

**CENTRO UNIVERSITÁRIO PARA O DESENVOLVIMENTO DO ALTO VALE DO
ITAJAÍ - UNIDAVI**

SAMUEL HENRIQUE KRIEGER

**PLANO DE NEGÓCIO PARA ABERTURA DE UMA CHOPERIA NO MUNICÍPIO
DE PRESIDENTE GETÚLIO-SC.**

**PRESIDENTE GETÚLIO
2020**

**CENTRO UNIVERSITÁRIO PARA O DESENVOLVIMENTO DO ALTO VALE DO
ITAJAÍ - UNIDAVI**

SAMUEL HENRIQUE KRIEGER

**PLANO DE NEGÓCIO PARA ABERTURA DE UMA CHOPERIA NO MUNICÍPIO
DE PRESIDENTE GETÚLIO-SC.**

Projeto apresentado para conclusão do curso de Administração, área das Ciências Socialmente Aplicáveis, do Centro Universitário para o Desenvolvimento do Alto Vale do Itajaí, para obtenção de nota final da disciplina.

Prof.: Marcos Aurelio Vicenzi

PRESIDENTE GETÚLIO, OUTUBRO DE 2020

RESUMO

Cada vez mais fica evidente que para garantir a sobrevivência, e em alguns casos o sucesso, as empresas devem ter um planejamento bem estruturado e elaborado, tudo isso porque investir em mercado é sempre um desafio, é basicamente se aprofundar em águas desconhecidas. Portanto, o planejamento auxilia no mapeamento do mercado e norteia o empreendedor em relação aos seus objetivos e metas. Um plano de negócio é desenvolvido para conhecer o mercado, para isso, realiza-se uma pesquisa que pode ser exploratória ou descritiva de informações relevantes para o empreendimento como análise setorial, gostos culturais de possíveis clientes e até fornecedores e concorrentes em potencial, sendo assim, um plano de negócio se torna uma pesquisa qualitativa, pois permite e oferece uma análise baseada em comportamentos mercadológicos. Com a elaboração de um plano de negócios, uma análise de investimento é desenvolvida, o que permite com que o projeto tenha sua viabilidade financeira comprovada ou não, como no caso deste artigo que apresentou a viabilidade de retorno de investimento próximo de 3,5 anos e uma taxa interna de retorno em torno de 48%. Já em casos onde não é identificada a viabilidade esperada pelo investidor, o plano de negócios blindo o mesmo em relação a um investimento feito às escuras, permitindo com que se tenha um maior domínio em relação ao investimento, tornando as águas turvas e desconhecidas em águas calmas e cristalinas.

Palavras-chaves: Plano de negócios; Choperia; Investimentos.

ABSTRACT

Cada vez es más evidente que para garantizar la supervivencia, y en algunos casos el éxito, las empresas deben tener una planificación bien estructurada y elaborada, todo porque invertir en el mercado es siempre un desafío, básicamente es profundizar en aguas desconocidas. Por lo tanto, la planificación ayuda a mapear el mercado y guía al emprendedor en relación con sus objetivos y metas. Se desarrolla un plan de negocio para conocer el mercado, para ello se realiza una encuesta que puede ser exploratoria o descriptiva de información relevante para la empresa como análisis sectorial, gustos culturales de posibles clientes e incluso potenciales proveedores y competidores, así , un plan de negocio se convierte en una investigación cualitativa, ya que permite y ofrece un análisis basado en los comportamientos del mercado. Con la elaboración de un plan de negocio se desarrolla un análisis de inversión, que permite que el proyecto tenga probada o no su viabilidad financiera, como en el caso de este artículo que presenta la viabilidad del retorno de la inversión cerca de 3,5 años. y una tasa interna de retorno de alrededor del 48%. En los casos en los que no se identifica la viabilidad esperada por el inversor, el plan de negocio blindo la misma en relación a una inversión realizada en la oscuridad, permitiendo un mayor dominio en relación a la inversión, haciendo las aguas turbias y desconocidas en aguas. tranquilo y cristalino.

Palabras clave: Plan de negocios; Choperia; Inversiones.

LISTA DE TABELAS

Quadro 1: Planejamento nos três níveis organizacionais.	20
Quadro 2: Anexo I Simples Nacional - Comércio.	42
Quadro 3: Divisão societária projeto.	50
Quadro 4: Análise Swot projeto	51
Quadro 5: Objetivos e metas traçadas.	51
Quadro 6: Comparativo concorrência.	55
Quadro 7: Orçamento referente a promoção da empresa..	56
Quadro 8: Expectativa de consumo.	57
Quadro 9: Insumos e fornecedores.	62
Quadro 10: Pessoal e funções a serem contatados.	63

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 : Modelo das 5 forças de Porter	30
Figura 2: Quadro de investimentos fixos	36
Figura 3: Quadro de usos e fontes.	37
Figura 4: Quadro de financiamento bancário	37
Figura 5: Quadro de produção e vendas.	38
Figura 6: Quadro de custos e despesas operacionais.	39
Figura 7: Demonstrativo Econômico Projetado.	39
Figura 8: Fluxo de caixa projetado.	40
Figura 9: Variedade chopp.	52
Figura 10: Variedade petiscos.	52
Figura 11: Variedade bebidas não alcoólicas.	53
Figura 12: Localização da empresa.	.57
Figura 13: Orçamento implantação projeto.	58
Figura 14: Orçamento BeerPass implantação método.	58
Figura 15: Fluxo de produção.	58
Figura 16: Lay-out do Projeto.	58
Figura 17: Investimentos fixos e de giro.	64
Figura 18: Usos e fontes.	65
Figura 19: Financiamentos do projeto.	65
Figura 20: Produção e vendas.	65
Figura 21: Custos aquisição insumos.	66
Figura 22: Despesas Operacionais.	66
Figura 23: Demonstrativo econômico projetado.	67
Figura 24: Fluxo de caixa projetado.	67
Figura 25: Payback e Payback descontado.	68

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	10
1.1 TEMA DE ESTUDO	12
1.2 JUSTIFICATIVA	13
1.3 OBJETIVOS	14
1.3.1 Objetivo geral	14
1.3.2 Objetivos específicos	14
2. REVISÃO DA LITERATURA	14
2.1 ADMINISTRAÇÃO	14
2.1.1 Conceito	15
2.1.2 Funções	15
2.1.2.1 Planejamento	15
2.1.2.2 Organização	16
2.1.2.3 Direção	17
2.1.2.4 Controle	17
2.1.3 Planejamento do projeto	18
2.2 PLANO DE NEGÓCIOS	19
2.2.1 Conceitos e aplicações	19
2.2.2 Estrutura do plano de negócios	20
2.2.2.1 Capa	21
2.2.2.2 Sumário	22
2.2.2.3 Sumário executivo	22
2.2.2.4 Caracterização do empreendimento	23
2.2.2.5 Plano estratégico	25
2.2.2.5.1 Definição do negócio, missão e visão	25
2.2.2.5.2 Diagnóstico estratégico	26
2.2.2.5.3 Posicionamento estratégico	26
2.2.2.5.4 Definição dos objetivos e metas	27
2.2.2.5.5 Definição das estratégias	27
2.2.2.5.6 Plano de ações	27
2.2.2.6 Plano de marketing	28
2.2.2.7 Plano operacional	32
2.2.2.8 Plano financeiro	34
2.2.3 Análise de investimentos	39
2.2.3.1 Payback	39
2.2.3.2 Valor presente Líquido (VPL)	40
2.2.3.3 Taxa interna de retorno (TIR)	40
2.2.2.9 Simples nacional	40
2.2.4 Caracterização do mercado	41

3. MÉTODO DE PESQUISA	42
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA	43
3.2 UNIVERSO DA PESQUISA	43
3.3 COLETA E TRATAMENTO DOS DADOS	44
4. DESENVOLVIMENTO	46
4.1 SUMÁRIO EXECUTIVO.	46
4.2 CARACTERIZAÇÃO DO EMPREENDIMENTO	47
4.2.1. Definição do negócio.	47
4.2.2 Definição do projeto	47
4.5.3 Descrição da empresa	48
4.5.4 Qualificação dos sócios e administradores	48
4.3 PLANO ESTRATÉGICO	49
4.3.1 Missão do negócio	49
4.3.2 Visão do negócio	49
4.3.3 Análise S.W.O.T.	49
4.3.4 Posicionamento estratégico	49
4.3.5 Objetivos e metas	50
4.4 PLANO DE MARKETING	50
4.4.1 Descrição do produto	50
4.4.2 Análise do setor e mercado	51
4.4.3 Análise da atratividade da indústria	52
4.4.3.1 Rivalidade entre empresas existentes	52
4.4.3.2 Poder de barganha com clientes	52
4.4.3.3 Poder de barganha com Fornecedores	52
4.4.3.4 Restrições a novos entrantes	53
4.4.3.5 Produtos similares	53
4.4.4 Análise da concorrência	53
4.4.5 Canais de comercialização	54
4.4.6 Estratégias de promoção	54
4.4.7 Formação e definição de preço	54
4.4.8 Projeção da demanda do projeto	55
4.5 PLANO OPERACIONAL	55
4.5.1 Definição da localização	55
4.5.2 Implantação do projeto	56
4.5.2.1 Descrição detalhada do projeto	56
4.5.2.2 Investimentos fixos e cronograma físico-financeiro	56
4.5.3 Tecnologia utilizada	58
4.5.4 Exigências regulatórias	58
4.6 Processo produtivo	59
4.6.1 Fluxo de produção	59

4.6.2 Lay-out	59
4.6.3 Insumos e fornecedores	60
4.6.4 Pessoal e qualificação	61
4.6.5 Equipe gerencial	62
4.7 PLANO FINANCEIRO	62
4.7.1 Quadro de investimentos	62
4.7.2 Quadro de usos e fontes	63
4.7.3 Quadro de financiamento	63
4.7.4. Quadro de produção e vendas	63
4.7.5 Quadro de custos e despesas operacionais	64
4.7.6 Demonstrativo econômico projetado	65
4.7.7 Fluxo de caixa projetado	65
4.8 ANÁLISE DOS INVESTIMENTOS	66
4.8.1 Método Payback	66
4.8.2 Método VPL	66
4.8.3 Método TIR	66
CONCLUSÃO	68
REFERÊNCIAS	69

1. INTRODUÇÃO

Segundo o Serviço Brasileiro de apoio às micro e pequenas empresas, o SEBRAE (2013, p.13) “Um plano de negócio é um documento que descreve por escrito os objetivos de um negócio e quais passos devem ser dados para que esses objetivos sejam alcançados, diminuindo os riscos e as incertezas.”. A instituição ainda complementa que “Um plano de negócio permite identificar e restringir seus erros no papel, ao invés de cometê-los no mercado.”. Ou seja, com a elaboração de um plano de negócio os riscos são diminuídos e as oportunidades de sucesso são maximizadas, assim como uma análise sobre o investimento para elaboração do projeto pode ser realizada e julgada quanto à sua viabilidade ou não viabilidade. (SEBRAE, 2013).

Alinhado a isso, Manhani e Ferreira (2008. p.183) indicam que “Para se iniciar um negócio com vistas ao sucesso, é necessário fazer um análise minuciosa do micro e macro ambiente, todo negócio, independente de qual seja sua natureza, sofre interferências de diversos tipo de variáveis”. Portanto, todo e qualquer planejamento voltado ao entorno da empresa deve ser planejado e para que assim estratégias de posicionamento e de gestão possam ser elaboradas para buscar o sucesso do projeto. (MANHANI, FERREIRA, 2008).

Tendo em vista a importância do plano de negócios e sua influência no sucesso empresarial, as atenções devem ser voltadas quanto às etapas e metodologias que um plano de negócios exige para sua implantação. As etapas são dimensionadas, onde deve-se iniciar com um sumário executivo que deve constar as informações referentes a caracterização do negócios, como descrição da empresa, dados dos empreendedores, a missão da empresa, diferenciais competitivos, produtos ou serviços ofertadas, público-alvo, localização, fonte de recursos, enquadramento fiscal e análise do mercado. As demais etapas são voltadas ao planejamento referentes às áreas de marketing, ao planejamento operacional e ao planejamento financeiro.(SEBRAE, 2013).

Além destas etapas, comprova-se a existência da última etapa do plano de negócio, denominada de criação de cenários ou análise de viabilidade do negócio, essa etapa consiste em obter informações que comprovem ou não as vantagens em investir no negócio projetado. Além de projetar riscos e oportunidades, essa etapa serve como uma espécie de comprovação de que o planejamento foi bem feito, independente de sua viabilidade existir ou não, pois permite com que o empreendedor tenha o conhecimento de que seu projeto pode se tornar um negócio de sucesso. (SEBRAE, 2013).

No caso do projeto do presente projeto, deve-se elaborar todas as etapas do plano de negócios voltados ao setor Chopeiro, para que a existência da viabilidade de uma Choperia na cidade de Presidente Getúlio possa ser comprovada ou não. De fato a realizar estudos voltados ao mercado chopeiro e todas as demais variáveis que abrangem a finalidade da empresa, buscando sempre atingir o sucesso empresarial através de um planejamento bem estruturado e de estratégias que estejam voltadas ao sucesso da empresa.

Para que o projeto possa ser bem municiado de informações relacionadas ao mercado deve-se realizar pesquisas voltadas, principalmente a descrição do empreendimento para que as demais etapas possam ser bem definidas, fazendo com que o plano de negócios esteja bem elaborado. As informações a serem coletadas, basicamente se referem a definição do negócio, público-alvo, eventuais fornecedores, produtos a serem ofertados e estratégias a serem implantadas para que o negócio, o mercado e os clientes estejam em harmonia.

Nas palavras de Soares et als (2015 p.26) “A análise de investimentos assenta, como acima foi referido, na comparação dos gastos e rendimentos financeiros associados ao investimento. Considera-se que existe viabilidade económico-financeira quando estes últimos (os rendimentos) excedem os gastos que é necessário suportar”. O exposto anteriormente serve para comprovar que uma análise de viabilidade basicamente mostra se a viabilidade do projeto em termos financeiros é comprovada, e como visto anteriormente, se os rendimentos são maiores que os gastos com investimento, o projeto tem sua viabilidade confirmada. O inverso, no entanto, comprova que a viabilidade económico-financeira não é confirmada, portanto o projeto não deve ser implantado ou executado.

1.1 TEMA DE ESTUDO

O que se conhece por administração é uma grande junção de conhecimentos, habilidades, atitudes e até estratégias que foram desenvolvidas desde os primórdios da evolução humana, o que permite concluir que a definição de administrar vem seguindo o ser humano enquanto seus avanços e feitos fossem sendo realizados. Esse pensamento se alinha com as palavras de GARCIA (2015) que pontua: “A história da Administração surgiu a muitos séculos atrás, mais precisamente no ano 5.000 A.C., na Suméria, quando seus antigos habitantes procuravam uma maneira para melhorar a resolução de seus problemas práticos, então surgiu a arte e o exercício de administrar.” E ainda complementa que “Depois no Egito, Ptolomeu planejou e dimensionou um sistema económico que não poderia ter-se operacionalizado sem uma administração pública sistêmica e organizada.”. O autor ainda pontua que a evolução da administração passou pelas ideais de outros personagens icônicos como Fayol, Ford e Taylor. (GARCIA, 2015).

A junção de todas os conhecimentos, teorias e teses feitas nos tempos passados permitiu com que o termo administração fosse criado e estudado, porém a sua participação, assim como tudo na história, gera definições diferentes, CHIAVENATO (2007) define a administração como “O processo de planejar, organizar, dirigir e controlar o uso dos recursos e competências organizacionais para alcançar determinados objetivos com eficiência e eficácia”.

Partindo deste princípio, surge o plano de negócio, Segundo Oliveira (2016) Um plano de negócios permite com que as ações a serem praticadas antes de iniciar as atividades possam ser planejadas o que faz com que a visualização da estrutura e funcionamento do negócio no mercado, permitindo avaliar os pontos fortes e fracos e a viabilidade do negócio. O autor ainda complementa que “Uma das maneiras de aumentar a efetividade de um novo empreendimento e não correr tantos riscos é elaborar um Plano de Negócio, que consiste em um documento estruturado, que visa a descrever todos os passos necessários para a construção de um empreendimento.” (OLIVEIRA, 2016). Alinhado a esta definição percebe-se que o plano de negócio se alinha com a definição de administração pois busca planejar os processos a fim de atingir as metas e objetivos com eficiência.

O SEBRAE disponibilizou em 2013 as informações e métodos para elaboração de um plano de negócio, o que permite com que exista uma padronização destas informações acarretando em um planejamento mais eficaz. A mesma entidade propõe que seja elaborados

os temas: Análise de mercado, Plano de marketing, Plano operacional, Plano financeiro, Construção de cenários e avaliação de estratégias.

Portanto, entende-se o plano de negócio como uma ferramenta de auxílio para a implantação de uma empresa em determinado mercado, no caso do presente trabalho, o plano de negócio será implantado na cidade de Presidente Getúlio, localizada no estado de Santa Catarina. Trata-se de uma cidade pequena com uma população de 17.471 habitantes, segundo o IBGE. O município surgiu em 1904 devido a criação de uma colônia agrícola e desde então segue se destacando por sua agricultura e pecuária. Segundo CORRÊA e GAMA (2018) “Diante disso é importante pensar na noite inserindo os aspectos social e econômico, colocando o período noturno como parte essencial da vida em todas as cidades. Sendo assim, o objetivo do artigo é estudar a importância do lazer noturno nas cidades de pequeno porte.”

Após o exposto anteriormente, tem-se como objetivo do presente trabalho estudar a viabilidade da implantação de choperia em Presidente Getúlio -SC através de um estudo do mercado de chopes, caracterização do empreendimento e elaboração do plano estratégico, elaboração de um plano mercadológico e operacional, elaboração de um plano de recursos humanos, elaboração de um plano financeiro e uma análise de investimentos. todos seriam atingidos pela elaboração do plano de negócios, tendo em vista suas etapas e processos.

Desta forma, formulou-se o seguinte problema de pesquisa: *É viável a implantação de uma nova choperia na cidade de Presidente Getúlio-SC?*

1.2 JUSTIFICATIVA

Cada vez mais o entretenimento foi sendo classificado como algo necessário para o ser humano, e isso fica cada dia mais evidente com o passar de gerações. Segundo MARIN (2009) “o entretenimento passou a ser uma mercadoria valorizada pela sociedade regida pelo capital. Sociedade que não expropria somente o tempo de trabalho, mas também o tempo excedente e supostamente livre.” Ou seja, grande parte da destinação de tempo e recursos estão sendo voltados ao entretenimento.

Tal feito faz com que o entretenimento se torne não mais um desejo, e sim uma necessidade fazendo com que exista uma oportunidade de implantação de empresas deste ramo, pois para DORNELAS (2001, p.43) “Sabe se uma oportunidade realmente é tentadora não é fácil, pois envolve vários fatores, entre eles o conhecimento do assunto ou o ramo de atividade em que a oportunidade está inserida, seu mercado, os diferenciais competitivos do produto/serviço para empresa, etc..”. Para agregar a citação do autor surge o plano de negócio, que basicamente se define como o planejamento geral do empreendimento para sua implantação, desde a definição do projeto e produto/serviço até a análise de viabilidade do negócio.

Tendo em vista que o município de Presidente Getúlio é enquadrado como cidade de pequeno porte, muitas vezes a ausência de entretenimento atordoa seus habitantes, justificando a implantação deste trabalho, para analisar se há viabilidade na implantação de uma choperia nesta mesma cidade. Existindo assim, a oportunidade de implantar uma empresa para buscar suprir as necessidades já dissertadas nesse texto.

