



Universidade Federal de Ouro Preto  
Instituto de Ciências Exatas e Aplicadas  
Departamento de Engenharia de Produção



## **Trabalho de Conclusão de Curso**

# **ELABORAÇÃO DE UM PLANO DE NEGÓCIO DE UMA CONFEITARIA DE PEQUENO PORTE**

**Laila Fonseca Saraiva**

João Monlevade, MG  
2019

**Laila Fonseca Saraiva**

# **ELABORAÇÃO DE UM PLANO DE NEGÓCIO DE UMA CONFEITARIA DE PEQUENO PORTE**

Trabalho de Conclusão de curso apresentado à Universidade Federal de Ouro Preto como parte dos requisitos para obtenção do Título de Engenheiro de Produção pelo Instituto de Ciências Exatas e Aplicadas da Universidade Federal de Ouro Preto.

Orientador: Prof. MSc. Daniel Francisco Bastos Monteiro

**Universidade Federal de Ouro Preto  
João Monlevade  
2019**

S243e Saraiva, Lailla Fonseca.  
Elaboração de um plano de negócio de uma confeitaria de pequeno porte  
[manuscrito] / Lailla Fonseca Saraiva. - 2019.

69f.: il.: color; grafs; tabs.

Orientador: Prof. MSc. Daniel Francisco Bastos Monteiro.

Monografia (Graduação). Universidade Federal de Ouro Preto. Instituto de  
Ciências Exatas e Aplicadas. Departamento de Engenharia de Produção.

1. Negócios - Planejamento. 2. Confeitaria. 3. Empreendedorismo. I.  
Monteiro, Daniel Francisco Bastos. II. Universidade Federal de Ouro Preto. III.  
Titulo.

CDU: 658.5



**ATA DE DEFESA – ATV030**

Aos 16 dias do mês de Julho de 2019, às 10:30 horas, na sala E203 deste instituto, foi realizada a defesa do Trabalho de Conclusão de Curso pelo (a) aluno (a) Lailla Fonseca Saraiva, Matrícula 14.1.8026 sendo a comissão examinadora constituída pelas professoras: Dr.<sup>a</sup> Alana Deusilan Sester Pereira e Aline Mara Alves Soares

O (a) aluno (a) apresentou o trabalho intitulado: **Elaboração de um plano de negócio de uma confeitaria de pequeno porte**

A comissão examinadora deliberou, pela:  Aprovação; ou  Aprovação com Ressalva - Prazo concedido para as correções: 30 dias; ou  Reprovação com Ressalva, com prazo para marcação da nova banca de: \_\_\_\_\_; ou  Reprovação do(a) aluno(a), com a nota 9,5. Na forma regulamentar e seguindo as determinações da Resolução COEP 05/2018 foi lavrada a presente ata que é assinada pelos membros da comissão examinadora e pelo (a) aluno(a).

João Monlevade, 16 de Julho de 2019.

Daniel F. B. Monteiro

Me. Daniel Francisco Bastos Monteiro (Orientador)

Alana Deusilan Sester Pereira

Dr.<sup>a</sup> Alana Deusilan Sester Pereira (Membro)

Aline Mara Alves Soares

Aline Mara Alves Soares (Membro)

Lailla Fonseca Saraiva

Lailla Fonseca Saraiva (Discente)

# Agradecimentos

Agradeço primeiramente a Deus, por ser minha força e refúgio e por ter me permitido viver esse sonho, à Ele toda honra.

Ao meu orientador, Daniel Monteiro, pelos ensinamentos, dicas e total disponibilidade na orientação deste trabalho.

Agradeço meus pais e irmã pelo apoio e amor incondicional e pelas suas orações que me ajudaram a prosseguir.

À República Relicário por ter se tornado meu lar. Agradeço em especial a Mimi que me deu todo suporte para realização desse trabalho e por todo companheirismo. À Jac pelo carinho e amor de sempre. Obrigada por poder contar com vocês pra tudo.

À UFOP e DEENP por contribuírem tanto para o meu aprendizado e desenvolvimento.

Por fim, agradeço ao Marco Aurélio, por seu companheirismo, dedicação e amor, obrigada por dividir comigo essa jornada.

*"As pessoas felizes lembram o passado com gratidão, alegram-se com o presente e encaram o futuro sem medo."*

*Epicuro de Samos (341 a.C.- 270 a.C.)*

# Resumo

Um problema recorrente no cenário atual refere-se ao número elevado do encerramento de empresas com até cinco anos de existência. Nesse sentido, é fundamental o planejamento e estudo de viabilidade de um empreendimento antes de se iniciar um negócio. Visando o alcance dessa resposta, a presente pesquisa teve como objetivo elaborar um Plano de Negócio para uma confeitaria localizada na cidade de João Monlevade-MG. Para tal, foi realizada uma pesquisa descritiva quanto à sua natureza e qualitativa quanto ao método. Quanto a coleta de dados, a mesma se deu através da realização de entrevista semi-estruturada, observação não participante, diário de campo e pesquisa de documentos. Foram realizadas sete entrevistas entre estabelecimentos locais e confeitarias de três cidades de Minas Gerais. Conclui-se que o presente estudo atingiu todos os objetivos esperados, como o desenvolvimento da análise de mercado, dos planos de: marketing, operacional e financeiro, além da avaliação estratégica e da avaliação do plano de negócio em que a instalação da confeitaria mostra-se viável e rentável.

**Palavras-chave:** Plano de negócio, Confeitaria, Empreendedorismo.

# Abstract

A recurring problem in the current scenario refers to the high number of closures of companies with up to 5 years of existence. In this sense, it is fundamental to plan and study the feasibility of an enterprise before starting a business. Aiming at the scope of this answer, the present research had as objective to elaborate a Business Plan for a confectionery located in the city of João Monlevade-MG. For this, a descriptive research was carried out as to its nature and qualitative regarding the method. Data collection was done through a semi-structured interview, non-participant observation, field diary and document research. Seven interviews were conducted between local establishments and confectioners from the city of Belo Horizonte and João Monlevade, both in Minas Gerais. It is concluded that the present study reached all the expected objectives and the installation of the confectionery is feasible and profitable.

**Keywords:** Business plan, Confectionery, Entrepreneurship.

# Lista de ilustrações

|  |    |
|--|----|
| Figura 1 – Marketing Mix.....                | 24 |
| Figura 2 – Matriz SWOT.....                  | 27 |
| Figura 3 – Estrutura Funcional .....         | 37 |
| Figura 4 – Análise SWOT da confeitaria ..... | 60 |

# Lista de tabelas

|  |    |
|--|----|
| Tabela 1 – Capacidade Produtiva por Item .....               | 47 |
| Tabela 2 – Cestas de Produtos.....                           | 48 |
| Tabela 3 – Relação Produto x Faturamento .....               | 48 |
| Tabela 4 – Equipamentos e Utensílios.....                    | 50 |
| Tabela 5 – Despesas Fixas .....                              | 51 |
| Tabela 6 – Projeção de vendas pessimista.....                | 52 |
| Tabela 7 – Projeção de vendas realista .....                 | 52 |
| Tabela 8 – Projeção de vendas otimista .....                 | 53 |
| Tabela 9 – Resumo de cenários .....                          | 53 |
| Tabela 10 – Estoque inicial de ingredientes .....            | 54 |
| Tabela 11 – Estoque inicial de embalagens.....               | 54 |
| Tabela 12 – Capacidade produtiva dado lote mínimo .....      | 55 |
| Tabela 13 – Capacidade produtiva dado lote mínimo ideal..... | 56 |
| Tabela 14 – PMR .....  | 57 |
| Tabela 15 – PMPF .....                                       | 57 |
| Tabela 16 – Cálculo de capital de giro.....                  | 58 |
| Tabela 17 – Investimento Total .....                         | 58 |

# Lista de quadros

|  |    |
|--|----|
| Quadro 1 – Contribuições para o entendimento do empreendedorismo ..... | 18 |
| Quadro 2 – Plano de trabalho por natureza da tarefa .....              | 21 |
| Quadro 3 – Plano de Marketing.....                                     | 23 |
| Quadro 4 – Caracterização dos Entrevistados .....                      | 33 |
| Quadro 5 – Descrição empreendedora e colaborador .....                 | 35 |
| Quadro 6 – Principais concorrentes em João Monlevade .....             | 39 |
| Quadro 7 – Informações dos Principais Fornecedores .....               | 41 |
| Quadro 8 – Produtos Ofertados .....                                    | 42 |

# Lista de abreviaturas e siglas

|        |  |
|--------|--|
| ABIP   | Associação Brasileira de Panificação e Confeitaria                                   |
| ABICAB | Associação Brasileira da Indústria de Chocolates, Cacau, Amendoim, Balas e Derivados |
| CCMEI  | Certificado da Condição de Microempreendedor Individual                              |
| CIM    | Comunicação Integrada de Marketing   |
| EI     | Empresário Individual  |
| GEM    | Global Entrepreneurship Monitor  |
| IBGE   | Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística                                      |
| IPCA   | Índice Nacional de Preços ao Consumidor Amplo  |
| ITPC   | Instituto Tecnológico de Alimentação, Panificação e Confeitaria                      |
| MEI    | Microempreendedor Individual   |
| PME    | Prazo Médio de Estocagem   |
| PMPF   | Prazo Médio de Pagamento de Fornecedores   |
| PMR    | Prazo Médio de Recebimento   |
| ROI    | Taxa-Alvo de Retorno sobre o Investimento  |
| SEBRAE | Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas                             |
| TEA    | Taxa de Empreendedores Iniciais  |
| TEE    | Taxa de Empreendedores Estabelecidos   |
| TTE    | Taxa de Empreendedorismo Total   |
| SOFTEX | Sociedade Brasileira para Exportação de Software                                     |

# Sumário

|            |  |           |
|------------|--|-----------|
| <b>1</b>   | <b>INTRODUÇÃO</b>  | <b>14</b> |
| <b>1.1</b> | <b>Objetivos</b>   | <b>15</b> |
| 1.1.1      | Objetivos Gerais   | 15        |
| 1.1.2      | Objetivos Específicos                                    | 15        |
| <b>1.2</b> | <b>Justificativa</b>                                     | <b>15</b> |
| <b>1.3</b> | <b>Organização do Trabalho</b>                           | <b>16</b> |
| <b>2</b>   | <b>REFERENCIAL TEÓRICO</b>                               | <b>17</b> |
| <b>2.1</b> | <b>O Conceito de Empreendedorismo</b>                    | <b>17</b> |
| <b>2.2</b> | <b>Empreendedorismo no Brasil</b>                        | <b>18</b> |
| <b>2.3</b> | <b>Plano de Negócio</b>                                  | <b>20</b> |
| 2.3.1      | Conceito   | 20        |
| 2.3.2      | A importância do Plano de Negócio                        | 21        |
| <b>2.4</b> | <b>Estrutura de um Plano de Negócio</b>                  | <b>21</b> |
| 2.4.1      | Sumário Executivo  | 22        |
| 2.4.2      | Empresa  | 23        |
| 2.4.3      | Análise de Mercado                                       | 23        |
| 2.4.4      | Plano de Marketing                                       | 23        |
| 2.4.5      | Plano Operacional  | 26        |
| 2.4.6      | Plano Financeiro   | 26        |
| 2.4.7      | Construção de Cenários                                   | 27        |
| 2.4.8      | Avaliação Estratégica                                    | 27        |
| 2.4.9      | Avaliação do Plano de Negócio                            | 28        |
| <b>2.5</b> | <b>O Setor de Panificação e Confeitaria</b>              | <b>28</b> |
| <b>3</b>   | <b>METODOLOGIA</b>                                       | <b>31</b> |
| <b>3.1</b> | <b>Caracterização da Pesquisa</b>                        | <b>31</b> |
| <b>3.2</b> | <b>Procedimentos Metodológicos</b>                       | <b>31</b> |
| <b>3.3</b> | <b>Corpus da Pesquisa</b>                                | <b>32</b> |
| <b>4</b>   | <b>APRESENTAÇÃO DOS DADOS E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS</b> | <b>34</b> |
| <b>4.1</b> | <b>Plano de Negócio</b>                                  | <b>34</b> |
| 4.1.1      | Sumário Executivo  | 34        |
| 4.1.1.1    | Resumo   | 34        |
| 4.1.1.2    | Indicadores de viabilidade                               | 34        |
| 4.1.1.3    | Missão da empresa  | 34        |

|            |  |           |
|------------|--|-----------|
| 4.1.1.4    | Dados dos integrantes da empresa . . . . .           | 35        |
| 4.1.1.5    | Demais informações . . . . .                         | 35        |
| 4.1.1.6    | Fontes de recursos . . . . .                         | 35        |
| 4.1.2      | Empresa . . . . .                                    | 35        |
| 4.1.2.1    | Missão . . . . .                                     | 36        |
| 4.1.2.2    | Visão . . . . .                                      | 36        |
| 4.1.2.3    | Valores . . . . .                                    | 36        |
| 4.1.2.4    | Estrutura Legal . . . . .                            | 36        |
| 4.1.2.5    | Estrutura Funcional e Organizacional . . . . .       | 37        |
| 4.1.3      | Análise de Mercado . . . . .                         | 38        |
| 4.1.3.1    | Clientes . . . . .                                   | 38        |
| 4.1.3.2    | Concorrentes . . . . .                               | 39        |
| 4.1.3.3    | Fornecedores . . . . .                               | 41        |
| 4.1.4      | Plano de Marketing . . . . .                         | 41        |
| 4.1.4.1    | Produto . . . . .                                    | 41        |
| 4.1.4.2    | Preço . . . . .                                      | 43        |
| 4.1.4.3    | Praça . . . . .                                      | 43        |
| 4.1.4.4    | Promoção . . . . .                                   | 44        |
| 4.1.5      | Plano Operacional . . . . .                          | 45        |
| 4.1.5.1    | Planejamento de Atividades . . . . .                 | 45        |
| 4.1.5.2    | Capacidade Produtiva . . . . .                       | 45        |
| 4.1.6      | Plano Financeiro . . . . .                           | 47        |
| 4.1.6.1    | Investimento Pré-operacional . . . . .               | 48        |
| 4.1.6.2    | Investimento Fixo . . . . .                          | 48        |
| 4.1.6.3    | Despesas fixas mensais . . . . .                     | 49        |
| 4.1.6.4    | Despesas variáveis mensais . . . . .                 | 50        |
| 4.1.6.5    | Projeções de Venda e Faturamento . . . . .           | 50        |
| 4.1.6.6    | Estoque Inicial . . . . .                            | 52        |
| 4.1.6.7    | Capacidade produtiva dado cenário realista . . . . . | 54        |
| 4.1.6.8    | Capital de giro . . . . .                            | 55        |
| 4.1.6.9    | Investimento Total . . . . .                         | 57        |
| 4.1.6.10   | Fontes de Recursos . . . . .                         | 57        |
| 4.1.6.11   | Indicadores Financeiros . . . . .                    | 58        |
| 4.1.6.11.1 | Lucratividade . . . . .                              | 58        |
| 4.1.6.11.2 | Rentabilidade . . . . .                              | 58        |
| 4.1.6.11.3 | Prazo de Retorno . . . . .                           | 58        |
| 4.1.6.11.4 | Ponto de equilíbrio . . . . .                        | 58        |
| 4.1.7      | Avaliação Estratégica . . . . .                      | 59        |
| <b>4.2</b> | <b>Avaliação do Plano de Negócio . . . . .</b>       | <b>60</b> |

|          |  |           |
|----------|--|-----------|
| <b>5</b> | <b>CONSIDERAÇÕES FINAIS . . . . .</b>          | <b>61</b> |
|          | <b>REFERÊNCIAS . . . . .</b>                   | <b>63</b> |
|          | <b>APÊNDICE . . . . .</b>                      | <b>66</b> |
| <b>A</b> | <b>QUESTIONÁRIO CONFEITEIRAS . . . . .</b>     | <b>67</b> |
| <b>B</b> | <b>QUESTIONÁRIO ESTABELECIMENTOS . . . . .</b> | <b>69</b> |

# 1 Introdução

Atualmente muito se fala sobre termo empreendedorismo, porém não se pode considerá-lo um tema recente, uma vez que o mesmo existe desde a primeira ação inovadora realizada pelo homem, nem tampouco restringi-lo às atividades empresariais. Empreender pode ser uma conduta na rotina pessoal, no emprego em que se está alocado ou no inconformismo motivador para criação de uma nova forma de execução de um serviço ou em uma oferta de um produto diferenciado (DORNELAS, 2018).

Para Dolabela (2012), o empreendedor pode ser definido como agente de mudanças e motor da economia. Ele afirma ainda que o empreendedor é um insatisfeito que transforma seu inconformismo em descobertas e propostas positivas para si mesmo e para os outros.

Sabe-se, porém, que nem todos que decidem empreender tomam tal atitude por paixão ou visão de oportunidade. Nesse sentido, o *Global Entrepreneurship Monitor*<sup>1</sup> - GEM (2017) classifica os empreendedores em dois tipos: empreendedores por oportunidade e empreendedores por necessidade. O primeiro caso inclui as pessoas que optam por empreender por terem enxergado uma oportunidade no ambiente em que estão inseridas. Já o segundo, define aqueles que por desemprego ou necessidade de complementar a renda decidem iniciar um novo negócio. Além da motivação, outra forma de classificação é o estágio do empreendedor: inicial ou estabelecido, que assim o consideram por possuírem um período superior a 42 meses de pagamento de salário ou pró-labore ao proprietário.

Em contrapartida ao estágio estabelecido, depara-se com a problemática das causas mortis das empresas nos primeiros cinco anos de vida. O Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - SEBRAE (2015), através da realização de uma pesquisa com mais de 2800 empresas abertas entre 2007 e 2011, aponta como as principais causas de fechamento de empresas a falta de planejamento prévio, a gestão empresarial e o comportamento do empreendedor. No que se refere à falta de planejamento prévio, a pesquisa constatou que mais da metade dos empreendedores não planejaram os itens básicos antes de abrir a empresa e que parte deles não levantou informações sobre o mercado na qual iriam atuar. Quanto a gestão empresarial, as empresas que buscam aperfeiçoar seus produtos, inovar e investir em capacitação tendem a sobreviver mais no mercado. No que diz respeito ao perfil do empreendedor, aqueles que obtêm sucesso se antecipam aos fatos, buscam informações e persistem nos seus objetivos.

Nesse contexto, para que seja possível confrontar as problemáticas apontadas, destaca-se a importância da elaboração de um plano de negócio para analisar a viabilidade de um novo empreendimento e para que o planejamento prévio seja consolidado, da atualização de informações em todos os níveis da empresa (estratégico, tático e operacional) e do constante aperfeiçoamento

---

<sup>1</sup> O programa de pesquisa Global Entrepreneurship Monitor (GEM), de abrangência mundial, é uma avaliação anual sobre o nível de atividade empreendedora nacional para todos os países participantes. Envolve uma exploração do papel do empreendedorismo no crescimento econômico nacional e revela a riqueza das características associadas com a atividade empreendedora.

profissional para que se alcance uma boa gestão empresarial e uma postura satisfatória do empreendedor, possibilitando uma competição eficiente e eficaz (SANTOS; PINHEIRO, 2017).

A importância da elaboração do plano diz respeito a todas as áreas e proporções das empresas. Está inclusa nesse caso também a confeitaria, que por sua vez tem sua composição formada por micro e pequenas empresas, em quase sua totalidade, pela maior facilidade de penetração junto aos clientes se comparada as empresas de maior porte (ABIP, 2018).

Deste modo, o primeiro passo para constatar a potencialidade e a viabilidade do negócio a ser iniciado, é explicitar no papel os dados, as informações e as projeções pretendidas a serem executadas futuramente. O plano de negócio permite a realização de um planejamento bem detalhado e a organização de ideias, além de diminuir as chances de fracasso, tanto na abertura como na expansão do empreendimento. (SANTOS; PINHEIRO, 2017).

Considerando a contextualização apresentada, o presente trabalho tem como problemática de pesquisa a seguinte pergunta: Qual a viabilidade da implantação de uma confeitaria na cidade de João Monlevade?

## 1.1 Objetivos

### 1.1.1 Objetivos Gerais

Analisar, por meio da elaboração do Plano de Negócio, a viabilidade da implantação de uma confeitaria na cidade de João Monlevade.

