de ação da organização, que contém a previsão das atividades e a base para seu monitoramento.

Assim, o Plano Operacional desenvolve planos estruturados para atingir um objetivo, de maneira a formalizar a operacionalização das estratégias e metas empresariais, por isso é necessário estabelecer diversos detalhes como metas, prazos e controles. Segundo Campos (1992, p.29) “[...] uma organização qualquer, encarregada de atingir um determinado objetivo, necessita planejar e controlar as atividades a ela relacionadas”.

Em outras palavras, com o Plano Operacional é possível evidenciar a importância do desenvolvimento do Plano Operacional composto por etapas claras e detalhadas. Conforme as etapas forem cumpridas, de forma correta, é possível identificar os benefícios alcançados.

3.5.1 Organograma da Loja

O organograma da empresa Pão de Queijo + Mineiro está apresentado na figura 3.

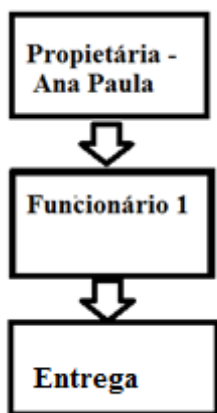


Figura 3 - Organograma do Pão de Queijo + Mineiro
Fonte: Autoria própria (2018)

Como a empresa Pão de Queijo + Mineiro é um negócio pequeno, a proprietária é responsável pela parte administrativa que compõe: financeiro, operacional, marketing e recursos humanos. Além do mais, ela é responsável por efetuar as compras, elaboração de escalas, contratação e demissão de funcionários. O funcionário que será contratado ficará responsável por produzir o produto e a limpeza do ambiente.

3.5.2 Gestão e Organização da empresa

Na empresa Pão de Queijo + Mineiro a entrega é rápida, pois sempre há produto em estoque. O tempo de entrega, se produto congelado, é em torno de 20 minutos, caso seja já assado, o tempo é acrescido em 1 hora. Do processo de fabricação até a entrega, o prazo gira em torno de 2 horas para 3 kg de pão de queijo, sendo ele produzido no momento do pedido e assado.

A empresa, atualmente, não possui funcionários, apenas a proprietária e o marido, onde o marido auxilia na produção (bater a massa e pesagem). O estoque é grande, pois a produção é diária, a empresa conta com 2 freezer para a armazenagem dos produtos.

O Plano de Negócio busca estabelecer uma padronização, por isso será definido um nível de estoque, ou seja, de acordo com o giro e com a perecibilidade do produto, foi estabelecido um estoque de produtos feitos de uma semana (5 dias trabalhados). A empresa tem capacidade produtiva de 12 kg por dia, totalizando 60 kg por semana, ou entorno de 750 unidades de 40 gramas e 500 unidades de 60 gramas, pois não existe muita diferença quanto a venda das gramas diferentes.

O processo operacional é apresentado na figura 04 de forma resumida:

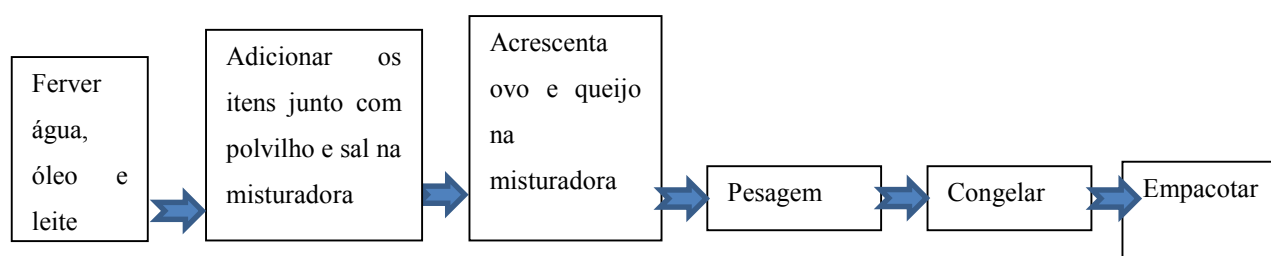


Figura 4: Processo operacional para a confecção do Pão de Queijo + Mineiro
Fonte: Autoria própria (2018)

Para melhor compreensão, no conjunto de imagens abaixo, descreve-se a forma detalhada da produção:

A empresa Pão de Queijo + Mineiro conta com alguns processos para sua produção sendo eles:

Quadro 3: Processo produtivo do Pão de Queijo + Mineiro

1- Separação do Polvilho	
2- Colocar polvilho na máquina juntamente com as colheres necessárias de sal;	
3- Escaldar, colocar na máquina o leite fervido juntamente com água e óleo;	

4- Deixar a massa escaldada esfriar, e após colocar os ovos;	
5- Bater até chegar ao ponto de acrescentar o queijo ralado;	
6- Massa pronta para o processo de pesagem e congelamento;	
7- Processo de retirada da massa da máquina e pesagem;	

8- Processo de enrolar as bolinhas de pão de queijo (manual)		
9- Processo de massa congelando;		
10- Processo de embalagem;		

11- Processo de entrega nos pontos de vendas;		
--	--	--

Fonte: Autoria própria (2018)

3.5.3 Instalações e Layout

A empresa é localizada no fundo da casa da proprietária, em um cômodo construído para acomodar a produção. A medida da planta baixa gira em aproximadamente 12 metros por 4 metros. Tais medidas são adequadas para a demanda atual e não foi identificada a mudança de localização no momento, apenas reforma interna, como citado anteriormente.

