

UNIVERSIDADE DE PASSO FUNDO
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS, ADMINISTRATIVAS E CONTÁBEIS
CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS
CAMPUS PASSO FUNDO
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

MAIARA BRIANI SETTI

PLANO DE NEGÓCIOS PARA IMPLANTAÇÃO
DE UMA PADARIA NA CIDADE DE MARAU/RS

PASSO FUNDO

2014

MAIARA BRIANI SETTI

**PLANO DE NEGÓCIOS PARA IMPLANTAÇÃO
DE UMA PADARIA NA CIDADE DE MARAU/RS**

Trabalho de Conclusão apresentado ao Curso de Ciências Contábeis da Universidade de Passo Fundo, campus Passo Fundo, como parte dos requisitos para obtenção do título de Bacharel em Ciências Contábeis.

Orientador: Prof.Me.Gustavo Londero Brandli

PASSO FUNDO

2014

MAIARA BRIANI SETTI

**PLANO DE NEGÓCIOS PARA IMPLANTAÇÃO
DE UMA PADARIA NA CIDADE DE MARAU/RS**

Trabalho de Conclusão de Curso aprovado em 05 de dezembro de 2014, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Ciências Contábeis no curso de Ciências Contábeis da Universidade de Passo Fundo, campus Passo Fundo, pela Banca Examinadora formada pelos professores:

Prof.Me.Gustavo Londero Brandli
UPF - Orientador

Prof.Me.Marcelo Silva
UPF

Prof.Esp.Jorge Alberto Grubel Bandeira
UPF

PASSO FUNDO

2014

Dedico este trabalho aos meus pais, Diva e Valdemiro, pelo apoio, incentivo e carinho, pois sem eles, este sonho não se tornaria realidade.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, por ter me dado força, entendimento, sabedoria e saúde nos momentos mais difíceis dessa etapa.

Aos meus pais, Valdemiro e Diva, que dedicaram seu tempo a minha formação pessoal e estiveram comigo nos momentos alegres e tristes, sempre me apoiando e incentivando.

Aos meus irmãos, Caetano e Douglas, pelo apoio e compreensão nessa etapa da minha vida.

Ao meu orientador, Prof.Me.Gustavo Londero Brandli, pelo apoio, empenho, dedicação em todo o processo do trabalho, que contribuiu significativamente para realização deste estudo.

Aos professores do curso de ciências contábeis, que contribuíram para minha formação acadêmica.

E a todos que, de alguma forma ou outra, contribuíram para a realização deste trabalho.

Meu muitíssimo obrigado a todos.

“Empreender é sempre um risco, mas empreender sem planejamento é um risco que pode ser evitado.”

PAULO SERTEK

RESUMO

SETTI, Maiara Briani. **Plano de negócios para implantação de uma padaria na cidade de Marau/RS**. Passo Fundo, 2014. 145 f. Trabalho de conclusão de curso (Curso de Ciências Contábeis). UPF, 2014.

O presente estudo propôs o levantamento de informações pertinentes à criação de um plano de negócios para a implantação de uma padaria na cidade de Marau/RS, a fim de analisar sua viabilidade econômico-financeira. O plano de negócios tornou-se de fundamental importância para este estudo, pois com a crescente inserção de empresas novas no mercado, torna-se imprescindível um planejamento que delinear os passos necessários para a implantação de um novo empreendimento. Ao longo deste estudo destacam-se os conceitos de empreendedorismo e Plano de Negócios, além das variáveis que influenciam o novo empreendimento, com ênfase nos aspectos estratégicos, mercadológicos, operacionais e, principalmente, nos aspectos financeiros. Por conta disso, o estudo foi realizado por meio de uma pesquisa proposição de planos e exploratória, que utilizou-se da análise bibliográfica, entrevista e observação como plano de coleta dos dados. Foi dada maior ênfase ao plano financeiro, pois é este que mostra se o empreendimento é viável ou não. Após a realização deste estudo, constatou-se que a Padaria e Confeitaria Bom Sabor demonstra grande chance de sucesso, com um retorno do capital investido nela em aproximadamente 2 anos, uma vez seguido todos os passos do plano de negócios proposto.