### 1.1.2 Objetivos Específicos

- Elaborar o Sumário executivo;
- Analisar o Mercado;
- Desenvolver o Plano de Marketing;
- Elaborar o Plano Operacional;
- Formular o Plano Financeiro;
- Avaliar Estrategicamente o empreendimento;
- Avaliar o Plano de Negócio Desenvolvido;

## 1.2 Justificativa

Com a crescente e intensa competitividade no mundo dos negócios, a exigência dos consumidores aumentou e a necessidade de se destacar também. Em meio a esse cenário de instabilidade, o plano de negócio permite nortear o futuro empreendedor quanto a tomada de

decisões acerca do seu empreendimento visando a diminuição de riscos e a consolidação do negócio.

O presente trabalho apresenta grande relevância por basear sua tomada de decisões em dados obtidos no estudo, diminuindo os riscos de insucesso frente à empresa que se almeja abrir.

Quanto ao ramo de investimento escolhido, optou-se pela confeitaria dado a identificação da autora com o setor. Além disso, a Associação Brasileira de Panificação e Confeitaria - ABIP (2018) apontou que o segmento de panificação e confeitaria tem apresentado crescimento desde 2007, quando o Instituto Tecnológico de Alimentação, Panificação e Confeitaria (ITPC) passou a realizar este levantamento. No ano de 2018, o segmento apresentou um crescimento de 2,81% se comparado ao ano de 2017, equivalendo a um faturamento de R\$ 92,63 bilhões. Ademais, de acordo com dados providos do SEBRAE (2017) o brasileiro gasta 30%, em média, da sua renda mensal com alimentação fora de casa. Assim, revela-se a potencialidade do ramo.

Por fim, justifica-se a relevância deste trabalho para entender e analisar como a engenharia de produção e suas ferramentas podem auxiliar no processo de elaboração e interpretação do plano de negócio gerado, agregando assim em conhecimento específico quanto a área de formação da autora do trabalho e para trabalhos futuros que possam vir a ser realizados nesta temática.

### 1.3 Organização do Trabalho

O presente trabalho foi dividido da seguinte maneira: o Capítulo 1 trouxe uma breve introdução, de forma a contextualizar o trabalho como um todo, apresentando seus objetivos, justificativa e sua organização. O Capítulo 2 é referente à revisão bibliográfica, que traz a base teórica na qual este trabalho foi construído. No Capítulo 3, é explicitada a metodologia utilizada para a execução e sustentação deste trabalho. Já o Capítulo 4, o desenvolvimento, discorre sobre os planejamentos de marketing, estratégico e financeiro permitindo a execução da análise quanto a viabilidade de abertura de uma confeitaria na cidade de João Monlevade. Por fim, no Capítulo 5 busca-se apresentar as conclusões que foram obtidas.

## 2 Referencial teórico

### 2.1 O Conceito de Empreendedorismo

Para Baggio e Baggio (2015), o empreendedorismo pode ser definido como a arte de fazer acontecer com motivação e criatividade. É o prazer de realizar projetos pessoais ou organizacionais com sinergismo e inovação, considerando o constante desafio quanto às oportunidades e riscos. O autor ainda afirma que empreendedorismo é o aproveitamento integral das potencialidades racionais e intuitivas de um indivíduo, bem como é a busca por auto-conhecimento em processo de aprendizado constante, e estar aberto para novas experiências e novos paradigmas. O empreendedorismo destrói velhos conceitos, que por não serem atuais não têm mais a capacidade de surpreender e encantar. A essência do empreendedorismo é mudar. O empreendedor é um inovador de contextos.

Ainda de acordo com Baggio e Baggio (2015), o empreendedorismo pode ser considerado, antes de tudo, um campo de estudo. Isto porque ainda não existe um consenso científico acerca do seu conceito. Sabe-se que o empreendedorismo implica em gerar riqueza e melhor performance à sociedade que o apoia através de um conjunto de determinadas práticas.

Na visão de Schumpeter (1988), empreender é um processo de “destruição criativa”, em que produtos ou formas de produção já existentes são substituídos por novos. Segundo Dornelas (2018), empreender é detectar uma oportunidade e capitalizar sobre ela através da criação de um negócio, assumindo riscos calculados. Neste sentido, “o papel do empreendedorismo no desenvolvimento econômico envolve mais do que apenas o aumento de produção e renda per capita; envolve iniciar e constituir mudanças na estrutura do negócio e da sociedade” (HISRICH; PETERS; SCHEPHERD, 2004, p. 33) .

Por outro lado, quanto a abordagem econômica, apresenta-se também a discussão em torno do porque os empreendedores assim se tornaram. Dessa forma, estes podem ser classificados quanto a motivação em duas categorias: empreendedores por oportunidade e empreendedores por necessidade.

Segundo o GEM (2018) o empreendedor por necessidade é aquele que cria o negócio por falta de outras oportunidades para geração de renda e de ocupação. Já o empreendedor por oportunidade é aquele que por ter identificado uma oportunidade de negócio viável o consolida (GEM, 2018).

Independente de qual seja a motivação, o insucesso das empresas muitas vezes pode estar atrelado a má administração do empreendimento. Diversos autores pontuam características e comportamentos comuns ao perfil empreendedor de sucesso, assim como é apresentado no Quadro 1. Portanto, para que a consolidação do negócio seja alcançada, espera-se que o gestor desenvolva a maior parte daquelas características que ainda não possui.

Quadro 1 - Contribuições para o entendimento do empreendedorismo

| Ano  | Autor            | Contribuição  |
|------|------------------|---|
| 1961 | McClelland       | Identifica três necessidades do empreendedor: poder, afiliação e sucesso (sentir que se é reconhecido). Afirma que: "o empreendedor manifesta necessidade de sucesso"   |
| 1966 | Rotter           | Identifica o locus de controle interno e externo: "o empreendedor manifesta locus de controle interno"  |
| 1970 | Drucker          | O comportamento do empreendedor reflete uma espécie de desejo de colocar sua carreira e sua segurança financeira na linha de frente e correr riscos em nome de uma ideia, investindo muito tempo e capital em algo incerto  |
| 1973 | Kirsner          | "Empresário é alguém que identifica e explora desequilíbrios existentes na economia e está atento ao aparecimento de oportunidades"   |
| 1982 | Casson           | "O empreendedor toma decisões criteriosas e coordena recursos escassos"   |
| 1985 | Sexton e Browman | "O empreendedor consegue ter uma grande tolerância à ambiguidade"   |
| 1986 | Bandura          | "O empreendedor procura a autoeficácia: controle da ação humana através de convicções que cada indivíduo tem para prosseguir autonomamente na procura de influencia a sua envolvente para produzir os resultados desejados" |
| 2002 | William Baumol   | "O empreendedor é a máquina de inovação do livre mercado"   |

Fonte: Chiavenato (2004).

## 2.2 Empreendedorismo no Brasil

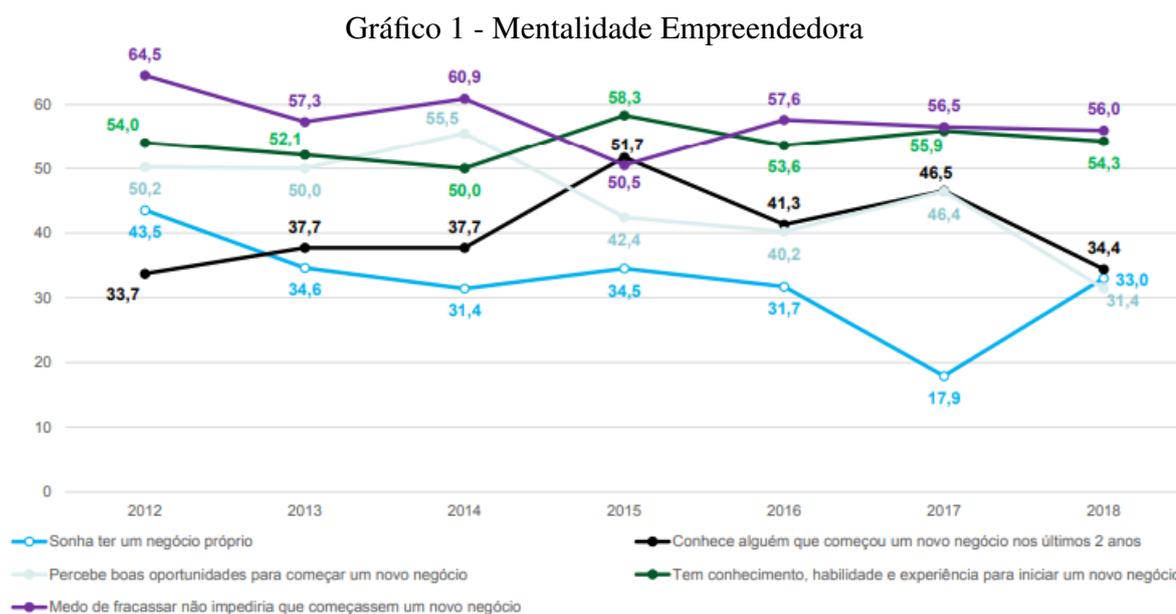
Em 1990 deu-se início ao movimento empreendedor no Brasil graças a criação do SEBRAE e da Sociedade Brasileira para Exportação de *Software* (SOFTEX). Anterior a isso, a política e economia não eram favoráveis a criação de pequenas empresas, além da falta de acesso a informação para auxiliar os empreendedores (DORNELAS, 2018).

Segundo Dolabela (2011), empreender é um fenômeno cultural e que cidadãos de países de primeiro mundo têm seu potencial empreendedor mais desenvolvido devido ao estímulo

e apoio desses locais. O autor ainda afirma que a primeira iniciativa para que o número de empreendedores em um país se eleve, deve ser a mudança da política pública ali estabelecida.

Atualmente o cenário tem se alterado e criado base para nova fase de empreendedorismo no Brasil que se deu devido aos seguintes eventos: Copa do Mundo de Futebol de 2014 e Olimpíadas de 2016. Esses acontecimentos influenciaram em novas oportunidades de empreendimento e mesmo com o passar dos anos proporcionarão a criação e desenvolvimento de novos negócios dado a repercussão do acontecimento (DORNELAS, 2018).

O Gráfico 1 fornece o percentual quanto a mentalidade empreendedora dos brasileiros. Pode-se destacar que de 2017 para 2018 enquanto o índice de pessoas que sonham em ter seu próprio negócio aumentou, o índice de pessoas que enxergam oportunidade para iniciar um novo negócio diminuiu. Já em relação a "coragem" de se iniciar um novo negócio, é apontada uma pequena queda percentual, sendo representada pela legenda "medo de fracassar não impediria que começasse um novo negócio", podendo assim estar relacionado com a queda na percepção de oportunidade pelos entrevistados.

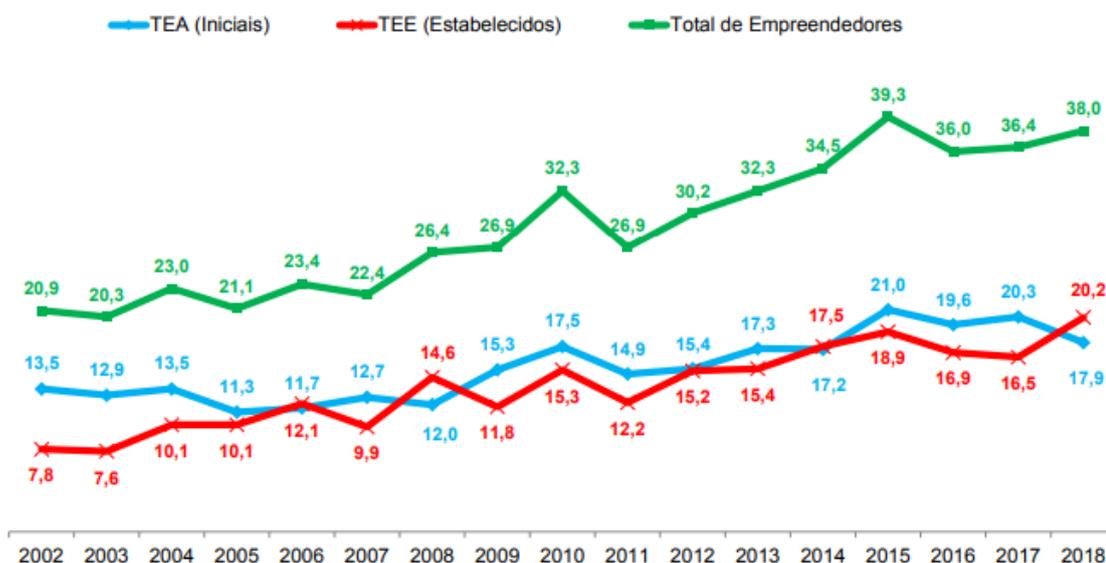


Fonte: GEM (2018)

De acordo com o GEM (2018), em 2018 o Brasil apresentou uma Taxa de Empreendedorismo Total (TTE) equivalente a 38%. Essa taxa é a segunda maior registrada desde o ano de 2002, ficando abaixo do ano de 2015 em que a TTE equivalia a 39%. Outro dado coletado em 2018 informa que a Taxa de Empreendedores Estabelecidos (TEE) foi de 20,2% superando a Taxa de Empreendedores Iniciais (TEA) em aproximadamente 2%, como é apresentado no Gráfico 2. Então, a partir desses dados, pode-se supor que no ano de 2018, houve mais empreendedores focados em consolidar seus negócios do que empreendedores iniciando um novo empreendimento.

Em contra partida, Dornelas (2018) relata que apesar da melhoria alcançada nos resultados, as políticas públicas relacionadas a consolidação do empreendedorismo no Brasil ainda

Gráfico 2 - Evolução das Taxas TEA, TEE e TTE



Fonte: GEM (2018)

deixam a desejar. Por outro lado, o capital de risco tem se consolidado assim como o papel do investidor-anjo (investidor pessoa física), estimulando o estabelecimento de cenários otimistas para os próximos anos.

## 2.3 Plano de Negócio

### 2.3.1 Conceito

No momento da idealização de uma empresa, empreendedores visam obtenção de lucro e sucesso, seja qual for sua definição para isso. Contudo, muitos são os casos de insucesso nos novos negócios. Com foco nessa problemática criou-se o plano de negócio.

Conforme Lacruz (2006), o plano de negócio pode ser considerado como um documento vivo que visa o planejamento detalhado desde a abertura do empreendimento, expansão ou manutenção. Para o autor, o plano serve como instrumento de comunicação entre o criador do documento e os agentes externos ao negócio.

De acordo com Dornelas (2018), o plano de negócio permite planejar um empreendimento buscando definir sua estratégia futura. O mesmo autor define que um plano de negócio para ser considerado bom deve conter uma ideia inovadora, ser capaz de evidenciar a competência da equipe e o potencial do mercado-alvo, para a partir disso resultar em um negócio viável economicamente e com projeções financeiras realistas.

Em ambas definições, percebe-se a relação do planejamento com a elaboração do plano de negócio. Nem todas as empresas bem sucedidas utilizaram da ferramenta antes de sua implantação. Em contra partida o plano pode evitar que muitas destas se encerrem, apontando problemas e riscos em meio a sua elaboração, permitindo assim que os mesmos sejam evitados antes que se

concretizem.

### 2.3.2 A importância do Plano de Negócio

O plano de negócio é utilizado para nortear as decisões que devem ser tomadas e como executá-las quando uma empresa planeja abrir um novo empreendimento ou expandir algum já existente.

Além disso, para Baron e Shane (2007) quanto mais clara for a ligação entre as metas a serem atingidas e a os meios para alcançá-las, mais persuasivo será o plano. Assim, maior a influência sobre os investidores e outras pessoas que podem vir a apoiar o empreendimento. Em contra partida, para estes autores, o plano de negócio vai muito além de um documento para angariar investimento, pois o plano também pode contribuir para que as ideias sejam convertidas em um negócio real.

Conforme Dornelas (2018), o plano permite entender e estabelecer diretrizes para o seu negócio, gerenciar a empresa de forma eficaz, e aumentar as chances de acertar nas decisões a serem tomadas. Além disso, para este autor, o plano de negócio também é importante para acompanhar a rotina da empresa e tomar ações corretivas quando houver necessidade, viabilizar financiamentos, identificar oportunidades e estabelecer diferencial competitivo para empresa, possibilitar a eficiência na comunicação interna da empresa além de atrair o público externo (fornecedores, clientes, investidores e outros).

Tendo em vista o que foi apresentado anteriormente, planejar antes de executar uma ideia, nesse caso para criação ou expansão de empresas, permite que se identifique riscos previamente, estipulando resultados almejados e custos inerentes ao negócio. A partir dessas informações o empreendedor consegue analisar qual decisão tomar e como criar planos de contingência quando necessário para que o investimento não seja feito sem uma análise prévia.

No entanto, o plano de negócio não garante que o empreendimento alcance os resultados almejados, mas pode facilitar a análise das ameaças e incertezas associadas ao negócio em análise.

Ademais, é importante ressaltar que não há uma fórmula única para a elaboração do plano, o mesmo irá variar com a realidade de cada caso examinado.

## 2.4 Estrutura de um Plano de Negócio

Conforme Baron e Shane (2007), para que o plano de negócio possa despertar o interesse dos possíveis investidores, o mesmo deve ser: organizado e preparado com o formato comercial, sucinto e persuasivo, além, claro, da ideia por trás do empreendimento ser sensata e contar com potencial econômico.

Dolabela (2012) sugere que o plano de negócio seja dividido entre os seguintes tópicos: Sumário Executivo; Empresa; Plano de Marketing e o Plano Financeiro. Em contrapartida, ele defende que a ordem de realização do trabalho seja diferente da ordem de apresentação do

plano de negócio, como mostra o Quadro 2. Já para o SEBRAE (2013), o Plano de Negócio é constituído pelos seguintes tópicos: Sumário Executivo; Análise de Mercado; Plano de Marketing; Plano Operacional; Plano Financeiro; Construção de Cenários; Avaliação Estratégica e Avaliação do Plano de Negócio.

Quadro 2 - Plano de trabalho por natureza da tarefa

| <b>Ordem de realização</b> | <b>Descrição</b>                               | <b>Tipo de ação envolvida</b> |
|----------------------------|--|-------------------------------|
| Preliminar                 | Decidir abrir um negócio                       | Análise preliminar            |
| Preliminar                 | Analisar as forças e fraquezas individuais     | Análise preliminar            |
| Preliminar                 | Escolher produto/serviço adequado à sua pessoa | Análise preliminar            |
| 1                          | Análise de mercado                             | Coleta de dados               |
| 2                          | Estratégia de marketing                        | Coleta de dados               |
| 3                          | A empresa                                      | Coleta de dados               |
| 4                          | Plano Financeiro                               | Análise                       |
| 5                          | Fazer o sumário executivo                      | Revisão                       |
| 6                          | Fazer a análise de risco e tomar as decisões   | Decisão                       |

Fonte: Dolabela (2012)

Deste modo, o presente trabalho utilizará como referência o modelo proposto pelo SEBRAE, devido ao fato dele ser mais detalhado e propor uma análise mais ampla acerca das variáveis que permeiam um negócio.

### 2.4.1 Sumário Executivo

Para Baron e Shane (2007), o resumo executivo deve ser capaz de responder as questões-chaves de modo breve, mas deve ser detalhado o suficiente para que a ideia do negócio fique clara para o leitor.

Dornelas (2018) considera que as questões-chaves devem ser capazes de informar: qual o propósito do seu plano (devendo esclarecer o que é a empresa e qual é o seu produto); localização da sua empresa; motivo de requisitar o dinheiro (pontuando a saúde financeira do negócio e o crescimento da empresa); quantidade de dinheiro necessária (como será o retorno do investido); data de criação do negócio (informando para quando precisará do empréstimo e quando a empresa estará apta a pagar o investimento).

Além do mais, esta primeira parte do plano, o sumário executivo, é responsável por apresentar a ideia geral e os aspectos de inovação da empresa além de possibilitar despertar o

interesse de possíveis parceiros para o negócio (SILVA, 2013). Assim, os maiores detalhes são apresentados no restante do plano.

### 2.4.2 Empresa

Todas empresas devem ter definidos uma missão a cumprir, uma visão de futuro e valores que direcionam as suas decisões e a sua postura. Para que seja possível segui-los é preciso que esses conceitos sejam de entendimento de todos aqueles que compõe a organização para que assim busquem juntos alcançá-los.

McKinsey e Ashoka (2001) afirmam que caso a missão não esteja clara ou bem definida, isso pode acarretar um desalinhamento da equipe ou até questionamentos internos sobre a razão de existência do empreendimento.