O processo de produção conta com:

- Mesa de madeira (2,10m x 0,95m) situada no centro da linha de produção onde são enrolados e pesados os produtos.
- Duas balanças.
- Uma máquina para bater o produto, denominada Masseur Rápida G-Paniz 15Kg (65cm x 46cm).
- Uma máquina para embalar da marca R Baião, com proporções pequenas, localizada em cima da mesa central.
- Dois freezers, onde se armazena os produtos, antes e depois de embalados. Um freezer horizontal de 385L e outro freezer vertical de 142L, ambos da marca Electrolux.
- Fogão industrial da marca Venâncio (80cm x 80cm)
- Forno industrial da marca Venâncio também (95cm x 95cm)



Figura 5: Layout da produção da empresa Pão de Queijo + Mineiro
Fonte: Autoria própria (2018)

A figura 5, do Layout, apresenta um lavatório com 3 (três) cubas, o que facilita o acesso a higienização, caso o processo de produção conte com mais de uma pessoa. Ao lado, encontram-se os freezers, destinados ao processo final e a localização não afeta o resto do ambiente. A mesa encontra-se centralizada pelo fato de ser onde o processo mais demora (pesagem e estruturação da massa, em formato de bolinhas), assim, deste local fica fácil transportar o produto até o freezer. A máquina de bater o produto fica do lado oposto para não afetar o fluxo de passagem. Fogão e forno no canto direito, pois o fogão faz parte do primeiro processo e o forno só utiliza quando necessário. A máquina de embalar no canto, ao lado do freezer, por ser o último processo após o congelamento, assim facilita o embalo do produto.

A empresa conta com o auxílio de uma funcionária que faz a limpeza do local, duas vezes por semana. Já, as entregas, quando necessárias, são feitas por um motoboy parceiro da empresa, porém quando envolve algum treinamento ou maiores informações as entregas são realizadas pela proprietária. Atualmente, as embalagens não contam com a logomarca, que é o que a empresa vem planejando. Assim as embalagens serão fornecidas com a logomarca e informações nutricionais, e continuarão sendo seladas na própria linha de produção.

O produto é controlado pela proprietária constantemente, tanto nas vendas externas como nos pontos fixos. Caso necessário, a empresa substitui os produtos indevidos por novos e com a qualidade adequada, ou até presta serviço de auxílio no processo de assar o pão de queijo, para que ele chegue ao ponto exato de forno.

3.6 PLANO FINANCEIRO

Segundo Gitman (1997, p.588), as empresas usam de planos financeiros para “orientar as suas ações para atingir seus objetivos rápidos e ao longo prazo, onde há grandes recursos envolvidos”.

O plano financeiro é muito importante, como é bem ressaltado por Ross (1998, p.82), que afirma que o “planejamento financeiro exerce como os objetivos financeiros podem ser atingidos”.

Segundo Gitman (1997)

O planejamento financeiro é um dos aspectos importantes para funcionamento e sustentação de uma empresa, pois fornece roteiros para dirigir, coordenar e controlar suas ações na consecução de seus objetivos. Dois aspectos-chave do planejamento financeiro são o planejamento de caixa e de lucros. O primeiro envolve o planejamento do orçamento de caixa da empresa; por sua vez, o planejamento de lucros é normalmente realizado por meio de demonstrativos financeiros projetados, os quais são úteis para fins de planejamento financeiros interno, como também comumente exigidos pelos credores atuais e futuros (GITMAN, 1997, p. 588).

3.6.1 Investimento Inicial

Investimento inicial, segundo Dornelas (2005) é tudo o que o empreendedor vai gastar para dar início às suas atividades. Nestes gastos podem-se citar: equipamentos, máquinas, registros e licenças do governo, móveis, pesquisas de mercado etc. Pode-se citar também os recursos financeiros que a empresa deverá ter para efetivar seus compromissos.

3.6.2 Investimento Total

No Investimento total, deve-se definir o total de recursos para ser investido na empresa para a sua abertura. Segundo o SEBRAE (2013) o investimento total é formado por:

- investimentos fixos
- capital de giro
- investimentos pré-operacionais.

Após isso, deve-se decidir se os recursos da empresa virão de recursos próprios ou de terceiros.

3.6.2.1 Investimentos Fixo

O investimento fixo corresponde a todos os bens que são comprados para que o negócio possa funcionar de maneira apropriada, como os equipamentos, as máquinas, os móveis, os utensílios, as ferramentas e os veículos a serem adquiri-los, explicitando as quantidades necessárias, os valores de cada item, bem como o total a ser desembolsado. (SEBRAE 2013, p.8).

3.6.2.2 Capital de giro

Segundo o SEBRAE (2013), é a quantia de capital necessária para que a empresa funcione, incluindo a compra de matéria-prima ou mercadorias, financiamento das vendas e o pagamento de despesas. O capital de giro é dividido em:

- **Estimativa de estoque** é o mínimo de materiais necessários para a produção dos produtos que serão vendidos.
- **Caixa mínimo** é uma reserva de dinheiro para que cubra os gastos até a empresa receba dos clientes para que haja caixa.

3.6.2.3 Investimentos pré-operacionais

Segundo o SEBRAE (2013), são os gastos feitos antes que a empresa comece as vendas. Podem ser considerados investimentos pré-operacionais: despesas com reforma do imóvel e as taxas de registro da empresa.

Depois da inserção dos elementos dos investimentos totais, é o momento de se calcular estimativas e apurações do faturamento da empresa

Para Gitman (1997),

[...] o processo de planejamento de lucros está centrado na elaboração de demonstrações projetadas. A elaboração dessas demonstrações exige uma fusão cuidadosa de inúmeros procedimentos que levem em conta as receitas, custos e despesas, obrigações, ativos e participação acionários, resultantes do nível de operações antecipadas (GITMAN, 1997, p. 599).