Um plano de negócio por sua definição busca mapear alguma oportunidade de implantação de um negócio, que por sua vez gera um conhecimento melhor sobre

determinado tema, neste caso não é diferente, pois o plano de negócio busca entender e resolver as questões que envolvem a implantação de um choperia na cidade de Presidente Getúlio. Para realizar o plano de negócio, tem-se passos a serem seguidos e desenvolvidos, portanto não depende necessariamente de uma pesquisa, mas sim de um mapeamento do mercado e das ações que a empresa deverá tomar para atingir seus objetivos. De maneira teórica, um plano de negócio consiste, literalmente, nos estudos voltados à implantação da empresa, enquanto as maneiras práticas consistem justamente nessa mesma implantação.

Além do exposto anteriormente, para obtenção do título de Bacharel em administração pela Unidavi, se exige um trabalho de conclusão de curso que consiste em assimilar as teorias vistas nos anos de curso com a prática e aplicação dos ensinamentos em prol do bem estar da sociedade de modo com que um plano de negócio pode ser muito eficiente, pois consiste em planejar um negócio e analisar sua viabilidade, assim como sua gestão futura.

1.3 OBJETIVOS

O presente trabalho separa os objetivos de forma a gerar o objetivo geral e objetivos específicos. Portanto esta etapa do projeto se destina ao apontamento e descrição dos objetivos que englobam o plano de negócios para implantação de uma choperia na cidade de Presidente Getúlio-SC.

1.3.1 Objetivo geral

Elaborar Plano de negócio para implantação de choperia na cidade de Presidente Getúlio-SC.

1.3.2 Objetivos específicos

- *Estudar o mercado de choperias;
- *Caracterizar o empreendimento em um plano estratégico;
- *Elaborar plano mercadológico e operacional;
- *Elaborar plano financeiro e
- *Fazer a análise de viabilidade do investimento.

2. REVISÃO DA LITERATURA

Antes de quaisquer abordagens relacionadas à prática de um projeto, deve-se entender a teoria que engloba o tema, em outras palavras significa entender e conhecer as variáveis que estão relacionadas e entornam a prática do projeto. No caso de um plano de negócio, a situação não é distinta, onde se deve encontrar e considerar as opiniões e os ensinamentos de outros autores que se relacionam com o tema.

2.1 ADMINISTRAÇÃO

Segundo Montana e Charnov (2003, p. 11) “Dos supervisores da construção da Grande Muralha da China aos conselhos dados a Moisés por seu sogro, Jethro [...] sempre houve quem praticasse eficazmente a administração e desse conselhos administrativos.”. Os autores ainda complementam que “Tentativas de ver a administração de modo coerente e consistente constituíram o início do desenvolvimento da teoria da administração.”.

A administração se define como uma estruturação de procedimentos e processos gerenciais, ou seja, ao se referir a administração, se trata de um conjunto de ações geradas de tomadas de decisão vindas de administradores que buscam planejar, organizar, liderar e controlar estas ações, sendo assim, administrando. (WILLIAMS, 2017).

2.1.1 Conceito

Para Chiavenato (2000, p. 05) “Em uma época de complexidades, mudanças e incertezas como a que atravessamos hoje, a administração tornou-se uma das mais importantes áreas da atividade humana.”. O mesmo autor complementa que “[...] A tarefa básica da administração é a de fazer as coisas por meio das pessoas de maneira eficiente e eficaz.”.

De encontro com as afirmações anteriores, Maximiano (2000, p. 26) disserta que “Administração significa, em primeiro lugar, ação. A administração é um processo de tomar decisões e realizar ações que compreende quatro processos principais interligados: planejamento, organização, execução e controle [...]”. O autor ainda afirma que “Outros processos ou funções importantes, como coordenação, direção, comunicação e participação contribuem para a realização dos quatro processos principais.”.

As definições anteriores podem ser simplificadas nas palavras de Montana e Charnov (2003, p. 2) “Ao analisarmos a definição corrente, chegamos à conclusão de que administração é uma ciência e ao mesmo tempo uma arte.”. Tal definição permite com que o conceito de administração se torne algo muito mais vago do que já é, no entanto, os mesmo autores acreditam que a “Administração é o trabalho com e por intermédio de outras pessoas para realizar os objetivos da organização, bem como de seus membros.”.

2.1.2 Funções

As funções da administração, nas palavras de Chiavenato (1999, p. 15) indicam que “Desde meados do século XX, tornou-se prática comum definir a administração em termos de suas quatro funções específicas: planejamento, organização, direção e controle.”. Esta afirmação vai de encontro com o que Daft (1999, p. 05) definia como administração:

“Administração é a realização de objetivos organizacionais de um forma eficaz e eficiente, através do planejamento, organização, liderança e controle dos recursos organizacionais.”

2.1.2.1 Planejamento

No que se refere a função administrativa de planejar, pode-se afirmar nas palavras de Chiavenato (1999, p.15) que:

O planejamento define o que a organização pretende fazer no futuro e como deverá fazê-lo. Por essa razão, o planejamento é a primeira função administrativa, definindo os objetivos para o futuro desempenho organizacional e decidindo sobre os recursos e tarefas necessários para alcançá-los adequadamente. Graças ao planejamento, o administrador se orienta através dos objetivos visados e das ações necessárias para alcançá-los, baseando-se em algum método, plano ou lógica, e não ao acaso. O planejamento produz planos que se baseiam em objetivos e nos melhores procedimentos para alcançá-los adequadamente. Assim, planejar envolve solução de problemas e tomada de decisões quanto alternativas para o futuro.

Complementando o que se refere a função planejamento e exemplificando a importância do planejamento, Daft (1999, p. 05) define esta função sendo:

O planejamento define onde e a organização deseja estar no futuro e como fazer para chegar lá. Planejamento significa definir metas para o desempenho organizacional futuro e decidir sobre as tarefas e o uso de recursos necessários para a sua realização. A alta gerência da Hewlett-Packard definiu um plano específico: em menos de um ano, transformar um divisão produtora de equipamentos de microondas numa líder do grande mercado de vídeos digitais, transformação que o gerente da divisão, James Olson, chamou de “mudança radical”. Somente em 1994, a divisão de comunicações de vídeo da HP fechou contratos para fornecer vídeo para computadores à Pacific Telesis Vídeo Services, à Bell-South, à Southern New England Telephone e ao governo de Singapura.

No que se refere á um mau planejamento, Daft (1999, p. 05) ainda alerta que “A falta de planejamento - ou um planejamento precário - pode abalar o desempenho da organização.”, além de exemplificar a situação como sendo “[...]uma das razões principais da grande perda da participação de mercado da Ashton-Tate e da queda de seus índice de crescimento de receitas, levando a um inédito prejuízo líquido da empresa de US\$30 milhões.”.

2.1.2.2 Organização

No entender do autor Daft (1999, p. 05) “A função organização acompanha o planejamento e reflete o esforço da empresa em realizar seus planos.”. O autor ainda complementa que “A função organização envolve a designação de tarefas, o agrupamento de tarefas entre os departamentos e a locação de recursos entre estes mesmo departamentos.”.

De encontro com as definições de organização expressas anteriormente, Chiavenato (1999, p. 15) disserta que “A organização visa estabelecer os meios e recursos necessários para possibilitar o planejamento e reflete como a organização ou empresa tenta cumprir os planos.”

A organização é a função administrativa relacionada com a atribuição de tarefas, agrupamento de tarefas em equipes ou departamentos e alocações dos recursos necessários nas equipes e nos departamentos. É, portanto, o processo de arranjar e alocar o trabalho, estabelecer a autoridade e os recursos entre os membros de uma organização para que eles possam alcançar os objetivos estabelecidos. (CHIAVENATO, 1999 p.15)

A fim de exemplificar a função administrativa denominada de organização, Daft (1999, p. 05) exemplifica:

Por exemplo, a Hewlett-Packard, a Sears Roebuck, a Xerox e a Digital Equipment passaram, todas elas, por uma reorganização estrutural para se acomodarem aos planos e mudanças. A semco, uma empresa brasileira produtora de bombas industriais, misturadores, hélices e outros produtos, reorganizou-se, passando de uma empresa altamente estruturada e autocrática para uma nova, baseada na confiança, na liberdade e na democracia.

2.1.2.3 Direção

Na visão de Chiavenato (1999, p. 15) “A direção a colocação em marcha daquilo que foi planejado e organizado.”. Além disto, o autor disserta:

Para tanto, a direção é a função administrativa que envolve o uso de influenciar para ativar e motivar as pessoas a alcançar os objetivos organizacionais. Ela envolve influencição, comunicação e motivação das pessoas para desempenhar tarefas essenciais. A direção, portanto, é o processo de influenciar e orientar as atividades relacionadas com as tarefas dos diversos membros da equipe ou da organização como um todo.

Existem também autores que definem esta função administrativa como sendo liderança, como no caso de Daft (1999, p. 06) que disserta “Assumir liderança está se tornando uma função administrativa cada vez mais importante.”. No mesmo sentido, o autor afirma que:

Liderança é o uso da influência para motivar os funcionários a atingirem as metas organizacionais. Liderança significa criar uma cultura e valores comuns à empresa, transmitir a ideia dos objetivos organizacionais a todos os funcionários e incutir neles o desejo de se desempenhar num nível mais elevado. Liderança envolve motivar departamentos e divisões inteiras, assim como os indivíduos que trabalham diretamente com os gerentes.

2.1.2.4 Controle

“O controle é a quarta função no processo administrativo. Controle quer dizer monitoramento das atividades dos funcionários, a verificação de que a empresa esteja na direção certa rumo a seus objetivos e a efetivação de correções quando necessárias.” (DAFT, 1999 p. 06).

De encontro com o autor supracitado, Chiavenato (1999, p. 16) afirma:

O controle representa o acompanhamento, monitoração e avaliação do desempenho organizacional para verificar se as coisas estão acontecendo de acordo com que foi planejado, organizado e dirigido. Controle é a função administrativa relacionada com a monitoração das atividades a fim de manter a organização no caminho adequado para o alcance dos objetivos e permitir as correções necessárias para atenuar os desvios. O controle, portanto, é o processo de assegurar que as atividades atuais estejam em conformidade com as atividades planejadas.

Daft (1999, p. 06) ainda alerta que “Falhas organizacionais podem ocorrer quando os administradores não são sérios em relação ao controle ou quando carecem de informação sobre o controle.”. O autor ainda complementa que “Todavia, os administradores devem se dar conta de que o que funciona em uma empresa pode não funcionar em outra.”.

2.1.3 Planejamento do projeto

Para Chiavenato (1999, p. 214) “A primeira das quatro funções administrativas- o planejamento- é definido como um processo de estabelecer objetivos e decidir o modo de alcançá-los.”. O autor supracitado complementa dizendo que “O planejamento pode estar voltado para a estabilidade no sentido de assegurar a continuidade do comportamento atual em um ambiente previsível e estável.”.

Com base no que foi descrito, Chiavenato (1999, p. 224), estabelece que:

O planejamento envolve uma volumosa parcela da atividade organizacional. com isso, queremos dizer que toda a organização está sempre planejando: o nível institucional elabora genericamente o planejamento estratégico, o nível intermediário segue-o com planos táticos e o nível operacional traça detalhadamente os planos operacionais. Cada qual dentro de sua área de competência e em uníssono com os objetivos globais da organização. O planejamento impõe racionalidade e proporciona o rumo às ações da organização. Mais do que isso, estabelece coordenação e integração de suas várias unidades, que proporcionam a harmonia e sinergia da organização no seu caminho em direção aos objetivos principais.

Chiavenato (1999. p. 224) ainda afirma que :

Os planos podem cobrir diferentes horizontes de tempo. os planos de curto prazo cobrem um ano ou menos, os planos intermediários cobrem um a dois anos e os planos de longo prazo cobrem cinco ou mais anos. Os objetivos do planejamento devem ser mais específicos no curto prazo e mais abertos no longo prazo. As organizações precisam de todos os planos para todas as extensões de tempo. O administrador do nível institucional está mais voltado para o planos de longo prazo que cubram a organização inteira a fim de proporcionar aos demais administradores um senso de direção para o futuro.

Quadro 1: Planejamento nos três níveis organizacionais.

Nível Organizacional	Tipo de Planejamento	Conteúdo	Tempo	Amplitude
Institucional	Estratégico	Genérico e sintético	Longo prazo	Macroorientado. aborda a

				organização como um todo.
Intermediário	Tático	Menos genérico e mais detalhado	Médio prazo	Aborda cada unidade organizacional em separado.
Operacional	Operacional	Detalhado e analítico	Curto prazo	Microorientado. aborda cada operação em separado.

Fonte: Adaptado de Chiavenato (1999, p. 225).

Chiavenato (1999, p. 242) encerra dizendo que “O planejamento proporciona benefícios como a focalização e flexibilidade, melhoria na coordenação, melhoria no controle e administração do tempo.”.

2.2 PLANO DE NEGÓCIOS

Nas palavras de Salim et al. (2005, p. 03) “ O mundo empresarial e dos negócios pertence cada vez mais aos empreendedores, isto é, àqueles que identificam as melhores oportunidades e sabem como aproveitá-las.”. Alinhado a esta definição, o mesmo autor complementa seu argumento de forma a dissertar que “Neste novo mundo de negócios, não se pensa mais em abrir ou manter uma empresa sem fazer antes um bom plano de negócios.”.

2.2.1 Conceitos e aplicações

Um plano de negócios se define como um documento que caracteriza o negócio, as suas formas de operação, estratégias traçadas, informações do mercado e projeção de custos e ganhos (SALIM et al, 2005 p.03).

Alinhado aos dizeres dos autores supracitados e relacionado o conceito do tema plano de negócios, surge Bernardi (2014, p. 10) que enfatiza:

O desenvolvimento do plano de negócio conduz e obriga o empreendedor ou empresário a concentrar-se na análise do ambiente de negócios, nos objetivos, nas estratégias, nas competências, na estrutura, na organização, nos investimentos e nos recursos necessários, bem como no estudo da viabilidade do modelo de negócio. Por essa análise, detectam-se as possíveis vulnerabilidades e ameaças do negócio e as contramedidas necessárias, bem como as oportunidades e as forças, delineando uma trilha estratégica congruente ao negócio.

No mesmo sentido em que Salim e Bernardi afirmam, entende-se que um plano de negócio serve, principalmente, para facilitar a tomada de decisão dos empreendedores para que os mesmos possam ter um mapeamento claro e sistemático das informações relevantes para o seu projeto.

Bernardi (2014, p. 11) ainda complementa com os dizeres:

Como nem todo empreendedor ou empresário têm, usualmente, a totalidade dos recursos necessários aos investimentos decorrentes do plano e dos objetivos, a existência do plano de negócios, desenvolvido de forma profissional e competente, é requisito fundamental e facilitador na procura de investidores, interessados e instituições de financiamento.

Por fim, Bernardi (2014, p. 10) ainda alerta e explana sobre o tema plano de negócios de forma a argumentar que:

O plano de negócio em si não garante o sucesso da empresa ou sua lucratividade; no entanto, quando desenvolvido com boa qualidade, aumenta as chances do empreendimento, pois, através da reflexão e da compreensão das necessidades, cria bases sólidas para o monitoramento do modelo e da estratégia de negócios.

No entanto, como afirmado por Bernardi, a elaboração de um plano de negócios não garante o sucesso do projeto, mas sim facilita sua implantação. Portanto, os administradores devem ter o plano de negócios como uma base estabelecida para a implantação do projeto.

Salim et al. (2005, p. 04) compara e exemplifica um plano de negócios de forma a concluir que “Você deve ter amigos ou colegas que não têm um planejamento de vida bem definido. Essas pessoas dão a impressão de estarem sempre paradas no mesmo lugar.”. O mesmo autor, compara a situação anterior com o âmbito empresarial, concluindo que:

Na empresa, o planejamento é ainda mais importante. Às vezes, a pessoa coloca todas as suas economias no negócio que está abrindo. Empresas já estabelecidas têm investimentos altos em muitas pessoas, mantêm contratos com funcionários com famílias, que dependem de seus empregos. Possuem também uma posição no mercado para se defender contra os concorrentes. A empresa precisa saber para onde vai e como chegará onde se propôs.

A afirmação anterior serve para confirmar a importância de um planejamento, e no âmbito empresarial não é diferente, pois pode garantir o sucesso da empresa quando bem elaborado.

As aplicações de um plano de negócios se definem, nas palavras de Bernardi (2014, p. 09) não só como a existência de uma única maneira de uso para um plano de negócio, mas sim que:

Existem várias razões para justificar o desenvolvimento de um plano de negócios profissional e competente, não somente iniciar um negócio, que é um imperativo, mas também como uma boa prática de gestão no desenvolvimento da empresa, seja para revisar periodicamente o atual modelo de negócios, seja para projetos estratégicos específicos ou para

estabelecer e avaliar as premissas fundamentais aos desenvolvimento do negócio.

2.2.2 Estrutura do plano de negócios

Para Maschio (2017, p. 13) “O projeto empresarial deve ser adaptado a cada empreendimento, destacando suas especificidades, finalidades e qualidades.”. O autor ainda complementa que um plano de negócio geralmente apresenta a seguinte estrutura:

- Capa.
- Sumário.
- Sumário executivo.
- 1. Caracterização do empreendimento.
 - 1.1. Definição do negócio.
 - 1.2. Definição do projeto.
 - 1.3. Descrição da empresa.
 - 1.4. Qualificação dos sócios e administradores.
- 2. Plano estratégico.
 - 2.1. Missão do negócio.
 - 2.2. Visão do negócio.
 - 2.3. Análise S.W.O.T.
 - 2.4. Posicionamento estratégico.
- 3. Plano de Marketing.
 - 3.1. Descrição do produto.
 - 3.2. Análise do setor e mercado.
 - 3.3. Análise de atratividade da indústria.
 - 3.4. Análise da concorrência.
 - 3.5. Canais de comercialização.
 - 3.6. Estratégias de promoção.
 - 3.7. Formação e definição do preço.
 - 3.8. Projeção da demanda do projeto.
- 4. Plano operacional.
 - 4.1. Definição da localização.
 - 4.2. Implantação do projeto.
 - 4.3. Processo produtivo.
- 5. Plano financeiro.
 - 5.1. Quadro de investimentos.
 - 5.2. Quadro de usos e fontes.
 - 5.3. Quadro de financiamento.
 - 5.4. Quadro de premissas econômicas e financeiras.
 - 5.5. Quadro de produção e vendas.
 - 5.6. Quadro de custos e despesas operacionais.
 - 5.7. Demonstrativo econômico projetado.
 - 5.8. Fluxo de caixa projetado.
- 6. Análise de investimentos.
 - 6.1. Método Payback.
 - 6.2. Método VPL.
 - 6.3. Método TIR.
- Conclusão.

No presente projeto, a fim de atender as necessidades de um plano de negócios, terá sua estrutura alinhada com as etapas supracitadas acima, de acordo com as definições propostas por Maschio (2017, p. 13).

2.2.2.1 Capa

Segundo Bernardi (2014, p.186) a capa do plano de negócios “É a parte mais visível, a embalagem [...]”. Essa afirmação vai de encontro com a definição de Maschio (2017, p. 14) “A primeira página do plano de negócio será a capa. Ela serve como elemento identificador e também como elemento promocional. Deverá guardar estrita ligação com o negócio que será desenvolvido, sem, no entanto, exagerar nos efeitos visuais [...]”.

Maschio (2017, p.14) ainda complementa que “Além do nome da organização que está desenvolvendo o projeto, outras informações também são necessárias, como data e local onde foi desenvolvido.”. O autor resume com as informações supracitadas que a capa deve ser desenvolvida utilizando a seguinte estrutura:

Nome da organização.
Local de elaboração do projeto.
Tipo de negócio, quando não for possível identificar pelo nome da organização.
Data da elaboração.
Telefone, e-mail ou site para contato.
Logotipo da empresa. (MASCHIO, 2017 p. 14).