De acordo com Laruccia (2000) a visão deve ser estratégica, grandiosa e contagiante. É importante também que a mesma seja boa para a empresa como um todo para que esse futuro seja alcançado. O impacto da visão contagia quando as pessoas percebem que ela converge com seus objetivos individuais.

Quanto a descrição da estrutura legal da organização, os assuntos a serem abordados referem-se a constituição jurídica da mesma, porte, enquadramento fiscal, localização e a composição de capital. Outra definição necessária diz respeito ao setor de atividade que o empreendimento se enquadrará, apresentando como opções: agropecuária, indústria, comércio e prestação de serviços.

### 2.4.3 Análise de Mercado

A análise de mercado se apresenta como uma das partes mais importantes do plano de negócio por englobar o estudo a cerca de clientes, concorrentes e fornecedores. Alguns pontos levantados no estudo do cliente serão: características gerais, interesses e comportamento, o que o leva a comprar e onde ele se encontra. Sobre os concorrentes serão analisadas informações como localização, preço cobrado, condições de pagamento e atendimento. Para o estudo dos fornecedores ressalta-se a relevância da análise quanto ao preço, prazo de entrega e qualidade do produto, ajudando a definir quais serão os escolhidos para que uma relação seja estabelecida, frisando sempre a importância de uma variedade mínima de empresas para que não haja dependência (DORNELAS, 2018).

De acordo com Dolabela (2012), o teste de mercado realizado por meio de estudos demográficos e geográficos adequados à identificar a existência e tamanho de um mercado, é o mais confiável e ao mesmo tempo o mais complexo.

Baron e Shane (2007) reconhecem a incerteza das projeções do mercado. Em contrapartida defendem a importância dos empreendedores entenderem os motivos que levarão as pessoas a comprarem seus produtos e de detectar uma estratégia de mercado eficaz.

### 2.4.4 Plano de Marketing

Conforme Lacruz (2006), a função do plano de marketing é evidenciar como a empresa pretende vender seu produto e conquistar seu mercado, se tornando assim o elo entre organização e cliente.

Para viabilizar o desenvolvimento desse elo, Richers (2000) apresenta e explica os principais elementos que compõe o plano, direcionando assim na elaboração do estudo, conforme é apresentado no Quadro 3.

Quadro 3 - Plano de Marketing

| <b>Elementos de um Plano de Marketing</b>  |  |
|--|--|
| <b>1. Introdução e Sumário Executivo</b>   | Apresenta os objetivos do plano e resume as principais recomendações e etapas de execução.   |
| <b>2. Avaliação da Situação do Momento</b> | Apresenta os fortes e os fracos da empresa em relação aos principais concorrentes e ao posicionamento de seus produtos.  |
| <b>3. Apreciação do Cenário</b>            | Descreve o ambiente externo da empresa e de seu setor de atividades e aponta as oportunidades e ameaças a ele inerentes.   |
| <b>4. Recomendações Estratégicas</b>       | Aponta os objetivos de novas ações e descreve a maneira de atingi-los e medi-los, que investimentos e pessoal qualificado requer e resume tudo isso num orçamento condensado.                      |
| <b>5. Formas de Implementação</b>          | Descreve ações específicas e suas medidas, como:<br>Que segmentos de mercado devem ser atingidos?<br>Que produtos devem ser lançados?<br>Com que expectativas de resultados?<br>Quem deve fazê-lo? |
| <b>6. Orçamento</b>                        | Todas as ações que geram receitas ou despesas devem ser estimadas e comparadas entre si, para que se possa ter uma idéia dos investimentos necessários e dos possíveis retornos deles advindos.    |

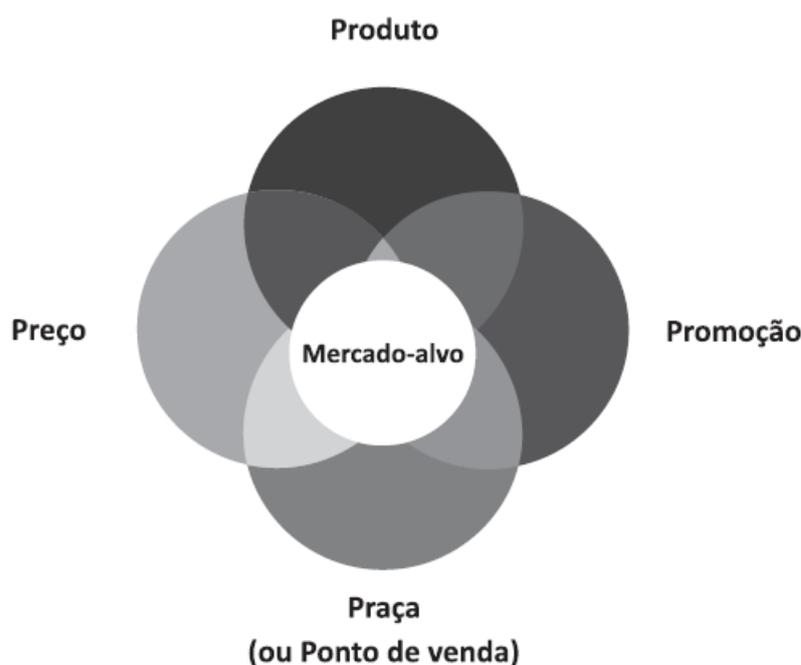
Fonte: Richers (2000)

Público alvo ou mercado alvo, é definido por McCarthy (1978) como o mais homogêneo ou similar grupo de consumidores para os quais a empresa deseja chamar atenção. “Já não basta simplesmente satisfazer clientes. É preciso encantá-los” (KOTLER, 2000, p.55). O autor diz ainda que quando as empresas focam no cliente e a satisfação desses acabam sendo também uma ferramenta de marketing, uma vez que empresas com índices de satisfação elevados fazem questão que seu público-alvo saiba disso.

Para McCarthy (1978), o consumidor está no centro do diagrama, também conhecido como marketing mix, onde algum produto é oferecido a um preço, com alguma promoção

para contar aos potenciais consumidores sobre o produto e o modo de alcançar essa praça de consumidores. Dessa forma, popularizou-se uma estrutura inovadora que ele chamou de 4Ps: *Product* (produto), *Placement* (praça), *Promotion* (promoção) e *Price* (preço), conforme observa-se na Figura 1.

Figura 1 – Marketing Mix



Fonte: Rocha e Platt (2015)

Quanto ao produto ou serviço, deve-se entender e definir quais os atributos e características do que é oferecido. Para Kotler (1998, p.383) “produto é algo que pode ser oferecido a um mercado para satisfazer um desejo ou necessidade”. O autor ainda afirma que o consumidor julgará a oferta por três elementos básicos: características e qualidade do produto; composto de serviços; e qualidade e preço apropriado da oferta. Para ele, o produto terá êxito se proporcionar valor e satisfação ao cliente. O comprador seleciona entre as ofertas, aquilo que parecer proporcionar a ele maior valor.

A praça refere-se à colocação no mercado, ou seja, como o cliente chega até o estabelecimento, produtos e serviços. De acordo com Rocha e Platt (2015) uma boa estratégia de distribuição deve possibilitar utilidade de tempo, localização e posse, tanto para o consumidor quanto para o comprador industrial. Tanto a política de Marketing como o sistema de distribuição visam o longo prazo, já que é difícil uma empresa mudar constantemente a maneira de distribuir seus produtos.

A promoção está relacionada a como a marca e a mensagem de *marketing* são promovidas aos clientes, bem como a definição dos canais a serem utilizados. Conforme Rocha e Platt (2015), o termo promoção foi substituído por Comunicação Integrada de Marketing (CIM), na concepção do marketing moderno. A CIM apresenta como metas: informar, persuadir e lembrar

os consumidores.

Por sua vez, a variável preço do mix de marketing consiste na quantia que será cobrada pelo produto ou serviço que está sendo ofertado. Para Kotler (1998), os principais métodos de estabelecimento de preço são: Preço de retorno-alvo em que a empresa determina o preço que assegura a Taxa-alvo de Retorno sobre o Investimento (ROI); Preço de valor percebido: nesse caso, o fator definitivo para determinar o preço é a percepção de valor dos compradores, não seus custos; Preço de valor: o preço deve retratar uma oferta de alto valor para o comprador; Preço de mercado: nesta situação a empresa dedica menor atenção a seus custos e demanda, baseando seu preço em função dos preços cobrados pelos concorrentes. Além desses, outro método utilizado é o Preço de *Mark up*: em que se acrescenta uma margem ou taxa padrão ao custo do produto. Ignora a demanda, o valor percebido e a concorrência.

Richers (2000) afirma ainda que para agir estrategicamente em marketing é preciso optar entre a difusão e a segmentação, onde a difusão trata o mercado como uma oportunidade genérica enquanto a segmentação propõe que deve-se focar em uma parcela de mercado que apresenta uma demanda intensa e verdadeira de seus produtos. Assim, ao definir seu nicho de mercado, maior a viabilidade de serem assertivas as ações do plano como: definição de preço, estratégias promocionais, estratégias de comercialização e onde o negócio estará localizado.

#### 2.4.5 Plano Operacional

O plano operacional deve conter informações a cerca do arranjo físico das instalações, das máquinas e dos equipamentos, do número de funcionários responsáveis pelo operacional, *lead time* do produto ou serviço, projeção de volume de vendas inicial, para assim, permitir uma visão da capacidade produtiva (DORNELAS, 2018).

#### 2.4.6 Plano Financeiro

Esta parte do plano de negócio deve retratar a situação financeira da empresa no momento atual, seu planejamento de uso para financiamentos recebidos e a forma que serão administrados os recursos financeiros para que os objetivos se cumpram. Aqui deve estar contido um balancete formal, apontando as projeções financeiras da empresa em momentos futuros. Através desses dados é possível visualizar os índices de endividamento, o capital de giro e a rotação de estoque. Ainda nesta seção, deve ser preparado um demonstrativo de fluxo de caixa para alguns anos (BARON; SHANE, 2007).

Dolabela (2012) classifica como gastos iniciais as despesas pré-operacionais, que incluem gastos gerados antes do funcionamento da empresa, os investimentos fixos e o capital de giro inicial, que se refere ao dinheiro necessário para iniciar as atividades da organização. Após esse levantamento, o plano deve conter informações para que se identifique a projeção de lucro da empresa nos primeiros anos.

Importantes índices a serem calculados incluem lucratividade, rentabilidade, ponto de

equilíbrio e prazo de retorno, também conhecido como *paybak*. Segundo Dornelas (2018), lucratividade indica o ganho em porcentagem que a empresa consegue gerar sobre o trabalho que é desenvolvido. O valor é encontrado através da seguinte equação: lucro líquido dividido pela receita total e posteriormente multiplicado por 100.

A rentabilidade, como afirma Dornelas (2018) indica quantos reais em média são gerados por real médio do investimento realizado. Para que esse número seja obtido, divide-se o lucro anual médio pelo valor total do investimento.

No que tange ao ponto de equilíbrio, de acordo com Dornelas (2008), ele é atingido no momento em que a receita se iguala às despesas e não existe lucro. A importância deste indicador de viabilidade se dá, porque ele mostra o quanto será necessário vender para que a empresa não tenha prejuízo, além de mostrar quantas vendas são necessárias para obter o lucro desejado.

Dornelas (2018) ainda afirma que o *paybak* representa o tempo necessário para recuperar o investimento feito. Assim, quanto menor o prazo estipulado, maior atratividade de investimento no empreendimento.

Finalmente, conforme Hirschfeld (2000), a viabilidade financeira tem por objetivo indicar se o esforço produtivo a ser realizado compensa mais do que apenas aplicar os valores envolvidos a taxas mínimas de atratividade.

#### 2.4.7 Construção de Cenários

Após obter os dados encontrados nas seções anteriores, cria-se a possibilidade da elaboração de diferentes cenários para a realidade da empresa, sendo eles: provável, pessimista e otimista. Os cenários devem apontar os faturamentos líquidos das respectivas perspectivas, para que através desse levantamento possam ser estudadas ações corretivas e preventivas.

#### 2.4.8 Avaliação Estratégica

Para ajudar nesta análise, algumas ferramentas gerenciais são utilizadas visando torná-la mais aprofundada. A matriz SWOT é um exemplo demonstrado na Figura 2, que ao ser traduzida do inglês tem como significado: *strengths* (forças), *weaknesses* (fraquezas), *opportunities* (oportunidades) e *threats* (ameaças). A análise neste método é feita embasada no cruzamento do conjunto de forças com as oportunidades e ameaças, além do cruzamento do conjunto de fraquezas também com as mesmas oportunidades e ameaças. Através desses dados pode-se identificar o grau de preparação da empresa para lidar com questões internas e externas futuras (FERNANDES, 2015).

Ao pontuar os pontos fracos e fortes, gera-se autoconhecimento e identificação dos pontos vitais (HOFRICHTER, 2017). Os fatores internos apontam o posicionamento da empresa em relação aos concorrentes. Os pontos fortes devem ser identificados para que sejam explorados e alavanquem o empreendimento. Não menos importante são os pontos fracos que vão identificar a limitação interna do negócio para que a partir disso, busque-se minimizar o impacto deles no

Figura 2 – Matriz SWOT

|               | Fatores internos (controláveis) | Fatores externos (incontroláveis) |
|---------------|---------------------------------|-----------------------------------|
| Pontos fortes | <b>F</b> ORÇAS                  | <b>O</b> PORTUNIDADES             |
| Pontos fracos | <b>F</b> RAQUEZAS               | <b>A</b> MEAÇAS                   |

Fonte: Hofrichter (2017)

desenvolvimento da empresa.

As oportunidades são fatores externos que impactam positivamente o mercado, como falência de concorrentes. Já as ameaças são fatores externos que quando não identificadas podem encerrar um negócio. São exemplos: recessão na economia e novas tecnologias.

#### 2.4.9 Avaliação do Plano de Negócio

Nesta etapa do plano de negócio, o autor deverá analisar todos os dados construídos e informações geradas, para através da interpretação dos mesmos ser capaz de definir se existe ou não a viabilidade do plano e quais ações devem ser tomadas a cerca dele, seja para prevenção ou correção de medidas e ações.

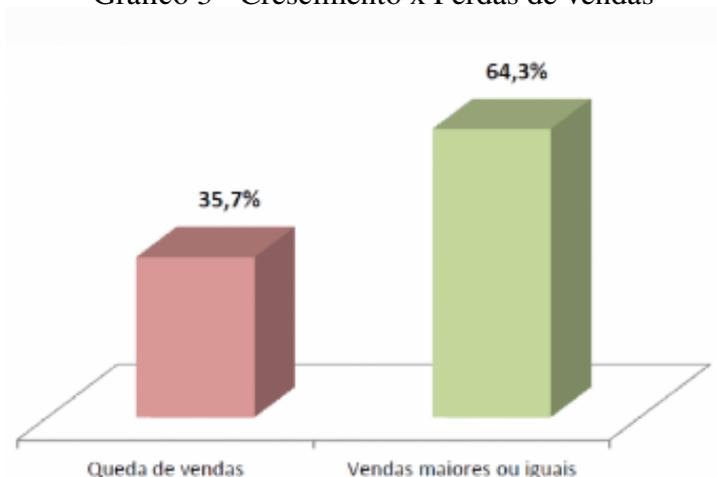
## 2.5 O Setor de Panificação e Confeitaria

De acordo com ABIP (2018), o Brasil conta com mais de 70 mil padarias e dessas, mais de 80% são micro e pequenas empresas. A associação ainda afirma que a próxima década promete ser ainda melhor para o setor com a expansão das chamadas padarias gourmet. Além disso, de acordo com o SEBRAE (2019b), as atividades com potencial de expansão para 2019 incluem bens que atendem as necessidades básicas da população como produtos de padarias e confeitarias.

Uma pesquisa realizada pelo ITPC (2018) salienta que o cenário para as empresas de panificação e confeitaria se mostra bastante competitivo e que as padarias e confeitarias que buscam se atualizar apresentam mais perspicácia na oferta de produtos, da mesma forma que ao buscarem manter a alta qualidade e a variedade de serviços, elas sentem menos o impacto e o peso da concorrência advinda de novos competidores. Nas empresas pesquisadas em 2017, 35,7%

registraram queda de vendas, enquanto 64,3% mantiveram ou aumentaram seu faturamento como é apontado no Gráfico 3.

Gráfico 3 - Crescimento x Perdas de vendas

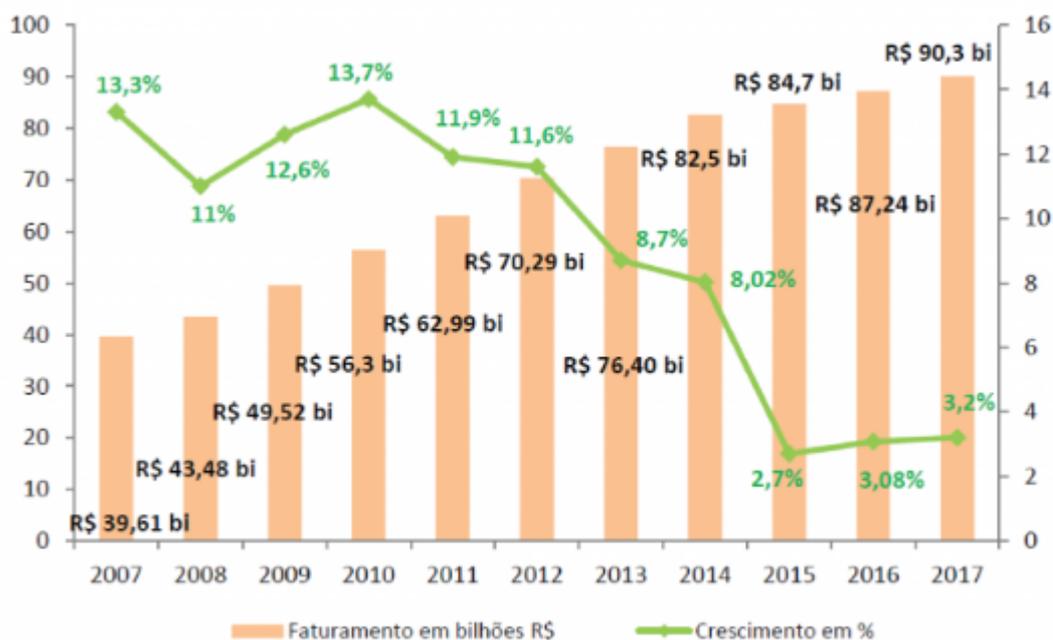


Fonte: ITPC (2018)

Conforme aponta SEBRAE (2019a), outro fator que mostra o poder e crescimento desse nicho é que, de acordo com a Associação Brasileira da Indústria de Chocolates, Cacau, Amendoim, Balas e Derivados (Abicab), a produção de chocolate tradicional cresce 10% por ano, enquanto a média do mercado gourmet gira em torno de 20%.

Em contrapartida, desde 2010 o crescimento vem diminuindo, chegando a seu ápice em 2015, como pode ser visto no Gráfico 4. Deste ano em diante o crescimento tem aumentado vagarosamente. O faturamento por sua vez, desde 2007, quando o ITPC iniciou estes levantamentos, tem sido elevado.

Gráfico 4 - Crescimento e Faturamento de Padarias e Confeitarias



Fonte: ITPC (2018)

SEBRAE (2019a) aponta que apesar de um dia os produtos de confeitaria terem sido vistos como luxuosos ou até inacessíveis, agora está virando moda no Brasil. Esse crescimento das confeitarias, lojas de bolo e docerias gourmet, indicam que novos sabores são desejados e até as receitas mais tradicionais podem adquirir novas versões.

Conforme o SEBRAE (2019a), o diferencial do segmento está em produzir artesanalmente seus doces, obtendo um sabor diferenciado, menos industrializado. Assim, as pequenas empresas saem na frente, conquistando seus clientes pelo toque “caseiro” e uso de ingredientes de alta qualidade.

O aspecto considerado quase “artístico” dos doces é outra tendência importante do setor (ABIP, 2019). Portanto, conforme o SEBRAE (2019a), investir em embalagens diferenciadas e personalizadas pode valorizar ainda mais o produto vendido, isso porque o recipiente responsável pelo armazenamento também faz parte da experiência de consumo e influencia a decisão de compra do cliente.

Ademais, de acordo com o estudo realizado pela ABIP (2019), as tendências reveladas para o setor, quanto aos doces, apontam que esses produtos são comprados como um agrado e não por suas propriedades nutricionais. Assim, é ressaltada a importância do empresário em investir no aumento do nível de indulgência dos produtos, seja por meio de novos sabores, ingredientes premium ou desenvolvendo itens completamente diferentes. O crescimento do segmento de doces será impulsionado pela indulgência no final.