3.6.3 Estimativa do faturamento mensal da empresa

Depois de calculado os investimentos totais, o próximo passo é estimar o quanto a empresa vai faturar por mês, definindo a receita ao definir o preço de venda do produto. O faturamento, segundo o SEBRAE (2013, p. 10) é “uma forma de estimar o quanto a empresa irá faturar por mês é multiplicar a quantidade de produtos a serem oferecidos pelo seu preço de venda, que deve ser baseado em informações de mercado”. Outra informação importante é

considerar o preço que os concorrentes têm e quanto seus possíveis clientes estão dispostos a pagar.

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

Segundo o SEBRAE (2013), é o cálculo dos custos unitários de cada unidade produzida. Os custos com a matéria-prima e embalagem são custos variáveis, pois variam de acordo com a produção, pois quanto mais se produz, maior será o custo.

3.6.5 Estimativa dos custos de comercialização

A estimativa dos custos de comercialização é o registro das despesas com impostos, comissões de vendedores ou representantes e é um custo variável, pois é calculado de acordo com a quantidade vendida (SEBRAE, 2013).

3.6.6 Apuração dos custos dos materiais diretos e/ou mercadorias vendidas

São calculados os Custos com os Materiais Diretos (CMD), se for indústria. Já se for comércio, são calculados os Custos das Mercadorias Vendidas (CMV). Esses custos representam o quanto deverá ser baixado dos estoques quando for realmente realizada a venda, novamente sendo um custo variável (SEBRAE, 2013).

3.6.7 Estimativa dos custos com mão de obra

Nesse momento, definem-se quantos funcionários a empresa terá a sua disposição. Para isso, deve-se pesquisar quanto cada um receberá de salário, além de se contabilizar os custos com encargos sociais, como FGTS, entre outros.

3.6.8 Estimativa do custo com depreciação

Segundo o site Portal da Contabilidade (2018), “depreciação corresponde ao encargo periódico que determinados bens sofrem, por uso, obsolescência ou desgaste natural”. Com isso, é necessário realizar um cálculo com a quantidade mensal da perda de valor dos investimentos fixos, e, para que seja feito esse cálculo, deve-se determinar o prazo de vida útil desse investimento.

3.6.9 Estimativa dos custos fixos operacionais mensais

Segundo Megliorini (2007), as estimativas dos custos fixos operacionais mensais são os valores gastos pelos recursos usados que mantém a empresa em funcionamento e não tem relação direta com a produção dos produtos.

3.6.10 Demonstrativo de resultados

Segundo o SEBRAE (2013), devem-se reunir as estimativas de custos e faturamentos para ter uma previsão se a empresa operará com lucros ou prejuízos.

Segundo Gitman (1997):

Uma demonstração do resultado projetado é sendo o lucro projetado pequeno é possível tomar decisões que provoquem aumento de preço, corte nos custos ou ambos. De maneira análoga se o nível projetado de contas a receber for elevado, é possível instituir mudanças na política de crédito. Em virtude disso, as demonstrações financeiras projetadas são de vital importância na construção dos planos financeiros do ano seguinte (GITMAN, 1997, p. 608).

3.6.11 Indicadores de viabilidade

Segundo o site do SEBRAE (2018), é o cálculo feito para ver se o negócio é rentável, ou seja, se o negócio demora muito para obter lucros, ele não será rentável. Para isso, são feitos alguns cálculos:

- **Ponto de equilíbrio:** segundo o SEBRAE (2013), o ponto de equilíbrio condiz ao nível de faturamento mínimo para que a empresa cubra suas despesas em uma determinada quantidade de tempo. Para calcular, basta utilizar a fórmula:
$$PE = \text{Custo Fixo Total} / \text{Índice da Margem de Contribuição}$$
- **Margem de contribuição:** segundo Dolabela (2007), é o valor que sobrou à empresa, depois de retirar da receita, o custo dos produtos vendidos, a comissão e o imposto. Mede quanto o valor do produto contribui para que sejam pagos os custos fixos. A Margem de contribuição é encontrada pela diferença entre Receitas e Custos variáveis.
- **Lucratividade:** segundo o SEBRAE (2013):

É um indicador que mede o lucro líquido em relação às vendas. É um dos principais indicadores econômicos das empresas, pois está relacionado à sua competitividade. Se sua empresa possui uma boa lucratividade, ela apresentará maior capacidade de competir, isso porque poderá realizar mais investimentos em divulgação, na diversificação dos produtos e serviços, na aquisição de novos equipamentos, etc (SEBRAE, 2013, p.12).

Fórmula: $\text{Lucratividade} = \text{Lucro Líquido} / \text{Receita Total} \times 100$

- **Rentabilidade:** segundo o SEBRAE (2013), mede o quão rápido o capital investido retornará aos sócios da empresa e é dada em percentual por unidade de tempo, que pode ser por mês ou por ano.

$$\text{Rentabilidade} = \text{Lucro Líquido} / \text{Investimento Total} \times 100$$

O quadro abaixo representa um resumo das fórmulas para se calcular os índices de viabilidade econômico-financeiros.