2.2.2.2 Sumário

Maschio (2017, p. 14) descreve o sumário como sendo “[...] imprescindível e deve conter o título de todas as seções do plano, subseções (se for o caso) e suas respectivas páginas.”. O autor ainda desenvolve a descrição supracitada, explicando que :

É comum o leitor de um projeto empresarial se interessar mais por uma ou outra seção do plano. Portanto, quanto mais fácil for a tarefa de se localizar a seção desejada, mais propenso ficará o leitor a ler com atenção o seu Plano de Negócios.

O sumário fornece detalhes do plano de negócios e essas informações devem ser de fácil entendimento e pontuais para que os eventuais leitores tenham um guia em relação ao conteúdo presente no plano de negócio. (DORNELAS ET AL, 2008).

Para Maschio (2017, p. 14) “Um Plano de Negócios que contenha todas as seções pertinentes a um plano, mas que esteja desorganizado, dificilmente causará boa impressão para o leitor.”. O autor acrescenta e auxilia que para a elaboração de um plano de negócios, “Tenha sempre em mente que o Plano de Negócios é o cartão de visitas de sua organização. Então procure causar a melhor impressão possível.”.

2.2.2.3 Sumário executivo

Maschio (2017, p. 14) sugere que o “O Sumário Executivo é a principal seção de seu projeto empresarial e deve expressar uma síntese do que será apresentado na sequência,

preparando o leitor e atraindo-o para uma leitura com mais atenção e interesse.”. Esta afirmação vai de encontro com o pensamento de Salim et al. (2005, p. 40) que conceitua:

O sumário executivo é um extrato competente e motivante do plano de negócios. Qual é a área do negócio, qual o produto ou serviço, qual o mercado e que fatia desse mercado queremos obter? Qual o investimento necessário, em quanto tempo vamos recuperar o dinheiro investido e qual o rendimento que vamos ter de nosso investimento em prazo estabelecido? Tudo isso sem explicar muitos detalhes, mas dito de maneira clara, objetiva e sucinta. Isso é o que deve conter o sumário executivo.

A afirmação supracitada, vai de encontro com o que Maschio (2017, p 14) pensa representar bem um sumário executivo:

Para auxiliar na preparação do Sumário Executivo, procure responder às seguintes perguntas:

O quê? Ex.: Qual o propósito do seu plano? O que você está apresentando?

O que é a sua empresa? Qual é seu produto/serviço?

Onde? Ex.: Onde sua empresa está localizada? Onde está seu mercado/clientes?

Por quê? Ex.: Porque você precisa do dinheiro requisitado (quando for o caso)?

Como? Ex.: Como você empregará o dinheiro na sua empresa? Como está a saúde financeira de seu negócio? Como está crescendo sua empresa (faturamento dos últimos três anos etc.)?

Quanto? Ex.: De quanto dinheiro você necessita? Como se dará o retorno sobre o investimento?

Quando? Ex.: Quando seu negócio foi criado? Quando você precisa dispor do capital requisitado? Quando ocorrerá o pagamento do empréstimo obtido?

2.2.2.4 Caracterização do empreendimento

A finalidade da caracterização do mercado é explicar as oportunidades de mercado, além de explanar sobre as características deste mesmo mercado, para que se possa entender as abrangências e as possíveis adversidades mercadológicas. (DORNELAS ET AL, 2008).

Para Maschio (2017, p. 16) “A caracterização do empreendimento compreende quatro itens básicos: a definição do negócio, a descrição do projeto, a descrição da empresa ou agente promotor do projeto e a qualificação dos sócios e administradores.”

Questões relativas a como, quando e por que a empresa foi fundada; por que produzir ou comercializar determinados produtos e serviços; qual o perfil de desenvolvimento da empresa nos últimos tempos e qual a projeção futura da empresa devem ser plenamente respondidas.(BIAGIO, BATOCCHIO, 2012 p. 19).

Maschio (2017, p.16) complementa que “A definição do negócio se refere às decisões relacionadas com o setor em que a empresa atua e/ou pretende atuar, focalizando a busca de oportunidades em uma área específica dentro do mesmo.”.

Antes de elaborar o Plano de Negócios, é necessário considerar qual é a oportunidade vislumbrada e como vamos aproveitá-la. Ou seja, “trabalhar a oportunidade”. Conforme a visão própria de cada pessoa haverá oportunidades diferentes sendo identificadas. Aquele que já possui uma loja

pensará numa filial; um médico pode olhar o mesmo cenário e ver possibilidade de abrir uma clínica; um construtor, de fazer empreendimentos imobiliários; um dono de padaria, de fazer uma padaria moderna dirigida para um mercado de classe média alta. Dessa forma, para visualizar novos negócios é importante a criação de cenários. (MASCHIO, 2017 p. 16).

Maschio (2017, p. 16) ainda sugere que quando há identificação de oportunidades de negócios, algumas questões críticas devem ser consideradas:

Existe uma necessidade/desejo claramente identificável no mercado?
 Existe um produto que poderá atender essa necessidade/desejo?
 Nós podemos identificar com clareza os clientes potenciais?
 É possível visualizar rentabilidade nesta atividade (lucro/investimento)?
 Há alguma restrição legal, ambiental, política, social que impeça a implantação desta atividade?

Para Dornelas et al (2008) as oportunidades de mercado se baseiam principalmente em entender qual a abrangência do setor a ser atingido pela empresa, ou seja, seu local de atuação. Essa abrangência para atuação deve ser expandida para que se torne mais clara para o investidor entender realmente onde estará inserindo o seu projeto.

No que se refere a descrição do projeto, Maschio (2017 p. 17) disserta: “A definição do projeto envolve três etapas: tipo de projeto, impactos esperados na organização e tipos de investimentos.”

Quanto ao tipo, os projetos podem ser: de implantação, expansão, modernização, realocização e diversificação. Em casos específicos têm se ainda, os projetos que objetivam fusões, cisões ou redução de atividades, que exigem um grau de complexidade maior na análise e não será objetivo de estudo neste manual. (MASCHIO, 2017 p. 17).

Maschio (2017 p.17) disserta sobre os impactos esperados na organização:

Quando se planeja a implantação, ou qualquer outro tipo de projeto (quando a empresa já existe) a empresa objetiva a obtenção de lucro ou a sua ampliação, de forma que possa remunerar adequadamente os recursos investidos. Dessa forma, quando se elabora um projeto, busca-se obter o máximo de retorno dos investimentos, através de alguma ação gerencial: aumento das vendas, redução de custos, redução de despesas operacionais, ampliação da área de atuação, desenvolvimento do mercado externo, capacitação gerencial, entre outros. O projeto deverá descrever claramente quais os resultados esperados com o projeto.

Maschio (2017, p. 17) apresenta a seguinte definição para os tipos de investimentos:

Na descrição dos tipos de investimentos, adotasse a nomenclatura utilizada para descrever os ativos patrimoniais nas demonstrações contábeis: terrenos, construções, instalações, máquinas e equipamentos, móveis e utensílios, veículos, equipamentos eletrônicos, treinamento, softwares, marcas e patentes, outros. Apesar de que a utilização de outras terminologias para apresentar as rubricas de investimento não estar incorreta, recomenda-se a

utilização de nomenclatura contábil a fim de proporcionar uniformidade de redação entre o projeto e as demonstrações contábeis e financeiras.

Maschio (2017, p. 17) explica que “Nesta seção do plano você apresenta um breve resumo da organização e dos negócios, sua história, seu status atual e suas projeções futuras para pesquisa e desenvolvimento se for o caso”. Neste sentido o autor indica que algumas informações são relevantes para esta etapa, tais como:

Nome da empresa, se já legalmente constituído, bem como a denominação social (nome de fantasia), quando houver.
 Forma jurídica da empresa (sociedade empresária, sociedade empresária limitada, sociedade anônima, entre outras).
 Tamanho da empresa, estabelecido em função do faturamento (atual ou projeto), indicando a fonte dos critérios (BNDES, SEBRAE, Fazenda Estadual, etc.).
 Setor econômico e segmento de mercado;
 Motivos da constituição (oportunidade, cenário);
 Data de constituição e entrada em operação;
 Histórico e evolução da empresa e dos negócios (para empresas já constituídas); para as empresas não constituídas ainda, citar o histórico dos sócios no negócio a ser desenvolvido pela empresa;
 Principais políticas e diretrizes utilizadas;
 Estrutura administrativa;
 Localização; caso possua mais de uma unidade de negócio, indicar qual (is) receberão os investimentos do projeto; (MASCHIO 2017, p.17.)

Maschio (2017 p. 18) indica que “A estrutura societária demonstra a forma como o capital da sociedade é constituído, tipos de cotas e ações, forma de integralização e participação dos sócios na administração da sociedade.”. O autor ainda complementa que “Quando for constituída sob a forma de sociedade anônima, deve-se indicar a forma como as ações serão comercializadas e seu tipo (nominal/preferencial).”.

Neste sentido, Biagio e Batocchio (2012, p.20) complementam que “É recomendável que a descrição dê ênfase à estrutura legal da empresa. Nessa parte, deve-se especificar a forma jurídica da empresa (capital por cotas limitadas, sociedade anônima, sociedade civil etc.).”.

Maschio (2017 p. 18) reforça a importância da descrição da estrutura da empresa, de maneira a afirmar que “Nesta seção é importante qualificar os sócios, descrevendo sua história, formação e motivação para participar do negócio.”. O autor ainda complementa que:

Itens básicos que devem estar contidos na qualificação dos dirigentes: nome completo; idade, estado civil, endereço; naturalidade; formação escolar; formação extra-escola; formação e experiência profissional; conhecimentos sobre a empresa; conhecimentos sobre o setor da empresa; relacionamento no mercado de atuação; atividade que desenvolve ou desenvolverá na nova atividade.

2.2.2.5 Plano estratégico

Para Maschio (2017 p. 20) “O plano estratégico compreende a definição dos meios e ações que serão utilizados pela organização para o alcance de seus objetivos, num horizonte de longo prazo, sendo atribuição específica dos principais dirigentes.”.

O autor também afirma que as principais etapas do planejamento estratégico, são:

Definição do negócio, missão e visão.
 Diagnóstico estratégico.
 Posicionamento estratégico
 Definição dos objetivos e metas.
 Definição das estratégias.
 Plano de ações.

2.2.2.5.1 *Definição do negócio, missão e visão*

A definição do projeto já foi tratada anteriormente, restando portanto as definições de missão e visão a serem tratadas neste tópico.

Para Maschio (2017, p. 20) “A missão, ou razão de ser da empresa, trata de definir quais são as expectativas e os interesses específicos que a empresa se propõe a satisfazer.”. O autor ainda complementa que “Na identificação da missão é fundamental que apareçam três elementos básicos: propósito, meio e diferencial.”

“A declaração de missão deve destacar as atividades da empresa, incluindo os mercados a que ela serve, as áreas geográficas em que atua e os produtos e serviços que oferece.”.(BIAGIO, BATOCCHIO, 2012 p. 35).

No que se refere a visão, Maschio (2017 p. 20), define que:

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

Biagio e Batocchio (2012 p. 34) apresentam a definição de visão de maneira mais sucinta e precisa, indicando que “A declaração de visão de uma empresa deve refletir as aspirações e as crenças da organização.”.

2.2.2.5.2 *Diagnóstico estratégico*

Maschio (2017 p. 21) “O diagnóstico estratégico envolve a análise dos ambientes externos e internos da organização, objetivando identificar as oportunidades, ameaças, pontos fortes e pontos fracos da organização.”. O autor ainda define que:

A avaliação estratégica realizada a partir da matriz SWOT é uma das ferramentas mais utilizadas na gestão estratégica competitiva. Trata-se de relacionar as oportunidades e ameaças presentes no ambiente externo com as forças e fraquezas mapeadas no ambiente interno da organização. A função primordial da análise SWOT é possibilitar a escolha de uma estratégia adequada - para que se alcancem determinados objetivos – a partir de uma avaliação crítica dos ambientes interno e externo.

Maschio (2017, p. 21) ainda complementa e alerta que “A análise SWOT constitui-se em um procedimento singular em cada organização.” O autor ainda complementa que “As oportunidades observadas em uma organização podem representar ameaças para outra, assim como forças para algumas podem representar fraqueza para outras.”.

As informações anteriores se relacionam com as de Biagio e Batocchio (2012 p. 82), que pontua:

Uma vez identificados os pontos fortes e fracos e analisadas as oportunidades e ameaças, pode-se obter a matriz swot (strengths, weaknesses, opportunities e threats – forças, fraquezas, oportunidades e ameaças), que orienta a análise da situação atual do negócio e deve ser refeita regularmente, dependendo da velocidade com que o ambiente, o setor e a própria empresa mudam.

2.2.2.5.3 Posicionamento estratégico

Maschio (2017, p. 22) Define que “A partir da análise SWOT, ou outro modelo de diagnóstico utilizado, a empresa precisa definir a forma de atuação estratégica que adotará.” O autor ainda complementa que “Esta etapa, apesar de parecer complexa e pouco mensurável é de fundamental importância para o alcance dos objetivos propostos pela organização.”

O autor supracitado ainda define:

Para obter sucesso nos negócios, cada organização precisa estabelecer uma vantagem competitiva, que pode ser alcançada de dois modos: diferenciando-se em relação aos demais competidores ou com um custo tão baixo que a concorrência não consiga acompanhar. Tais estratégias são chamadas de genéricas, pois buscam o posicionamento geral da empresa, considerando a organização como um todo. Além delas, há ações específicas que as empresas podem adotar para atingir seu objetivos.

Maschio (2017, p. 22) ainda apresenta quatro genéricas, que são a Liderança em custos, que se define, segundo o autor como “Quando uma empresa se dispõe a ser produtor de baixo custo em seu ramo, está adotando uma estratégia de liderança de custo.”. Outra genérica apresentado pelo autor é a Diferenciação, onde uma empresa busca se diferenciar dos concorrentes com algum atributo que agregue valor ao produto ou serviço, o autor ainda define que para a diferenciação “O fundamental é que o atributo escolhido deve ser diferente dos oferecidos pelos concorrentes, e significativo o bastante para justificar um lucro que exceda o custo de diferenciação.”. A última genérica apresentada por Maschio (2017, p. 22) é a genérica do Foco (ou nicho) que se define como “A meta é explorar um segmento estreito do mercado. Naturalmente, a viabilidade de uma estratégia de foco depende do tamanho do segmento e sua capacidade de suportar o custo adicional deste foco.”.

2.2.2.5.4 Definição dos objetivos e metas

“Na elaboração do planejamento estratégico, uma das etapas mais importantes é a definição dos objetivos e metas da organização. São eles que irão permear todas as estratégias que a empresa adotará visando obter sucesso com seus negócios.” (MASCHIO, 2017 p. 24).

Para Maschio (2017, p. 24) “Objetivo é o alvo ou ponto quantificado, que se pretende atingir (o que será alcançado; mas não estabelece como e quando será alcançado).”. O autor ainda complementa que:

A definição dos objetivos deverá estar diretamente relacionada com o diagnóstico estratégico, o posicionamento estratégico e os anseios dos investidores. A ausência desta análise pode levar ao estabelecimento de objetivos e metas inalcançáveis pela organização, frustrando os resultados esperados com os investimentos realizados pelos investidores.

“Os objetivos devem ditar opções de negócios, orientando o processo decisório em toda a organização. Eles devem criar um elo indissolúvel entre as ações da empresa e sua missão.”.Por outro lado, “As metas são declarações específicas que possuem uma correspondência direta com determinado objetivo, mostrando os passos que devem ser dados e quando.”.(BIAGIO, BATOCCHIO, 2012 p.86).

Maschio (2017 p. 24) define que “Meta é a quantificação e o delineamento temporal dos objetivos; ou seja, define o quanto e quando deverá ser alcançado o objetivo.” O autor ainda complementa que:

Organização que não efetua o correto arranjo entre os objetivos e as metas, por vezes, nem definindo as metas; acabam por esvaziar os objetivos, dificultando medir o desempenho da organização e portanto avaliar os investimentos realizados.

2.2.2.5.5 Definição das estratégias

“Depois de estabelecido os objetivos e as metas correspondente, é necessário estabelecer as formas e mecanismos de alcançá-los.” (MASCHIO, 2017 p. 26).

Biagio e Batocchio (2012, p.90) pontuam que “Formular estratégias significa a empresa escolher a forma como irá atuar no mercado para cumprir suas metas e atingir seus objetivos.”.

Maschio (2017, p.26) define que “O alinhamento das estratégias com os objetivos é fator fundamental no sucesso do negócio.”. O autor ainda complementa que “Os investidores de um modo geral buscam maximizar seus investimentos, e quando não há alinhamento de objetivos, metas e estratégias, o resultado da organização fica aquém de sua capacidade.”.

2.2.2.5.6 Plano de ações

Para Maschio (2017, p. 27) “O plano de ação está relacionado com a implementação das estratégias da organização. Basicamente envolve a definição dos recursos e a atribuição das responsabilidades respectivas.”.

O autor ainda disserta que “A empresa tem quatro tipos de recursos: capital, pessoas, materiais e tecnologia (equipamentos e técnicas).”. Maschio (2017, p. 27) ainda complementa que “A distribuição desses recursos, observadas as capacidades e limitações da organização, a cada membro da organização é que determinada a essência do plano de ação.”. Alinhado a estas afirmações, Maschio (2017, p. 27) define:

O plano de ação trata de “desdobrar” o plano estratégico com a finalidade de se definir (1) as metas de curto e médio prazos, (2) as ações necessárias para que as mesmas possam ser atingidas, (3) os responsáveis pelo desencadeamento das ações e, (4) os recursos e o apoio necessários para que ditas ações possam ser levadas a cabo. O desenvolvimento deste processo

deve ocorrer de forma dinâmica e sob a ótica do reexame, onde a ocorrência de um feedback constante permita a sua flexibilidade. Assim, o processo de planejamento estratégico exige que cada uma de suas etapas seja objeto de constante reavaliação.

2.2.2.6 Plano de marketing

“O plano de marketing compreende a seção do plano de negócios que deverá descrever qual o produto que a empresa pretende comercializar, em que mercado pretende atuar, quem são seus competidores e quais as estratégias mercadológicas a serem utilizadas.”. (MASCHIO, 2017 p. 28).

O autor supracitado ainda, define em relação ao plano mercadológico sua estrutura, sendo esta:

Estrutura do Plano mercadológico: descrição do produto; análise do setor e mercado; análise da atratividade da indústria; análise da concorrência; canais de comercialização; estratégias de promoção; formação e definição de preço; projeção da demanda do projeto.(MASCHIO, 2017 p. 28)

Para Dornelas et al (2008, p.75) “Esta é a seção para você se mostrar apaixonado e vender sua visão. Use tanto dados racionais quanto apelos emocionais que respaldam sua história.”.

Conforme Maschio (2017 p. 28), no que se trata do produto/ serviço a ser comercializado, o autor define “Esta seção do plano de marketing descreverá detalhes táticos referentes ao produto. Os principais elementos a serem considerados estão descritos a seguir:” Histórico, Ciclo de vida e estratégias de marketing, características, benefícios, marca, design, embalagens e rótulos, qualidade, serviços e garantias, formas de uso e cuidados, necessidades regionais e desenvolvimento do produto.

Dornelas (2008, p.75) pontua que “Sua vantagem competitiva deve ser clara e enfaticamente identificada nessa seção. Com base na sua análise competitiva, porque seu produto é melhor, mais barato e/ou mais rápido que aqueles aos quais o consumidor atualmente tem acesso?”.