O estudo também analisa a redução de mix e especialização, destacando a tendência das padarias reduzirem suas linhas de produtos e oferecerem seus produtos mais vendidos e os favoritos sazonais. A ideia de diminuir o mix vem desde 2018 e defende a manutenção do foco no que se faz melhor além de incluir produtos especiais e sazonais ao longo do ano (ABIP, 2019).

Em contrapartida, no que diz respeito a economia enfatiza-se a importância de diversificar o mix e o porcionamento dos produtos de forma que os clientes de alto poder aquisitivo comprem mais e os de baixo poder aquisitivo também tenham boas opções de compra (ABIP, 2019).

Por fim, o SEBRAE (2019a) aponta que a tendência é que esses empreendimentos ampliem cada vez mais os serviços e possam competir com os supermercados, oferecendo produtos e serviços variados. Muito do crescimento desse mercado vem sendo atribuído também ao aumento de renda das classes C e D na última década, que possibilitou maior poder de consumo a esse público. Um cenário como esse favorece e muito o aquecimento e faturamento do setor.

## 3 Metodologia

### 3.1 Caracterização da Pesquisa

É de suma importância que os dados utilizados em um plano de negócio sejam confiáveis e coerentes, e para isso, os métodos de coleta de dados e informações devem ser bem definidos e as questões fundamentais explanadas.

Classifica-se a presente pesquisa quanto ao método e afins como qualitativa que, de acordo com Sampieri et al. (2006), estudos qualitativos buscam coletar dados utilizando técnicas que não visam associá-los a números. Para Flick (2009) utiliza-se desse tipo de pesquisa quando há necessidade de levantar dados que não podem ser padronizados por um questionário quantitativo. Portanto, é importante que a pesquisa seja estruturada a partir de enunciados relativos aos sujeitos e as situações que nela estão envolvidos.

Quanto a natureza, a pesquisa pode ser classificada como descritiva, uma vez que de acordo com Gil (2002) esta visa descrever características de determinada população ou fenômeno, ou ainda estabelecer relações entre variáveis. Uma das características mais importantes se dá na utilização de técnicas de coleta de dados como entrevistas e a observação participante ou não participante.

No que diz respeito às técnicas de coleta de dados, a mesma se dará utilizando entrevista semi-estruturada, observação não participante, diário de campo e a pesquisa de documentos.

### 3.2 Procedimentos Metodológicos

De acordo com Minayo, Deslandes e Gomes (2011), o objetivo das entrevistas consiste em obter informações pertinentes para determinado objeto de pesquisa. A entrevista pode fornecer dados de duas naturezas. Os primeiros estão relacionados a dados que o entrevistador poderia conseguir através de outras formas como censos, estatísticas, documentos e outros. Os segundos, que estão relacionados a investigação qualitativa, se referem a informações construídas no diálogo com o entrevistado e são referentes a vivência do próprio sujeito. Ainda de acordo com estes autores, as entrevistas podem se classificar de acordo com a sua forma de organização. No presente trabalho optou-se pela entrevista semi-estruturada.

Conforme Queiroz (1988), a entrevista semi-estruturada é uma técnica de coleta de dados em que há uma conversação entre informante e pesquisador, sendo esse último o responsável por dirigi-la de acordo com seus objetivos. Assim, apenas o conteúdo da vida do informante diretamente referente ao tema da pesquisa que interessa.

Duarte (2002) afirma que a elaboração dos roteiros de entrevistas e perguntas não é uma tarefa fácil quando disso depende a realização de uma pesquisa, ainda que inicialmente possa

parecer uma tarefa simples. Segundo Armstrong et al. (1997), é importante que os relatos dos entrevistados sejam gravados e transcritos, assim como é importante descrever em detalhes os procedimentos utilizados para colhê-los.

Conforme Vianna (2003) as observações de campo geralmente são semi-estruturadas, ocorrem em um contexto natural e, na maioria das vezes, não buscam dados quantitativos. As observações contribuem para o desenvolvimento do conhecimento científico, principalmente por coletar dados de natureza não-verbal. O observador deve, saber ver, identificar e descrever diversos tipos de interações e processos humanos.

Quanto a elaboração de um diário de campo, Roese et al. (2006) afirma que alguns aspectos descritivos são importantes, sendo eles: descrição do sujeito (aparência física, estilo de roupas, modo de falar e agir e algumas particularidades observadas), reconstrução do diálogo (em que são anotadas palavras, gestos e expressões faciais), descrição do espaço físico, relatos de acontecimentos particulares (devendo incluir pessoas envolvidas, natureza da ação), descrição de atividades (detalhando o comportamento) e o comportamento de quem observa (apontando questões no comportamento que possam influenciar na coleta de informações). A autora relata ainda a importância do observador em buscar manter-se imparcial quanto as observações de modo que suas ideias, impressões e sentimentos tendenciem o mínimo possível no estudo.

### 3.3 *Corpus da Pesquisa*

O estudo foi complementado ainda com 7 (sete) entrevistas semi-estruturadas, sendo essas realizadas com representantes de padarias e confeitarias e confeitarias autônomas. Os critérios utilizados para a escolha destes sujeitos foram a facilidade de acesso aos mesmos, as funções administrativas e os cargos ocupados. Além disso, as funções e atribuições exercidas por tais sujeitos estão diretamente relacionados ao tema abordado e o objetivo proposto neste trabalho havendo, assim, significativo potencial de contribuição dos mesmos para a pesquisa.

Foram elaborados dois roteiros de entrevistas, um para os representantes de estabelecimentos físicos e outro para as confeitarias cuja produção é caseira. O primeiro roteiro, que encontra-se no Apêndice A deste trabalho, conta com 16 (dezesseis) perguntas e o segundo, que pode ser encontrado no Apêndice B, conta com 18 (dezoito) perguntas. Ambos são compostos por questões abertas que abordam sobre a sazonalidade, o diferencial, mercado, dificuldades, promoção, gestão do negócio, entre outros. O Quadro 4 mostra a caracterização dos entrevistados.

Quadro 4 - Caracterização dos Entrevistados

| Entrevistado | Idade   | Cargo                   | Tempo de empresa | Formação | Cidade         |
|--------------|---------|-------------------------|------------------|----------|----------------|
| C1           | 31 anos | Confeiteira             | 4 anos           | Superior | João Monlevade |
| C2           | 26 anos | Confeiteira             | 2 anos           | Superior | Belo Horizonte |
| C3           | 44 anos | Confeiteira             | 12 anos          | Médio    | Pará de Minas  |
| E1           | -       | Proprietária            | 2 anos e 6 meses | Médio    | João Monlevade |
| E2           | -       | Gestora e Nutricionista | 3 anos           | Superior | João Monlevade |
| E3           | 46 anos | Proprietária            | 20 anos          | Médio    | João Monlevade |
| E4           | -       | Gerente                 | 12 anos          | Médio    | João Monlevade |

Fonte: Dados da Pesquisa

As observações não participantes ocorreram nas mesmas ocasiões das aplicações dos questionários, ou seja, entre 29 de maio e 7 de junho de 2019 e tiveram duração média de 40 minutos. A autora anotou as considerações que acreditou ser as mais importantes e significativas no contexto dos objetivos da pesquisa e do referencial teórico. As observações não participantes, assim como as entrevistas, tiveram como objetivo complementar as informações acerca da confeitaria, particularmente a dinâmica envolvida nos estabelecimentos físicos que ofertam esses produtos. Durante e após as entrevistas, a autora visualizou a instalação e comportamentos e não interagiu com os participantes.

# 4 Apresentação dos Dados e Discussão dos Resultados

## 4.1 Plano de Negócio

### 4.1.1 Sumário Executivo

#### 4.1.1.1 Resumo

O projeto consiste na reformulação e formalização de uma empresa de doces da cidade de João Monlevade. O negócio é administrado pela proprietária, com formação em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Ouro Preto e com dois anos de experiência com venda de doces, contando com o auxílio de um funcionário também engenheiro de produção, responsável pelas atividades administrativas.

A fabricação dos produtos vai ocorrer na casa da proprietária, dispondo de produtos a pronta entrega de quarta a domingo e com serviço de *delivery* aos finais de semana, além das encomendas. Visa-se constituir parcerias com alguns restaurantes para a revenda dos produtos à pronta entrega. Para a concretização do negócio, será necessária a formalização da empresa e a aquisição de equipamentos e utensílios.

Os produtos serão à base de materiais de primeira linha, tendo como público alvo mulheres de 25 a 35 anos, moradoras das cidades que compõe a microregião do Médio Piracicaba, cuja renda se enquadre nas classes médias e altas.

O investimento será da ordem de R\$ 14.500 mil, sendo R\$ 7 mil de recursos próprios e R\$ 7.500 mil financiados por meio de financiamento de parentes.

#### 4.1.1.2 Indicadores de viabilidade

- Lucratividade = R\$ 10,11% (Mensal)
- Rentabilidade = R\$ 78,62% (Anual)
- Prazo de retorno do investimento = 16 meses
- Ponto de Equilíbrio (PE) = R\$ 7.162,00

#### 4.1.1.3 Missão da empresa

Expressar sentimentos através dos nossos doces.

#### 4.1.1.4 Dados dos integrantes da empresa

A descrição do perfil da proprietária e do colaborador é apresentada no Quadro 5 a seguir:

Quadro 5 - Descrição empreendedora e colaborador

|                      | Proprietária   | Colaborador  |
|----------------------|--|--|
| <b>Caractísticas</b> | <p><b>Idade:</b> 25 anos</p> <p><b>Formação:</b> Engenheira de Produção; Possui 3 cursos específicos de confeitaria</p> <p><b>Experiência:</b> Vendas de doces há aproximadamente dois anos na cidade de João Monlevade.</p> <p><b>Perfil:</b> Organizada, perfeccionista e criativa. Tem interesse em ampliar seus conhecimentos técnicos em alimentação e visa se aperfeiçoar como empresária, participando regularmente de cursos e palestras relacionados à gestão de pequenos negócios e liderança.</p> | <p><b>Idade:</b> 23 anos</p> <p><b>Formação:</b> Engenheiro de Produção;</p> <p><b>Experiência:</b> Dois anos de experiência em uma grande empresa, tendo tido contato com contratos de prestação de serviços, programação de produção e gestão de estoque. Além disso, auxiliava a proprietária do negócio na produção e vendas de doces durante os dois anos de empreendimento.</p> <p><b>Perfil:</b> Organizado e controlado, calculando riscos antes da tomada de decisões. Interesse em aumentar os conhecimentos quanto ferramentas de produção.</p> |
| <b>Funções</b>       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Planejamento estratégico</li> <li>• Produção dos bolos</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Atividades administrativas</li> </ul>   |

Fonte: Próprio Autor

#### 4.1.1.5 Demais informações

- Setor de atividade: Indústria
- Formato jurídico: Empresário Individual
- Porte da empresa: Microempresa
- Enquadramento tributário: Simples Nacional

#### 4.1.1.6 Fontes de recursos

Os recursos serão angariados conforme exposto a seguir:

- Próprio = R\$ 7.000,00 (49,22%)
- Terceiros = R\$ 7.222,19 (50,78%)
- Total = R\$ 14.222,19 (100%)

#### 4.1.2 Empresa

A microempresa em questão é uma doceria que visa fornecer doces de alta qualidade com foco na diferenciação por personalização criativa em suas embalagens. Os principais produtos ofertados serão: tortas, *brownies* e brigadeiros, sendo estes disponibilizados em diferentes tamanhos e formatos. A proposta é uma reformulação de um empreendimento iniciado de forma despretenciosa. A autora tem uma página de doces no *Instagram* para realizar vendas mediante a encomenda. Atualmente a página não tem sido movimentada pela falta de tempo da proprietária e pelo planejamento de reorganização do negócio. A nova marca trás uma nova proposta apresentada no decorrer no trabalho.

#### 4.1.2.1 Missão

Expressar sentimentos através dos nossos doces.

#### 4.1.2.2 Visão

Ser reconhecida como a melhor e mais criativa doceria do Médio Piracicaba e inaugurar a primeira loja física em 2021.

#### 4.1.2.3 Valores

- Paixão;
- Excelência;
- Intraempreendedorismo;
- Criatividade;
- Responsabilidade socioambiental;
- Ética;
- Respeito.

#### 4.1.2.4 Estrutura Legal

Será criada uma empresa no setor comercial e, para o início de suas atividades, a confeitaria terá CNPJ, licença de funcionamento, alvará da vigilância sanitária e do corpo de bombeiros. A confeitaria será registrada na junta comercial e legalizada pela proprietária com o formato jurídico de Empresário Individual (EI) e o porte da empresa como sendo uma microempresa, uma vez que a receita prevista é inferior a R\$ 360.000,00 ao ano.

O enquadramento do regime tributário no Simples Nacional evitará que sejam pagos impostos além do que é devido ou menores do que deveria, já que é tido como a categoria de tributo mais básica dentre as demais. Como será apresentado adiante na Seção 4.1.6 Plano Financeiro, a receita mensal prevista para a confeitaria está em torno de R\$ 9.000,00, logo, a tributação do Simples Nacional se enquadra na primeira faixa, com alíquota de 4,00%, por ter uma receita inferior à R\$ 180.000,00/ano. O cálculo do valor a ser pago é feito no site do Simples Nacional, sempre tendo como base o faturamento do mês anterior. Aplica-se a esse montante a alíquota correspondente à faixa de faturamento médio dos últimos 12 meses, que neste caso, por se tratar de uma projeção e não possuir uma base de dados como histórico, será considerado o único valor estimado como sendo a média dos últimos meses.

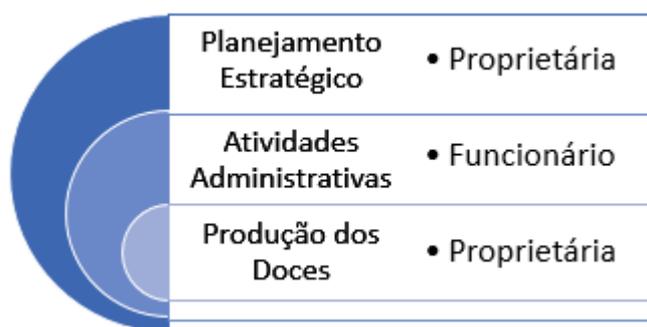
Conforme o Código Civil Brasileiro (2016), para o caso de EI, os impostos aplicados são: Imposto de Renda Pessoa Jurídica - IRPJ (5,5%), Contribuição Social sobre Lucro Líquido - CSLL (3,5%), Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social - Cofins (12,74%),

Programa de Integração Social e Programa de Formação do Patrimônio do Servidor Público - PIS/Pasep (2,74%), Contribuição Patronal Previdenciária - CPP (41,5%) e Circulação de Mercadorias e Serviços - ICMS (34%).

#### 4.1.2.5 Estrutura Funcional e Organizacional

A empresa será inicialmente composta apenas por uma proprietária e um funcionário, ambos formados em Engenharia de Produção. Além disso, a proprietária realizou 3 cursos de confeitaria e por ter maior conhecimento na área ficará responsável pela produção diária dos produtos gerenciamento das vendas. O funcionário tem experiência com compras, contratos e estoque. Consequente a isso, será responsável pela parte administrativa, controlando estoque e movimentos de caixa, realizando as compras, além de divulgar a marca. A estrutura funcional é apresentada na Figura 3.

Figura 3 – Estrutura Funcional



Fonte: Próprio Autor

O objetivo inicial é que a proprietária responsável pela produção, além de receber um salário (R\$ 998,00) referente as horas trabalhadas, tenha inicialmente um pró-labore equivalente a R\$ 800,00. O funcionário responsável pelas atividades administrativas receberá o equivalente a meio salário mínimo (R\$ 499,00), uma vez que sua dedicação diária será de até 4 horas, totalizando assim uma retirada mensal de R\$ 2.297,00.

### 4.1.3 Análise de Mercado

#### 4.1.3.1 Clientes

Segundo o Ministério da Cidadania (2016), o Brasil é o quarto país no ranking mundial de consumidores de açúcar e é classificado também como o 4º maior consumidor mundial de chocolate, perdendo apenas para os Estados Unidos, a Alemanha e o Reino Unido.

Conforme dados do Ministério da Saúde (2016), um em cada cinco brasileiros consome doces em excesso, cinco vezes ou mais na semana e os jovens elevam ainda mais esse índice, 28,5% da população de 18 a 24 anos possui alimentação com excesso de açúcar.

De acordo com algumas respostas obtidas nas entrevistas realizadas, a média da idade

do público alvo era de 24 a 40 anos. Por exemplo, as entrevistadas E3, C1 C2 abordaram esta questão:

Meu público maior hoje tá na faixa etária dos 25 aos 35. Essa que é a idade que eu vendo melhor (E3).

Mulheres entre... de acordo com a estatística do meu *Instagram* é entre 25 a 36 anos (C1).

Mulheres, entre 25 a 50 anos. Eu creio que a faixa etaria esta ai na classe A e B, por ai (C2).

A autora do presente trabalho, atualmente, utiliza o *Instagram*, contando com 370 seguidores, para vendas de doces na cidade e a rede social aponta como intervalo de idade do público principal 18 a 24 anos (46%) e 25 a 34 anos (42%). Os dados por sua vez, coincidem com o fornecido pelo Ministério da Saúde.

No que se refere ao gênero, ainda de acordo com o *Instagram* da empreendedora, 70% do público é composto por mulheres. Todas as confeitadeiras entrevistadas também classificaram as mulheres como principais clientes.

Como o plano é elaborado para instalação de um empreendimento na cidade de João Monlevade, foram analisadas algumas informações quanto a população da cidade. De acordo com o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística IBGE (2019), a população estimada do município para 2018 era de 79.387 habitantes. A Figura 4.1.3.1 apresenta a população segmentada de acordo com o gênero e com um intervalo reduzido de idades, conforme a idade apontada para a persona desse segmento.

Outro dado levantado se refere ao trabalho e rendimento dos cidadãos, de acordo com o IBGE (2019), o salário médio mensal dos trabalhadores formais monlevadenses é de 2,2 salários mínimos. A relação de pessoas ocupadas na cidade é de 20.205 pessoas representando 25,5% da população. Dessas pessoas, 35,2% apresentam rendimento nominal mensal per capital de até 1/2 salário mínimo.

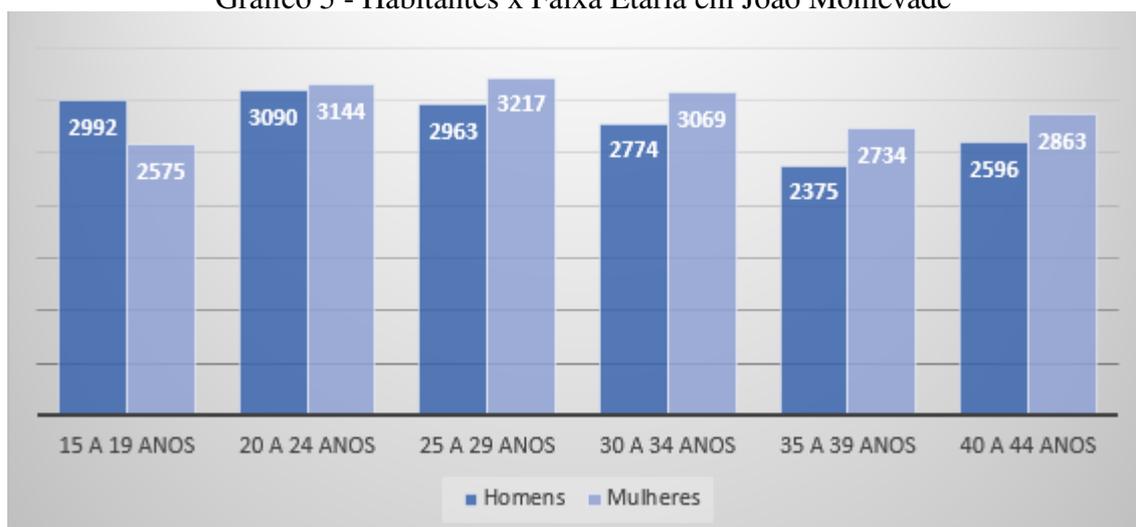
Assim sendo, de acordo com o Gráfico 5 o público alvo do empreendimento totalizaria uma média entre 9.430 e 12.005 mulheres na cidade de João Monlevade, desconsiderando a classe social, uma vez que o IBGE não fornece esses dados quanto a faixa etária e gênero.