Quadro 4: Resumo de calculo dos indicadores de viabilidade

Índice de Margem de Contribuição	$\frac{\text{Margem de Contribuição}}{\text{Receita Total}}$
Ponto de Equilíbrio	$\frac{\text{Custos Fixos Totais}}{\text{Índice da Margem de Contribuição}}$
Rentabilidade	$\frac{\text{Lucro Líquido}}{\text{Investimento Total}}$
Lucratividade	$\frac{\text{Lucro Líquido}}{\text{Receita Total}}$

Fonte: Autoria própria (2018)

3.6.12 Prazo de retorno do investimento: segundo o SEBRAE (2013, p.12), “indica o tempo necessário para que o empreendedor recupere o que investiu em seu negócio.”.

$$\text{Prazo de Retorno do Investimento} = \text{Investimento Total} / \text{Lucro Líquido}$$

3.7 OPERACIONALIZAÇÃO DO PLANO FINANCEIRO

3.7.1 Investimento Total

3.7.1.1 Estimativa dos Investimentos Fixos (já feitos)

Quadro 5: Investimento Fixo

Investimento Fixos			
Item	Quantidade	Valor Unitário	Total
Amassadeira - G. Paniz	1	R\$ 4.000,00	R\$ 4.000,00
Maquina de	1	R\$ 250,00	R\$ 250,00

embalar - R. Baião			
Instalações de Tomadas	1	R\$ 300,00	R\$ 300,00
Forno industrial – Venâncio	1	R\$ 1.700,00	R\$ 1.700,00
Fogão industrial – Venâncio	1	R\$ 850,00	R\$ 850,00
Freezer Vertical – Electrolux	1	R\$ 1.500,00	R\$ 1.500,00
Freezer Horizontal – Electrolux	1	R\$ 1.300,00	R\$ 1.300,00
Mesa Central Madeira 8 lugares	1	R\$ 0,00 Já Possuía	R\$ 0,00 Já Possuía
Armário de prateleiras (1,80m x 0,60m)	1	R\$ 0,00 Já Possuía	R\$ 0,00 Já Possuía
Software	1	R\$ 2.000,00	R\$ 2.000,00
Outras Despesas	1	R\$ 200,00	R\$ 200,00
Veículo (Fiat Mobi Easy 1.0 R\$ 33.000,00)	1	R\$ 0,00 Já Possuía	R\$ 0,00 Já Possuía
TOTAL		R\$ 12.100,00	R\$ 12.100,00

Fonte: Autoria Própria (2018)

3.7.1.2- Capital de Giro

OBS: Em 1 dia produz-se 12kg de polvilho o que resultam em 30264 gramas de massa de pão de queijo, em 5 dias trabalhados se produz 60 kg de polvilho, totalizando 151.320 gramas de massa de pão de queijo, multiplicando por 4 semanas (mês), se tem 605.280 gramas de massa.

A empresa pretende vender 50% de 40 gramas e 50% de 60 gramas, multiplicamos 605.280 por 2, totalizando 1.210.560 gramas por mês. Sendo 15.132 unidades de 40 gramas e 10.088 unidades de 60 gramas.

Quadro 6: Estimativa do Estoque Inicial

A-Estimativa de Estoque Inicial para produzir 10.000 unidades de 60 gramas e 10.000 unidades de 40 gramas			
Produto 1 (60 gramas)	Quantidade (mês)	Preço Unitário (R\$)	Total (R\$)
Polvilho	240 Kg	R\$ 6,30 unidade	R\$ 1512,00
Ovo Caipira	1440 ovos	R\$ 0,60 unidade	R\$ 864,00
Sal	240 gramas	R\$ 1,80 kg	R\$ 432,00
Leite	160.080 gramas	R\$ 1,85	R\$ 444,00
Água	60.000 gramas (60 litros)	R\$ 4,00 litro	R\$ 240,00
Óleo	54.000 gramas	R\$ 0,80 (225 g)	R\$ 192,00
Queijo	100.800 gramas (100 kg e 800 gramas).	R\$ 20,00 kg	R\$ 2.016,00
Embalagem	480 saquinhos	R\$ 0,13 unidade	R\$ 62,40
TOTAL			R\$ 5.762,40
Produto 2 (40 gramas)	Quantidade	Preço Unitário	Total
Polvilho	12 Kg	R\$ 6,30 unidade	R\$ 1512,00
Ovo Caipira	1440 ovos	R\$ 0,60 unidade	R\$ 864,00
Sal	240 gramas	R\$ 1,80 kg	R\$ 432,00
Leite	160.080 gramas	R\$ 1,85	R\$ 444,00
Água	60.000 gramas	R\$ 4,00 (litro)	R\$ 240,00
Óleo	54.000 gramas	R\$ 0,80 (225g)	R\$ 192,00
Queijo	100.800 gramas ((100 kg e 800 gramas).	R\$ 20,00 kg	R\$ 2.016,00
Embalagem	720 saquinhos	R\$ 0,13 unidade	R\$ 93,60

TOTAL			R\$ 5.793,60
Total (A + B)			R\$ 11.556,00

Fonte: Autoria Própria¹ (2018)

B- Caixa Mínimo

Quadro 7: Prazo médio de vendas – contas a receber

Prazo Médio de Vendas – contas a receber	(%)	Número de Dias	Média Ponderada em Dias
A vista	100%	0	0
		Prazo Médio Total	0 dias

Fonte: Autoria Própria (2018)

Quadro 8: Prazo médio de compras – fornecedores

Prazo Médio de Vendas – Fornecedores	(%)	Número de Dias	Média Ponderada em Dias
A vista	100%	0	0
		Prazo Médio Total	0 dias

Fonte: Autoria Própria (2018)

Quadro 9: Média de estoque

	Número de Dias
Necessidade média de estoques	7 (sete) dias

Fonte: Autoria Própria (2018)

¹ **OBS:** 1000 gramas de polvilho produzem 2522 gramas de massa de pão de queijo, assim 2522 gramas divididos por 60 gramas totalizam em 42 unidades, e 2522 gramas divididos por 40 gramas totalizam em 63 unidades. Podemos concluir que o custo de uma unidade de 60 gramas é de R\$ 0,55 e o custo de uma unidade de 40 gramas é de R\$ 0,36.