A afirmação anterior vai de encontro com o pensamento de Maschio (2017, p. 29) “Informações baseadas em dados e fatos são fundamentais para que o planejador possa criar táticas identificadas com a realidade do mercado.”. Portanto o mercado de atuação da empresa, O autor supracitado, define “Os aspectos relacionados a seguir, devem ser considerados quando está sendo efetuada a descrição do mercado.”. São eles o histórico do mercado, tamanho do mercado, tamanho do mercado por região, estágio da demanda, sazonalidade, impacto da tecnologia, participação de mercado das principais marcas, segmentação de mercado, características relacionadas ao produto, aspectos relacionados ao ponto, características relacionadas à promoção, características do preço, consumidor, aspectos legais e posicionamento do produto.

Maschio (2017, p. 35) ainda complementa que “Depois de elaborado o quadro de posicionamentos dos concorrentes é necessário formalizar o posicionamento do seu produto com uma frase objetiva e sucinta que descreva o conceito do produto.”.

Para Filho (2002, p. 91) “ O estudo de mercado deve, adicionalmente, detectar as diferentes oportunidades existentes no momento e a potencialidade de sucesso do empreendimento.”. A afirmação anterior, em outras palavras, indica que o estudo de mercado tem como consequência um mapeamento de oportunidades de atratividades do mercado.

No que se refere à atratividade do mercado, Maschio (2017, p. 36) “A análise da atratividade da indústria deverá demonstrar o nível de competitividade do setor e a partir deste demonstrar os riscos e benefícios em termos de rentabilidade.”. O autor complementa que “ O modelo a ser utilizado será o das 5 forças competitivas da indústria, desenvolvidas por Porter.”

Figura 1 : Modelo das 5 forças de Porter



Fonte: Maschio (2017, p.36).

Maschio (2017, p. 36) ainda complementa que:

O resultado da ação conjunta destas cinco forças pode ocorrer de maneira diferente, dependendo do setor industrial em que a empresa está situada e, também, das características da empresa. Entretanto, além dos "simples competidores atuais", os clientes, os fornecedores, os substitutos e os concorrentes potenciais são todos competidores de maior ou menor importância, dependendo das características particulares. A esta concorrência, em seu sentido mais amplo, Porter chama de rivalidade ampliada.

No que se refere a rivalidade entre empresas existentes, Maschio (2017, p. 37) define:

A rivalidade entre os competidores existentes faz com que cada organização utilize táticas tais como a concorrência em preços, as "guerras de propaganda", a introdução de novos produtos, o incremento nos serviços ou nas garantias oferecidas aos clientes, etc. Fatores a considerar na análise da rivalidade entre os competidores existentes: Crescimento do setor, Custos fixos/valor agregado, Capacidade excessiva intermitente, Diferenças entre produtos, Identidade da marca, Custo das trocas de fornecedores, Concentração e equilíbrio, Complexidade informativa, Diversificação de concorrentes, Contingências empresariais, Barreiras à saída.

Para Maschio (2017, p. 37) o poder de barganha dos clientes representa:

Os clientes representam uma ameaça quando têm o poder suficiente para forçar a baixa de preços ou para exigir qualidade superior ou mais serviços, levando as empresas de um determinado setor industrial a intensificar a concorrência. Fatores a considerar na análise do poder de negociação dos clientes: Concentração de compradores x concentração de firmas, Volume de compras, Custo de troca de fornecedores, Informação dos compradores, Habilidade para integração retroativa, Produtos substitutos, Preço/compras totais, Diferenças entre produtos, Identidade da marca, Impacto sobre qualidade/desempenho, Incentivos para tomadores de decisão.

Maschio (2017, p. 38) define o poder de barganha com fornecedores como

Os fornecedores constituem uma ameaça quando têm poder para elevar os preços ou reduzir a qualidade dos produtos ou serviços, principalmente quando o comprador tem poucas possibilidades para elevar seus preços. Fatores a considerar na análise do poder de negociação dos fornecedores: Diferenciação de entradas, Custos da troca de fornecedores e firmas do setor, Presença de entradas substitutas, Concentração de fornecedores, Custo relativo às compras, Impacto das entradas sobre o custo ou a diferenciação, Ameaça de integração futura por firmas do setor.

“A ameaça de ingresso de novos competidores ocorre em função das empresas que não participam de um determinado mercado, ou setor industrial, mas poderiam fazê-lo se assim o desejassem.” (MASCHIO, 2017 p. 38).

O autor supracitado complementa que:

Estes casos ocorrem quando os competidores potenciais possuem tecnologia, força de vendas e capital necessário para buscar oportunidades através da diversificação em outro setor. Este fato leva as empresas estabelecidas a criar barreiras de entrada para fazer desistir os possíveis competidores. Entre as barreiras de entradas mais utilizadas pelas empresas estabelecidas, encontram-se: (1) as economias de escala, (2) a diferenciação dos produtos, (3) exigências de capital para entrar no setor, (4) dificuldades para mudança de fornecedor, (5) as dificuldades de acesso aos canais de distribuição por parte dos novos competidores, (6) desvantagens em custos independentes das economias de escala e, (7) barreiras legais e governamentais. (MASCHIO, 2017 p. 38).

Maschio (2017, p. 39) “Todos estes fatores, além de outros, constituem barreiras de ingresso que obrigam os novos pretendentes a criar um canal de distribuição totalmente novo, o que é impossível para muitas empresas, as quais acabam desistindo do negócio.”

“A ameaça de produtos substitutos ocorre quando outros produtos (ou serviços), aparentemente sem relação com o setor industrial, podem oferecer a mesma função aos atualmente existentes.” (MASCHIO, 2017 p. 40).

O autor exemplifica a definição anterior de modo a concluir que “Por exemplo, os “CDs rom” representam uma ameaça para enciclopédias tradicionais.”. Com isso, fica evidente a necessidade não só de uma boa elaboração e mapeamento das ameaças de produtos substitutos, mas sim de todas as 5 forças de Porter.

No que se refere à análise da concorrência, Maschio (2017, p. 41) “Neste item deverá ser analisada profundamente a concorrência, através dos seguintes pontos:”

Identificação da distribuição do market-share atual; Identificação dos principais concorrentes, suas práticas e características (volume de vendas, preço, lucratividade, etc.), assim como quais são os fatores que determinam as suas vantagens competitivas. Quanto mais informação obtiver sobre os concorrentes, melhor será para a elaboração de estratégias da empresa. Descrição dos pontos fortes e fracos dos principais concorrentes. Elaborar grid comparativo dos concorrentes [...].

A análise de mercado ainda consiste em definir os meios de comercialização dos produtos e, segundo Maschio (2017, p. 41) os canais de comercialização são “O P de ponto de venda é também chamado simplesmente de ponto, praça ou, ainda, distribuição.”. O autor complementa que :

É única forma mnemônica de se referir a um conjunto complexo de elementos que visa tornar o produto disponível para o consumidor onde e quando ele o desejar, e isso inclui elementos importantes como canais de distribuição, logística de merendo e as variáveis que integram esses elementos. Nesta seção, serão definidas as táticas relativas a todo o processo de distribuição do produto no mercado alvo.

Maschio (2017, p. 41) ainda cita que a distribuição é composto pelos canais de distribuição que são os meios utilizados para ofertar o produto/ serviços ao cliente, o relacionamento com os canais que se define como as ferramentas de marketing que serão utilizadas e, por fim a logística de mercado que, Segundo o autor “A função da logística de mercado é coordenar as atividades de fornecedores, compradores, fabricantes, profissionais de marketing, participantes de canal e consumidores.”. (MASCHIO, 2017 p. 42).

Para Maschio (2017, p. 43) “O P de promoção congrega uma série de formas de comunicação com o mercado.”. O autor complementa que “A seguir, temos as perguntas mais importantes que precisam ser respondidas nesta seção do plano de marketing.”. São eles propaganda, promoção de vendas, relações públicas, venda pessoal e equipe de vendas, marketing direto, evento de lançamento, endomarketing e, por fim um quadro de orçamentos para cada ferramenta de comunicação porque, segundo o autor, “Deve-se ter controle rígido sobre os gastos em comunicação, e para tanto é bom que o plano de marketing tenha um demonstrativo claro e completo desses valores.”.

Conforme Maschio (2017, p. 45) “O P de preço é um elemento muito complexo e extremamente sensível: afeta diretamente a receita e o lucro.”. O autor complementa que “O P de preço inclui muitas variáveis, que vão desde os custos do produto até o preço para o consumidor, passando por descontos e valores de venda para os canais.”. O autor ainda complementa que a definição de preço envolve objetivos, estratégias, comparação com concorrência, controle de preços, margens de comercialização dos canais de revenda, descontos não promocionais, condições de pagamento, financiamentos, estrutura de preços, estrutura de custos e pesquisas previstas.

Além disso, segundo Maschio (2017, p. 46) o P de preço ainda envolve a previsão de vendas, e baseado nisso o autor define:

Uma previsão de vendas bem feita deve ser desenvolvida de acordo com os seguintes parâmetros: por canal de distribuição e, se possível, por cliente - mês a mês para os primeiros 12 meses; dependendo do ciclo de compras do produto, a previsão de vendas deve ser feita para cada dia; para os primeiros cinco anos, com previsões anuais distintas para cada ano; por embalagem individual do produto, incluindo amostras grátis; por região, para o total do país e exportações.

Maschio (2017 p. 46) indica que “Existem vários métodos de previsão de vendas, e é preciso distinguir entre os que são aplicáveis a produtos existentes e os que podem ser empregados em produtos novos.”.

2.2.2.7 Plano operacional

O plano operacional é essencial no plano de negócios pois é responsável pela articulação das vantagens competitivas operacionais e diretamente ligado a geração de valor para o cliente.(DORNELAS ET AL, 2008).

Para Maschio (2017, p. 49) o plano operacional de um plano de negócios é composto pela definição do local, implantação do projeto e processo produtivo.

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

Maschio (2017 p.49) ainda comenta que “A localização da empresa refere-se ao local escolhido para as instalações da empresa, seja fábrica, oficina, loja ou escritório de serviços.”. Maschio (2017, p. 49) ainda complementa que “A escolha de um local para situar as instalações depende de vários fatores, os quais variam se a empresa é produtora de bens ou prestadora de serviços, se é industrial ou comercial.”. No que se refere ao local ideal para implantação de uma empresa, o autor pontua:

Basicamente, três fatores determinam a localização de um empreendimento: A proximidade de fontes de matéria-prima; A proximidade de oferta de mão de obra; A proximidade de mercado consumidor. O que deve determinar a escolha do local, é a estrutura de custos envolvidos. A localização ideal é

aquela em que todos os fatores citados anteriormente – ou quase todos – são satisfeitos total ou parcialmente. Muitas vezes, pode existir um fator predominante ao qual os demais estão subordinados, como geralmente acontece com a proximidade de matérias-primas ou disponibilidade de mão de obra. Em uma indústria de papel, a disponibilidade de eletricidade, a facilidade de transporte pesado e a proximidade das matérias-primas constituem os três fatores de localização predominantes. Os fatores de localização devem ser avaliados objetivamente para que se pondere sobre o local em que a empresa será instalada. (MASCHIO, 2017 p.49)

Para a implantação do projeto, Maschio (2017, p. 50) destaca “Na fase da caracterização do empreendimento descreveu-se genericamente o tipo de projeto e os investimentos necessários.”. O autor ainda complementa que “ Esta seção visa ampliar essa descrição, incluindo a justificativa para sua implantação, escolha dos investimentos e o momento temporal.”. Esta etapa do plano operacional também conta com a elaboração do quadro de investimentos fixos, que segundo Maschio (2017, p. 51):

Este item deverá contemplar todos os investimentos fixos necessários para que o projeto possa ser alavancado. Deverá ser agrupado por tipo de investimento (construção civil, máquinas e equipamentos, móveis e utensílios, veículos, outros); discriminado o bem, características técnicas e quantidade necessária.

“Informações sobre as condições e a área do galpão industrial que abriga a empresa, disponibilidade de água, energia elétrica, circulação de ar, condições higiênico-sanitárias etc. são imprescindíveis no plano.”.(BIAGIO, BATOCCHIO 2012 p. 175).

Outra etapa do Plano operacional se caracteriza como cronograma físico/ financeiro, que segundo Maschio (2017, p. 52) “Esta seção do plano deve descrever detalhadamente as etapas de implantação do projeto, especialmente no dimensionamento do tempo e dos recursos envolvidos.”. Para Maschio (2017 p. 52):

O cronograma físico compreende o delineamento temporal do projeto, especificando o momento de realização de cada etapa do projeto. A unidade de tempo a ser utilizada depende da complexidade e amplitude do projeto. Projetos com tempo de realização de longo prazo, superior a 1 ano, poderão ter a unidade de tempo medida em bimestres, trimestres, ou até mesmo semestre; já para os projetos com menor tempo de realização recomenda-se a utilização de semanas, meses ou bimestre como unidade de tempo. O cronograma financeiro representa o montante a ser gasto em cada etapa prevista no cronograma físico. O montante gasto não tem relação com o desembolso dos recursos, serve apenas para quantificar monetariamente o dispêndio de cada etapa do projeto. Caso os recursos já estejam disponíveis o cronograma financeiro do projeto poderá coincidir com o desembolso dos recursos, no entanto, isto não constitui regra para o projeto. Como exemplo podemos citar a instalação de uma máquina que tenha sido adquirida à prazo do fornecedor, a realização do projeto será diferente do período de pagamento.

Além dos demais itens que integram a implantação do projeto, existem também as exigências regulamentadoras que segundo Maschio (2017, p. 53) “Nesta seção deverão ser

mencionadas as exigências regulatórias para funcionamento e implantação do empreendimento.”. O autor ainda complementa que:

Aspectos tributários, como alvarás de instalação e funcionamento, normalmente expedido por órgãos municipais; aspectos sanitários, aspectos ligados ao meio-ambiente como licenças ambientais de instalação e operacional expedida por órgão específico, como FATMA e IBAMA.

Para Maschio (2017, p. 53) O plano operacional também é composto pelo processo produtivo, e para o autor “Esta seção do projeto empresarial envolve a descrição das etapas do processo que resultará na fabricação de um bem ou na prestação de um serviço.”.

Ainda sobre Maschio (2017 p. 53)

A descrição do processo produtivo deve permitir a identificação do fluxo da produção e quais seus impactos sobre os recursos da empresa – pessoal, tecnologia, materiais e capital. A amplitude da descrição depende da complexidade da atividade. Negócios em que as atividades desenvolvidas são de domínio público de pouca complexidade exigem menor nível de detalhamento, já atividades mais complexas e de menor conhecimento público necessitam maior detalhamento das operações. Recomenda-se, sempre que possível, que as etapas do processo produtivo sejam demonstradas através de desenhos, visando facilitar a leitura e a adequação às normas regulatórias.

Biagio e Batocchio (2012 p. 176) complementam o tema, afirmando:

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

Maschio (2017, p. 53) o processo produtivo, conta com variáveis que devem ser bem elaboradas num plano de negócios, são elas: fluxograma de produção, descrição do arranjo físico (layout) e estrutura física, tecnologia utilizada, definição dos insumos a serem utilizados, fornecedores de recursos da produção, necessidades de recursos humanos e equipe gerencial.

2.2.2.8 Plano financeiro

Para Maschio (2017, p. 60) o plano financeiro é composto pelo quadro de investimentos, quadro de usos e fontes, quadro de financiamento, quadro de produção e vendas, quadro de custos e despesas operacionais, demonstrativo econômico projetado e fluxo de caixa projetado.

Biagio e Batocchio (2012 p. 202) dissertam sobre o tema, proporcionando a definição de que:

A inclusão de um plano financeiro dentro de um plano de negócios procura demonstrar um conjunto de projeções abrangentes que possam refletir o

desempenho futuro da empresa em termos financeiros e, quando bem preparado e fundamentado, transmitirá uma imagem futura de estabilidade e de ganhos digna de crédito, tornando-se um dos principais pontos de avaliação da atratividade do negócio.

No que se refere ao quadro de investimentos, Maschio (2017, p. 60) “Este quadro apresenta o resumo dos investimentos do empreendimento, sendo dividido em investimentos fixos e investimentos em giro.”. O autor ainda complementa que “ Os investimentos fixos representam os bens destinados à composição do ativo imobilizado e seus valores advêm do quadro “investimentos fixos” descritos no capítulo do Plano Operacional.”. Na concepção do autor:

Os investimentos em giro devem ser calculados com base no ciclo operacional da empresa, tomando por base os custos e despesas operacionais, bem como suas fontes financiadoras; a consulta à literatura sobre administração de capital de giro é recomendável para elaboração desta etapa. Alguns projetos fracassam ou encontram dificuldades na implantação devido a ausência ou deficiência na definição dos investimentos necessários para o giro. Não é adequado estimar o investimento em giro com base em percentual sobre o investimento fixo, pois cada empreendimento possui sua própria estrutura de custos; mesmo empreendimentos no mesmo segmento econômico.

Figura 2: Quadro de investimentos fixos

DESCRIÇÃO	REF.	TOTAL
INVESTIMENTOS FIXOS		
Projetos		
Terrenos		
Obras civis		
Máquinas e equipamentos		
Móveis e utensílios		
Equipamentos informática		
Veículos		
Despesas pré-operacionais		
Outros		
INVESTIMENTOS EM GIRO dias		
Caixa mínimo		
Financiamento clientes		
Estoques		
(-) fornecedores		
TOTAL DOS INVESTIMENTOS		

Fonte: Maschio (2017, p. 60)

Para Maschio (2017, p. 60) “O quadro de usos e fontes retrata a aplicação e as origens dos recursos destinados ao projeto, dando o dimensionamento temporal de cada rubrica de investimento.”. O autor complementa que “Os dados referente às aplicações de recursos advêm do “cronograma físico e financeiro” descritos no Plano Operacional.”. Portanto, para Maschio (2017, p. 60) “Os dados referente às origens dependem dos recursos disponibilizados pelos sócios para o projeto e de sua política de captação.”.

O autor ainda disserta que as fontes são originadas e divididas em três grupos: recursos próprios (recursos dos sócios ou acionistas), recursos bancários (financiamentos junto a

bancos) e outras fontes (financiamentos junto a fornecedores ou sócios e por operações de captação em mercados de capitais. (MASCHIO, 2017 p. 61).

Figura 3: Quadro de usos e fontes.

QUADRO DE USOS E FONTES						
DESCRIÇÃO	%	TOTAL	ETAPAS DO PROJETO			
			etapa 1	etapa 2	etapa 3	etapa 4
USOS						
Projetos						
Terrenos						
Obras civis						
Máquinas e equipamentos						
Móveis e utensílios						
Equipamentos informática						
Veículos						
Despesas pré-operacionais						
Outros						
Investimentos em giro						
FONTES						
Recursos próprios						
Financiamentos bancários						
Outras fontes						

Fonte: Maschio (2017, p. 61)

No que se refere ao quadro de financiamentos, Maschio (2017, p. 61) descreve “O quadro de financiamento demonstra o valor obtido com terceiros e seu impacto no processo. Para isso é necessário calcular os custos decorrentes da operação.”. O autor ainda complementa que:

Para elaborar o quadro de financiamento é necessário conhecer cinco informações básicas: valor da operação, taxa de juros aplicada, prazo de amortização e carência, periodicidade das amortizações e método de amortização. Quando o projeto contempla mais de uma fonte de financiamento, deve-se elaborar um quadro para cada fonte.

Figura 4: Quadro de financiamento bancário

QUADRO DE FINANCIAMENTO BANCÁRIO						
PREMISSAS DA OPERAÇÃO		PERÍODO	SDO DEV	PREST	AMORT	JUROS
Prazo total	anos	0				
Carência	anos	1				
Taxa de juros	ao ano	2				
Método		3				
		4				
		5				
		6				
		7				
		8				
		9				
		10				
		SOMA				

Fonte: Maschio (2017, p. 61)

No que se refere ao quadro de produção e vendas, Maschio (2017, p. 62) afirma que “Este quadro é dividido em quatro partes: capacidade produtiva, utilização, volume de vendas e receita operacional.”. O autor ainda complementa que:

A capacidade produtiva é representada em volume (unidades de produção) e é calculada com base na estrutura operacional do projeto. A utilização da capacidade produtiva é expressa em percentuais sobre a capacidade produtiva e é calculada com base na demanda estimada em cada fase do projeto. O volume de vendas é expresso em unidades de produção e o resultado da capacidade produtiva versus a sua utilização. A receita operacional é expressa em unidades monetárias do projeto e é calculada com base no volume de vendas e o preço de cada produto.