Palavras-chaves: Plano de negócios. Planejamento. Viabilidade econômico-financeira.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 - Principais traços de comportamento do empreendedor.....	21
FIGURA 2 - Vantagens e desvantagens do empreendedorismo.	23
FIGURA 3 - Esquema de perguntas que serão respondidas com a elaboração do plano de negócios.....	25
FIGURA 4 - Quem lê o plano de negócios.	28
FIGURA 5 - Matriz SWOT.....	41
FIGURA 6 - Os 4 Ps do mix de marketing.....	44
FIGURA 7 - Exemplo de um organograma.....	46
FIGURA 8 - Análise de Cenários.....	62
FIGURA 9 - Alguns Produtos comercializados pela Bom Sabor	76
FIGURA 10 - Vista de diferentes ângulos da Sala Comercial da Bom Sabor.	87
FIGURA 11 - Planta Baixa da Padaria e Confeitaria Bom Sabor.....	88
FIGURA 12 - Layout da Padaria e Confeitaria Bom Sabor.....	88
FIGURA 13 - Estrutura Organizacional da Bom Sabor.....	89

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 - Distribuição Geográfica das Padarias no Brasil.	82
--	----

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 - Características dos empreendedores de sucesso.	22
QUADRO 2 - Público alvo do plano de negócios.....	27
QUADRO 3 - Estrutura do plano de negócios.	29
QUADRO 4 - Estrutura de um Plano de Negócios.	30
QUADRO 5 - Estrutura do plano de negócios.	31
QUADRO 6 - Principais formas de empresa.....	48
QUADRO 7 - Percentuais a serem aplicados sobre a Receita Bruta.....	51
QUADRO 8 - Planilha de Investimento Inicial.....	55
QUADRO 9 - Cálculo do Mark-up.	57
QUADRO 10 - Modelo de Fluxo de Caixa.	58
QUADRO 11 - Estrutura da Demonstração de Resultado.	60
QUADRO 12 - Estrutura do Balanço Patrimonial.	61
QUADRO 13 - Cálculo do Ponto de Equilíbrio.	64
QUADRO 14 - Índice de Cálculo da Rentabilidade.....	64
QUADRO 15 - Cálculo da Lucratividade.	65
QUADRO 16 - Cálculo do Payback.....	66
QUADRO 17 - Estrutura do Plano de Negócios da Padaria e Confeitaria Bom Sabor.	72
QUADRO 18 - Descrição dos Produtos e Mercadorias da Padaria e Confeitaria Bom Sabor.	75
QUADRO 19 - Aspectos Estratégicos da Bom Sabor.....	77
QUADRO 20 - Principais motivos para comprar em padaria.	78
QUADRO 21 - Principais Fornecedores da Bom Sabor.	79

QUADRO 22 - Principais Concorrentes da Bom Sabor.	79
QUADRO 23 - Análise SWOT da Bom Sabor.	80
QUADRO 24 - Produtos e Mercadorias oferecidas pela Bom Sabor.....	84
QUADRO 25 - Preço de Venda dos Produtos da Bom Sabor.....	85
QUADRO 26 - Preço de Venda das Mercadorias da Bom Sabor.	85
QUADRO 27 - Despesas Pré-Operacionais da Bom Sabor.	92
QUADRO 28 - Gasto com Reforma da Sala Comercial da Bom Sabor.	93
QUADRO 29 - Investimentos Fixos da Bom Sabor.....	94
QUADRO 30 - Estoque Inicial da Bom Sabor.....	94
QUADRO 31 - Capital de Giro Inicial da Bom Sabor.....	94
QUADRO 32 - Total dos Investimentos Iniciais da Bom Sabor.....	95
QUADRO 33 - Empréstimo Bancário da Bom Sabor.....	95
QUADRO 34 - Estimativa do Faturamento de Produtos da Bom Sabor para o primeiro ano.	97
QUADRO 35 - Estimativa do Faturamento de Mercadorias da Bom Sabor para o primeiro ano.	97
QUADRO 36 - Estimativa do Faturamento Total da Bom Sabor para o primeiro ano.....	98
QUADRO 37 - Custos com Depreciação da Bom Sabor.	99
QUADRO 38 - Custo Unitário dos Produtos da Bom Sabor.	100
QUADRO 39 - Custo Unitário das Mercadorias para Revenda da Bom Sabor.....	100
QUADRO 40 - Custo dos Produtos Vendidos da Bom Sabor.	102
QUADRO 41 - Custo das Mercadorias Vendidas da Bom Sabor.	103
QUADRO 42 - Custo total dos Produtos e Mercadorias Vendidas da Bom Sabor.....	103
QUADRO 43 - Compras da Padaria e Confeitaria da Bom Sabor.....	104
QUADRO 44 - Custos e Despesas Fixas da Bom Sabor para o primeiro ano.	105
QUADRO 45 - DRE da Bom Sabor para o Primeiro Ano.	106
QUADRO 46 - Fluxo de Caixa da Bom Sabor.	107