Quadro10: Cálculo da necessidade líquida de capital de giro em dias

	Número de Dias
Recursos da empresa fora do seu caixa	
1- Contas a receber	0
2- Estoques	7
Subtotal 1 (1+2)	7
Recursos de terceiros no caixa da empresa	
3- Fornecedores	0
Subtotal 2	0
Necessidade Líquida de capital de giro em dias (subtotal 1 – subtotal 2)	7-0 = 7 dias

Fonte: Autoria Própria (2018)

Quadro 11: Caixa mínimo

1- Custo fixo Mensal (3.7.8)	R\$ 3.714,31
2- Custo Variável Mensal (Subtotal 2 do quadro 3.7.9— Demonstrativo de Resultados).	R\$ 10.080,00
3- Custo Total da Empresa (item 1 + 2).	R\$ 13.794,31
4- Custo Total Diário (item 3 / 30)	R\$ 459,81
5- Necessidade Líquida de capital de giro em dias	7 dias
Total de B – Caixa Mínimo (item 4 x 5)	R\$ 3.218,67

Fonte: Autoria Própria (2018)

C- capital de Giro - Resumo

Quadro 12: Resumo do capital de giro

Investimento Financeiro	R\$
A- Estoque Inicial	R\$ 11.556,00
B- Caixa Mínimo	R\$ 3.218,67

Total de Capital de Giro (A + B)	R\$ 14.774,67
---	----------------------

Fonte: Autoria Própria (2018)

3.7.1.3- Investimentos Pré-Operacionais

Quadro 13: Investimentos Pré-Operacionais

Investimentos Pré-Operacionais	R\$
Obras e Reformas	R\$ 4.000,00
Divulgação e relançamento da empresa	R\$ 1.500,00
Total	R\$ 5.500,00

Fonte: Autoria Própria (2018)

3.7.1.4- Investimento Total – Resumo

Quadro 14: Resumo Investimento Total

Descrição dos Investimentos	Valor (R\$)	(%)
1- Investimentos Fixos – Quadro 3.7.1.1	R\$ 12.100,00	37,38%
2- Capital de Giro – Quadro 3.7.1.2	R\$ 14.774,67	45,64%
3- Investimentos Pré-Operacionais – Quadro 3.7.1.3	R\$ 5.500,00	16,98%
Total (1 + 2 + 3)	R\$ 32.374,67	100,00%

Fonte: Autoria Própria (2018)

Quadro 15: Recursos

Fontes de Recursos	Valor (R\$)	(%)
1- Recursos próprios	R\$ 32.375,00	100%
2- Recursos de terceiros	R\$ 0,00	0%
Valor (1 + 2)	R\$ 32.375,00	100%

Fonte: Autoria Própria (2018)

3.7.2- Estimativa do faturamento Mensal da Empresa Pão de Queijo + Mineiro

Quadro 16: Estimativa do Faturamento Mensal

Produto	Quantidade (estimativa de venda)	Preço de Venda Unitário (R\$)	Faturamento Total (R\$)
Pão de Queijo 40 gramas	10.000 unidades	R\$ 1,08	R\$ 10.800,00
Pão de Queijo 60 gramas	10.000 unidades	R\$ 1,62	R\$ 16.200,00
Total			R\$ 27.000,00

Fonte: Autoria Própria (2018)

3.7.3- Estimativa do custo unitário² de matéria-prima, materiais diretos e terceirizados

A- Produto 1 : Pão de Queijo 60 gramas

Quadro 17: Estimativa de custo unitário do produto 1

Material usado para a produção do produto	Quantidade	Preço Unitário (R\$)	Total (R\$)
Polvilho	1Kg	R\$ 6,30	R\$ 6,30
Ovo Caipira	6 ovos	R\$ 0,60	R\$ 4,00
Sal	1 grama	R\$ 1,80	R\$ 0,10
Leite	667 gramas	R\$ 1,85	R\$ 1,85
Água	250 gramas	R\$ 1,00	R\$ 1,00
Óleo	225 gramas	R\$ 0,80	R\$ 0,80
Queijo	420 gramas	R\$ 20,00 kg	R\$ 8,40
Embalagem	2 saquinhos	R\$ 0,13 unidade	R\$ 0,26
TOTAL			R\$ 22,71 / 42 unidades = R\$

² **OBS:** 1000 gramas de polvilho produzem 2522 gramas de massa de pão de queijo, assim 2522 gramas divididos por 60 gramas totalizam em 42 unidades, e 2522 gramas divididos por 40 gramas totalizam em 63 unidades. Podemos concluir que o custo de uma unidade de 60 gramas é de R\$ 0,55 e o custo de uma unidade de 40 gramas é de R\$ 0,36.