Figura 5: Quadro de produção e vendas.

QUADRO DE PRODUÇÃO E VENDAS							
DESCRIÇÃO	REF	ATUAL	ANO-1	ANO-2	ANO-3	ANO-4	ANO-5
CAPACIDADE PRODUTIVA	unid prod						
Prod A:							
Prod B:							
UTILIZAÇÃO DA CAPACIDADE INSTALADA							
Prod A:							
Prod B:							
VOLUME DE VENDAS (produção)	unid prod						
Prod A:							
Prod B:							
RECEITA OPERACIONAL (vendas)	preço R\$						
Prod A:							
Prod A:							

Fonte: Maschio (2017, p. 62)

Para Maschio (2017, p. 62) o quadro de custos e despesas operacionais “Deve demonstrar os gastos das empresas, que estão divididos em três categorias: custos operacionais, despesas operacionais e impostos sobre as vendas.”. O autor ainda explica que:

Os custos operacionais podem contemplar os custos de fabricação, custo de aquisição de mercadorias ou ainda o custo de prestação de um serviço. Seus

principais elementos são geralmente classificados em: insumos (mercadorias), pessoal e encargos, energia, custos indiretos de fabricação e depreciações.

As despesas operacionais contemplam os gastos comerciais, administrativos e financeiros. Ainda que alguns autores julguem os gastos financeiros como não operacionais, para fins de projeção preferimos incluí-los nas despesas operacionais. As principais rubricas são: remuneração de dirigente (pró-labore), pessoal e encargos, comunicação, energia, manutenções, material de limpeza e consumo, seguros, fretes, comissões, fretes, outras despesas e depreciações. As despesas financeiras geralmente contemplam os gastos com financiamentos, encargos sobre movimentação financeira como o IOF e a CPMF, além de tarifas bancárias.

Os impostos sobre vendas contemplam os tributos que incidem diretamente sobre o valor da receita, como o ICMS, PIS e COFINS. Em empresas industriais há ainda a incidência de IPI e nas empresas prestadoras de serviços o ISS. Caso a empresa seja optante do regime de tributação simplificada, como o caso do SIMPLES, deverá adequar os cálculos e o quadro de projeção dos gastos. Nesta fase recomenda-se consultar um profissional contabilista, para verificar o melhor regime de tributação a ser aplicado ao projeto.

Figura 6: Quadro de custos e despesas operacionais.

QUADRO DE CUSTOS E DESPESAS OPERACIONAIS								
DESCRIÇÃO	V/F	REF	ATUAL	ANO-1	ANO-2	ANO-3	ANO-4	ANO-5
CUSTO PRODUTOS VENDIDOS								
Insumos								
Pessoal								
Outros custos								
DESPESAS OPERACIONAIS								
DESPESAS COMERCIAIS								
Comissão sobre vendas								
Despesas com pessoal								
Fretes sobre vendas								
Outras despesas comerciais								
DESPESAS ADMINISTRATIVAS								
Pró-labore								
Pessoal								
encargos s/pess. adm.								
Energia/água								
Comunicações								
Manutenções								
Informática								
Limpeza e consumo								
Outras desp. administrativas								
Depreciação								
DESPESAS FINANCEIRAS								
Encargos sobre financiamento								
Tarifas bancárias								
cpmf								
IMPOSTOS SOBRE VENDAS								
ICMS								
Cofins								
Pis								

Fonte: Maschio (2017, p. 63)

Para Maschio (2017 p. 64) “O demonstrativo do resultado econômico – DRE, reflete os valores já apurados nos quadros anteriores, cabendo tão somente transcrevê-los.”. O autor complementa que “Quando a rubrica “imposto de renda e contribuição social sobre o lucro, deve-se verificar a legislação específica para cada projeto.”.

Figura 7: Demonstrativo Econômico Projetado.

DEMONSTRATIVO ECONÔMICO PROJETADO						
DESCRIÇÃO	ATUAL	ANO-1	ANO-2	ANO-3	ANO-4	ANO-5
RECEITA OPERACIONAL BRUTA						
(-) Impostos sobre vendas						
RECEITA OPERACIONAL LÍQUIDA						
(-) Custo dos produtos vendidos						
(=) RESULTADO BRUTO						
(-) Despesas operacionais						
RESULTADO OPERACIONAL						
(-) Imposto de renda e contr. social s/lucro						
RESULTADO LÍQUIDO DO PERÍODO						
(-) Participação nos resultados						
RESULTADO APÓS A DISTR. DE RESULTADOS						

Fonte: Maschio (2017 p. 64).

Conforme Maschio (2017, p. 64) “O fluxo de caixa é o principal demonstrativo financeiro de qualquer projeto, pois representa as entradas e saídas de recursos financeiros.”. O autor complementa: "Com base neste demonstrativo são calculados os indicadores de retorno de investimento, quando tratar-se de projetos empresariais.”. O autor ainda disserta:

O quadro é dividido em três partes: fluxo operacional, fluxo financeiro e fluxo de investimentos. O fluxo operacional retrata-se o resultado financeiro operacional e contempla a entrada e saída de recursos destinados à atividade da empresa. O fluxo financeiro retrata as entradas e saídas de fundos, representadas pelas entradas de financiamento e capitais próprios e pelas saídas de amortizações de financiamentos e os encargos deles decorrentes.

Figura 8: Fluxo de caixa projetado.

FLUXO DE CAIXA PROJETADO							
DESCRIÇÃO	REF	ATUAL	ANO-1	ANO-2	ANO-3	ANO-4	ANO-5
FLUXO OPERACIONAL							
Receitas							
(-) custos e despesas							
EBIT							
(+) depreciação							
EBITDA							
(-) pagamento de IR e CSL							
FLUXO FINANCEIRO							
(-) despesas financeiras							
(-) amortização de empréstimos							
(+) financiamentos							
(+) ingresso de capital próprio							
FLUXO DE INVESTIMENTOS							
(-) adições ao ativo permanente							
(+) venda de ativo permanente							
FLUXO CAIXA DO PERÍODO							
(+) Saldo inicial							
(+/-) Necessidade de caixa/pgto necess. caixa							
SALDO FINAL DE CAIXA							

Fonte: Maschio (2017, p. 64).

2.2.3 Análise de investimentos

Para Maschio (2017 p. 65) “A avaliação dos investimentos sob a ênfase econômico-financeira, é um dos pontos mais importantes do projeto empresarial.” O autor

ainda complementa que “Ainda que o projeto apresente viabilidade administrativa, mercadológica e operacional, a viabilidade financeira é fundamental para a tomada de decisão de implantação ou não do empreendimento.”.

2.2.3.1 Taxa mínima de atratividade

A taxa mínima de atratividade (TMA) como um indicador que expressa o percentual mínimo que o investidor espera obter ao realizar um investimento. Além disso, a TMA pode representar em um financiamento ou empréstimo, a taxa máxima que o tomador aceita para realizar a operação financeira. No entanto, é um indicador que não apresenta fórmula definida, e geralmente a TMA é definida com base na taxa básica de mercado, a SELIC. (REIS, 2019).

2.2.3.2 Payback

Maschio (2017, p. 68) define o Payback como sendo o “prazo de recuperação dos investimentos em um projeto. Originalmente, é apurado “somando-se” os valores até o montante dos investimentos se anular com o montante dos lucros gerados;”. O autor ainda indica que:

Existem duas formas de efetuar o cálculo do payback. A primeira denominada de “payback original” não considera o custo do dinheiro no tempo, e é obtida a partir da diferença entre o montante dos investimentos e o montante dos fluxos de caixa dos períodos. O período em que o montante dos investimentos for totalmente recuperada considera-se como o período de retorno do investimento. A segunda forma é denominada “payback descontado”, cujo procedimento é semelhante ao “original”, só que baseada em valores presentes, ou seja, os valores são trazidos em moeda do período zero pela Taxa Mínima de Atratividade (TMA).

2.2.3.3 Valor presente Líquido (VPL)

Para Maschio (2017, p. 68) o valor presente líquido é o “método de avaliação de investimento que consiste em obter o valor líquido dos fluxos de caixa traduzidos a valor presente considerando-se uma taxa de retorno;”. O autor complementa que

O próximo indicar a ser calculado é o VPL (Valor Presente Líquido) que é um dos instrumentos mais utilizados para se avaliar propostas de investimentos de capital; reflete a riqueza em valores monetários do investimento medida pela diferença entre o valor presente das entradas de caixa e o valor presente das saídas de caixa, a uma determinada taxa de desconto, denominada TMA.

2.2.3.4 Taxa interna de retorno (TIR)

Maschio (2017, p. 68) apresenta a TIR como algo que “Representa a taxa de desconto que iguala, num único momento, os fluxos de entrada com os de saída de caixa. Em outras palavras, é a taxa que produz um VPL igual a zero;”. O autor ainda indica

Uma vez determinado o VPL, pode-se calcular o valor da TIR, que significa a taxa de retorno do investimento..No entanto, o cálculo da TIR é bastante difícil manualmente, pois utiliza função polinomial maior de grandeza dois. Por isso, recomenda-se proceder ao cálculo através de calculadora financeira (tipo HP 12C) ou por planilha eletrônica (tipo Excel).

2.2.2.9 Simples nacional

O sistema de recolhimento simplificado foi criado através da Lei complementar nº 123/2006, com o intuito de unificar o recolhimento de impostos de nível federal, estadual e municipal para empresas que se atendessem os requisitos do sistema. (SEGUNDO, 2015 p. 520).

Uma das principais vantagens oferecidas pelos optantes deste sistema de recolhimento é o fato de existir uma menor carga tributária, quando comparado aos outros (lucro real e presumido) e, além do mais, fornece uma maior simplicidade no recolhimento de tributos, legislações previdenciárias e trabalhistas através do pagamento em guia única. (PESSÔA, COSTA e MACCARI, 2016 p.346).

Levando em consideração as informações anteriores, percebe-se que o simples nacional busca simplificar o recolhimento de tributos junto à União. No entanto, as empresas que optam pelo simples se enquadram em comércio, indústria e prestadora de serviços. Portanto, as regras para enquadrar as empresas se dividem em anexos divulgados pela receita federal. No caso do presente projeto, o anexo referência é o anexo I.

Quadro 2: Anexo I Simples Nacional - Comércio.

ANEXO I

Alíquotas e Partilha do Simples Nacional – Comércio

Receita Bruta em 12 Meses (em R\$)		Alíquota Nominal	Valor a Deduzir (em R\$)
1ª Faixa	Até 180.000,00	4,00%	–
2ª Faixa	De 180.000,01 a 360.000,00	7,30%	5.940,00
3ª Faixa	De 360.000,01 a 720.000,00	9,50%	13.860,00
4ª Faixa	De 720.000,01 a 1.800.000,00	10,70%	22.500,00
5ª Faixa	De 1.800.000,01 a 3.600.000,00	14,30%	87.300,00
6ª Faixa	De 3.600.000,01 a 4.800.000,00	19,00%	378.000,00

Faixas	Percentual de Repartição dos Tributos					
	IRPJ	CSLL	Cofins	PIS/Pasep	CPP	ICMS (*)
1ª Faixa	5,50%	3,50%	12,74%	2,76%	41,50%	34,00%
2ª Faixa	5,50%	3,50%	12,74%	2,76%	41,50%	34,00%
3ª Faixa	5,50%	3,50%	12,74%	2,76%	42,00%	33,50%
4ª Faixa	5,50%	3,50%	12,74%	2,76%	42,00%	33,50%
5ª Faixa	5,50%	3,50%	12,74%	2,76%	42,00%	33,50%
6ª Faixa	13,50%	10,00%	28,27%	6,13%	42,10%	–

(*) Com relação ao ICMS, quando o valor do RBT12 for superior ao limite da 5ª faixa, para a parcela que não ultrapassar o sublimite, o percentual efetivo desse imposto será calculado conforme segue:

$$\{[(RBT12 \times 14,30\%) - R\$ 87.300,00] / RBT12\} \times 33,5\%$$

Fonte: Receita Federal.

2.2.4 Caracterização do mercado

O entendimento em relação ao mercado de atuação é extremamente importante, pois se trata justamente do local onde a empresa estará atuando, junto com os demais atores deste processo. Esta etapa serve para definir as informações relacionadas ao mercado, a partir daí são desenvolvidas e estudadas as definições de público-alvo, concorrência e até dos consumidores presentes no mercado. (DORNELAS et als, 2008).

Segundo Silva (2019, p. 46) “A atratividade de mercado tem seu conceito voltado para a maneira de analisar e medir as possibilidades de um mercado em termos de rentabilidade de seu potencial.”. Essa afirmação reforça as palavras expressadas no parágrafo anterior, onde um planejamento do entorno da empresa deve ser realizado.

As empresas devem estar preparadas para a implementação de um projeto em determinado mercado, portanto, para que se tenha sucesso, deve-se mensurar o mercado em relação ao seu potencial de crescimento. (BONHO, 2018).

A afirmação anterior vai de encontro com os pensamentos de Yasuda e Oliveira (2012, p.7) “A pesquisa de mercado precisa ser encarada muito mais como um investimento em conhecimento que um gasto, pelo retorno que pode ser obtido em termos de redução dos riscos das decisões, as quais a pesquisa pode subsidiar.”. Tal afirmação complementa a importância de uma caracterização e estudo de mercado para implantação de um projeto.

3. MÉTODO DE PESQUISA

Um plano de negócio, caracteriza-se como um planejamento em relação a um investimento e uma análise sobre a existência de viabilidade desse mesmo investimento, portanto, recorre-se a uma série de coletas de informações do mercado em que esse investimento futuramente poderá estar inserido, no caso do plano de negócios do presente artigo, uma choperia, a coleta e exploração de informações relacionadas ao mercado chopeiro da cidade de Presidente Getúlio-SC. Essa exploração por informações faz com que exista um estudo detalhado de variáveis que envolvem tanto a elaboração do plano de negócio como as estratégias a serem adotadas com sua implantação.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Devido a finalidade de um plano de negócios, como foi exposto anteriormente, o tipo de pesquisa que melhor supre as necessidades do projeto é a pesquisa qualitativa, justamente porque segundo Silva & Menezes (2000, p. 20), a pesquisa qualitativa é “A interpretação dos fenômenos e atribuição de significados são básicos no processo qualitativo.”, ou seja, uma pesquisa qualitativa busca significados e opiniões que possibilitam uma análise em relação ao comportamento, preferências e gostos.

Entende-se que o objetivo de pesquisa do presente artigo se classifica tanto como exploratória quanto como descritiva, pois por característica, um plano de negócio busca explorar alguns problemas ou ideias realizando investigações sobre as mesmas variáveis. essa definição vai de encontro com Sampieri et al. (1991), “os estudos exploratórios são feitos, normalmente, quando o objetivo da pesquisa é examinar um tema ou problema de investigação pouco estudado ou que não tenha sido abordado antes”(Apud REVELLION, 2001 p.3). Por outro lado, um plano de negócio também descreve como serão as estratégias adotadas, o mercado no qual o projeto pode ser implantado e também os produtos a serem ofertados, caracterizando uma descrição do mercado, fazendo com que um de seus objetivos se enquadre na pesquisa descritiva.

Para Gil (2002, p 42) “As pesquisas descritivas têm como objetivo primordial à descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis.”, ou seja, é uma pesquisa destinada a descrever características e funções, sejam estas de mercados ou de comportamentos de clientes, além disto, deve-se ressaltar que este método de pesquisa não possui interferência do pesquisador.

3.2 UNIVERSO DA PESQUISA

Segundo Vergara (1998, p. 48) ao relatar universo da pesquisa “trata-se de definir toda a população e a população amostral”, entenda-se aqui por população não o número de habitantes de um local, como é largamente conhecido o termo, mas um “conjunto de elementos (empresas, produtos, pessoas, por exemplo) que possuem as características que serão objetos de estudo.”. Portanto, no caso deste projeto, entende-se como universo não só os eventuais clientes mas também os possíveis fornecedores, os produtos a serem elaborados e comercializados e claramente os mercado em que o projeto estará inserido. (apud SCHAEGLER, 2011 p. 59).

3.3 COLETA E TRATAMENTO DOS DADOS

Um plano de negócio exige uma pesquisa que esteja relacionada, principalmente, com o estudo do mercado e de suas composições, portanto, para entender o mercado que engloba os grupos de interesses da empresa, é necessário coletar informações que se referem aos mesmos stakeholders. No caso do presente projeto, uma choperia na cidade de Presidente Getúlio-SC, a situação não é diferente, e para que se possa entender do mercado, fontes secundárias foram utilizadas. Segundo Mattar (1996, p. 134), dados secundários são os dados “que já foram coletados, tabulados, ordenados e, às vezes, até analisados e que estão catalogados à disposição dos interessados.” (apud CRESCITELLI; OLIVEIRA; BARRETO, 2007 p. 355). Ou seja, são informações e dados já coletados e disponibilizados através de algum meio definido para que outras pesquisas possam ser realizadas e complementadas por estes dados.

No caso do presente projeto, se utilizaram principalmente, livros relacionados ao assunto de plano de negócios que foram utilizados para que o projeto estivesse bem estruturado e para que todas as informações necessárias pudessem estar contidas no plano de negócio, para que a análise de sua viabilidade não fosse desfigurada. Além destes dados, foram consultados e utilizados para a mesma finalidade conteúdos em sites, artigos, periódicos e orçamentos dos eventuais fornecedores do projeto.

A análise dos dados se dará por uma análise qualitativa, onde para Gibbs (2009, p. 7):

“Esse tipo de pesquisa visa abordar o mundo “lá fora” [...] e entender, descrever e, às vezes, explicar os fenômenos sociais “de dentro” de diversas formas.” o autor ainda complementa que as formas são “Analisando experiências de indivíduos ou grupos, examinando interações e comunicações que estejam se desenvolvendo e, investigado documentos”. (apud ORTEGA e SILVA, 2016 p. 116).

No caso do presente artigo, serão analisadas os itens citados no tópico anterior, com a finalidade de buscar as informações mais benéficas para o plano de negócios, a fim de buscar a situação ou os meios que favoreçam a implantação do projeto, assim como situações que favoreçam e afirmam a viabilidade do negócio. Para isso é fundamental que os orçamentos solicitados, por exemplo, estejam de acordo com a realidade do mercado e que isso não se tornará um empecilho na implantação do projeto, além disto, as estratégias traçadas para atrair o público alvo, devem estar relacionadas às questões pessoais, culturais e sociais da cidade de Presidente Getúlio-SC e para que todas estas informações estejam de acordo, deve-se realizar uma análise dos dados coletados, fazendo com que a “teoria” do projeto possa se tornar a prática.

No entanto, as informações referentes a implantação deste projeto serão coletadas através de dados secundários como estudos de mercado chopeiro e cervejeiro já realizados, assim como dados populacionais já declarados em outras obras didáticas e mercadológicas.

4. DESENVOLVIMENTO

4.1 SUMÁRIO EXECUTIVO.

No presente trabalho será contextualizado o empreendimento de uma Choperia self-service na cidade de Presidente Getúlio, a mesma apresentaria um diferencial competitivo pois se tratando desse tipo de comércio não existe nenhum estabelecimento na região. A empresa contará com a distribuição em três sócios proprietários sendo assim as ações da empresa estarão divididas entre dois sócios possuindo 30% respectivamente a cada um e um sócio com 40% de posse da empresa.