QUADRO 47 - Balanço Patrimonial da Bom Sabor Inicial e do Primeiro Ano.	108
QUADRO 48 - Análise dos Cenários da Bom Sabor.....	108
QUADRO 49 - Ponto de Equilíbrio da Bom Sabor.	109
QUADRO 50 - Rentabilidade da Bom Sabor.....	109
QUADRO 51 - Lucratividade da Bom Sabor.....	110
QUADRO 52 - Payback ou Prazo de Retorno do Investimento da Bom Sabor.....	111
QUADRO 53 - Paybak ou Prazo de Retorno do Investimento dos Cenários da Bom Sabor.	111

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	15
1.1	CONTEXTUALIZAÇÃO.....	15
1.2	IDENTIFICAÇÃO E JUSTIFICATIVA DO ASSUNTO.....	16
1.3	OBJETIVOS	16
1.3.1	Objetivo Geral	16
1.3.2	Objetivos Específicos	17
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	18
2.1	EMPREENDEDORISMO	18
2.1.1	Conceito de Empreendedorismo	19
2.1.2	Perfil Empreendedor	19
2.1.3	Características do Empreendedor	20
2.1.4	Vantagens e Desvantagens de ser Empreendedor	23
2.2	PLANO DE NEGÓCIOS.....	24
2.2.1	Definição	24
2.2.2	A Importância do Plano de Negócios	26
2.2.3	Público Alvo do Plano de Negócios	27
2.3	ESTRUTURA DO PLANO DE NEGÓCIOS	29
2.3.1	Capa	31
2.3.2	Sumário	32
2.3.3	Sumário Executivo	32
2.3.3.1	<i>Descrição do Negócio</i>	33
2.3.3.2	<i>Dados dos Empreendedores</i>	34
2.3.4	Produtos e Serviços	34
2.3.5	Planejamento Estratégico	35
2.3.5.1	<i>Aspectos Estratégicos</i>	36
2.3.5.2	<i>Aspectos Mercadológicos</i>	37
2.3.5.2.1	Mercado Consumidor.....	38
2.3.5.2.2	Mercado Fornecedor	38
2.3.5.2.3	Mercado Concorrente.....	39
2.3.5.2.4	Análise SWOT	40
2.3.6	Plano de Marketing	41
2.3.6.1	<i>Marketing Estratégico</i>	42
2.3.6.2	<i>Marketing Tático</i>	43
2.3.7	Plano Operacional	44
2.3.7.1	<i>Estrutura Física</i>	45
2.3.7.2	<i>Estrutura Organizacional</i>	46
2.3.8	Enquadramento Jurídico	47
2.3.8.1	<i>Forma Jurídica</i>	47
2.3.8.2	<i>Obrigações Tributárias</i>	49
2.3.8.2.1	Lucro Real.....	50
2.3.8.2.2	Lucro Presumido	50

2.3.8.2.3	Simple Nacional	51
2.3.9	Plano Financeiro	53
2.3.9.1	<i>Investimentos Iniciais Necessários</i>	54
2.3.9.2	<i>Fonte dos Recursos Financeiros.....</i>	55
2.3.9.3	<i>Estimativa de Vendas</i>	56
2.3.9.4	<i>Apuração dos Custos e Despesas</i>	57
2.3.9.5	<i>Fluxo de Caixa.....</i>	58
2.3.9.6	<i>Demonstração de Resultado</i>	59
2.3.9.7	<i>Balanço Patrimonial.....</i>	60
2.3.9.8	<i>Análise dos Cenários</i>	61
2.3.9.9	<i>Indicadores de Viabilidade do Negócio.....</i>	62
2.3.9.9.1	Ponto de Equilíbrio	63
2.3.9.9.2	Rentabilidade	64
2.3.9.9.3	Lucratividade	65
2.3.9.9.4	Payback ou Prazo de Retorno do Investimento	65
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	67
3.1	DELINEAMENTO DA PESQUISA	67
3.2	VARIÁVEIS DO ESTUDO.....	68
3.3	PROCEDIMENTO E TÉCNICA DE COLETA DE DADOS	69
3.4	ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS	69
4	APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	71
4.1	CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA ESTUDADA	72
4.2	PLANO DE NEGÓCIOS.....	73
4.2.1	Capa.....	73
4.2.2	Sumário Executivo	74
4.2.3	Produtos e Serviços	75
4.2.4	Planejamento Estratégico.....	76
4.2.4.1	<i>Aspectos Estratégicos</i>	77
4.2.4.2	<i>Aspectos Mercadológicos</i>	77
4.2.4.2.1	Mercado Consumidor.....	78
4.2.4.2.2	Mercado Fornecedor	78
4.2.4.2.3	Mercado Concorrente.....	79
4.2.4.2.4	Análise SWOT	79
4.2.5	Plano de Marketing.....	80
4.2.5.1	<i>Marketing Estratégico</i>	81
4.2.5.1.1	Consumidor.....	81
4.2.5.1.2	Mercado.....	81
4.2.5.1.3	Aspectos Legais	82
4.2.5.1.4	Posicionamento	83
4.2.5.2	<i>Marketing Tático.....</i>	84
4.2.5.2.1	Produto.....	84
4.2.5.2.2	Preço.....	85
4.2.5.2.3	Ponto ou Praça	86
4.2.5.2.4	Promoção.....	86
4.2.6	Plano Operacional.....	86
4.2.6.1	<i>Estrutura Física</i>	87
4.2.6.2	<i>Estrutura Organizacional</i>	89
4.2.7	Enquadramento Jurídico	90
4.2.7.1	<i>Forma Jurídica</i>	91
4.2.7.2	<i>Obrigações Tributárias.....</i>	91