			0,54
--	--	--	-------------

Fonte: Autoria Própria (2018)

B- Produto 2 : Pão de Queijo 40 gramas

Quadro 18: Estimativa de custo unitário produto 2

Material usado para a produção do produto	Quantidade	Preço Unitário (R\$)	Total (R\$)
Polvilho	1Kg	R\$ 6,30	R\$ 6,30
Ovo Caipira	6 ovos	R\$ 0,60	R\$ 4,00
Sal	1 grama	R\$ 1,80	R\$ 0,10
Leite	667 gramas	R\$ 1,85	R\$ 1,85
Água	250 gramas	R\$ 1,00	R\$ 1,00
Óleo	225 gramas	R\$ 0,80	R\$ 0,80
Queijo	420 gramas	R\$ 20,00 kg	R\$ 8,40
Embalagem	3 saquinhos	R\$ 0,13 unidade	R\$ 0,39
TOTAL			R\$ 22,84 / 63 unidades = R\$ 0,36

Fonte: Autoria Própria (2018)

3.7.4- Estimativa dos custos de comercialização

Quadro 19: Estimativa de custo de comercialização

Descrição	%	Faturamento Estimado (3.7.2)	Custo Total (R\$)
1. Impostos	4%		
Impostos Federais			
Simplex (ME)	4%	R\$ 27.000,00	R\$ 1.080,00
IRPJ	_____	_____	_____
PIS	_____	_____	_____
COFINS	_____	_____	_____

CSLL – Contribuição Social sobre o Lucro Líquido	_____	_____	_____
Impostos Estaduais	Não compra mercadoria fora do estado		
ICMS – Imposto sobre a Circulação da Mercadoria	_____	_____	_____
Impostos Municipais			
ISS – Imposto sobre Serviços	_____	_____	_____
Subtotal 1			
2. Gastos com Vendas			
Comissões	_____	_____	_____
Propaganda	_____	_____	_____
Taxa de administração do cartão de crédito	_____	_____	_____
Subtotal 2		R\$ 0,00	R\$0,00
TOTAL (Subtotal 1 + 2)		R\$ 27.000,00	R\$1.080,00

Fonte: Autoria Própria (2018)

3.7.5- Apuração dos Custos dos Materiais Diretos e/ou Mercadorias Vendidas

Quadro 20: Apuração dos custos dos materiais diretos

Produto	Estimativa de Vendas (em unidades). Estima-	Custo unitário de material / Aquisição (R\$)	CMD- Custos com Materiais Diretos (para a
---------	---	--	---

	se vender 10.000 unidades de cada		indústria) ou CMV – Custo das Mercadorias Vendidas (para o comércio)
1- Pão de queijo 40 gramas	10.000 unidades	R\$ 0,36	R\$ 3.600,00
2- Pão de queijo 60 gramas	10.000 unidades	R\$ 0,54	R\$ 5.400,00
Total			R\$ 9.000,00

Fonte: Autoria Própria (2018)

3.7.6- Custos com Mão de Obra

No quadro a seguir, foram considerados os encargos sociais, tais como: salário abatendo INSS.

Quadro 21: Custos Com mão de obra

Função	Número de empregados	Salário Mensal (R\$)	(%) de encargos sociais	Encargos sociais (R\$)	Total (R\$)
Serviços na produção do pão de queijo	1	R\$ 954,00	8%	76,32	R\$ 1.030,32
Total					R\$ 1.030,32

Fonte: Autoria Própria (2018)

3.7.7- Estimativa do Custo com Depreciação

Quadro 22: Estimativa do custo com depreciação

Ativos Fixos	Valor do Bem	Vida Útil em	Depreciação	Depreciação
---------------------	---------------------	---------------------	--------------------	--------------------

		anos	Anual (R\$)	Mensal (R\$)
5.2.1 - Obras civis e reformas	-----	-----	-----	-----
5.2.2 - Máquinas e Equipamentos	R\$ 4.000,00 + R\$ 400,00 + R\$ 250,00 + R\$ 1.700,00 + R\$ 850,00 + R\$ 1.300,00 + R\$ 1.500,00 = R\$ 10.000,00	10 anos	R\$ 1.000,00	R\$ 83,34
5.2.3 - Móveis e Máquinas	R\$ 1.000,00	10 anos	R\$100,00	R\$8,33
5.2.4 - Veículos	R\$ 33.000,00	5 anos	R\$ 6.600,00	R\$ 550,00
Total			R\$9.100,00	R\$641,67

Fonte: Autoria Própria (2018)

3.7.8 Estimativa de Custos fixos Operacionais Mensais

Quadro 23: Estimativa de custos fixos operacionais mensais

Descrição	Custos
Material de Escritório	R\$ 50,00
Material de Limpeza	R\$ 50,00
Site e mídias Sociais (Manutenção)	R\$ 200,00
IPVA	R\$ 100,00
Contador	R\$ 200,00
Pró- Labores	R\$ 954,00
Salário + Encargos (Quadro 3.7.6)	R\$ 1.030,32
IPTU	R\$ 32,00
Telefone + Internet	R\$ 100,00
Depreciação (Quadro 3.7.7)	R\$ 641,67

FGTS	R\$ 76,32
Energia Elétrica	R\$ 100,00
Água	R\$ 80,00
Combustível	R\$ 100,00
TOTAL	R\$ 3.714,31

Fonte: Autoria Própria (2018)

3.7.9- Demonstrativo de Resultados

Quadro 24: Demonstração dos resultados

Quadro	Descrição	R\$
3.7.2	1.Receita total com vendas	R\$ 27.000,00
	2.Custos variáveis totais	
3.7.5	(-) Custos com materiais diretos e /ou CMV	R\$ 9.000,00
3.7.4 (Subtotal 1)	(-) Impostos sobre Vendas	R\$ 1.080,00
3.7.4(Subtotal 2)	(-) Gastos com vendas	R\$ 0,00
	Subtotal 2	R\$ 10.080,00
	3.Margem de contribuição (1-2)	R\$ 16.920,00
3.7.8	4. (-)custos fixos totais	R\$ 3.714,31
	5. Resultado Operacional (lucro / prejuízo) (3-4)	R\$ 13.205,69

Fonte: Autoria Própria (2018)

3.7.10 – Indicadores de Viabilidade

Quadro 25: Valores

Valores	
Receita total	R\$ 27.000,00
Custo variável total	R\$ 10.080,00
Custo fixo total	R\$ 3.714,31
Margem de contribuição	R\$ 16.920,00
Custo total	R\$ 13.794,31

Fonte: Autoria própria (2018)

3.7.10.1- Ponto de Equilíbrio

PE mensal = Custo Fixos totais / IMC (índice da margem de contribuição)

IMC= Margem de contribuição (receita total-custo variável total) / Receita Total

IMC= 16.920,00 / 27.000,00=0,6266

PE= 3.714,31 / 0,6266 = 5.927,72

É necessário que a empresa tenha uma receita total de R\$ 5.927,72 ao mês para cobrir todos os seus custos.