A empresa conta com um projeto de instituir no mercado a possibilidade do consumo de produtos de qualidade através de uma forma diferenciada da tradicional consumação de chopp. Tendo como objetivo obter 50% do mercado consumidor em cinco anos.

No projeto inicial da empresa a mesma contará com a venda de chopp por litro consumido, o mesmo será avaliado através de um cartão onde os consumidores se servem de forma espontânea onde a divisão de preço será através de 100 ml do produto, a empresa também contará com porções de 200g, 400g, e 600g sendo estas de batata frita, alcatra e camarão, além desses itens terá a disposição do cliente bebidas não-alcoólicas como refrigerantes e águas.

Santa Catarina está situada no sexto lugar do ranking brasileiro de consumo de cervejas sendo destes a maioria pelo sexo masculino. O mercado local não conta com serviço como da empresa, os concorrentes apresentam o modelo tradicional de atendimento que acaba se distanciando em fatores de concorrência do projeto da empresa. A empresa fará a comercialização de seus produtos através do espaço físico, onde no mesmo terá à disposição do cliente máquinas para a extração do Chopp. Os canais de divulgação da empresa serão através das mídias sociais de forma mais forte onde terá maior possibilidade de alcançar seus clientes.

O projeto será instituído na cidade de Presidente Getúlio onde para implantação da choperia teremos necessidade de uma reforma no ambiente onde está definida a sua localização. Na mesma será utilizado a tecnologia dos cartões de consumação para que os consumidores consigam se servir de forma espontânea e de acordo com a sua demanda. Essa estratégia adotada pela empresa é um dos seus principais diferenciais competitivos onde os consumidores podem consumir o seu chopp de acordo com a sua necessidade, e assim indo de contrapartida com seu slogan “ seu Chopp no seu tempo”.

4.2 CARACTERIZAÇÃO DO EMPREENDIMENTO

4.2.1. Definição do negócio.

O negócio baseia-se em uma empresa caracterizada pelo comércio derivado do consumo de chopp, onde a empresa irá se situar na cidade de Presidente Getúlio. Objetivamos o consumo no modelo *Self Service*, onde os próprios consumidores servem-se de maneira espontânea. A empresa trabalhará com a ideia da diversidade dos produtos oferecidos, onde a mesma trabalhará desde os produtos convencionais do mercado como Chopp Brahma até os mais artesanais da região, como, Handwerk, Holzweg dentre outros. A ideia inicial situa-se na

obtenção de um cartão modelo crédito onde o consumidor poderá acessar qualquer “biqueira” com a utilização do mesmo.

4.2.2 Definição do projeto

Trata-se da implantação de um estabelecimento do segmento de entretenimento voltado para o consumo do chopp de forma diversificada. O objetivo é atender em torno de 30 pessoas diariamente, objetivando o consumo do chopp junto com petiscos disponíveis no estabelecimento, tudo isso com um ticket médio em torno de R\$ 75,00. Para a criação do negócio necessita-se alugar um ambiente comercial bem localizado com aproximadamente 200m², onde é necessário comprar todos os itens que serão utilizados na mesma, desde chopeiras, freezer, material de escritório até itens de mobília e cozinha.

4.5.3 Descrição da empresa

O empreendimento será constituído sob a forma de microempresa onde possuirá a razão social de Sami Choperia ME e estará situada na região central de Presidente Getúlio. Tendo o objetivo de iniciar suas atividades no segundo semestre de 2021. A principal política está instaurada na funcionalidade do projeto e na sua forma diferenciada de trabalho, sendo a única na cidade com esta forma de atuação, objetivando sempre a maior qualidade de seus produtos. Deve-se realizar parcerias com as melhores empresas do ramo cervejeiro e com grupos para pequenos eventos para a divulgação do ambiente.

4.5.4 Qualificação dos sócios e administradores

O empreendimento será constituído por 3 sócios onde Samuel possuirá 40% da participação da empresa e outros dois sócios detendo 30% cada um. A administração geral será realizada pelo sócio Samuel e as funções operacionais pelos demais sócios. Ambos atuarão no local de atendimento. Diego e Anderson tratarão do atendimento ao público desde a emissão do cartão até a entrega dos pedidos dos consumidores, já Samuel se responsabilizará pelas atividades financeiras, fiscais e comerciais. A empresa atenderá das 18h às 02h de quarta a domingo. Os serviços de contabilidade serão elaborados pela empresa Contabilidade Pontocon.

Quadro 3: Divisão societária do projeto.

Sócio	Função	% Participação	Vlr. Capital Social
Anderson Tottene	Sócio Operacional	30%	R\$ 30.000,00
Diego Butzen	Sócio Operacional	30%	R\$ 30,000.00

Samuel Krieger	Sócio Administrativo	40%	R\$ 40.000,00
Soma		100%	R\$ 100.000,00

Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

4.3 PLANO ESTRATÉGICO

O plano estratégico da empresa consiste de modo geral na determinação de estratégias voltadas ao funcionamento da empresa, onde algumas ferramentas são definidas, a fim de facilitar a tomada de decisão e de traçar um rumo a ser seguido pela empresa e pelos administradores.

4.3.1 Missão do negócio

A missão da empresa consiste em entregar aos consumidores cervejas de sabores variados, de maneira simplificada e eficiente através do serviços self-service.

4.3.2 Visão do negócio

Se tornar o ponto de entretenimento mais procurado e visitado por consumidores de cerveja da cidade de Presidente Getúlio-SC.

4.3.3 Análise S.W.O.T.

Quadro 4: Análise Swot projeto

FORÇAS	FRAQUEZAS
<ul style="list-style-type: none"> ● Custos reduzidos devido ao serviço self-service. ● Variedade de Choppes. ● Pagamento através de cartões de consumo. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Ambiente de atuação alugado. ● Dependência do sistema de gestão e recarga dos cartões.
OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
<ul style="list-style-type: none"> ● Assimilação entre o negócio e as tecnologias da indústria 4.0. ● Crescimento no mercado de bares e restaurantes. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Livre concorrência no ramo de Choppes. ● Enraizamento dos consumidores em relação ao atendimento tradicional.

Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

4.3.4 Posicionamento estratégico

A empresa se caracteriza com o posicionamento estratégico voltado a um nicho mercadológico devido às alterações do atendimento em relação ao tradicional, caracterizada

pela implantação do modelo self-service no consumo. O posicionamento da organização não se caracteriza como diferenciação pois, este tipo de posicionamento é caracterizado por agregar maior valor a um produto, o que não se enquadra na situação exposta. Tendo em vista que principal objetivo do projeto é facilitar os processos, tanto de abastecimento do chopp, quanto ao consumo do mesmo, pois vai contra o modelo clássico de atendimento ao consumidor.

4.3.5 Objetivos e metas

Quadro 5: Objetivos e metas traçadas.

OBJETIVOS	METAS
<ul style="list-style-type: none"> ● Criar fidelidade junto aos consumidores. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Obter retorno de no mínimo 50% dos clientes nos primeiros três anos.
<ul style="list-style-type: none"> ● Obter retorno sobre investimento 	<ul style="list-style-type: none"> ● Attingir 100% do investimento em cinco anos.
<ul style="list-style-type: none"> ● Attingir fatia de mercado consumidores de chopp de Presidente Getúlio-SC. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Attingir 35% do público consumidor de chopp da cidade de Presidente Getúlio-SC em dois anos de atividade.

Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

4.4 PLANO DE MARKETING

4.4.1 Descrição do produto

O estabelecimento proporcionará aos clientes uma diversidade de Choppes pertencentes a marcas como Brahma, Holzweg e Handwerk que serão o carro chefe da empresa que serão servidos no modelo self service. Além destes produtos, serão ofertados gêneros alimentícios caracterizados por porções em tamanhos de 200g, 400g e 600g de batata frita, alcatra e camarão.

Para os clientes que não consomem bebidas alcoólicas, terão a opção de produtos como água mineral com gás e sem gás, refrigerantes latas 350ml e garrafas de 2L das marcas Coca Cola, Guaraná e Pepsi.

Figura 9: Variedade chopp.



Fonte: Imagem ilustrativa (2020).

Figura 10: Variedade de petiscos.



Fonte: Imagem ilustrativa (2020).

Figura 11: Variedade de bebidas não alcoólicas.



Fonte: Imagem ilustrativa (2020).

4.4.2 Análise do setor e mercado

A presente análise do mercado é baseada no estudo desenvolvido pelo Sebrae, denominado de Potencial de consumo de cerveja no Brasil, Cenário de 2014. A pesquisa constatou que o Brasil ocupa a terceira colocação do ranking mundial de consumidores de cerveja, ficando atrás de países como China e EUA.

Constatou-se também que a grande maioria das cervejeiras estão localizadas nas regiões Sul e Sudeste do território nacional, sendo dessas 16 em Santa Catarina. A pesquisa em questão conta também com a análise do então presidente da Associação dos Cervejeiros Artesanais Paulistas de que as cervejas seguem dois estilos de marketing, um deles remete ao

estilo alemão que conserva pelo sabor e o estilo americano que busca uma promoção mais visual e sem padronização.

O mercado também se mostra promissor, onde segundo outra pesquisa do Sebrae realizada em 2017, denominada de bares e restaurantes: um setor em expansão, que indica que o mercado de alimentação fora de casa vem tendo um aumento de 10% em relação ao ano anterior. A pesquisa ainda aponta uma dificuldade encontrada no setor, onde o contratação de Garçons, por mais que não necessite muita experiência e de outras especificações para o cargo, é um cargo de alta rotatividade e também apresenta uma falta de profissionais no mercado, porém o Projeto em questão tem como um dos focos a não utilização de muitos profissionais como este.

Além disso, uma pesquisa realizada pelo Clube do Malte em 2018 constatou que Santa Catarina ocupa a sexta colocação no ranking de consumo de chopp no país representando 4,9% de pedidos relacionados ao produto. Esta mesma pesquisa observou que o consumo de chopp em SC é distribuído de forma que 80% do consumo é feito pelo público masculino e os outros 20% pelo público feminino.

Segundo o IBGE, Presidente Getúlio é um município localizado no estado de Santa Catarina e conta com 17.471 habitantes e uma área territorial de 297,160 km², dados de 2019. Não foram encontradas pesquisas que caracterizem ou estudem o consumo cervejeiro da cidade em questão.

4.4.3 Análise da atratividade da indústria

Para compreender a atratividade da indústria foi realizada uma análise das cinco forças de Porter. Para isso foram estudados os temas Rivalidade entre empresas existentes, poder de barganha com clientes, poder de barganha com fornecedores, restrições a novos entrantes e produtos substitutos.

4.4.3.1 Rivalidade entre empresas existentes

Segundo o departamento de Turismo da cidade de Presidente Getúlio existem 7 empresas caracterizadas como cervejarias, choperias e bares mostrando que existe uma quantidade razoável de negócios relacionados ao consumo de Chopp.

4.4.3.2 Poder de barganha com clientes

O fato de existirem empresas caracterizadas como choperias, cervejarias e bares fazem com que os clientes tenham alto poder de barganha e podem exigir preços menores e produtos de melhor qualidade.

4.4.3.3 Poder de barganha com Fornecedores

Os fornecedores teriam baixo poder de barganha tendo em vista que os produtos em sua maioria são industrializados fazendo com que não exista variações constantes no preço e nas condições de entrega.

4.4.3.4 Restrições a novos entrantes

Tendo em vista que no ramo Chopeiro os investimentos a serem feitos são considerados altos e o ramo possui órgãos regulamentadores muito exigentes, sendo assim possui alta restrição a novos entrantes.

4.4.3.5 Produtos similares

Tendo em vista que o mercado de cervejas artesanais vem crescendo com o passar do tempo, as ameaças por produtos similares é considerada alta.

Ao analisar as cinco forças de Porter chega-se à conclusão de que o mercado apresenta uma concorrência moderada e restrição para novos entrantes alta porém acredita-se que o mercado está em uma crescente e que de maneira geral, os riscos são moderados para um mercado promissor.

4.4.4 Análise da concorrência

Para analisar a concorrência, levou-se em consideração somente os ramos que tenham a venda de chopp em suas instalações na cidade de Presidente Getúlio, chegando ao número de 4 empresas.

Quadro 6: Comparativo de concorrência.

Aspectos Analisados	X Choperia	Baking bar	Deck pizzaria	Boteco do Gel
Espaço Físico	Bom aspecto, cerca de 200m ²	Bom aspecto, cerca de 160m ²	Bom aspecto, cerca de 180m ²	Ótimo aspecto, cerca de 130m ²
Nº de profissionais	Cerca de 30 Funcionários	Cerca de 20 Funcionários	Cerca de 15 Funcionários	Cerca de 10 Funcionários
Fluxo de Clientes	Médio	Alto	Baixo	Médio
Ticket Médio	Cerca de R\$90,00	Cerca de R\$85,00	Cerca de R\$95,00	Cerca de R\$70,00
Pontos Fortes	Boa localização, Ambiente Familiar e pizzaria e lanches.	Boa localização, Ambiente Jovem, pizzaria e lanches	Ambiente Familiar, pizzaria e lanches	Ambiente Jovem e Familiar e preço mais acessível
Pontos Fracos	Pouca variedade de Chopes e preço elevado	Pouca Variedade de Chopes, preço elevado	Localização e pouca variedade de chopes	Localização e pouca variedade de chopes

Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

Ao analisar a tabela pode-se confirmar que os quatro estabelecimentos não possuem uma variedade de chopes e que muitas vezes mesclam em choperia e pizzaria fazendo com que uma análise do mercado de chopes se torne um pouco mais complicada. No entanto ainda se observa que os estabelecimentos, principalmente o Baking bar peca no atendimento e isso possibilita com que ações em relação a esta variável possam ser tomadas com uma das propostas deste projeto empresarial.

4.4.5 Canais de comercialização

Os produtos serão ofertados através do ambiente físico, ou seja, a comercialização de chopes será realizada no estabelecimento a ser definido neste projeto empresarial. O único meio de comercialização digital será a recarga dos cartões de consumação que poderá ser realizada pela internet através de um site ou no estabelecimento da empresa.

4.4.6 Estratégias de promoção

As promoções da empresa serão realizadas pelos meios de comunicação digital ou redes sociais como instagram, Twitter e Facebook além de um site que terá também funções relacionadas a cadastro de clientes e obtenção de dados para a emissão de cartão de consumação. Além disso, periodicamente poderá ser realizado algum anúncio por rádio, panfletos e anúncios em eventos da cidade.

Quadro 7: Orçamento referente à promoção da empresa.

	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Inauguração	R\$2.000,00				
Mídias sociais	R\$400,00	R\$400,00	R\$400,00	R\$400,00	R\$400,00
Rádio	R\$200,00	R\$200,00	R\$200,00	R\$200,00	R\$200,00
Panfletos	R\$300,00	R\$300,00	R\$300,00	R\$300,00	R\$300,00
Anúncios	R\$1.500,00	R\$2.000,00	R\$2.300,00	R\$2.300,00	R\$2.300,00

Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

4.4.7 Formação e definição de preço

Os preços serão definidos de acordo com o ticket médio de R\$75,00 que variam no consumo de chopes de diversas variedades e de porções de 200g, 400g e 600g de Batata frita, Alcatra e de Camarão, além disto serão comercializados bebidas não alcoólicas como refrigerantes lata e em garrafas de 2 Litros e água em garrafas de 500ml com gás e sem gás. O pagamento será realizado através de um cartão de consumação individual que consiste numa espécie de cartão de crédito, porém funciona de forma que o saldo seja equivalente a quantia de recargas. A implantação deste sistema de pagamento deve ser gradativa para que se possa analisar sua viabilidade. Este sistema de crédito abrange as possibilidades de recargas a serem feitas em dinheiro, cartão e em depósitos bancários.

O tempo estimado para o preparo das porções é de 15 minutos, este será o único produto a ser preparado por funcionários, tendo em vista que o sistema self service para Chopp funcionará através dos cartões em contato com as chopeiras e a cobrança será feita por mililitro consumido ou retirado da chopeira.

O custo com pessoal incluindo os encargos e demais benefícios será aproximadamente R\$7.600,00 mensais.

O custo com material está estimado em compras mensais de todos os itens que compõem a produção de gêneros alimentícios, aquisição dos tipos de chopes e das bebidas não alcoólicas está estimado em R\$12.000,00.

4.4.8 Projeção da demanda do projeto

A demanda do projeto se baseia nas ações de contar com pelo menos 30 pessoas (espera-se aumentar esse número a cada período) por noite consumindo no estabelecimento, tendo em vista que a empresa estará aberta para o público por 5 dias da semana, e deve atuar por 48 semanas por ano. Portanto, chega-se às seguintes expectativas de demanda, baseadas com as informações mercadológicas.

Quadro 8: Expectativa de consumo.

Período	Expectativa de Consumidores anuais
Ano 1	7200 Pessoas por ano
Ano 2	7300 Pessoas por ano
Ano 3	7400 Pessoas por ano
Ano 4	7500 Pessoas por ano
Ano 5	7600 Pessoas por ano

Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

4.5 PLANO OPERACIONAL

4.5.1 Definição da localização

Presidente Getúlio, historicamente se desenvolveu a partir de empresas que estavam próximas ao centro da cidade, tendo em vista que um empreendimento como uma choperia depende da facilidade de acesso do consumidor ao estabelecimento, identificou-se uma instalação disponível para aluguel (até a data deste trabalho) que se localiza próximo ao centro de possui grande fluxo de pessoas no período noturno.

Figura 12: Localização da empresa.



Fonte: Google Map's (2020) e Google Earth (2020).

4.5.2 Implantação do projeto

4.5.2.1 Descrição detalhada do projeto

A arquitetura da construção pode ser eficiente para o empreendimento, tendo em vista que existe um grande espaço interno para cozinha e para uso das funções administrativas, mas além disso possui grande espaço externo que pode ser utilizado para uso do atendimento aos clientes e posicionamento de mesas para o público.

Acredita-se no entanto que por se tratar de uma instalação que antes fosse utilizada por uma escola de idiomas, a instalação necessita de reformas e aperfeiçoamentos para caracterizar o ambiente junto ao tema do empreendimento, tais ações estariam voltadas ao melhoramento da área de cozinha e no ambiente reservado para estacionamento.

Outro fator que pode ser importante para a instalação é a questão da implantação dos banheiros e adequação para atendimento tanto para homens quanto para mulheres onde existe então a necessidade da criação de outro sanitário para suprir e resolver essa questão.

4.5.2.2 Investimentos fixos

Figura 13: Orçamento para implantação do projeto.