4.2.8	Plano Financeiro	92
4.2.8.1	<i>Investimentos Iniciais.....</i>	92
4.2.8.2	<i>Fonte dos Recursos Financeiros.....</i>	95
4.2.8.3	<i>Estimativa de Vendas.....</i>	96
4.2.8.4	<i>Apuração dos Custos e Despesas</i>	98
4.2.8.4.1	Custos com Depreciação.....	98
4.2.8.4.2	Custo Unitário dos Produtos e Mercadorias	99
4.2.8.4.3	Custos e Despesas com Mão de Obra e Pró-Labore	101
4.2.8.4.4	Custo dos Produtos e Mercadorias Vendidas.....	101
4.2.8.4.5	Compra de Matérias Prima e Mercadorias.....	103
4.2.8.4.6	Custos e Despesas Fixas	104
4.2.8.5	<i>Demonstração do Resultado.....</i>	105
4.2.8.6	<i>Fluxo de Caixa.....</i>	106
4.2.8.7	<i>Balanco Patrimonial.....</i>	107
4.2.8.8	<i>Análise dos Cenários</i>	108
4.2.8.9	<i>Indicadores de Viabilidade</i>	109
4.2.8.9.1	Ponto de Equilíbrio	109
4.2.8.9.2	Rentabilidade	109
4.2.8.9.3	Lucratividade	110
4.2.8.9.4	Payback ou Prazo de Retorno do Investimento	110
4.3	SUGESTÕES E RECOMENDAÇÕES	111
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	113
	REFERÊNCIAS	114
	ANEXO 1 - ORIGEM DOS PREÇOS DE VENDA DOS PRODUTOS.....	118
	ANEXO 2 - ALÍQUOTAS E PARTILHAS DO SIMPLES NACIONAL PARA A INDÚSTRIA.....	120
	ANEXO 3 - ALÍQUOTAS E PARTILHAS DO SIMPLES NACIONAL PARA O COMÉRCIO	121
	ANEXO 4 - ITENS DO ESTOQUE INICIAL DE MATÉRIAS PRIMAS E MERCADORIAS PARA REVENDA.....	122
	ANEXO 5 - ESTIMATIVA DE VENDAS PARA CINCO ANOS.....	124
	ANEXO 6 - CÁLCULO DO CUSTO UNITÁRIO DOS PRODUTOS.....	127
	ANEXO 7 - CUSTOS E DESPESAS COM MÃO DE OBRA E PRÓ-LABORE	138
	ANEXO 8 - CUSTO DOS PRODUTOS E DAS MERCADORIAS VENDIDAS PARA CINCO ANOS.....	139
	ANEXO 9 - PROJEÇÃO DE CUSTOS E DESPESAS FIXAS PARA CINCO ANOS .	142
	ANEXO 10 - DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO PARA CINCO ANOS	143
	ANEXO 11 - FLUXO DE CAIXA PARA CINCO ANOS	144
	ANEXO 12 - BALANÇO PATRIMONIAL PARA CINCO ANOS	145

1 INTRODUÇÃO

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO

A Contabilidade é uma das áreas profissionais que mais abrem ramos para se trabalhar. Um deles é a realização de planos de negócios, onde o contador deverá analisar tudo o que for necessário para a abertura de uma empresa, seja a dos seus clientes, ou a sua própria empresa.