3.7.10.2- Lucratividade

L mensal= Lucro Líquido (receita total – custo total) / Receita Total X 100

L= R\$13.205,69 / R\$ 27.000,00 X 100 = 48,91%

Isso quer dizer que em relação aos R\$27.000,00 de receita total "sobram" R\$ 13.205,69 na forma de lucro, depois de pagas todas as despesas e impostos, o que indica uma lucratividade de 48,91% ao mês.

3.7.10.3- Rentabilidade

R= Lucro Líquido/ Investimento Total X 100

R= R\$13.205,69 / R\$ 32.374,67 X 100 = 40,79%

Esse resultado significa que, a cada mês, o empreendedor recupera 40,79 % do valor investido através dos lucros obtidos no negócio.

3.7.10.4- Prazo de Retorno do Investimento

PRI= Investimento Total / Lucro Líquido

PRI = R\$ 32.374,67/ R\$13.205,69 = 2,45

Isso significa que, dois anos e cinco meses após o início das atividades da empresa, o empreendedor terá recuperado, sob a forma de lucro, tudo o que gastou com investimentos.

3.7.11- Construção de Cenários

Quadro 26: Construção de Cenários

		Cenário provável	Cenário Pessimista (- 10%)	Cenário Otimista (+10%)
Quadro	Descrição	Valor(R\$)	Valor(R\$)	Valor(R\$)
	1-Receita total com vendas	R\$ 27.000,00	R\$ 24.300,00	R\$ 29.700,00
	2- custos variáveis totais			
	(-)Custos com materiais diretos e ou cmv	R\$ 9.000,00	R\$ 8.100,00	R\$ 9.900,00
	(-) impostos sobre venda	R\$ 1.080,00	R\$ 972,00	R\$ 1.188,00
	(-) gastos com vendas	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00
	Subtotal 2	R\$ 10.080,00	R\$ 9.072,00	R\$ 11.088,00
	3-margem de contribuição (1- 2)	R\$ 16.920,00	R\$ 15.228,00	R\$ 18.612,00
	4-(-) custos fixos totais	R\$ 3.714,31	R\$ 3.714,31	R\$ 3.714,31
	4-Lucro ou prejuízo operacionais (3-4)	R\$ 13.205,69	R\$ 11.573,69	R\$ 14.897,69

Fonte: Autoria Própria (2018)

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir das planilhas financeiras, a empresa Pão de Queijo Mais Mineiro possui um prazo de retorno relativamente baixo, de aproximadamente 2 anos e 5 meses. Além disso, foi visto que a organização tem potencial de crescimento, mas é necessário reorganizar as atividades dentro da organização, assim a produtividade da organização Pão de Queijo Mais Mineiro irá aumentar e, conseqüentemente, irá gerar mais lucro.

Por meio do Plano de Negócios, foi observado que há uma necessidade de distribuir melhor as funções dentro da empresa, já que, como é uma indústria, há diferentes trabalhos a serem realizados.

Outro fato observado é a necessidade de encontrar mais pontos de vendas, porque a empresa necessita de maior número de clientes. Além disso, a localização da empresa Pão de Queijo Mais Mineiro é privilegiada, não tendo que percorrer grandes distâncias até aos seus clientes atuais.

Quanto ao investimento total do projeto, apurou-se a quantia de R\$ 32.374,67, sendo financiado pela proprietária, sem recursos de terceiros.

Trata-se de um empreendimento simples e familiar, com um nível baixo de barreiras de entrada, onde o conjunto de máquinas, equipamentos, móveis e utensílios são de fácil obtenção e aquisição, lembrando que a proprietária já fez esse investimento. É necessária apenas a manutenção constante, assim como a mercadoria que será vendida, que além de ser altamente utilizada tem uma forte aceitação no Brasil.

A escolha da localização na casa da proprietária revela ser promissora devido ao fato da cidade ser pequena e a residência se localizar em um bairro perto do centro da cidade, onde os clientes têm fácil acesso.

O ponto de equilíbrio ficou em R\$ 5.927,72 ao mês, o que é satisfatório levando em consideração a receita total mensal é de R\$ 27.000,00. Quanto à lucratividade, foi apurado o valor 48,91% ao mês, sendo um bom índice.

Os índices mais contundentes foram o prazo de retorno do investimento, que ficou em dois anos e cinco meses, considerado um ótimo prazo de retorno para qualquer investimento na área do comércio, e a rentabilidade que ficou bem próximo ao de 50% ao mês, ressaltando, o rápido retorno que o negócio tem em potencial.

A análise estratégica procurou ser a mais realista possível, demonstrando que com uma boa administração e visão do negócio, forças e oportunidades podem superar as fraquezas e ameaças apuradas no estudo.

5 REFERÊNCIAS

ABIA. Debate sobre tendências e inovação no ABIA. In: 8º Congresso Internacional de Food Service ABIA. Disponível em: < http://www.abia.org.br/vs/vs_conteudo.aspx?id=298 >. Acesso em: 18 set. 2017.