DESCRIÇÃO	QUANTIDADE	VALOR UNITÁRIO	VALOR TOTAL
PRÉDIOS E INSTALAÇÕES			R\$ 24.000,00
Reforma Instalação	1	R\$ 24.000,00	R\$ 24.000,00
MÁQUINAS E EQUIPAMENTOS			R\$ 73.439,36
Fritadeira elétrica 3lts	2	R\$ 309,99	R\$ 619,98
Chapa 70x30	1	R\$ 579,90	R\$ 579,90
Freezer Refrigerador	1	R\$ 2.397,80	R\$ 2.397,80
Refrigerador consul	1	R\$ 1.399,00	R\$ 1.399,00
Chopeira elétrica	7	R\$ 4.800,00	R\$ 33.600,00
Mini camara de chopp	1	R\$ 12.342,68	R\$ 12.342,68
Modulos internos (conforme orçamento Beerpass)	8	R\$ 800,00	R\$ 6.400,00
Modulos externos (conforme orçamento Beerpass)	8	R\$ 1.900,00	R\$ 15.200,00
Implantação modulos	1	R\$ 900,00	R\$ 900,00
EQUIPAMENTOS DE INFORMÁTICA			R\$ 2.736,00
Computador completo	1	R\$ 1.599,00	R\$ 1.599,00
Tela projetor	1	R\$ 369,90	R\$ 369,90
Projetor HDMI	1	R\$ 368,10	R\$ 368,10
Impressora	1	R\$ 399,00	R\$ 399,00
MÓVEIS E UTENSÍLIOS			R\$ 4.744,97
Balcão para atendimento	1	R\$ 299,00	R\$ 299,00
Cadeira giratória	1	R\$ 179,00	R\$ 179,00
Mesa + 4 cadeiras	15	R\$ 179,00	R\$ 2.685,00
Coifa parede	1	R\$ 594,00	R\$ 594,00
Mesa panificadora	1	R\$ 539,00	R\$ 539,00
Lixadeira cozinha	2	R\$ 169,99	R\$ 339,98
Caixa registradora	1	R\$ 108,99	R\$ 108,99
OUTROS (VASILHAMES)			R\$ 1.384,00
Travessa Oval	20	R\$ 19,20	R\$ 384,00
Caneca Chopp	100	R\$ 10,00	R\$ 1.000,00
TOTAL GERAL			R\$ 106.304,33

Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

Figura 14: Orçamento BeerPass implantação método.

PROPOSTA				
Item	Descrição	Qtde	Valor Un.	Valor
1 Investimento inicial				
1.1	Módulo Externo - Interface externa Tablet 7"; Placas de controle e comunicação, antena de cartões RFid; Case Plástico v0004 slim.	8	R\$1.900,00	R\$15.200,00
1.2	Módulo interno - Controlador e medidor de fluxo, sensor de vazão; Válvula de fluxo; Atuadores e Case Plástico.	8	R\$800,00	R\$6.400,00
1.3	Implantação remota, treinamento de instalação física, treinamento operacional de colaboradores e gerência, Suporte especial por 30 dias.	1	R\$900,00	R\$ 900,00
Valor Total da implantação				R\$ 22.500,00
2 Valores pagos mensalmente				
2.1	Licença de Software e suporte remoto.	1	699,00	699,00
Valor mensal				R\$ 699,00
3 Acessórios para Manutenção				
3.1	kit de Backup - 1 módulo de aferição + Cabo	01	R\$ 800,00	cortesia
3.2	Chave mestra + Leitor RFID	2	R\$200,00	cortesia
4 Observações:				
* Validade da proposta de 5 dias.				
* Contrato 24 meses para o suporte remoto e licença, não inclui manutenção e substituição de equipamentos.				
* Instalação no local e Deslocamento não inclusos. A instalação física poderá ser feita pelo técnico do cliente, sob orientação da Beerpass.				
* Prazo de envio 45 dias.				
* Garantia de 12 meses em Florianópolis, custos de envio por conta do comprador.				



Fonte: BeerPass (2020)

4.5.3 Tecnologia utilizada

A tecnologia empregada no empreendimento consiste na aplicação do sistema de consumação através de cartões, que também caracteriza o uso do self service para o consumo de chopp, devido a chopeiras equipadas com chips de aprovação.

O sistema funciona a partir da instalação de um “tap” que se caracteriza como o local de onde o chopp sai, ou seja, uma espécie de “bica”. Esse tap é acoplado a um sistema de aproximação de cartão que opera a venda da bebida a partir do momento em que a aproximação do cartão e a confirmação do pedido é feita.

O passo que antevêm o processo anterior, se caracteriza pelo sistema de seleção do tipo do chopp e a quantidade desejada, sendo a máxima 300ml e a mínima de 100ml por pedido. Após isso, o sistema calcula o valor do pedido e desconta com cartão ao ser realizada a aproximação.

Para o controle das operações realizadas, é implantado um sistema que busca informar os status de consumo dos taps assim como a quantidade ainda disponível de cada tipo de chopp, a fim de facilitar o abastecimento dos taps.

Para a implantação desta ferramenta serão necessárias as chopeiras, as câmaras frias e os cartões (que já estão relacionados ao investimento a ser realizado), pois as demais tecnologias a serem utilizadas para o projeto, como por exemplo: leitores de cartão, cases

externos e placas de controle e comunicação serão fornecidas pela empresa que implantará o sistema.

4.5.4 Exigências regulatórias

As exigências regulatórias do empreendimento se baseiam principalmente nos aspectos legais para iniciar a comercialização, que são:

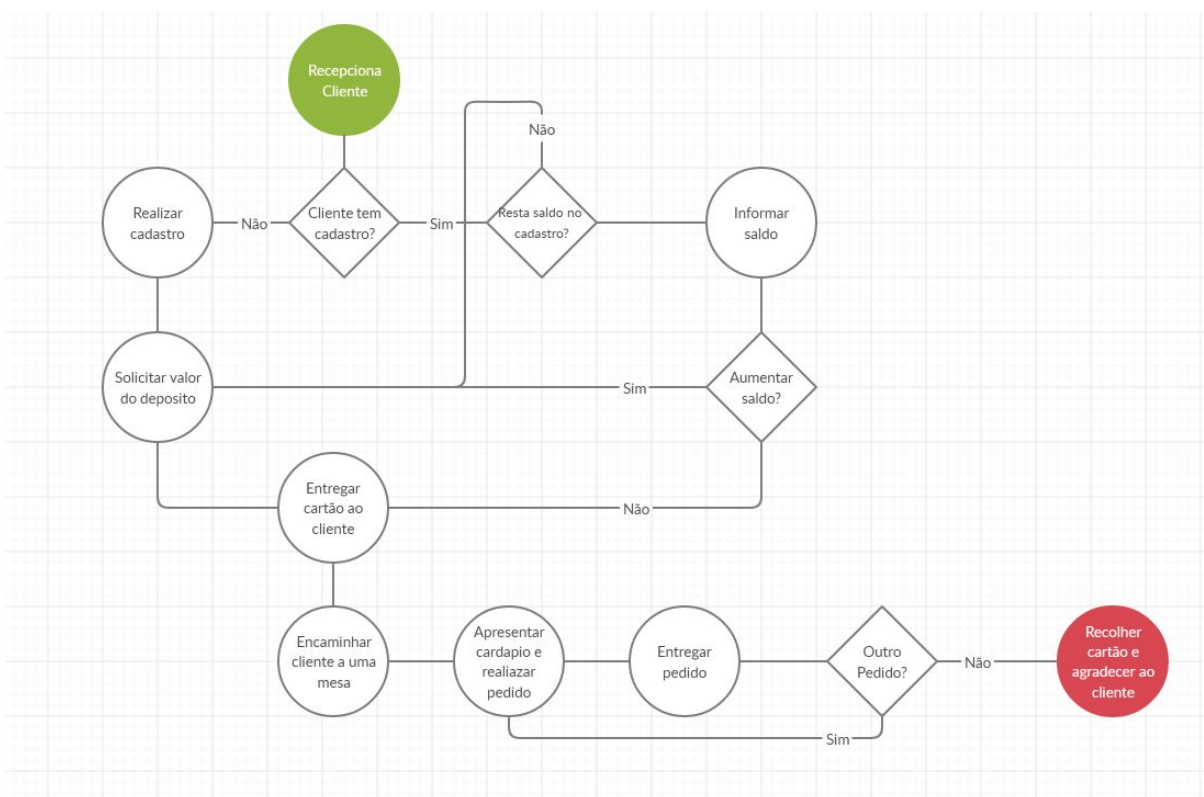
- Elaborar contrato social que conste todas informações referente aos sócios e ao empreendimento, além disto o documento deverá ser registrado na junta comercial do estado.
- Realizar registro nos órgãos regulamentadores nacionais, estaduais e municipais para adequação do empreendimento de acordo com as leis das entidades citadas anteriormente.
- Autorização de início de funcionamento vindo das vistorias promovidas pela Prefeitura Municipal de Presidente Getúlio referentes a vigilância sanitária e as normas de acessibilidade.
- Obter registro e acesso ao sistema para emissão de notas fiscais.
- Por fim, obter documentos e autorização de órgãos responsáveis pelo manuseio de bebidas alcoólicas, além de frequentes vistorias relacionadas ao preparo de gêneros alimentícios;

4.6 Processo produtivo

4.6.1 Fluxo de produção

O fluxo de produção do empreendimento consiste basicamente no atendimento ao cliente, emissão ou recarga do cartão, realização de pedidos, preparo dos pedidos e entrega dos mesmo pedidos, caracterizado pelo fluxograma abaixo:

Figura 15: Fluxo de produção.

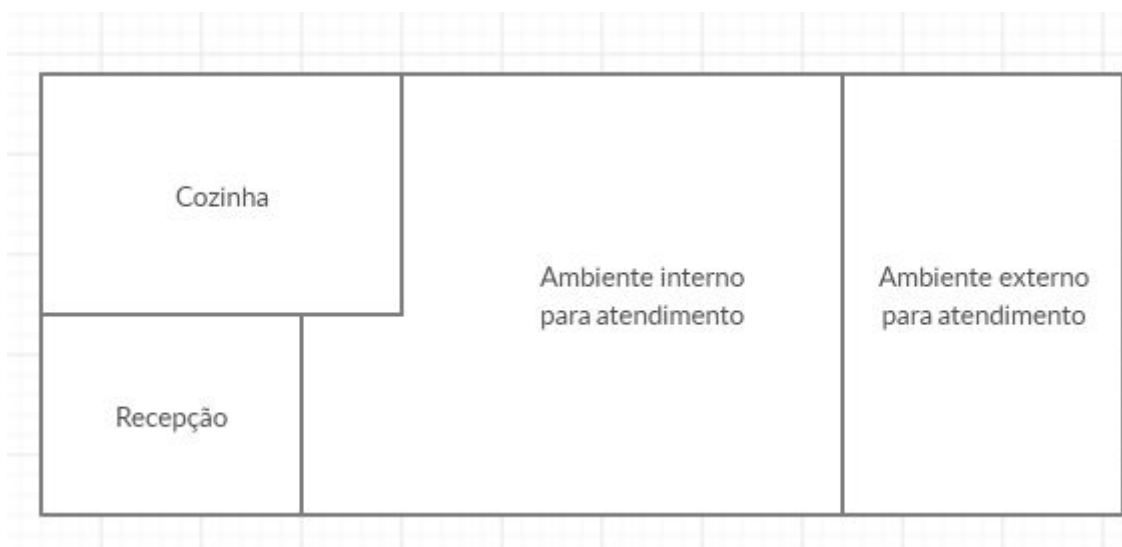


Fonte: Criação Própria (2020).

4.6.2 Lay-out

O ambiente onde o empreendimento será situado conta com estrutura pequena, devido a divisão de salas, porém pode ser realizadas alterações no local para deixar a instalação em condições de receber uma choperia, os esforços para isso resultaria na “planta baixa” a seguir:

Figura 16: Lay-out do projeto.



Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

4.6.3 Insumos e fornecedores

Os insumos para comercialização e elaboração dos produtos ofertados pelo empreendimento foram categorizados com compras mensais, assim como associadas aos fornecedores em questão, como esquematizado abaixo:

Quadro 9: Insumos e fornecedores.

PRODUTO	VALOR SEMANAL	FORNECEDOR
Chopp Pilsen	R\$1.200,00	Choperia Handwerk
Chopp Sommer Pilsen	R\$1.200,00	Choperia Handwerk
Chopp Pilsen	R\$1.200,00	Brahma
Chopp Pilsen	R\$800,00	Opa bier
Chopp Pilsen	R\$980,00	Holzweg
Chopp Pilsen	R\$1.500,00	Eisenbahn
Chopp Vinho	R\$ 945,00	Choperia Blumenau
Batata Frita	R\$164,00	Nutrifrios
Alcatra	R\$300,00	Oesa
Camarão	R\$280,00	Nutrifrios
Óleo para fritar	R\$365,00	Ap oeste
Cebola	R\$5,00	Riosul
Sal	R\$7,45	Oesa
Dúzia de Ovos	R\$20,00	Riosul
Farinha de rosca	R\$60,00	Ap oeste
Coca-Cola lata	R\$72,00	NRJK distribuidora
Guaraná lata	R\$40,00	NRJK distribuidora
Pepsi lata	R\$40,00	NRJK distribuidora
Coca-Cola 2 Litros	R\$75,00	NRJK distribuidora

Guaraná 2 Litros	R\$60,00	NRJK distribuidora
Pepsi 2 Litros	R\$60,00	NRJK distribuidora
Água mineral sem gás	R\$45,00	NRJK distribuidora
Água mineral com gás	R\$50,00	NRJK distribuidora

Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

4.6.4 Pessoal e qualificação

Como o empreendimento depende da elaboração de gêneros alimentícios, será necessário contar com profissionais com experiência na área de cozinha, assim como o atendimento deve estar bem esquematizado e organizado para evitar transtornos em relação a utilização dos cartões e todos os procedimentos relacionados a ele. Portanto, chegou-se na seguinte relação:

Quadro 10: Pessoal e funções a serem contratados.

Departamento	Função	Qualificação	Quantidade	Salário base
Cozinha	Cozinheiro	3 anos de experiência	1	R\$1.600,00
Cozinha	Auxiliar Cozinha	1 ano de experiência	1	R\$1.100,00
Atendimento	Garçom	1 ano de experiência	2	R\$1.200,00
Limpeza	Faxineiro	1 ano de experiência	1	R\$1.200,00

Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

4.6.5 Equipe gerencial

Os sócios do projeto irão atuar nas atividades operacionais, financeiras e principalmente administrativas do negócio, sendo caracterizados pela participação no atendimento ao público, coordenação dos recursos, aquisição de materiais, gestão dos estoques e controle de entradas e saídas de dinheiro. Além disso, irão atuar juntamente com a equipe de trabalho buscando melhorar o relacionamento e a qualidade dos produtos ofertados aos consumidores para que ambos atinjam suas expectativas.

4.7 PLANO FINANCEIRO

4.7.1 Quadro de investimentos

Para o projeto da choperia, entende-se que os investimentos a serem realizados se dividem somente entre maquinário e equipamentos, móveis e utensílios, equipamentos de informática, despesas pré operacionais e outros investimentos fixo que enquadram itens a serem utilizados no decorrer do projeto.

Além dos investimentos fixos, conta-se com os investimentos em giro que se caracterizam como caixa mínimo, financiamento de clientes, estoque e fornecedores. Ainda considerou-se, para a obtenção dos valores em giro, o número de dias e a base financeira cujo os valores são gerados. Estas e outras informações ficam mais evidentes na tabela abaixo:

Figura 17: Investimentos fixos e de giro.

INVESTIMENTOS			
DESCRIÇÃO		REF.	TOTAL
INVESTIMENTOS FIXOS		100%	106.304
Projetos		0%	-
Terrenos		0%	-
Prédios e instalações		23%	24.000
Máquinas e equipamentos		69%	73.439
Móveis e utensílios		4%	4.745
Equipamentos informática		3%	2.736
Veículos		0%	-
Despesas pré-operacionais		0%	-
Outros (Vassilhames para alimentos)		1%	1.384
INVESTIMENTOS EM GIRO		Base	Valores
	dias		
Caixa mínimo	10	540.000	15.000
Financiamento clientes	30	540.000	45.000
Estoques	7	285.000	5.542
(-) fornecedores	45	285.000	-35.625
TOTAL DOS INVESTIMENTOS			29.917

Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

4.7.2 Quadro de usos e fontes

O quadro de usos e fontes apresenta os investimentos (equivalentes aos da figura 17) e as fontes para o “financiamento” dos investimentos, ou seja, de onde o dinheiro sai para tornar-se um investimento.

Figura 18: Usos e fontes.

QUADRO DE USOS E FONTES

DESCRIÇÃO	%	TOTAL	ETAPAS DO PROJETO			
			1-bim	2-bim	3-bim	4-bim
USOS (aplicações)	100%	136.221	92.560	43.661	0	0
Projetos	0%	-	-	-	-	-
Terrenos	0%	-	-	-	-	-
Prédios e instalações	18%	24.000	6.000	18.000	-	-
Máquinas e equipamentos	54%	73.439	55.080	18.360	-	-
Móveis e utensílios	3%	4.745	4.745	-	-	-
Equipamentos informática	2%	2.736	2.736	-	-	-
Veículos	0%	-	-	-	-	-
Despesas pré-operacionais	0%	-	24.000	(24.000)	-	-
Outros (Vassilhames para alimentos)	1%	1.384	-	1.384	-	-
Investimentos em giro (capital de giro)	22%	29.917	-	29.917	-	-
FONTES (origens)	100%	136.221	92.560	43.661	0	0
Recursos próprios (sócios)	73%	100.000	92.560	7.440	-	-
Financiamentos bancários	27%	36.221	-	36.221	-	-
Outras fontes (Fornecedor)	0%	-	-	-	-	-

Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

4.7.3 Quadro de financiamento

Como apresentado no quadro anterior, parte das fontes é oriunda de financiamentos bancários, desta forma, realizou-se a tabela com as premissas de 5 anos para saldar o financiamento, sem carência, com uma taxa anual de 12,3% e aplica-se o método de amortização denominado PRICE. As informações foram providas pela Cooperativa Viacredi.

Figura 19: Financiamentos do projeto.

QUADRO DE FINANCIAMENTO BANCARIO

PREMISSAS DA OPERAÇÃO	PERIODO	SDO DEV	AMORT	JUROS	PREST
Prazo total	5 anos	0	36.221	-	-
Carência	- anos	1	30.550	5.671	4.444
Taxa de juros	12,3% ao ano	2	24.183	6.367	3.748
Método	PRICE	3	17.035	7.148	2.967
		4	9.010	8.025	2.090
		5	-	9.010	1.106
		SOMA		36.221	14.356
					50.577

Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

4.7.4. Quadro de produção e vendas

A produção, no caso dos projeto da choperia, passaria somente pela produção das gêneros alimentícios (Batata-frita, camarão e alcatra), pois são os únicos produtos que exigem a confecção para se tornarem porções para o consumo. Os demais itens se referem somente à revenda dos produtos.

Figura 20: Produção e vendas.

QUADRO DE PRODUÇÃO E VENDAS							
DESCRIÇÃO	REF	ATUAL	ANO-1	ANO-2	ANO-3	ANO-4	ANO-5
CAPACIDADE PRODUTIVA	unid prod	-	4.250	4.250	4.250	4.250	4.250
Batata-frita	KG	-	1.650	1.650	1.650	1.650	1.650
Alcatra	KG	-	1.350	1.350	1.350	1.350	1.350
Camarão	KG	-	1.250	1.250	1.250	1.250	1.250
UTILIZAÇÃO DA CAPACIDADE INSTALADA		0,0%	100%	100%	100%	100%	100%
Batata-frita	KG		100%	100%	100%	100%	100%
Alcatra	KG		100%	100%	100%	100%	100%
Camarão	KG		100%	100%	100%	100%	100%
VOLUME DE VENDAS (produção)	unid prod	-	13.360	14.271	15.273	16.375	17.588
Chopp	Litros		7.900	8.690	9.559	10.515	11.566
Água sem gás 510ml	Unidade		250	275	303	333	366
Água com gás 510ml	Unidade		200	220	242	266	293
Coca-cola Lata 350ml	Unidade		180	198	218	240	264
Coca-cola 2 Litros	Unidade		180	198	218	240	264
Pepsi Lata 350ml	Unidade		100	110	121	133	146
Pepsi 2 Litros	Unidade		100	110	121	133	146
Guaraná Lata 350ml	Unidade		100	110	121	133	146
Guaraná 2 Litros	Unidade		100	110	121	133	146
Batata-frita	KG		1.650	1.650	1.650	1.650	1.650
Alcatra	KG		1.350	1.350	1.350	1.350	1.350
Camarão	KG		1.250	1.250	1.250	1.250	1.250
RECEITA OPERACIONAL BRUTA - ROB	preço R\$	-	540.370	601.706	630.468	677.750	717.125
Chopp	30		237.000	277.646	305.410	335.951	369.546
Água sem gás 510ml	4		1.000	1.172	1.289	1.418	1.559
Água com gás 510ml	4,5		900	1.054	1.089	1.677	21.385
Coca-cola Lata 350ml	5		900	1.054	1.160	1.276	1.403
Coca-cola 2 Litros	14		2.520	2.952	3.247	3.572	3.929
Pepsi Lata 350ml	5		500	586	644	709	780
Pepsi 2 Litros	14		1.400	1.640	1.804	1.985	2.183
Guaraná Lata 350ml	5		500	586	644	709	780
Guaraná 2 Litros	14		1.400	1.640	1.804	1.985	2.183
Batata-frita	45		74.250	79.076	79.076	79.076	79.076
Alcatra	75		101.250	107.831	107.831	107.831	107.831
Camarão	95		118.750	126.469	126.469	126.469	126.469

Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

4.7.5 Quadro de custos e despesas operacionais

Os custos representados no projeto quanto a fabricação das porções se define quanto a capacidade produtiva (variável) junto com os preços pagos para aquisição destes mesmos itens, conforme exposto abaixo:

Figura 21: Custos aquisição insumos.