Como João Monlevade é o polo comercial do Médio Piracicaba, que inclui as cidades: Alvinópolis, Rio Piracicaba, Bom Jesus do Amparo, Ferros, João Monlevade, Santa Bárbara, Santa Maria de Itabira, Santo Antônio do Rio Abaixo, São Domingos do Prata, São Gonçalo do Rio Abaixo e Itabira, pode-se considerar a população desses municípios como potenciais clientes.

#### 4.1.3.2 Concorrentes

Assim como os potenciais clientes abrangem as cidades da microregião, os concorrentes também podem ser englobados nesse cenário. Quanto a cidade de João Monlevade, os principais concorrentes considerados são apresentados no Quadro 6:

Gráfico 5 - Habitantes x Faixa Etária em João Monlevade



Fonte: IBGE (2010)

Quadro 6 - Principais concorrentes em João Monlevade

| Concorrente            | Localização          |
|------------------------|----------------------|
| Giovana Mara           | R. Geraldo Miranda   |
| Tia Eliana             | Av. Getúlio Vargas   |
| Cacau Show             | Av. Getúlio Vargas   |
| Casa de Bolos          | Av. Getúlio Vargas   |
| Hiper                  | Av. Getúlio Vargas   |
| Padaria Comil          | Av. Wilson Alvarenga |
| Demais Padarias        | Localidades Variadas |
| Confeiteiras Informais | Ambiente Domiciliar  |

Fonte: Próprio Autor

Coincidindo com a classificação de concorrentes da autora, as entrevistadas discorreram um pouco sobre seus competidores diretos, por exemplo:

A Giovana Mara, Hiper, acho que só que disputa junto com a gente com a mesma categoria são esses. Os fortes mesmo são eles (E4).

Aqui em monlevade é a Giovana Mara que tem uns produtos muito bons, ai tem em relação ao brownie. Aqui no hiper vende os brownies do Rafa, ai eu acho que tem uma concorrência boa. Tem uma outra menina aqui que chama “lepeti” uma coisa assim, perto do real. Acredito que essas pessoas (C1).

Que eu sinto falando muito, seria a Renata Torres, Silvana. Como meu principal alvo é festa, aí geralmente eu tenho concorrentes que são pessoas informais. Olha, se eu for olhar de pesquisa, quem seria que eles falam muito comigo seria Tia Eliana e Casa dos Bolos (E3).

Hoje eu não acho que tenha uma loja que concorra com a gente. Por que a gente vende qualidade, então a gente vende todo um serviço de atendimento, você chega aqui você tem um embalador, você tem uma loja que é agradável, você tem uma loja organizada. Então no geral em questão de loja, supermercado eu não vejo que a gente tenha um concorrente na cidade que esteja a nossa altura. Em questão de padaria, padaria de supermercado, não oferta os mesmos produtos personalizado... Então o cliente chega, ele quer uma torta personalizada, a gente

faz. Ele quer um pão de outro formato, sem ser o que a gente ta acostumado, a gente faz. Na cidade existem padarias que também são assim, eu acho que hoje, Pão com manteiga e padaria globo. Hoje eu acredito que em questão de padaria são essas duas. Em questão de confeitaria, tem Geovana Mara. Mas o cliente de Geovana não procura as coisas aqui, porque lá é confeitaria mesmo né? (E2).

A Geovana Mara oferta doces finos com foco em eventos como casamentos, formaturas, aniversários de 15 anos e demais festividades. É considerada referência na região, atendendo até cidades como Ouro Preto e Belo Horizonte. A empreendedora foi a única empresa citada em todas as entrevistas feitas na cidade quando as entrevistadas questionadas a respeito dos estabelecimentos que entendiam ser seus principais concorrentes. Atualmente, esta empresa tem uma loja no centro comercial da cidade, ofertando doces e recentemente implantou a oferta de refeições no horário de almoço. Juntamente com a Geovana, as confeitarias autônomas da cidade de João Monlevade são as principais concorrentes diretas por ofertarem os mesmos produtos propostos pelo empreendimento da autora do plano de negócio.

Já a Tia Eliana é uma franquia de *food service* que inclui em seu cardápio diversas opções além dos produtos de confeitaria. A Cacau Show pode ser considerada concorrente por ofertar doces em formas de presentes, como visa a proprietária do negócio, ainda que os doces ofertados sejam industrializados. A empresa Casa de Bolos produz bolos caseiros em porções individuais e maiores, ofertando produtos menos elaborados. O supermercado Hiper e as demais padarias, por sua vez, ofertam produtos com características diferentes das visadas pela autora do plano de negócio, compondo juntamente com a Tia Eliana, Cacau Show e Casa de Bolos os principais concorrentes indiretos.

Todos os estabelecimentos anteriormente citados localizam-se estrategicamente no centro comercial da cidade, apresentando uma vantagem em relação a empreendedora e as demais confeitarias concorrentes. Quanto à forma de pagamento, todos aceitam pagamento em dinheiro, débito e crédito com um valor mínimo variável conforme a loja.

No que se refere a satisfação dos clientes em relação aos empreendimentos, quanto à classificação no Google, a Geovana Mara obteve nota de 4,6/5 (64 avaliações); Tia Eliana 3,9/5 (122 avaliações); Cacau Show 8,5/10 (21 avaliações); Casa de Bolos 4,5/5 (16 avaliações); Hiper 4,3/5 (563 avaliações); e Padaria Comil 4,3/5 (53 avaliações). Assim, pode-se perceber que, de uma forma geral, às expectativas dos clientes têm sido alcançadas nesses locais. No entanto, é importante ressaltar que estabelecimentos como Hiper e Padaria Comil são avaliados pelo conjunto de produtos que oferecem e não apenas pela parte de confeitaria.

#### 4.1.3.3 Fornecedores

Os principais fornecedores do empreendimento em análise incluem: fornecedores de embalagem de papel, potes de vidro e insumos. O Quadro 7 traz algumas informações a cerca dos mesmos.

Os fornecedores foram escolhidos levando em consideração o prazo de entrega, o prazo de pagamento, o preço e a qualidade dos produtos, incluindo a segurança das matérias-primas

Quadro 7 - Informações dos Principais Fornecedores

| Fornecedor    | Insumo                                   | Fornecedor    | Localidade     | Prazo de Entrega  | Frete Cobrado             | Condição de Pagamento              |
|---------------|--|---------------|----------------|-------------------|---------------------------|------------------------------------|
| AcetPlace     | - Embalagens de Papel                    | AcetPlace     | São Paulo      | 15 dias uteis     | Aprox. 20% do valor total | 3x sem juros a partir de 180 reais |
| Acqua Mineira | - Potes de Vidro                         | Acqua Mineira | Belo Horizonte | 10 dias uteis     | Aprox. 30% do valor total | Até 18 vezes                       |
| AzurePack     | - Embalagens de Papel                    | AzurePack     | Goiânia        | 20 dias uteis     | Grátis acima de 300 reais | 3x sem juros                       |
| Embalagem Rio | - Potes de Vidro                         | Embalagem Rio | Rio de Janeiro | 15 dias uteis     | Aprox. 20% do valor total | 3x sem juros                       |
| Hiper         | - Matéria-Prima                          | Hiper         | João Monlevade | 1 dia útil        | Grátis acima de 50 reais  | Parcela Mínima 50 reais            |
| Nova Safra    | - Matéria-Prima                          | Nova Safra    | Belo Horizonte | 7 dias uteis      | Grátis acima de 280 reais | 30 dias                            |
| Papel e Art   | - Artigos Papelaria                      | Papel e Art   | João Monlevade | Retirada no local | Retirada no local         | 30 dias                            |
| Plast Lamas   | - Embalagens de Papel<br>- Matéria-Prima | Plast Lamas   | João Monlevade | Retirada no local | Retirada no local         | 30 dias                            |
| Santo Antônio | - Matéria-Prima                          | Santo Antônio | São Paulo      | 15 dias úteis     | Aprox. 15% do valor total | Parcela Mínima 60 reais            |

Fonte: Próprio Autor

uma vez que o produto final consiste em um alimento. Os produtos que terão contato direto com o alimento, como as embalagens de fatia e papéis para doces, são feitas com tinta atóxica, ou seja, não faz mal para a saúde e também não prejudica o meio ambiente.

#### 4.1.4 Plano de Marketing

##### 4.1.4.1 Produto

A doceria ofertará produtos a pronta entrega e sob encomenda. Todos os produtos serão elaborados a partir de matéria-prima de alta qualidade e são apresentados no Quadro 8. As tortas inteiras e centos de docinhos serão produzidos mediante a encomenda. Os demais produtos serão ofertados a pronta entrega variando as opções no decorrer da semana.

Yes que diz respeito às embalagens, a proposta é que se utilize apenas como material vidro e papel na oferta dos produtos visando a redução do consumo de plásticos, ainda que a produção dos doces demande significativamente o uso dos mesmos. Quando houver utilização de embalagens que contenham plásticos, estas deverão ser reutilizáveis.

Como mencionado anteriormente, os produtos contarão com personalização nas embalagens, incluindo os seguintes itens: Fundo de tag: 2 opções de estampa; Frase da tag: 6 opções de adesivos; Cartão para mensagem; Opção de adicional de vela nos produtos individuais para presentear aniversariante: 4 opções; Fita para tag: 3 opções; Topo de bolo: desenvolvido de acordo com a necessidade do cliente (apenas para tortas tradicionais e tortas da taça); Caixas para

Quadro 8 - Produtos Ofertados

| Produto              | Sabor  | Apresentação   | Embalagem   |
|----------------------|--|--|---|
| Palha Italiana       | <ul style="list-style-type: none"> <li>Ninho</li> <li>Tradicional</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Unidade</li> <li>Mini Palhas</li> <li>Cento</li> </ul>                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>Papel antigordura</li> <li>Pote de Vidro</li> <li>Caixa Papelão</li> </ul>               |
| Brownie              | <ul style="list-style-type: none"> <li>Tradicional</li> <li>Oleaginosas</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Unidade recheada</li> <li>Mini Brownies decorados</li> <li>Casquinhas/Palatinhos</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Papel antigordura</li> <li>Caixa Presente</li> <li>Pote de Vidro</li> </ul>              |
| Torta                | <ul style="list-style-type: none"> <li>Ninho com Nutella</li> <li>Cookies</li> <li>Kinder Bueno</li> <li>Crocante</li> </ul>         | <ul style="list-style-type: none"> <li>Fatia Individual</li> <li>Inteira</li> <li>Na taça</li> </ul>                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>Embalagem Fatia</li> <li>Caixa Papelão</li> <li>Taça acrílico e Caixa Papelão</li> </ul> |
| Docinhos             | <ul style="list-style-type: none"> <li>Tradicional</li> <li>Ninho</li> <li>Duo</li> <li>Ninho com Nutella</li> <li>Paçoca</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Cento</li> <li>Unidade</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Caixa Papelão</li> <li>Caixa Presente</li> </ul>   |
| Brigadeiro de colher | <ul style="list-style-type: none"> <li>Ninho com Nutella</li> <li>Cookies</li> <li>Crocante</li> </ul>                               |  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Vidro</li> </ul>   |

Fonte: Próprio Autor

kits: 2 opções de tamanho. As tortas de festa poderão ser personalizadas de acordo com o cliente, alterando tamanho e cor do bolo e possibilitando caracterizá-lo conforme o tema escolhido.

Toda semana será montado um kit diferente com alguns produtos em que o valor final contará com um desconto, influenciando os clientes a conhecerem outros itens além dos que estão acostumados a comprar. Outra vantagem é utilizar matérias primas com maior nível de estoque ou até menor prazo de validade para ofertar o desconto citado.

Além disso, em todas datas comemorativas serão elaborados doces e kits exclusivos para a data. A sazonalidade influenciará também na modificação do cardápio conforme a estação do ano, principalmente inverno e verão ofertando produtos mais pertinentes ao clima.

#### 4.1.4.2 Preço

A estratégia de preço utilizada será o preço de valor. Todos produtos terão seus custos calculados indicando o mínimo a ser cobrado por eles, porém a captação do lucro se dará entregando para os clientes produtos que tenham valor agregado, para isso haverá investimento em embalagens e em matérias-primas de primeira qualidade. Auxiliado a isso, a identidade visual será desenvolvida por uma profissional de *marketing* para que remeta aos clientes a real essência e significado da marca.

De acordo com a experiência das entrevistadas, o que os clientes mais valorizam em seus produtos são:

Qualidade, porque os donos daqui preocupam muito com isso. Então a nossa matéria prima não é a mais barata, é o que eu falo. A gente é supermercado, mas a gente tenta manter a qualidade de uma padaria de bairro. A gente tem

técnicos de confeitaria e panificação que vêm em pelo menos 2 a 3 vezes no ano. Os recheios que a gente usa, não são os recheios mais baratos. Tudo aqui tem qualidade. Por exemplo, leite condensado, a gente só trabalha com leite condensado itambé, que depois do leite moça, é o melhor. A linha de pré-misturas é a melhor linha que tem no mercado hoje. O cliente sabe que aqui ele tem o conforto da loja e a qualidade dos produtos (E2).

Qualidade né? A gente trabalha só com produtos de qualidade. Não é nem questão de preço porque nosso preço tá ali né, não é o melhor. Mais é a qualidade mesmo, amor em tudo que faz (E4).

Eu acho que a qualidade, né? Eu trabalho só com produtos de qualidade, eu uso chocolate belga, uso produtos que são caros, mas que querendo ou não eles dão valor ao seu produto. Eu coloco muito amor naquilo que eu tô fazendo, mas se você também não trabalhar com produtos de qualidade, você não vai vender. Porque as vezes eu ouço muito as pessoas: "eu comprei o bolo de fulana e era mais barato", mas as vezes não era o mais gostoso. Então eu acredito que o meu potencial, a minha qualidade é o sabor (C2).

Desta forma, a partir dos trechos mencionados acima, fica evidente a importância da qualidade de matéria prima utilizada, já que é o principal item apontado pelas pessoas entrevistadas, sendo esse o principal formador de valor para os clientes.

Quanto a forma de pagamento aplicada no empreendimento em análise, estarão inclusas as seguintes opções: pagamento em espécie, cartão de débito e crédito (acima de 50 reais, parcela mínima de 45 reais) e transferência bancária.

#### 4.1.4.3 Praça

A produção dos doces será caseira, logo, contará com um espaço físico apenas para retirada de produtos. Inicialmente, será proposto a pronta entrega de quarta-feira a domingo. Nos finais de semana, será implantado o *delivery* realizado pelo funcionário em sua moto particular. A princípio, serão testados horários programados para entrega, visando a redução da taxa. Conforme a demanda, serão definidos os melhores horários. Além disso, está no planejamento revender em restaurantes cujo o público alvo coincida. Serão propostos alguns produtos para que sejam ofertados como sobremesa. A fatia por exemplo, pode ser utilizada para celebrar um aniversariante, que muitas vezes utilizam desses locais para comemorar o aniversário mas não chegam a comprar um bolo de festa para aquela confraternização. Outras opções seriam o brigadeiro de colher, a unidade de palha italiana e a unidade de *brownie* para os clientes que buscam um doce depois da refeição. Os restaurantes visados são Hoffmann, Saboritto e Estação 59, localizados na Avenida Castelo Branco, uma vez que a autora entende que estes possuem o público alvo coincidente com o estabelecido para sua empresa. Em relação às encomendas, estas serão retiradas na casa da proprietária, mediante a horário previamente combinado entre as partes.

#### 4.1.4.4 Promoção

Dado a sazonalidade do mercado, como foi apontado pelos entrevistados, é essencial uma boa estratégia de promoção para que em períodos menos cobijados, a redução no número de vendas não impacte o caixa da empresa. A percepção dos entrevistados quanto a motivação da sazonalidade do mercado é a seguinte:

Eu tenho uma venda melhor no inverno. Pra fazer chocolate quente, a pessoa associa mais o frio a comer mais, né? Então isso você tem uma venda melhor nesse período (E3).

Dia das mães, final do ano e no geral no inverno as rosquinhas vendem mais. E no verão os mousses vendem mais. Também vésperas de feriados. O cliente é bem previsível (E2).

Pra gente muda quando é a temperatura, eu vendo mais agora no frio. No frio a vida melhora bem (E1).

É semana de pagamento, dia das mães, natal, ano novo, ou algum feriado aí a confeitaria sai bastante. Final de semana também (E4).

Natal bomba muito né? Páscoa... São as duas épocas que vende mais (C1).

Com certeza, na páscoa é a época que a gente mais trabalha né? Dorme de madrugada, acorda cedo, tem também dia dos namorados, então tem que ter um cardápio pra vender bem essa demanda, as pessoas querem coisinhas de coração, coisinhas românticas, então tem sempre que ir se adaptando ao mercado. Dia das mães, dia dos pais, a gente tem que se encaixar no mercado, senão fica pra trás (C2).

A estratégia de promoção do produto utilizará o *Instagram* como a principal ferramenta. A rede será utilizada diariamente para que alcance o maior número de pessoas, para isso será estabelecido um cronograma de postagens além de elaboração de conteúdo para o público-alvo. No início será feito um investimento para que pessoas da cidade com alto número de seguidores divulguem a nova marca. Além disso, serão preparadas caixas contendo alguns produtos para serem entregues em lojas femininas de classe média alta, apresentando o produto e propondo parceria para compor o bufê de lançamento das estações, buscando alcançar as clientes desses estabelecimentos. As lojas visadas inicialmente são: Arezzo, Carmem Steffens, Com Classe, Lash, Maria Raquel e Andarilha. Outra ideia é lançar produtos sazonais, seja de acordo com a estação ou data comemorativa. Assim, o cliente percebe a ideia de novidade e é possível criar uma nova necessidade para nosso público-alvo. Além disso, ele associa alguns produtos ofertados com datas específicas, gerando uma certa ansiedade para o retorno do mesmo.

#### 4.1.5 Plano Operacional

##### 4.1.5.1 Planejamento de Atividades

As atividades do empreendimento serão realizadas de terça a domingo. A produção de doces a pronta entrega será realizada de quarta a sábado, de 8:00 às 11:00 e de 13:00 às 18:00,

variando conforme o número de encomendas recebidas, podendo haver flexibilização do horário, conforme variação da demanda. O período de retirada inicia-se as 11:30 e estende-se até as 19:00 horas.

Ao final do expediente será elaborada a programação de produção do dia seguinte. Nas segundas e terças-feiras, além de fazer produtos sob encomenda, a responsável realizará outras atividades como preparar embalagens, limpeza do local e higienização de roupas e utensílios. Simultâneo a isso, nos intervalos entre uma produção e outra, serão respondidos as solicitações dos clientes. Esses processos serão de responsabilidade da proprietária. O funcionário desempenhará suas atividades de 18:00 às 22:00 horas de quarta a sexta e de 8:00 às 11:00 aos sábados e domingos. Nas quartas serão programadas as conferências e atualizações de estoque; nas quintas serão realizadas as compras online; nas sextas serão elaborados os conteúdos de postagem das redes sociais; aos sábados serão realizadas as compras em João Monlevade e nos domingos serão programadas as postagens automáticas de conteúdo do *Instagram*. Além disso, diariamente a proprietária atualizará a planilha de fluxo de caixa.

#### 4.1.5.2 Capacidade Produtiva

O espaço disponível contará com um fogão, uma geladeira, duas batedeiras e duas mesas. Uma das mesas será utilizada para produção de massas de bolo, brigadeiros e *brownies*. Sobre essa, serão instalados armários contendo as matérias primas e utensílios utilizados nesses processos. A segunda mesa será utilizada para finalização e decoração dos produtos. Nessa mesa, ficarão os utensílios e materiais necessários a essa etapa. Assim, o processo será otimizado, poupando tempo e desperdício de movimento.

Para a análise da capacidade produtiva foram considerados o arranjo físico, as quantidades de máquinas, móveis, utensílios instalados e quadro de pessoal dedicado às atividades produtivas. Considerando todo o *mix* de produtos ofertados pela empresa, foram calculados para o tempo equivalente a uma jornada de trabalho de um dia (8 horas) a capacidade de produção para cada um dos itens.