CAMPOS, Vicente Falconi. **TQC: Controle da qualidade total no estilo Japonês**. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni: Bloch Editores, 1992.

CEFET-MG, **Perfil sócio-econômico de Araxá**. Disponível em: <<http://www.araxa.cefetmg.br/perfil-socio-economico-de-araxa/>> Acesso em: 10 Janeiro 2018.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento Estratégico: fundamentos e aplicações**. 1.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CRESSMAN JR, George E. A definição de preço na prática. **HSM Management**, São Paulo, v. 1, n. 33, p. 74-82, jul./ago., 2002.

DORNELAS, J. **Manual de elaboração de plano de negócios para micro, pequena e média empresa**. São Carlos, 2000.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Como montar um plano de negócios simples e prático**, 2011. Disponível em: < <http://www.josedornelas.com.br/artigos/900> > Acesso em: 25 maio 2018.

DORNELAS, José. Carlos. Assis. **Empreendedorismo: transformando ideais em negócios**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

DORNELAS, José Carlos Assis. Plano de negócios e planejamento permanente continuam sendo as bases dos negócios duradouros e rentáveis. **Revista Empreendedor: entrevista com José Dornelas**. Edição de 18 de julho de 2014. Disponível em: < <http://empreendedor.com.br/entrevista/josedornelas/> >. Acesso em: 25 maio 2018.

FERRELL, O. C.; HERTLINE, Michael D. **Estratégia de Marketing**. Tradução All Tasks e Marlene Cohen. 4. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

FGV, Qual a faixa de renda familiar das classes? 2014 Disponível em: <<http://cps.fgv.br/qual-faixa-de-renda-familiar-das-classes>> Acesso em: 01 de agosto 2018.

FOOD MAGAZINE. Pão de Queijo. 30/04/2015. Disponível em: <<http://www.foodmagazine.com.br/food-service-noticia-produtos/pao-de-queijo>> Acesso em: 18 de set. 2017.

GARCIA, R. W. D. Reflexos da globalização na cultura alimentar: considerações sobre as mudanças na alimentação urbana. **Revista de Nutrição**, Campinas, out./dez., 2003.

GITMAN, L. J. **Princípios da administração financeira** . 7 ed. São Paulo: Harbra, 1997 .

HERMÁNDEZ. J. C. Patrimônio e Globalização: o caso das culturas alimentares. Canesqui, A. M.; Garcia, R.W.D. (Orgs.). **Antropologia e Nutrição**: um diálogo possível (p. 109-146). Rio de Janeiro: Editora FIOCRUZ.

IBGE, 2017 Disponível em: < <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/mg/araxa/panorama>>

INMETRO. Instituto Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial. **Portal do consumidor**. Disponível em:<<http://www.inmetro.gov.br/consumidor/produtos/paoqueijo.asp?iacao=imprimir>> Acesso em 27 mar 2018.

KEARNEY, A.T..O que os consumidores valorizam? **HSM Management**, São Paulo, v. 1, n.44, p.36-43, mai./jun., 2004.

KOTLER, P. **Administração de marketing**: análise, planejamento implementação e controle. 5. ed. Atlas: São Paulo, 1998.

MARTINS, Marcos Amâncio P. **Gestão Educacional**: planejamento estratégico e marketing. 1. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2007.

MATOS, José Gilvomar R.; MATOS, Rosa Maria B.; ALMEIDA, Josimar Ribeiro de. **Análise do Ambiente Corporativo**: do caos organizado ao planejamento. 1. ed. Rio de Janeiro: E-papers, 2007.

MEGLIORINI, E. **Custos**: análise e gestão. 2. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

OLIVEIRA, Welington Amâncio, **Contabilidade: Depreciação Fiscal e contábil**. Publicado em 3 de outubro de 2016 Disponível em: <<https://www.wamancio.com.br/depreciacao-fiscal-e-contabil/>> Acesso em: 26 de junho de 2018.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de, **Planejamento Estratégico**, 22ª ED, São Paulo: Atlas, 2006

PREFEITURA MUNICIPAL DE ARAXÁ. 2016. Disponível em : <<http://araxa.mg.gov.br/arquivo/turismo.pdf>>

REIS. H. L. Análise econômica das iniciativas da qualidade. In: CATELLI, A. (Coord.). **Controladoria: uma abordagem de gestão economia GECON**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001, p. 81-109.

ROSS, Stephen A., WERTERFIELD, Randolph W., JORDAM, Bradford D., **Princípios de administração financeira**; tradução Antonio Zoratto Sanvicente. – São Paulo: Atlas, 1998.

SEBRAE. **Como elaborar um plano de negócios**. 1. ed. Brasília, 2013. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/COMO%20ELABORAR%20UM%20PLANO_baixa.pdf>

SEBRAE. **Investimento no Negócio**: Descubra se seu negócio é rentável. Brasília, 2018. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/descubra-se-seu-negocio-e-rentavel,296ac97f2bc81510VgnVCM1000004c00210aRCRD>>

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Como elaborar um plano de negócio**, 2007b. SEBRAE-MG. Disponível em: <http://www.sebraemg.com.br/arquivos/parasuaempresa/planodenegocios/plano_de_negocios.pdf>. Acesso em: 25 maio 2018.

SILVEIRA, Henrique. **SWOT. IN: Inteligência Organizacional e Competitiva**. Org. Kira Tarapanoff. Brasília. Ed. UNB, 2001.

RODRIGUES, Jorge Nascimento; et al. **50 Gurus Para o Século XXI**. 1. ed. Lisboa: Centro Atlântico.PT, 2005.

REZENDE, Denis Alcides. **Planejamento Estratégico para Organizações: públicas e privadas**. 1. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2008.