QUADRO DE CUSTOS E DESPESAS OPERACIONAIS								
DESCRIÇÃO	V/F	REF	ATUAL	ANO-1	ANO-2	ANO-3	ANO-4	ANO-5
CUSTO MERCADORIA VENDIDA		custo unit R\$	-	277.575	289.118	301.814	315.781	331.144
Chopp	V	14,00		110.600	121.660	133.826	147.209	161.929
Água sem gás 510ml	V	2,50		625	688	756	832	915
Água com gás 510ml	V	3,00		600	660	726	799	878
Coca-cola Lata 350ml	V	3,50		630	693	762	839	922
Coca-cola 2 Litros	V	6,50		1.170	1.287	1.416	1.557	1.713
Pepsi Lata 350ml	V	3,00		300	330	363	399	439
Pepsi 2 Litros	V	6,00		600	660	726	799	878
Guaraná Lata 350ml	V	3,00		300	330	363	399	439
Guaraná 2 Litros	V	6,00		600	660	726	799	878
Batata-frita	V	16,00		26.400	26.400	26.400	26.400	26.400
Alcatra	V	45,00		60.750	60.750	60.750	60.750	60.750
Camarão	V	60,00		75.000	75.000	75.000	75.000	75.000

Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

As despesas operacionais se caracterizam como os gastos que o projeto apresenta em relação a administração do empreendimento, e se tornam, assim como os custos, fundamentais para o desenvolvimento do projeto.

Figura 22: Despesas Operacionais.

DESPESAS OPERACIONAIS (dc+da+df)			-	219.715	225.477	231.347	237.322	243.394
DESPESAS COMERCIAIS			-	16.428	16.921	17.428	17.951	18.490
Telefone	F	70		840	865	891	918	945
Material de publicidade	F	400		4.800	4.944	5.092	5.245	5.402
Mensalidade BeerPass	F	699		8.388	8.640	8.899	9.166	9.441
Cartões de consumo	F	120		1.440	1.483	1.528	1.574	1.621
Cardapios	F	80		960	989	1.018	1.049	1.080
DESPESAS ADMINISTRATIVAS			-	198.002	203.942	210.061	216.362	222.853
Energia	F	700		8.400	8.652	8.912	9.179	9.454
Água	F	90		1.080	1.112	1.146	1.180	1.216
Aluguel	F	2.250		27.000	27.810	28.644	29.504	30.389
Internet	F	130		1.560	1.607	1.655	1.705	1.756
Material de limpeza	F	100		1.200	1.236	1.273	1.311	1.351
Material de expediente	F	50		600	618	637	656	675
Depreciação	F			13.442	13.846	14.261	14.689	15.130
Salários	F	6.300		75.600	77.868	80.204	82.610	85.088
Fgts	F	8%		6.720	6.922	7.129	7.343	7.563
Férias	F	33,33%		2.100	2.163	2.228	2.294	2.363
13º Salário	F	1/12		6.300	6.489	6.684	6.884	7.091
Pro Labore	F	1.500		54.000	55.620	57.289	59.007	60.777
DESPESAS FINANCEIRAS			-	5.284	4.614	3.858	3.008	2.051
Despesas bancárias	F	70		840	865	891	918	945
Juros sobre empréstimos	F			4.444	3.748	2.967	2.090	1.106
IMPOSTOS SOBRE VENDAS				37.475	43.302	46.034	50.526	54.267
Simplex Nacional - 3º Faixa	9,50%			37.475	43.302	46.034	50.526	54.267

Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

4.7.6 Demonstrativo econômico projetado

As projeções econômicas do projeto, baseiam-se nas informações obtidas anteriormente como receitas, custos e despesas. Através destas informações pode-se obter o resultado dos períodos de estudo do projeto, conforme abaixo:

Figura 23: Demonstrativo econômico projetado.

DEMONSTRATIVO ECONOMICO PROJETADO							
DESCRIÇÃO	REF	ATUAL	ANO-1	ANO-2	ANO-3	ANO-4	ANO-5
RECEITA OPERACIONAL BRUTA			540.370	601.706	630.468	677.750	717.125
(-) Impostos sobre vendas			(37.475)	(43.302)	(46.034)	(50.526)	(54.267)
RECEITA OPERACIONAL LIQUIDA			502.895	558.404	584.434	627.224	662.858
(-) Custo dos mercadorias vendida			(277.575)	(289.118)	(301.814)	(315.781)	(331.144)
(=) RESULTADO BRUTO			225.320	269.286	282.619	311.443	331.714
(-) Despesas operacionais			(219.715)	(225.477)	(231.347)	(237.322)	(243.394)
RESULTADO OPERACIONAL			5.605	43.809	51.272	74.121	88.320
(-) Imposto de renda e contr. social s/lucro			-	-	-	-	-
RESULTADO LIQUIDO DO PERÍODO			5.605	43.809	51.272	74.121	88.320
(-) Participação nos resultados			-	-	-	-	-
RESULTADO APOS A DISTR. DE RESULTADOS			5.605	43.809	51.272	74.121	88.320

Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

4.7.7 Fluxo de caixa projetado

Diferentemente, da tabela anterior, o fluxo de caixa projetado representa o dinheiro disponível em caixa, enquanto os resultados anteriores se referem às atividades desde o período do ano 1, enquanto o fluxo de caixa projetado analisa o projeto a sua fase de implantação, ou seja, no ano zero ou atual, conforme abaixo:

Figura 24: Fluxo de caixa projetado.

FLUXO DE CAIXA PROJETADO							
DESCRIÇÃO	REF	ATUAL	ANO-1	ANO-2	ANO-3	ANO-4	ANO-5
FLUXO OPERACIONAL		-	24.332	62.269	69.391	91.818	105.501
ROB			540.370	601.706	630.468	677.750	717.125
(-) gastos totais - despesas financeiras			(529.480)	(553.283)	(575.338)	(600.621)	(626.754)
EBIT			10.890	48.423	55.130	77.129	90.371
(+) depreciação			13.442	13.846	14.261	14.689	15.130
EBITDA			24.332	62.269	69.391	91.818	105.501
(-) pagamento de IR e CSL			-	-	-	-	-
FLUXO FINANCEIRO		136.221	(10.955)	(10.981)	(11.007)	(11.033)	(11.061)
(-) despesas financeiras		-	(5.284)	(4.614)	(3.858)	(3.008)	(2.051)
(-) amortização de empréstimos		-	(5.671)	(6.367)	(7.148)	(8.025)	(9.010)
(+) financiamentos		36.221	-	-	-	-	-
(+) ingresso de capital próprio		100.000	-	-	-	-	-
FLUXO DE INVESTIMENTOS		(106.304)	-	-	-	-	136.221
(-) investimentos fixos		(106.304)	-	-	-	-	-
(+) venda de ativo fixo ou valor residual		-	-	-	-	-	136.221
FLUXO CAIXA DO PERÍODO		-	13.377	51.288	58.385	80.785	230.661
(+) valor inicial		-	29.917	43.293	94.582	152.967	233.752
(+/-) Necessidade de caixa/pgto necess. caixa		-	-	-	-	-	-
SALDO FINAL DE CAIXA		29.917	43.293	94.582	152.967	233.752	464.413

Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

4.8 ANÁLISE DOS INVESTIMENTOS

4.8.1 Método Payback

Para obter-se a análise de investimento utilizou-se de ferramentas que facilitam a análise dos investimentos de um projeto, entre eles está o PAYBACK que possibilita descobrir, de acordo com os saldos de caixa, em quanto tempo um investimento retorna aos sócios. Existe também o PAYBACK DESCONTADO que utiliza as entradas de caixa levando em consideração a taxa denominada TMA (No caso deste projeto, foi definido pelos sócios em 20%), portanto o PAYBACK DESCONTADO leva em consideração o dinheiro no tempo para prover o tempo de retorno.

Figura 25: Payback e Payback descontado.

ANÁLISE DOS INVESTIMENTOS							
PAYBACK		ORIGINAL			DESCONTADO		
Período	saídas	entradas	saldo	saídas	entradas	saldo	
0	(100.000)		(100.000)	(100.000)		(100.000)	
1		13.377	(86.623)		11.147	(88.853)	
2		51.288	(35.335)		35.617	(53.236)	
3		58.385	23.050		33.788	(19.448)	
4		80.785	103.835		38.959	19.510	
5		230.661	334.496		92.698	112.208	
Prazo PAYBACK		2,61 anos			3,50 anos		

Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

4.8.2 Método VPL

O valor presente líquido, ou VPL, também foi uma das ferramentas utilizadas na análise de investimentos, onde esta, permite com que de acordo com as entradas e saídas de caixa se obtenha um variável que indique os ganhos em relação a uma taxa de atratividade. No caso do presente projeto se obteve o VPL de R\$ 112.208,00 em relação a TMA de 20%, o que indica, até este ponto, a viabilidade do investimento, pois apresenta um VPL superior a zero.

4.8.3 Método TIR

A taxa interna de retorno, ou TIR, representa a taxa real de ganhos, diferente da TMA que é tida como uma taxa de atratividade, que também é tida como o mínimo de retorno esperado em um investimento. No entanto, a TIR é tida como a taxa real encontrada através do fluxo de caixa. No caso deste Projeto, a TIR encontrada foi de 47,9%, que já é superior a TMA, portanto caracteriza a viabilidade do negócio.

CONCLUSÃO

Conclui-se com o presente trabalho que através de uma análise de mercado a possibilidade de implantação de uma Choperia self-service na cidade de Presidente Getúlio está confirmada tendo em vista a inovação que o serviços de autoatendimento oferece, o que fica evidente ainda mais devido a inexistência de concorrentes com a mesma metodologia de atendimento.

Os fatores estudados neste trabalho vão desde a elaboração do negócio, implementação do mesmo, produtos a serem comercializados, até a análise do investimento e rentabilidade do negócio. A empresa apesar de um conceito inovador teria concorrentes enquadrados no método de atendimento tradicional e talvez certa resiliência pelos consumidores por ser de certa forma um item novo no mercado, porém, o mercado consumidor sempre apresenta inovações e este seria um dos pontos principais que a Choperia apresentaria, inovação.

Analisando através de todos os fatores levantados a viabilidade de implantação do negócio, onde através de um investimento financeiro considerável teria a possibilidade de implantação do negócio buscando o mercado consumidor nos cinco anos do negócio tentando também alcançar a rentabilidade nos primeiros anos de funcionamento. Assim a empresa seria de certa forma vantajosa e viável, devido principalmente ao seu posicionamento no mercado.

A elaboração da caracterização do empreendimento e do plano de marketing mapeiam o mercado de forma a gerar um posicionamento voltado para a inovação e mudanças no padrão de atendimento. Por outro lado, as informações obtidas no plano operacional e estratégico, definiram a empresa de maneira a indicar os esforços e decisões para aplicar as políticas empresariais definidas. Por fim, as engrenagens deste plano de negócios se completam na medida que o plano financeiro, que determina os preços e quantidades a serem vendidas, aquisição de insumos e despesas adquiridas durante o funcionamento garante o funcionamento da organização.

O fato da inexistência de pesquisas e análise referentes ao consumo de chopp na cidade de Presidente Getúlio prejudica a afirmação em relação a viabilidade do projeto. Isso faz com que a análise financeira tenha que ter seus pontos muito bem elaborados para que possa ser interpretada e analisada de forma eficiente e eficaz.

Analisando as questões que envolvem a análise de viabilidade do projeto, encontram-se as ferramentas expostas anteriormente como Payback descontado de 3,5 anos, VPL de R\$ 112.208,00 e a TIR de 47,9%, ainda conta-se com o auxílio da TMA de 20%, onde num prazo de estudo do projeto de 5 anos entende-se o Payback original de 2,61 anos uma variável com resultado consideravelmente bom somada uma TIR de 47,9% superior à TMA de 20% e o VPL positivo, afirma-se que a viabilidade do negócio existe. Portanto, com tudo que já foi exposto desde a caracterização do empreendimento até a análise financeira, entende-se que a viabilidade do negócio referente a uma choperia na cidade de Presidente Getúlio está comprovada.

REFERÊNCIAS

BIAGIO, Luiz Arnaldo; BATOCCHIO, Antonio. **Plano de negócios: estratégia para micro e pequenas empresas**. 2. ed. Barueri: Manole, 2012. 466 p.

BONHO, Fabiana Tramontin. **Pesquisa Mercadológica**. Porto Alegre: Sagah, 2018. 166 p.

CERVBRASIL. **DADOS DO SETOR CERVEJEIRO NACIONAL**. 2017. Disponível em: http://www.cervbrasil.org.br/novo_site/dados-do-setor/. Acesso em: 25 out. 2020.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999. 710 p.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução a teoria da administração**. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000. 700 p.

CRESCITELLI, Edson. OLIVEIRA, Érica Custódia de. Barreto, Iná Futino. **A internet como fonte para o sim: os processos de captação e as formas de avaliação**. São Paulo. Revista para gestão da tecnologia e sistemas de informação. 2007. Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/jistm/v3n3/06.pdf>. Acesso 02 jul. 2020.

DAFT, Richard L.. **Administração**. 4. ed. Rio de Janeiro: Ltc, 1999. 513 p.

DORNELAS, José Carlos Assis; Et al. **Plano de negócios que dão certo: um guia para pequenas empresas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008. 194 p.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Introdução à administração**. 3. ed. São Paulo: Pioneira, 1998. 713 p.

FEDERAL, Receita. **Simples Nacional**. 2020. Disponível em: <http://www8.receita.fazenda.gov.br/SimplesNacional/>. Acesso em: 25 out. 2020.

FILHO, Nelson casarotto. **Projeto de negócio: estratégias e estudos de viabilidade**. São Paulo: Atlas, 2002. 301 p.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002. Disponível em: <https://docente.ifrn.edu.br/mauriciofacanha/ensino-superior/redacao-cientifica/livros/gil-a.-c.-como-elaborar-projetos-de-pesquisa.-sao-paulo-atlas-2002./view>. Acesso 02 jul. 2020.

IBGE. **Panorama Presidente Getúlio**. 2019. Disponível em: <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/sc/presidente-getulio/panorama>. Acesso em: 25 out. 2020.

m 02 jul. 2020.

MALTE, Clube do. **Cerveja Brasileiras**. 2020. Disponível em: <https://www.clubedomalte.com.br/pais/brasil>. Acesso em: 20 out. 2020.

MANHANI, Lourdes P. S.; FERREIRA, Alexandre Oliveira. **A importância do plano de negócios para o sucesso empresarial: algumas considerações**. Revista das Ciências Gerencias, São Paulo, v. , n. 14, p. 179-196, 22 out. 2008.

MASCHIO, Gilberto Luiz. **Projetos empresariais: Elaboração e análise**. Rio do Sul. 2017.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução a administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2000. 546 p.

MONTANA, Patrick J.; CHARNOV, Bruce H.. **Administração**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2003. 525 p.

ORTEGA, Antonio César. SILVA, Filipe Prado Macedo. **As ferramentas da pesquisa qualitativa aplicadas aos estudos territoriais**. 2016. Disponível em: <http://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/8847/1/As%20Ferramentas.pdf>. Acesso em 02 jul. 2020.

PESSÔA, Leonel Cesarino; COSTA, Giovani da; MACCARI, Emerson Antonio. **As micro e pequenas empresas, o simples nacional e o problema dos créditos de ICMS**. 12. ed. São Paulo: Revistagv, 2016. 363 p. Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/rdgv/v12n2/1808-2432-rdgv-12-2-0345.pdf>. Acesso em: 23 out. 2020.

REIS, Tiago. **TMA: Entenda o que é a taxa mínima de atratividade e como calculá-la**. 2019. Disponível em: <https://www.sunoresearch.com.br/artigos/taxa-minima-de-atratividade/>. Acesso em 20 nov. 2020.

RÉVILLION, Anya Sartori Piatnicki. **A utilização de pesquisas exploratórias na área de marketing**. 2001 p. 3. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/enanpad2001-mkt-532.pdf>. Acesso 02 jul. 2020.

SALIM, Cesar Simões et al. **Construindo um plano de negócios: todos os passos necessários para planejar e desenvolver negócios de sucesso**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005. 338 p.

SCHAEDLER, Marta Lúcia. **Participação dos colaboradores nos resultados: divulgação na página institucional e número da demonstração de valor adicionado**. Curitiba. 2011. Disponível em: https://acervodigital.ufpr.br/bitstream/handle/1884/26197/MARTA%20LUCIA%20SCHAEDLER_Dissertacao_Capa%20Dura.pdf;jsessionid=1FAB60D357CD9D1ADC65DE35DA6473E2?sequence=1. Acesso em 02 jul. 2020.

SEBRAE. **O lucrativo mercado da cerveja: saiba como empreender com sabor.** 2014. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/o-lucrativo-mercado-da-cerveja-saiba-como-empreender-com-sabor,e124e4f7f4619610VgnVCM1000004c00210aRCRD>. Acesso em: 25 out. 2020.

SEGUNDO, Hugo de Brito Machado. **Processo Tributário.** 8. ed. São Paulo: Atlas, 2015. 576 p.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Como elaborar um plano de negócios.** Brasília: Núcleo de Comunicação, 2013. 164 p. Disponível em: [http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/5f6dba19baaf17a98b4763d4327bfb6c/\\$File/2021.pdf](http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/5f6dba19baaf17a98b4763d4327bfb6c/$File/2021.pdf). Acesso em: 12 jun. 2020.

SILVA, Edna Lúcia da; Menezes, Eстера Muszkat. **Método da pesquisa e elaboração de dissertação.** 3. ed, Florianópolis, Atual. 2000. Disponível em: <http://cursos.unipampa.edu.br/cursos/ppgcb/files/2011/03/Metodologia-da-Pesquisa-3a-edicao.pdf>. Acesso em: 02 jul. 2020.

SILVA, Ricardo da Silva e. **Análise de cenários e Planejamento mercadológico.** Porto Alegre: Sagah, 2019. 153 p.

SOARES, Isabel; et al. **Decisão de investimentos: análise financeira de projetos.** 4. ed. Lisboa: Sílabo, 2015. 33 p. Disponível em: <https://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/82888/2/116731.pdf>. Acesso em: 12 jun.2020.

WILLIAMS, Chuck. **ADM: princípios de administração.** 2. ed. São Paulo: Cengage, 2017. 440 p. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522126958/cfi/2!/4/4@0.00:0.00>. Acesso em: 08 out. 2020

YASUDA, Aurora; OLIVEIRA, Diva Maria Tammaro de. **Pesquisa de marketing: guia para a prática de pesquisa de mercado.** São Paulo: Cengage Learning, 2012. 267 p.