Conforme observado na Tabela 1, observou-se um ganho de escala no tempo associado à produção exclusiva de cada um deles, quando comparado à produção do lote mínimo dos mesmos. Esse ganho é devido à organização do processo produtivo de maneira que se alcance a máxima utilização dos fatores produtivos comuns ao processo, de forma a evitar repetição de tarefas. Para o alcance desses dados, a autora utilizou informações anteriormente obtidas através da cronometragem dos tempos de produção de cada um dos itens, considerando mão de obra, tempo de forno, de geladeira e descanso dos produtos. Desta forma, notou-se que é vantajoso combinar mais de um lote de um mesmo produto na programação diária dos itens à pronta entrega, buscando mais eficiência na operação produtiva como um todo. O lote mínimo por sua vez, representa a quantidade mínima a ser produzida para cada um dos itens ofertados, considerando-se os insumos associados à produção, os valores de trabalho agregado, os tempos de máquina, bem como os custos de preparação ou *setup*.

Tabela 1 - Capacidade Produtiva por Item

| Produto                        | Lote mínimo (und) | Tempo médio de produção (min) | Tempo por unidade (min/un) | Capacidade de produção diária (und) | Capacidade de produção diária exclusiva (und) | Ganho de Escala (produção diária exclusiva) |
|--------------------------------|-------------------|-------------------------------|----------------------------|-------------------------------------|---|---|
| Palha Italiana                 | 10                | 70                            | 7,0                        | 69                                  | 200   | 2,92  |
| Mini Palha Italiana (Pote)     | 10                | 80                            | 8,0                        | 60                                  | 175   | 2,92  |
| Palha Italiana (Coquetel)      | 100               | 105                           | 1,1                        | 457                                 | 992   | 2,17  |
| Brownie Recheado               | 10                | 115                           | 11,5                       | 42                                  | 122   | 2,92  |
| Mini Brownies (Caixa Presente) | 1                 | 85                            | 85,0                       | 6                                   | 23  | 4,00  |
| Casquinha de Brownies          | 7                 | 55                            | 7,9                        | 61                                  | 192   | 3,15  |
| Torta (Fatia)                  | 10                | 115                           | 11,5                       | 42                                  | 92  | 2,20  |
| Torta (Inteira)                | 1                 | 170                           | 170,0                      | 3                                   | 8   | 2,92  |
| Torta (Taça)                   | 1                 | 130                           | 130,0                      | 4                                   | 15  | 4,06  |
| Docinhos (Coquetel)            | 100               | 120                           | 1,2                        | 400                                 | 1200  | 3,00  |
| Docinhos (Caixa Presente)      | 1                 | 105                           | 105,0                      | 5                                   | 18  | 4,00  |
| Brigadeiro de colher           | 5                 | 50                            | 10,0                       | 48                                  | 197   | 4,10  |

Fonte: Próprio Autor

Ao final da Tabela 1, foi calculado um índice que representa o ganho de escala quando se tem a produção exclusiva dedicada a um único item, que se dá através da divisão da capacidade de produção diária exclusiva pela capacidade de produção diária, que por sua vez considera o tempo médio de produção de um lote mínimo daquele item.

Desta forma, foram elaborados 3 conjuntos, chamados de cestas, que combinam 3 produtos para serem incluídos na programação diária da produção de itens à pronta entrega. Neste caso, foram considerados o tempo médio de produção equivalente à 4 horas, deixando as demais horas da jornada dedicadas às encomendas. Para obtenção desse resultado foram utilizados o tempo de produção de cada um dos produtos, obtidos através da cronometragem dos mesmos.

É possível notar através da Tabela 2, que cada uma das cestas montadas buscaram diversificar os tipos de produtos ofertados no dia para encontrar um equilíbrio e atender um maior grupo de clientes. É válido ainda destacar que, cada uma das cestas possui um tempo diferente de produção, o que significa que podem ser escolhidas para encaixar na programação de acordo com a quantidade de tempo necessário de dedicação para às encomendas, dando maior flexibilidade à linha de produção diária.

As quantidades estipuladas para cada um dos produtos das cestas buscou respeitar os lotes mínimos de produção, além de manter um padrão da quantidade de produtos ofertados por cesta, de forma a manter equilíbrio no atendimento entre os dias da semana.

Tabela 2 - Cestas de Produtos

|         | Produto                  | Quantidade (und) | Tempo por Produto (min) | Tempo utilizado (min) | Tempo restante (min) |
|---------|--------------------------|------------------|-------------------------|-----------------------|----------------------|
| Cesta 1 | Pote Mini Palha Italiana | 10               | 8                       | 80                    | 5 horas e 10 minutos |
|         | Fatia de torta           | 10               | 11,5                    | 115                   |                      |
|         | Brownie Recheado         | 10               | 11,5                    | 115                   |                      |
| Cesta 2 | Palha Italiana           | 10               | 7,0                     | 70                    | 3 horas e 15 minutos |
|         | Casquinha de brownie     | 7                | 7,9                     | 55,3                  |                      |
|         | Brigadeiro de Colher     | 7                | 10                      | 70                    |                      |
| Cesta 3 | Fatia de torta           | 10               | 11,5                    | 115                   | 4 horas              |
|         | Casquinha de brownie     | 7                | 7,9                     | 55,3                  |                      |
|         | Brigadeiro de Colher     | 7                | 10                      | 70                    |                      |

Fonte: Próprio Autor

#### 4.1.6 Plano Financeiro

Nesta seção será abordado o planejamento financeiro da empresa, onde em números, serão apresentados todas as ações planejadas para o funcionamento da confeitaria do ponto de vista financeiro: investimentos iniciais, previsões de receitas, custos e despesas além de descrição do cenários pessimista, realista e otimista.

Na tabela 3, o faturamento por produto inclui além do lucro aplicado, o valor calculado referente ao tempo de mão de obra gasto na produção daquele produto. É importante quantificar esse tempo para que seja possível analisar a viabilidade de produção dado o retorno financeiro de cada item, uma vez que o tempo de mão de obra de um funcionário pode ser considerado custo de oportunidade. Quando o mesmo não é utilizado deixa-se de gerar lucro, ainda que não haja alteração no salário mensal final. Ademais, a contabilização do tempo auxilia na programação diária de produção. Os valores de faturamento foram definidos pela autora, baseado em sua experiência de vendas.

Tabela 3 - Relação Produto x Faturamento

| Produto                    | Custo Matéria-Prima | Custo Mão de Obra | Preço de custo Total | Preço de Venda | Faturamento por produto |
|----------------------------|---------------------|-------------------|----------------------|----------------|-------------------------|
| Torta P                    | R\$ 51,03           | R\$ 18,67         | R\$ 69,7             | R\$ 90,00      | R\$ 38,97               |
| Torta M                    | R\$ 67,52           | R\$ 19,83         | R\$ 87,35            | R\$ 120,00     | R\$ 52,48               |
| Torta G                    | R\$ 103,80          | R\$ 21,00         | R\$ 124,80           | R\$ 160,00     | R\$ 56,20               |
| Fatia de Torta             | R\$ 5,26            | R\$ 1,66          | R\$ 6,66             | R\$ 10,00      | R\$ 4,74                |
| Torta Taça                 | R\$ 38,12           | R\$ 19,83         | R\$ 57,95            | R\$ 70,00      | R\$ 31,88               |
| Palha Italiana Pedaco      | R\$ 2,45            | R\$ 0,82          | R\$ 3,27             | R\$ 4,00       | R\$ 1,55                |
| Palha Italiana Vidro       | R\$ 5,11            | R\$ 0,93          | R\$ 6,04             | R\$ 8,00       | R\$ 2,89                |
| Brownie Recheado           | R\$ 2,65            | R\$ 1,40          | R\$ 4,05             | R\$ 5,00       | R\$ 2,35                |
| Brigadeiro de Colher       | R\$ 6,66            | R\$ 1,16          | R\$ 7,82             | R\$ 9,00       | R\$ 2,34                |
| Casquinha de Brownie Vidro | R\$ 4,93            | R\$ 0,55          | R\$ 5,48             | R\$ 8,00       | R\$ 3,07                |
| Cento de Brigadeiros       | R\$ 41,06           | R\$ 14,00         | R\$ 55,06            | R\$ 99,00      | R\$ 57,94               |
| Caixa de Presente P        | R\$ 9,16            | R\$ 10,50         | R\$ 19,66            | R\$ 25,00      | R\$ 15,84               |
| Caixa de Presente G        | R\$ 13,98           | R\$ 12,25         | R\$ 26,23            | R\$ 35,00      | R\$ 21,02               |

Fonte: Próprio Autor

#### 4.1.6.1 Investimento Pré-operacional

Foram levantados para os custos pré-operacionais orçamentos para a identidade visual da empresa. O pacote orçado inclui a criação da logomarca, artes para *Instagram* elaboração do cardápio, elaboração das estampas para papéis de embrulho, *tags* e adesivos. Foram selecionadas 3 empresas de identidade visual para orçamento, sendo todas lojas online:

- *L'artetua*: R\$ 550,00
- *Studioblog*: R\$ 950,00
- *Studio Biazzi*: R\$ 700,00

Dado o preço cobrado e a identificação da proprietária com a empresa, optou-se por contratar os serviços da *L'artetua* para elaboração da identidade visual requerida. Ademais, será investido uma quantia de R\$ 800,00 reais para divulgação inicial da marca, como foi explicado no plano de marketing. Assim, o total de investimento pré-operacional necessário equivale ao valor de R\$ 1.350,00.

#### 4.1.6.2 Investimento Fixo

O investimento fixo refere-se aos bens materiais da confeitaria em estudo, incluindo utensílios e equipamentos necessários para funcionamento do negócio, conforme exposto na Tabela 4.

Tabela 4 - Equipamentos e Utensílios

| Item                                      | Valor        | Quantidade | Total              |
|---|--------------|------------|--------------------|
| Fogão Brastemp 4 Bocas BFD4N Duplo Forno  | R\$ 1.478,00 | 1          | R\$ 1.478,00       |
| Batedeira Arno Planetária                 | R\$ 250,00   | 1          | R\$ 250,00         |
| Mesa de Inox 1,90 X 70 Com Prateleira     | R\$ 517,00   | 1          | R\$ 517,00         |
| Mesa Inox 120x70 cm Com Prateleira        | R\$ 486,12   | 1          | R\$ 486,12         |
| Processador de Alimentos Oster Super Chef | R\$ 252,00   | 1          | R\$ 252,00         |
| Bailarina em Alumínio Confeite            | R\$ 280,00   | 1          | R\$ 280,00         |
| Formas Redonda Alumínio 28 cm             | R\$ 28,59    | 3          | R\$ 85,77          |
| Marcador Fatia 10 e 12 fatias             | R\$ 24,99    | 1          | R\$ 24,99          |
| Salva bolo redondo 35 cm                  | R\$ 48,99    | 1          | R\$ 48,99          |
| Estante de Aço Modular 6 Prateleiras      | R\$ 116,91   | 2          | R\$ 233,82         |
| Armário aéreo Itatiaia Criativa 3 portas  | R\$ 180,80   | 2          | R\$ 361,60         |
| Uniforme Dólmã e Avental - Unidue         | R\$ 170,90   | 4          | R\$ 683,60         |
| Refiladora Aurora                         | R\$ 91,65    | 1          | R\$ 91,65          |
| Furador Tag                               | R\$ 95,90    | 1          | R\$ 95,90          |
| Furador Papel                             | R\$ 23,90    | 1          | R\$ 23,90          |
| Carimbo                                   | R\$ 45,00    | 2          | R\$ 90,00          |
| <b>Total</b>                              |              |            | <b>R\$ 5003,34</b> |

Fonte: Próprio Autor

Além dos itens listados, a autora já possui diversos utensílios de produção, incluindo: talheres, recipientes, panelas, formas, panela automática e geladeira.

#### 4.1.6.3 Despesas fixas mensais

Para o caso do comércio e indústria, o ato de formalização do Empresário Individual (EI) é isento de qualquer tarifa ou taxa, todavia, após a formalização é necessário o pagamento mensal dos tributos correspondentes à 4% do valor faturado no mês anterior, o que equivale a um valor aproximado de R\$ 360,00.

Conforme apontado na Tabela 5, os gastos com aluguel e *internet* foram calculados considerando uma contribuição de 40% do valor pago pela proprietária. Estipulou-se também a quantia de R\$ 100,00 reais para pagamento de água e luz, considerando o uso dos equipamentos elétricos e da água utilizada para limpeza do local e dos utensílios e equipamentos, além de R\$ 25,00 reais para gastos com materiais de limpeza. Os custos de divulgação incluem gastos com sorteios, promoção da página no *Instagram* e parcerias com influenciadores de redes sociais da cidade.

Tabela 5 - Despesas Fixas

| Descrição           | Ano 1               | Ano 2               | Ano 3               | Ano 4               | Ano 5               |
|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| Água/Luz            | R\$ 100,00          | R\$ 104,33          | R\$ 108,85          | R\$ 113,56          | R\$ 118,48          |
| Aluguel             | R\$ 280,00          | R\$ 308,00          | R\$ 338,80          | R\$ 372,68          | R\$ 409,95          |
| Encargos            | R\$ 166,17          | R\$ 173,31          | R\$ 180,76          | R\$ 188,54          | R\$ 196,64          |
| Divulgação          | R\$ 300,00          |
| Internet            | R\$ 36,00           | R\$ 37,56           | R\$ 39,19           | R\$ 40,88           | R\$ 42,65           |
| Material de Limpeza | R\$ 25,00           | R\$ 26,08           | R\$ 27,21           | R\$ 28,39           | R\$ 29,62           |
| Imposto             | R\$ 360,00          | R\$ 375,59          | R\$ 391,85          | R\$ 408,82          | R\$ 426,52          |
| Pró-labore          | R\$ 490,00          | R\$ 680,00          | R\$ 860,00          | R\$ 1.050,00        | R\$ 1.240,00        |
| Salários            | R\$ 1.497,00        | R\$ 1.564,37        | R\$ 1.634,76        | R\$ 1.708,33        | R\$ 1.785,20        |
| <b>Total</b>        | <b>R\$ 3.255,07</b> | <b>R\$ 3.567,07</b> | <b>R\$ 3.885,64</b> | <b>R\$ 4.211,21</b> | <b>R\$ 4.544,29</b> |

Fonte: Próprio Autor

A base salarial foi estipulada para os dois funcionários levando em conta o tempo dedicado por eles. Sendo assim, a dona, que é também responsável por toda a produção, recebe 1 salário mínimo (equivalente à R\$ 998,00) enquanto o funcionário 2 recebe o equivalente à meio salário mínimo (R\$ 499,00). Os encargos são inerentes aos pagamentos de 13<sup>o</sup> e férias (1/3 do salário) dos funcionários, sendo portanto, representado por uma taxa de 11,1% em cima do valor dos salários.

A projeção das despesas fixas estipuladas foram feitas para os próximos 5 anos, considerando um aumento conforme média da inflação dos últimos 3 anos (4,33%), seguindo o Índice Nacional de Preços ao Consumidor Amplo (IPCA), de acordo com o (IBGE, 2018). No caso dos salários, foi considerado um aumento anual equivalente à média dos aumentos últimos 3 anos no Brasil (4,3%). Já para as despesas com aluguel, foi considerada a média dos últimos 3 anos do Índice Geral de Preços - Mercado (IGP-M), equivalente a uma taxa de crescimento anual de 4,5%.

#### 4.1.6.4 Despesas variáveis mensais

Para o cálculo das despesas variáveis, a autora elaborou tabelas de custos de matérias-primas para cada um dos produtos, considerando todos os ingredientes utilizados nos mesmos dado a proporção necessária. Por serem propostos muitos itens e cada variação na apresentação deles influenciar na alteração das quantidades de ingredientes utilizadas, a exposição de todas as tabelas se torna inviável, sendo por esse motivo apresentado apenas o valor final das despesas variáveis, considerando a projeção de vendas proposta.

#### 4.1.6.5 Projeções de Venda e Faturamento

As projeções elaboradas são classificadas conforme três perspectivas: pessimista como mostra a Tabela 6, esperada como mostra a Tabela 7 e otimista como mostra a Tabela 8. Por fim, é apresentada a Tabela 9 contendo o resumo dos três cenários expostos.

Tabela 6 - Projeção de vendas pessimista

| Produtos                   | Valor Unitário | Vendas Mensal | Receita Mensal      | Faturamento Unitário | Faturamento Mensal  |
|----------------------------|----------------|---------------|---------------------|----------------------|---------------------|
| Torta P                    | R\$ 90,00      | 4             | R\$ 360,00          | R\$ 38,97            | R\$ 155,88          |
| Torta M                    | R\$ 120,00     | 6             | R\$ 720,00          | R\$ 52,48            | R\$ 314,88          |
| Torta G                    | R\$ 160,00     | 4             | R\$ 640,00          | R\$ 56,20            | R\$ 224,80          |
| Palha Italiana Tradicional | R\$ 4,00       | 60            | R\$ 240,00          | R\$ 1,55             | R\$ 93,00           |
| Palha Italiana no Pote     | R\$ 8,00       | 12            | R\$ 96,00           | R\$ 2,89             | R\$ 34,68           |
| Brownie recheado           | R\$ 5,00       | 60            | R\$ 300,00          | R\$ 2,35             | R\$ 141,00          |
| Brownie no vidro           | R\$ 8,00       | 24            | R\$ 192,00          | R\$ 3,07             | R\$ 73,68           |
| Fatia de Torta             | R\$ 10,00      | 60            | R\$ 600,00          | R\$ 4,74             | R\$ 284,40          |
| Torta na Taça              | R\$ 70,00      | 3             | R\$ 210,00          | R\$ 31,88            | R\$ 95,64           |
| Docinho - Cento            | R\$ 99,00      | 6             | R\$ 594,00          | R\$ 57,94            | R\$ 347,64          |
| Caixa de Docinhos P        | R\$ 25,00      | 6             | R\$ 150,00          | R\$ 15,84            | R\$ 95,04           |
| Caixa de Docinhos G        | R\$ 35,00      | 3             | R\$ 105,00          | R\$ 21,02            | R\$ 63,06           |
| Brigadeiro de Colher       | R\$ 9,00       | 12            | R\$ 108,00          | R\$ 2,34             | R\$ 28,08           |
| <b>Total</b>               |                |               | <b>R\$ 4.315,00</b> |                      | <b>R\$ 1.951,78</b> |

Fonte: Próprio Autor

Tabela 7 - Projeção de vendas realista

| Produtos                   | Valor Unitário | Vendas Mensal | Receita Mensal      | Faturamento Unitário | Faturamento Mensal  |
|----------------------------|----------------|---------------|---------------------|----------------------|---------------------|
| Torta P                    | R\$ 90,00      | 4             | R\$ 360,00          | R\$ 38,97            | R\$ 155,88          |
| Torta M                    | R\$ 120,00     | 8             | R\$ 960,00          | R\$ 52,48            | R\$ 419,84          |
| Torta G                    | R\$ 160,00     | 4             | R\$ 640,00          | R\$ 56,20            | R\$ 224,80          |
| Palha Italiana Tradicional | R\$ 4,00       | 200           | R\$ 800,00          | R\$ 1,55             | R\$ 310,00          |
| Palha Italiana no Pote     | R\$ 8,00       | 40            | R\$ 320,00          | R\$ 2,89             | R\$ 115,60          |
| Brownie recheado           | R\$ 5,00       | 200           | R\$ 1.000,00        | R\$ 2,35             | R\$ 470,00          |
| Brownie no vidro           | R\$ 8,00       | 80            | R\$ 640,00          | R\$ 3,07             | R\$ 245,60          |
| Fatia de Torta             | R\$ 10,00      | 200           | R\$ 2.000,00        | R\$ 4,74             | R\$ 948,00          |
| Torta na Taça              | R\$ 70,00      | 8             | R\$ 560,00          | R\$ 31,88            | R\$ 255,04          |
| Docinho - Cento            | R\$ 99,00      | 8             | R\$ 792,00          | R\$ 57,94            | R\$ 463,52          |
| Caixa de Docinhos P        | R\$ 25,00      | 20            | R\$ 500,00          | R\$ 15,84            | R\$ 316,80          |
| Caixa de Docinhos G        | R\$ 35,00      | 8             | R\$ 280,00          | R\$ 21,02            | R\$ 168,16          |
| Brigadeiro de Colher       | R\$ 9,00       | 40            | R\$ 360,00          | R\$ 2,34             | R\$ 93,60           |
| <b>Total</b>               |                |               | <b>R\$ 9.212,00</b> |                      | <b>R\$ 4.186,84</b> |

Fonte: Próprio Autor

Tabela 8 - Projeção de vendas otimista

| Produtos                   | Valor Unitário | Vendas Mensal | Receita Mensal       | Faturamento Unitário | Faturamento Mensal  |
|----------------------------|----------------|---------------|----------------------|----------------------|---------------------|
| Torta P                    | R\$ 90,00      | 8             | R\$ 720,00           | R\$ 38,97            | R\$ 311,76          |
| Torta M                    | R\$ 120,00     | 8             | R\$ 960,00           | R\$ 52,48            | R\$ 419,84          |
| Torta G                    | R\$ 160,00     | 4             | R\$ 640,00           | R\$ 56,20            | R\$ 224,80          |
| Palha Italiana Tradicional | R\$ 4,00       | 400           | R\$ 1.600,00         | R\$ 1,55             | R\$ 620,00          |
| Palha Italiana no Pote     | R\$ 8,00       | 100           | R\$ 800,00           | R\$ 2,89             | R\$ 289,60          |
| Brownie recheado           | R\$ 5,00       | 200           | R\$ 1.000,00         | R\$ 2,35             | R\$ 470,00          |
| Brownie no vidro           | R\$ 8,00       | 80            | R\$ 640,00           | R\$ 3,07             | R\$ 245,60          |
| Fatia de Torta             | R\$ 10,00      | 400           | R\$ 4.000,00         | R\$ 4,74             | R\$ 1.896,00        |
| Torta na Taça              | R\$ 70,00      | 8             | R\$ 560,00           | R\$ 31,88            | R\$ 255,04          |
| Docinho - Cento            | R\$ 99,00      | 8             | R\$ 792,00           | R\$ 57,94            | R\$ 463,52          |
| Caixa de Docinhos P        | R\$ 25,00      | 30            | R\$ 750,00           | R\$ 15,84            | R\$ 475,20          |
| Caixa de Docinhos G        | R\$ 35,00      | 10            | R\$ 350,00           | R\$ 21,02            | R\$ 210,20          |
| Brigadeiro de Colher       | R\$ 9,00       | 50            | R\$ 450,00           | R\$ 2,34             | R\$ 117,00          |
| <b>Total</b>               |                |               | <b>R\$ 13.262,00</b> |                      | <b>R\$ 5.997,96</b> |

Fonte: Próprio Autor

Tabela 9 - Resumo de cenários

|                           | Faturamento | Custo Fixo  | Lucro                |
|---------------------------|-------------|-------------|----------------------|
| <b>Cenário Pessimista</b> | R\$ 1951,78 | R\$ 3255,07 | <b>-R\$ 1.303,29</b> |
| <b>Cenário Realista</b>   | R\$ 4186,84 | R\$ 3255,07 | R\$ 931,77           |
| <b>Cenário Otimista</b>   | R\$ 5997,96 | R\$ 3255,07 | R\$ 2.742,89         |

Fonte: Próprio Autor

Como foi indicado na Tabela 9, o cenário pessimista resulta em prejuízo de mais de R\$ 1000,00. O cenário realista, retorna como lucro R\$ 931,00, enquanto o cenário otimista retorna mais de dois mil e setecentos reais. Por outro lado, este último demanda a contratação de um funcionário em tempo integral, e não mais por apenas meio período como foi proposto no plano de negócio. Assim, apesar de acarretar em uma redução no retorno mostrado, seria possível produzir a nova quantidade de produtos proposto.

#### 4.1.6.6 Estoque Inicial

A seguir são apresentados os estoques iniciais, baseados na projeção de vendas realista. Vale lembrar que o controle de estoque de ingredientes é feito semanalmente tendo um prazo máximo de entrega de 7 dias de apenas alguns produtos específicos como cacau em pó, chocolate em pó e barra e *Nutella*. O prazo de entrega dos demais é de apenas 24 horas. Contudo, ainda que a compra seja realizada semanalmente e ajustável conforme o consumo, o cálculo considerou um mês de venda, como ilustra a Tabela 10, para auxiliar na quantificação do capital de giro, prevenindo complicações financeiras. Por outro lado, o estoque de embalagens, apresentado na Tabela 11, dado seu prazo de entrega mais estendido, será feito mensalmente demandando atenção e estoque maior. Isso porque além do prazo estendido, muitos produtos exigem quantidade mínima para efetuar a compra, e dado ao contexto de negócio iniciante, esse número pode ser considerado relativamente alto, requerendo uma boa gestão.

Tabela 10 - Estoque inicial de ingredientes

| Projeção de Estoque Inicial - Ingredientes |                 |                |                |
|--|-----------------|----------------|----------------|
| Produto                                    | Quantidade(un.) | Preço unitário | Total          |
| Açúcar                                     | 15              | R\$ 3,29       | R\$ 49,35      |
| Bicarbonato                                | 1               | R\$ 2,19       | R\$ 2,19       |
| Biscoito Maisena                           | 17              | R\$ 2,99       | R\$ 50,83      |
| Cacau em pó                                | 1               | R\$ 21,37      | R\$ 19,66      |
| Chocolate Barra                            | 12              | R\$ 42,11      | R\$ 505,32     |
| Chocolate pó                               | 3               | R\$ 27,65      | R\$ 82,95      |
| Creme de leite                             | 127             | R\$ 2,85       | R\$ 361,95     |
| Farinha                                    | 11              | R\$ 3,62       | R\$ 39,82      |
| Fermento                                   | 2               | R\$ 6,59       | R\$ 13,18      |
| Leite C.                                   | 253             | R\$ 3,84       | R\$ 971,52     |
| Maisena                                    | 3               | R\$ 14,84      | R\$ 44,52      |
| Manteiga                                   | 16              | R\$ 9,00       | R\$ 144,00     |
| Ninho                                      | 10              | R\$ 30,78      | R\$ 307,80     |
| Nutella                                    | 2               | R\$ 115,60     | R\$ 231,20     |
| Óleo                                       | 7               | R\$ 3,84       | R\$ 26,88      |
| Ovo  | 134             | R\$ 0,39       | R\$ 52,26      |
| <b>Total</b>                               |                 | <b>R\$</b>     | <b>2903,43</b> |

Fonte: Próprio Autor

Tabela 11 - Estoque inicial de embalagens

| Projeção de Estoque Inicial - Embalagens |           |            |                     |
|--|-----------|------------|---------------------|
| Item                                     | Valor     | Quantidade | Total               |
| Taça                                     | R\$ 10,00 | 8          | R\$ 80,00           |
| Vidros 240 ml                            | R\$ 2,24  | 160        | R\$ 358,40          |
| Tampas p/ 240                            | R\$ 0,76  | 160        | R\$ 121,60          |
| Embalagem fatia                          | R\$ 1,40  | 500        | R\$ 700,00          |
| Adesivos                                 | R\$ 1,00  | 820        | R\$ 820,00          |
| Tag                                      | R\$ 1,00  | 820        | R\$ 820,00          |
| Sacola Kraft                             | R\$ 1,30  | 450        | R\$ 585,00          |
| Papel personalizado                      | R\$ 0,35  | 1000       | R\$ 350,00          |
| Caixeta Dobrável Acetato F-1             | R\$ 0,09  | 200        | R\$ 18,00           |
| Caixeta Dobrável Acetato F-30            | R\$ 0,10  | 200        | R\$ 20,00           |
| Caixa presente P                         | R\$ 1,44  | 50         | R\$ 72,00           |
| Caixa presente G                         | R\$ 1,64  | 50         | R\$ 82,00           |
| Prato para bolo P                        | R\$ 2,60  | 4          | R\$ 10,40           |
| Prato para bolo M                        | R\$ 3,50  | 8          | R\$ 28,00           |
| Prato para bolo G                        | R\$ 4,00  | 4          | R\$ 16,00           |
| Embalagem transporte                     | R\$ 3,50  | 16         | R\$ 56,00           |
| <b>Total</b>                             |           |            | <b>R\$ 4.137,40</b> |

Fonte: Próprio Autor

#### 4.1.6.7 Capacidade produtiva dado cenário realista

Nesta seção serão apresentadas duas tabelas indicando o tempo despendido para produzir os itens inclusos no cenário realista. A Tabela 12 mostra a relação entre o tempo gasto considerando a produção do lote mínimo de cada doce. Já a Tabela 13 ilustra o tempo gasto de produção dado o lote mínimo ideal, reduzindo desperdícios de tempo, de movimento e matérias-primas.

Tabela 12 - Capacidade produtiva dado lote mínimo

| Produtos Ofertados         | Lote Mínimo | Tempo de mão de obra (minutos) | Número de Vendas Mensal | Tempo mão de obra mensal (minutos) |
|----------------------------|-------------|--------------------------------|-------------------------|------------------------------------|
| Torta P                    | 1           | 160                            | 4                       | 640                                |
| Torta M                    | 1           | 170                            | 8                       | 1360                               |
| Torta G                    | 1           | 180                            | 4                       | 720                                |
| Palha Italiana Tradicional | 10          | 7                              | 200                     | 1400                               |
| Palha Italiana no Pote     | 10          | 8                              | 40                      | 320                                |
| Brownie recheado           | 10          | 12                             | 200                     | 2300                               |
| Brownie no vidro           | 7           | 8                              | 80                      | 632                                |
| Fatia de Torta             | 10          | 12                             | 200                     | 2300                               |
| Torta na Taça              | 1           | 170                            | 8                       | 1360                               |
| Docinho - Cento            | 100         | 120                            | 8                       | 960                                |
| Caixa de Docinhos P        | 1           | 90                             | 20                      | 1800                               |
| Caixa de Docinhos G        | 1           | 105                            | 8                       | 840                                |
| Brigadeiro de Colher       | 5           | 10                             | 40                      | 400                                |
| <b>Total</b>               |             |                                |                         | <b>15032</b>                       |

Fonte: Próprio Autor

Tabela 13 - Capacidade produtiva dado lote mínimo ideal

| Produtos Ofertados         | Lote Mínimo Ideal | Tempo de mão de obra (minutos) | Número de Vendas Mensal | Tempo mão de obra mensal (minutos) |
|----------------------------|-------------------|--------------------------------|-------------------------|------------------------------------|
| Torta P                    | 3                 | 80                             | 4                       | 320                                |
| Torta M                    | 3                 | 85                             | 8                       | 680                                |
| Torta G                    | 3                 | 90                             | 4                       | 360                                |
| Palha Italiana Tradicional | 30                | 4                              | 200                     | 700                                |
| Palha Italiana no Pote     | 30                | 4                              | 40                      | 160                                |
| Brownie recheado           | 20                | 7                              | 200                     | 1495                               |
| Brownie no vidro           | 21                | 6                              | 80                      | 442,4                              |
| Fatia de Torta             | 30                | 7                              | 200                     | 1380                               |
| Torta na Taça              | 3                 | 102                            | 8                       | 816                                |
| Docinho - Cento            | 1                 | 120                            | 8                       | 960                                |
| Caixa de Docinhos P        | 3                 | 68                             | 20                      | 1360                               |
| Caixa de Docinhos G        | 3                 | 79                             | 8                       | 632                                |
| Brigadeiro de Colher       | 15                | 4                              | 40                      | 160                                |
| <b>Total</b>               |                   |                                |                         | <b>9465,4</b>                      |

Fonte: Próprio Autor

Considerando uma média de trabalho de 8 horas por dia durante 20 dias, totalizam-se 9.600 minutos mensais, sendo assim, não seria possível atingir a meta de trabalho dado o cenário realista, considerando que nenhum dos processos fossem feitos visando o ganho em escala, como acontece na Tabela 12. Esses tempos consideram limpeza inicial e limpeza final do local, além de organização dos materiais e insumos antes de se iniciarem os processos. Nesse cenário, o local seria limpo toda vez antes de cada um dos processos iniciassem e toda vez que eles terminassem, ainda que fossem feitos dois lotes de um mesmo produto, o que seria inviável. Além do ganho de tempo nesse sentido, evitando desperdício de movimentos e retrabalho, há ainda o auxílio de máquinas para o aceleração dos processos.

Doces e todos os tipos de recheios podem ser feitos em uma panela automática, reduzindo drasticamente o tempo de mão de obra, não chegando a zero pela necessidade de inserir os insumos na máquina e limpeza da mesma para reutilização do equipamento ao se produzir um novo sabor. Quanto a redução do desperdício de movimentos, sugere-se investimento na estrutura com a aquisição de móveis para otimização do layout atual, assim, etapas como a retirada de insumos na fase de pré processos e o armazenamento pós processo poderiam ser eliminadas, resultando o tempo indicado na Tabela 13.

#### 4.1.6.8 Capital de giro

O capital de giro é a quantia calculada para permitir que a empresa pague suas contas em dia. Essa quantia é fornecida através do Prazo Médio de Recebimento (PMR), Prazo Médio de Pagamento de Fornecedores (PMPF) e Prazo Médio de Estocagem (PME), como é demonstrado a seguir.

O primeiro valor necessário é o PMR, que por sua vez calcula a média, em dias, de tempo que o vendedor levará para receber o valor pago pelo seu produto. O cálculo se dá através da Equação 4.1 e é apresentado na Tabela 14.

Tabela 14 - PMR

| Modalidade das vendas | Vendas       | Prazo médio em dias | Total (R\$) (1x2) |
|-----------------------|--------------|---------------------|-------------------|
| Vendas à vista        | R\$ 3.713,3  | 0                   | 0                 |
| Vendas com 30 dias    | R\$ 2.460,0  | 30                  | 73800             |
| Vendas com 60 dias    | R\$ 2.213,3  | 60                  | 132800            |
| Vendas com 90 dias    | R\$ 713,3    | 90                  | 64200             |
| Soma                  | R\$ 9.100,00 | -                   | R\$ 270.800,00    |

Fonte: Próprio Autor

$$PMR = \frac{\text{Soma Total}}{\text{Soma do valor de vendas}} = \frac{270.800,00}{9.100,00} = 29,75 \approx 30 \text{ dias} \quad (4.1)$$

O prazo encontrado, 30 dias, significa que é necessário angariar recurso equivalente a 30 dias de vendas para financiar os clientes.

Após o cálculo do PMR, é necessário quantificar o PMF, que indicará a média de dias de

pagamento aos fornecedores. A Tabela 15 expõe o prazo referente a confeitaria que foi calculado por meio da Equação 4.2 .

Tabela 15 - PMPF

| Modalidade das Vendas | Compras      | Prazo médio em dias | Total (R\$) (1x2) |
|-----------------------|--------------|---------------------|-------------------|
| Compras à vista       | R\$ 800,00   | 0                   | 0                 |
| Compras com 30 dias   | R\$ 3.033,30 | 30                  | R\$ 90.998,90     |
| Compras com 60 dias   | R\$ 1.803,77 | 60                  | R\$ 108.226,00    |
| Compras com 90 dias   | R\$ 1.403,77 | 90                  | R\$ 126.339,30    |
| Soma                  | R\$ 7.040,83 | -                   | R\$ 325.564,20    |

Fonte: Próprio Autor

$$PMRF = \frac{Total}{Soma\ do\ valor\ de\ compras} = \frac{325.564,20}{7.040,83} = 46,239 \approx 46\ dias \quad (4.2)$$

O prazo do PMPF indica a média de dias de pagamento aos fornecedores, nesse caso a média é de 46 dias, ou seja, a matéria prima obtida dos fornecedores equivale ao valor de compra durante 46 dias.

Após descobertos os índices anteriores, deve-se calcular o prazo médio de estoque (PME). Como falado anteriormente, as matérias primas terão um prazo de reposição de 7 dias, já as embalagens de aproximadamente 30. Sendo assim, o prazo médio de reposição de estoque totaliza-se em 19 dias.

A partir destes valores, finalmente é calculado o valor total do capital de giro sendo equivalente a R\$ 7.868,85. Os cálculos realizados para obtenção do resultado são apresentados na Tabela 16.

Tabela 16 - Cálculo de capital de giro

| <b>Necessidade líquida de capital de giro</b>         |                       |
|---|-----------------------|
| <b>Recursos da empresa fora do seu caixa</b>          | <b>Número de dias</b> |
| 1- Contas a receber - prazo médio de vendas           | 30                    |
| 2- Estoques - necessidade média de estoque            | 19                    |
| Subtotal recursos fora do caixa                       | 49                    |
| <b>Recursos de Terceiros no caixa da empresa</b>      | <b>Número de dias</b> |
| 3- Fornecedores - prazo médio de compras              | 46                    |
| Subtotal recursos de Terceiros no caixa               | 46                    |
| <b>Necessidade líquida de capital de giro em dias</b> | <b>3</b>              |

| <b>Caixa Mínimo</b>                              |                   |
|--|-------------------|
| 1.Custo fixo mensal                              | R\$ 3.255,07      |
| 2.Custo variável mensal                          | R\$ 5.025,16      |
| 3.Custo total da empresa                         | R\$ 8.280,23      |
| 4.Custo total diário                             | R\$ 276,01        |
| 5.Necessidade líquida de capital de giro em dias | 3                 |
| <b>Total - Caixa mínimo</b>                      | <b>R\$ 828,02</b> |

| <b>Resumo Capital de giro</b> |              |                |
|-------------------------------|--------------|----------------|
| <b>Descrição</b>              | <b>Valor</b> |                |
| Estoque inicial               | R\$          | 7040,83        |
| Caixa mínimo                  | R\$          | 828,02         |
| <b>Total</b>                  | <b>R\$</b>   | <b>7868,85</b> |

Fonte: Próprio Autor

#### 4.1.6.9 Investimento Total

Após todos os cálculos anteriores, é possível estimar o valor de investimento total necessário para o funcionamento da empresa, considerando a saúde financeira da mesma. A Tabela 17 revela a quantia necessária e descreve os valores dos investimentos gerais.

Tabela 17 - Investimento Total

| <b>Descrição dos investimentos</b> | <b>Valor</b> |                  |
|------------------------------------|--------------|------------------|
| Investimento pré operacionais      | R\$          | 1350,00          |
| Investimento fixo                  | R\$          | 5003,34          |
| Capital de giro                    | R\$          | 7868,85          |
| <b>Total</b>                       | <b>R\$</b>   | <b>14.222,19</b> |

Fonte: Próprio Autor

#### 4.1.6.10 Fontes de Recursos

Dado o valor de investimento necessário, R\$ 7.000,00 será proveniente de recursos próprios e os R\$ 7.222,19 será de recursos terceiros.

## 4.1.6.11 Indicadores Financeiros

## 4.1.6.11.1 Lucratividade

Utilizando o cenário realista, o lucro líquido mensal obtido foi de R\$931,77 dado uma receita mensal de R\$ 9.212,00. Portanto, a lucratividade encontrada equivale a 10,11% como indicado na Equação 4.3 abaixo:

$$\text{Lucratividade} = \frac{\text{Lucro Líquido Mensal}}{\text{Receita Mensal}} * 100 = \frac{931,77}{9212,00} * 100 = 10,11\% \quad (4.3)$$

## 4.1.6.11.2 Rentabilidade

Utilizando o cenário realista, a rentabilidade anual encontrada foi de 78,62% dado um lucro líquido anual de R\$ 11.181,24 e um investimento total equivalente a R\$ 14.222,19. A seguir é apresentado o cálculo realizado pela Equação 4.4:

$$\text{Rentabilidade} = \frac{\text{Lucro Líquido Anual}}{\text{Investimento Total}} * 100 = \frac{11181,24}{14222,19} * 100 = 78,62\% \quad (4.4)$$

O índice demonstra que, dado o cenário esperado, pode ser considerado uma recuperação mensal de 6,55% do capital investido.

## 4.1.6.11.3 Prazo de Retorno

Para determinar quantos meses serão necessários para que o dinheiro utilizado em investimento no empreendimento seja recuperado, calcula-se conforme Equação :

$$\text{Prazo de Retorno} = \frac{\text{Investimento Total}}{\text{Lucro Líquido Mensal}} = \frac{14222,19}{931,77} = 15,26 \approx 16 \text{ meses} \quad (4.5)$$

Desta maneira, após 16 meses de operação, a empresa retornará o investimento inicial.

## 4.1.6.11.4 Ponto de equilíbrio

O ponto de equilíbrio da confeitaria é igual a R\$ 7162,00, isso significa que a partir dessa quantia não há prejuízo de vendas para empresa, sendo assim, esse valor é considerado o mínimo a ser vendido mensalmente. Para chegar a esse resultado, primeiramente calcula-se a margem de contribuição, conforme a Equação 4.6 e a partir desse dado, obtém-se o ponto de equilíbrio como mostra a Equação 4.7 .

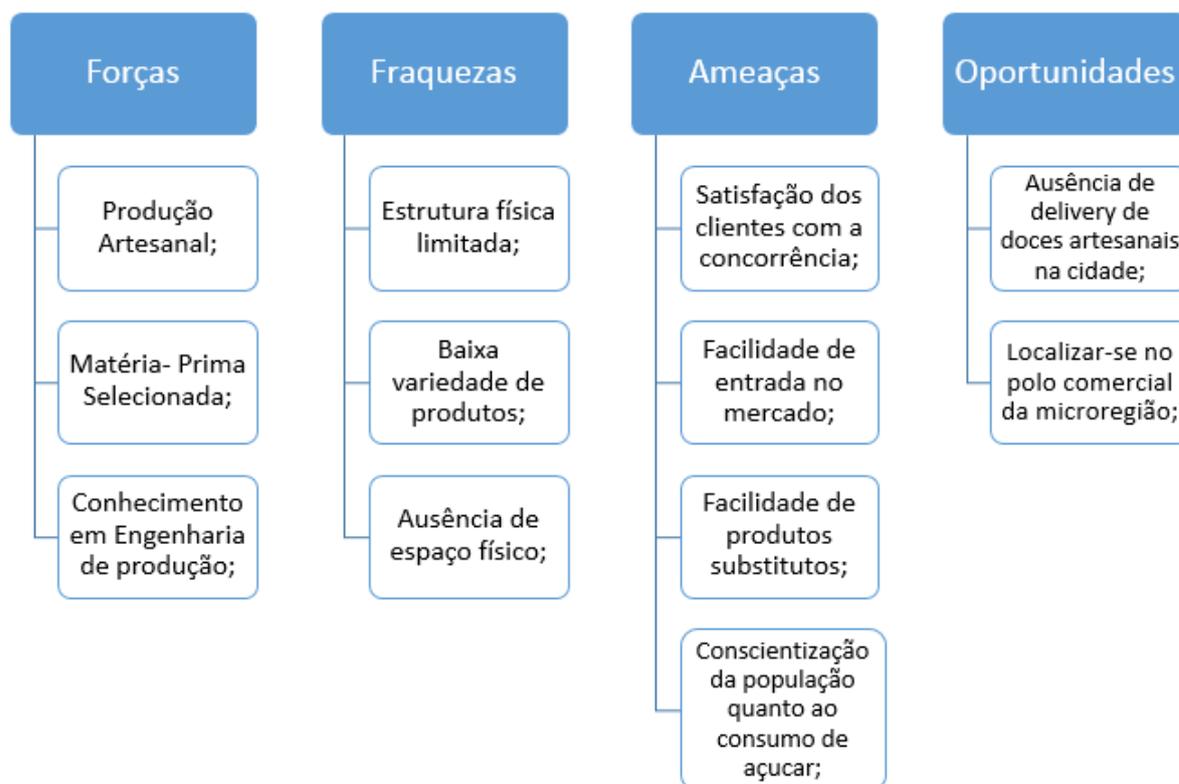
$$\text{Margem de Contribuição} = \frac{\text{Receita Mensal} - \text{Custo Variável}}{\text{Receita}} = \frac{4186,84}{9212,00} = 0,45449 \quad (4.6)$$

$$\text{Ponto de Equilíbrio} = \frac{\text{Custo Fixo Mensal}}{\text{Margem de Contribuição}} = \frac{3255,07}{0,45449} = \text{R\$ } 7162,00 \quad (4.7)$$

#### 4.1.7 Avaliação Estratégica

Nesta seção será avaliada a Matriz *SWOT* elaborada, comparando a empresa com a concorrência e a forma que se posiciona no mercado. A matriz, como mostra Figura 4, permite entender os pontos de melhoria a serem trabalhados e as vantagens que o negócio tem frente aos demais.

Figura 4 – Análise SWOT da confeitaria



Fonte: Próprio Autor

A ferramenta evidencia a força dos concorrentes e a facilidade de expansão desse número. Portanto, é imprescindível para se estabelecer no mercado a busca pela diferenciação e alcance da satisfação dos clientes quanto ao atendimento e produto. A empresa terá controle da relação de clientes e seus pedidos para reconhece-los e entende-los cada vez mais, proporcionando um atendimento individual e personalizado, fazendo os clientes se sentirem únicos e importantes. A diferenciação se dará na busca de embalagens criativas e personalizadas que remetam aos clientes a ideia de compensação ao comprar o doce, aumentando seu nível de indulgência além de oferecer opções de preço acessíveis para presentes.

Além disso, o uso da matéria-prima selecionada será vitrine do negócio, instigando nos clientes mais uma razão para buscar os produtos da empresa e não dos demais estabelecimentos. A ausência de uma loja física apresenta-se como uma desvantagem mediante aos concorrentes, em contrapartida a ausência de *delivery* de doces artesanais se posiciona como uma oportunidade por não existir esse tipo de serviço na cidade. Outros pontos positivos são o conhecimento da proprietária e do funcionário em engenharia de produção, confeitaria e vendas. Apesar de

contarem com certa bagagem de estudo, a proprietária visa continuar realizando cursos tanto de gestão quanto de confeitaria para que seja capaz de acompanhar a evolução e atualização mercado, oferecendo produtos cada vez melhores.

## 4.2 Avaliação do Plano de Negócio

Diante dos cenários e dados apresentados, classifica-se viável o empreendimento para os cenários esperado e otimista, dado os valores de lucratividade e rentabilidade além do prazo de retorno considerado aceitável para a autora.

É válido frisar a importância em atentar-se à divulgação da marca e garantia da qualidade do produto, da venda e pós venda para retenção e angariação de novos clientes, uma vez que o cenário pessimista aponta prejuízo ao negócio.

## 5 Considerações Finais

O presente trabalho analisou, por meio da elaboração do plano de negócio, os riscos e as incertezas presentes em uma implantação de Confeitaria *Gourmet* na cidade de João Monlevade (MG). Assim, os objetivos iniciais foram alcançados e constatou-se o auxílio do documento utilizado para visualizar diferentes cenários e possíveis riscos do empreendimento. Componente do plano de negócio, a análise financeira demonstrou que a empresa é lucrativa nos cenários otimista e realista mas, o mesmo não ocorre no cenário pessimista.

Analisando a relação entre o curso de formação da autora e o trabalho elaborado, o curso oferta disciplinas que auxiliam no desenvolvimento do raciocínio lógico, ajudando nas tomadas de decisões dentro de uma empresa; disciplinas que auxiliam no entendimento de economia; disciplinas de gestão de toda cadeia de valor, entendendo desde o fornecedor até o consumidor final, disciplinas como Sistema de Desenvolvimento do Produto, que utilizando do planejamento estratégico, direcionam engenheiros a criar ou inovar produtos de forma eficiente, evitando desperdícios e entendendo seus diferentes ciclos de vida. O Planejamento e Controle da Produção direcionam o foco para que a produção seja mais eficiente possível, buscando sempre a redução de desperdícios, sejam eles de tempo, espaço ou financeiro e elevação do lucro da organização. Todas as habilidades citadas, auxiliam em uma gestão apropriada, além de tornarem-se uma vantagem frente a concorrentes desprovidos de conhecimento técnico.

Através do estudo realizado, verificou-se que um dos riscos neste empreendimento está relacionado ao custo, mais elevado que de doces comuns. Em vista disso, destaca-se a necessidade de investimento em divulgação para que os potenciais clientes entendam o diferencial e o valor proposto da marca, dispondo-se assim a pagar o preço proposto.

Por meio das entrevistas e das observações não participantes, foi possível verificar que há demanda de doces e sobremesas na região estudada. Em contrapartida, não foi possível verificar se os clientes consumiriam a variedade dos produtos propostos dado os preços estipulados. As confeitarias entrevistadas ofertam produtos semelhantes, porém apenas uma delas reside em João Monlevade, podendo tendenciar a ideia da existência de demanda local. Os estabelecimentos, ainda que localizados na cidade em estudo, ofertam produtos com características e preços diferentes dos propostos no plano da confeitaria. Assim, questiona-se a demanda dos produtos citados no trabalho.

O plano de negócios auxiliou a encontrar esses riscos e verificar, sem necessidade de empregar os custos de implantação, sobre a viabilidade do empreendimento. Para além disso, o trabalho permitiu entender os principais desafios da área e de empreender, ter contato com *stakeholders* e rever importantes conceitos do curso.

Assim sendo, para construções de trabalhos futuros, sugere-se a realização de uma pesquisa de mercado para análise da demanda local, incluindo os preços a serem praticados e os produtos específicos propostos. Além disso, sugere-se a elaboração de um plano de negócio para

uma confeitaria com instalação física no centro comercial, analisando a diferença dos cenários de uma confeitaria em domicílio como proposto no presente trabalho. Por fim, sugere-se um trabalho posterior de análise de resultados pós-implantação da confeitaria proposta comparando os resultados esperados com os resultados obtidos.

## Referências

- ABIP. *Indicadores da Panificação e Confeitaria*. [S.l.], 2018. 15, 16, 28
- ABIP. *O que esperar da panificação e confeitaria brasileira em 2019- Tendência e Indicadores*. [S.l.], 2019. 30
- ARMSTRONG, D. et al. The place of inter-rater reliability in qualitative research: an empirical study. *Sociology*, Cambridge University Press, v. 31, n. 3, p. 597–606, 1997. 32
- BAGGIO, A. F.; BAGGIO, D. K. Empreendedorismo: Conceitos e definições. *Revista de empreendedorismo, inovação e tecnologia*, v. 1, n. 1, p. 25–38, 2015. 17
- BARON, R. A.; SHANE, S. A. *Empreendedorismo: uma visão do processo*. [S.l.]: Cengage Learning, 2007. 21, 22, 23, 26
- CHIAVENATO, I. *Empreendedorismo: dando asas ao espírito empreendedor*. [S.l.]: Manole, 2004. 18
- CÓDIGO CIVIL BRASILEIRO. *ANEXO IV DA LEI COMPLEMENTAR Nº 123, DE 14 DE DEZEMBRO DE 2006*. 2016. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/LCP/Lcp123.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/LCP/Lcp123.htm)>. Acesso em: 30 jun. 2019. 36
- DOLABELA, F. *Oficina do empreendedor: a metodologia de ensino que ajuda a transformar conhecimento em riqueza*. [S.l.]: Sextante, 2011. 18
- DOLABELA, F. *O segredo de Luísa: uma idéia, uma paixão e um plano de negócios: como nasce o empreendedor e se cria uma empresa*. [S.l.]: Sextante, 2012. 14, 21, 22, 23, 26
- DORNELAS, J. *Empreendedorismo: transformando ideias em negócios*. [S.l.]: São Paulo: Empreende, 2018. 14, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 26, 27
- DORNELAS, J. C. A. *Empreendedorismo*. [S.l.]: Elsevier Brasil, 2008. 27
- DUARTE, R. Pesquisa qualitativa: reflexões sobre o trabalho de campo. *Cadernos de pesquisa*, SciELO Brasil, n. 115, p. 139–154, 2002. 31
- FERNANDES, D. R. Uma visão sobre a análise da matriz swot como ferramenta para elaboração da estratégia. *Revista de Ciências Jurídicas*, v. 13, n. 2, 2015. 27
- FLICK, U. Introdução à coleção pesquisa qualitativa. *Gibbs G. Análise de dados qualitativos. Tradução Roberto Cataldo Costa; supervisão, consultoria e revisão técnica Lorí Viali*. Porto Alegre: Artmed, 2009. 31
- GEM. *Relatório Executivo*. [S.l.], 2017. 14
- GEM. *Relatório Executivo*. [S.l.], 2018. 17, 19, 20
- GIL, A. C. Como elaborar projetos de pesquisa. *São Paulo*, v. 5, 2002. 31
- HIRSCHFELD, H. *Engenharia econômica e análise de custos: aplicações práticas para economistas, engenheiros, analistas de investimentos e administradores*. [S.l.]: Atlas, 2000. 27

- HISRICH, R. D.; PETERS, M. P.; SCHEPHERD, D. A. *Empreendedorismo*. [S.l.]: 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2004. 17
- HOFRICHTER, M. *Análise SWOT: Quando usar e como fazer*. [S.l.]: Simplissimo Livros Ltda, 2017. 27
- IBGE. *Índice Nacional de Preços ao Consumidor Amplo - IPCA*. 2018. Disponível em: <<https://www.ibge.gov.br/estatisticas/economicas/precos-e-custos/9256-indice-nacional-de-precos-ao-consumidor-amplo.html?=&t=series-historicas>>. Acesso em: 17 jun. 2019. 50
- IBGE. *João Monlevade*. 2019. Disponível em: <<https://cidades.ibge.gov.br/brasil/mg/joao-monlevade>>. Acesso em: 11 jun. 2019. 38
- ITPC. *PROJEÇÃO DE DESEMPENHO DAS PANIFICADORAS E CONFEITARIAS BRASILEIRAS EM 2017*. [S.l.], 2018. 28, 29
- KOTLER, P. Administração de marketing: Análise. *Planejamento, Implementação e controle*, v. 5, 1998. 25, 26
- KOTLER, P. Administração de marketing. São Paulo: Prentice Hall, 2000. 24
- LACRUZ, A. J. *Plano De Negocios: PASSO A PASSO*. [S.l.]: Qualitymark Editora Ltda, 2006. 20, 24
- LARUCCIA, M. M. A missão empresarial. *Augusto Guzzo Revista Acadêmica*, v. 1, n. 1, p. 51–57, 2000. 23
- MCCARTHY, E. J. *Basic marketing: A managerial approach*. [S.l.]: Irwin-Dorsey, 1978. 24
- MCKINSEY, C.; ASHOKA, E. S. *Empreendimentos sociais sustentáveis: como elaborar planos de negócio para organizações sociais*. [S.l.]: Editora Peirópolis, 2001. 23
- MINAYO, M. C. de S.; DESLANDES, S. F.; GOMES, R. *Pesquisa social: teoria, método e criatividade*. [S.l.]: Editora Vozes Limitada, 2011. 31
- MINISTÉRIO DA CIDADANIA. *Brasil é o 4º maior consumidor de açúcar do mundo*. 2016. Disponível em: <<http://mds.gov.br/area-de-imprensa/noticias/2016/junho/brasil-e-o-4o-maior-consumidor-de-acucar-do-mundo>>. Acesso em: 11 jun. 2019. 37
- MINISTÉRIO DA SAÚDE. *Cerca de 30% dos jovens consomem doces em excesso*. 2016. Disponível em: <<http://www.saude.gov.br/noticias/agencia-saude/23027-cerca-de-30-dos-jovens-consoem-doces-em-excesso>>. Acesso em: 11 jun. 2019. 37
- QUEIROZ, M. I. P. d. Relatos orais: do indizível ao dizível. *Experimentos com histórias de vida: Itália-Brasil*, 1988. 31
- RICHERS, R. *Marketing: uma visão brasileira*. [S.l.]: Elsevier Brasil, 2000. 24, 26
- ROCHA, R. A. da; PLATT, A. A. Administração de marketing. 2015. 25
- ROESE, A. et al. Diário de campo: construção e utilização em pesquisas científicas. *Online braz. j. nurs.(Online)*, v. 5, n. 3, 2006. 32

- SAMPIERI, R. H. et al. *Metodologia de pesquisa*. [S.l.: s.n.], 2006. 31
- SANTOS, P.; PINHEIRO, F. O plano de negócios como ferramenta estratégica para o empreendedor: um estudo de caso. *Revista Latino - Americana de Inovação e Engenharia de Produção*, 2017. 15
- SCHUMPETER, J. A. *A Teoria do desenvolvimento econômico*. [S.l.]: Nova Cultura São Paulo, 1988. 17
- SEBRAE. *Como elaborar um plano de negócios*. Brasília. [S.l.], 2013. 22
- SEBRAE. *Causa mortis: o sucesso e o fracasso das empresas nos primeiros 5 anos de vida*. São Paulo. [S.l.], 2015. 14
- SEBRAE. *Cenários e tendências para alimentação fora do lar*. 2017. Disponível em: <[http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/sp/cursos\\_eventos/cenarios-e-tendencias-para-alimentacao-fora-do-lar,5268e26101448510VgnVCM1000004c00210aRCRD](http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/sp/cursos_eventos/cenarios-e-tendencias-para-alimentacao-fora-do-lar,5268e26101448510VgnVCM1000004c00210aRCRD)>. Acesso em: 04 maio de 2019. 16
- SEBRAE. *Alimento e Bebidas - Relatório de Inteligencia*. [S.l.], 2019. 29, 30
- SEBRAE. *O melhor negócio para montar em 2019 é no setor serviços*. 2019. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/o-melhor-negocio-para-montar-em-2019-e-no-setor-servicos,8ce685e533629610VgnVCM1000004c00210aRCRD>>. Acesso em: 11 jun. 2019. 28
- SILVA, E. S. *Empreendedorismo e plano de negócios*. [S.l.]: Vida Economica Editorial, 2013. 23
- VIANNA, H. M. Metodologia da observação. *Pesquisa em*, 2003. 32

# APÊNDICE

## A Questionário Confeiteiras

1. Há quanto tempo atua no ramo de confeitaria?
2. Porque você começou a trabalhar com confeitaria?
3. Quais as maiores dificuldades encontradas por você na abertura do negócio?
4. Você realizou algum planejamento antes de iniciar o seu negócio? Se sim, como esse planejamento te ajudou? (Por exemplo, Plano de Negócio)
5. Você trabalha sozinha?
6. Quais os atributos que o cliente mais valoriza no seu produto? E no serviço?
7. O que você considera que o seu produto e serviço tem de diferencial?
8. Já pensou em ter um estabelecimento físico? Porque?
9. Você considera a confeitaria um negócio sazonal?
10. Quem é o seu cliente?
11. Como é a comunicação com o cliente? Como ele chega até você?
12. Como realiza a divulgação dos seus produtos?
13. Quais são os seus principais concorrentes? (Considera padarias como concorrente?)
14. Quais são maiores dificuldades que você identifica no setor de confeitaria?
15. Você sobrevive do seu negócio ou também exerce outra atividade?
16. Tem algum controle de gestão? (Estoque, Financeiro)
17. Quais aspectos você considera terem sido determinantes para o seu sucesso enquanto empreendedora?
18. Você já chegou onde queria? Se não, qual seu objetivo quanto profissional?

## B Questionário Estabelecimentos

1. Nome, Cargo, tempo de empresa.
2. Há quanto tempo tem a padaria? Há quanto tempo que vem sendo ofertados produtos de confeitaria?
3. A padaria conta com quantos funcionários?
4. Quais são os tipos de cargos?
5. Quais são seus principais concorrentes? (Considera padarias como concorrente?)
6. Quantos e quais produtos são ofertados na sua confeitaria?
7. Qual produto tem mais saída?
8. Você considera esse negócio é sazonal?
9. Vocês pensam em aumentar a variedade de produtos?
10. Aceitam encomendas? Qual volume é maior, encomendas ou pronta entrega?
11. Qual a média de vendas de cada produto por semana ou mês?
12. Quantos por cento a confeitaria representa no seu negócio de padaria e confeitaria?
13. Como é feito o controle de estoque de vocês? Existe alguém responsável só para isso?
14. Você sabe qual é seu público alvo? Idade, gênero, etc.
15. Qual o diferencial dos seus produtos? O que seus clientes buscam principalmente em seu produto? Preço, qualidade, praticidade?
16. Vocês pensam em ofertar produtos que atendam outro público, como gourmets ou manter o foco nos produtos de padaria?



## TERMO DE RESPONSABILIDADE

O texto do trabalho de conclusão de curso intitulado “Elaboração de um plano de negócio de uma confeitaria de pequeno porte” é de minha inteira responsabilidade. Declaro que não há utilização indevida de texto, material fotográfico ou qualquer outro material pertencente a terceiros sem o devido referenciamento ou consentimento dos referidos autores.

João Monlevade, 27 de julho de 2019.

Joaila Fonseca Saraiva  
Nome completo do aluno



ANEXO III

TERMO DE CONFORMIDADE

Certifico que o aluno (a) Lailla Fonseca Saraiva, matrícula 14.1.8026, autora do trabalho de conclusão de curso intitulado “**Elaboração de um plano de negócio de uma confeitaria de pequeno porte**”, efetuou as correções sugeridas pela banca examinadora e que estou de acordo com a versão final do trabalho.

João Monlevade, 24 de julho de 2019.

Daniel F. B. Monteiro

Professor Me. Daniel Francisco Bastos Monteiro