Com isso, surge também a oportunidade de o contador ser um empreendedor, pois no cenário atual todos almejam alcançar o sucesso com seus negócios. “A pessoa que assume o risco de começar uma empresa é um empreendedor.” (MAXIMIANO, 2011, p.1).

O ideal de todo o empreendedor é ver seu negócio bem sucedido, e com isso a concretização de seus sonhos. Mas para isso acontecer, além de muito entusiasmo e determinação, é necessária a organização de ideias, estratégias e atitudes.

Desse modo, o plano de negócios entra como uma peça fundamental na gestão. Segundo Wildauer (2011) o plano de negócios é um documento no qual o empreendedor apresenta, em linguagem formal e objetiva, o negócio que quer conceber e apresentar para seus parceiros, sócios ou futuros investidores. Por meio dele, o gestor pode medir as incertezas e riscos que irá enfrentar, poderá fazer previsões, projeções e identificar as melhores oportunidades e saber como aproveitá-las.

É através do plano de negócios que sua empresa começará a ganhar vida. É ali que constarão todos os passos para seu novo negócio. Com o plano de negócios em mãos você saberá exatamente onde estão os erros e os acertos que deverão ser melhorados na sua empresa.

No segmento da panificação, não é diferente. É um setor que cresce cada dia mais. Um

novo empreendimento nesse ramo é uma oportunidade de negócio que pode vir a se tornar um sucesso, se for bem planejado e estruturado, com a elaboração de um plano de negócios.

Assim, o presente trabalho pretende esboçar um plano de negócios, cuja ideia central é estruturar o mesmo para a implantação de uma padaria, onde o gestor é levado a pensar bem sobre os vários fatores que envolvem o seu negócio, realizando um planejamento bem detalhado antes de iniciar a atividade.

1.2 IDENTIFICAÇÃO E JUSTIFICATIVA DO ASSUNTO

Frente às várias opções do exercício do profissional da contabilidade, saber elaborar projetos, projeções, planos de viabilidade para si ou para seus clientes é muito importante e desafiador, pois precisa buscar outros conhecimentos, tais como, vendas, mercado, preços, marketing, análises de viabilidade, que nem sempre atua diariamente com esses assuntos.

O profissional da contabilidade precisa também estar atento às mudanças do mercado, como o crescente aumento da inserção de micro e pequenas empresas no mercado, que vêm ganhando cada vez mais espaço entre as empresas. Porém, com esse crescimento, aparece o alto índice de mortalidade desses empreendimentos nos primeiros anos de trabalho.

É a partir destas concepções, que se verifica a importância da elaboração de um plano de negócios para a implantação de uma empresa, neste, e como em tantos outros segmentos de negócio, que não podem mais ser simplesmente abertos ou montados, e sim, precisam ser bem estruturados quanto à forma a operar, suas estratégias, seu plano de conquistar uma fatia do mercado. Com isso, questiona-se: É viável a implantação de uma nova empresa no segmento de panificação na cidade de Marau/RS?

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo Geral

Elaborar um plano de negócios para analisar a viabilidade da implantação de uma

padaria na cidade de Marau/RS.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Revisar a literatura sobre o tema proposto;
- Definir aspectos estratégicos e mercadológicos;
- Elaborar um plano financeiro apurando o investimento inicial, as receitas, despesas e custos, assim como fazer a projeção dos resultados, através do Fluxo de Caixa, DR e Balanço Patrimonial;
- Aplicar os indicadores de viabilidade próprios para analisar o negócio;
- Demonstrar os diferentes cenários: o real, o pessimista e o otimista.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 EMPREENDEDORISMO

O empreendedorismo atualmente vem se destacando, pois cada vez mais pessoas buscam a independência através da criação de suas próprias empresas, auxiliando, assim, o desenvolvimento da região e do País.

Conforme destaca Dolabela (2008) o empreendedorismo está atravessando crescimento inesperado em todas as suas dimensões. No mundo todo, o número de empresas que surgem a cada ano é crescente e impressionante, enquanto as grandes declinam.

Dornelas (2008, p.1) salienta que:

A preocupação com a criação de pequenas empresas duradouras e a necessidade da diminuição das altas taxas de mortalidade desses empreendimentos são, sem dúvida, motivos para a popularidade do termo empreendedorismo.

Devido a isso, o empreendedorismo, além de ser uma das manifestações da liberdade humana, é a melhor arma contra o desemprego. Podendo ser considerado um dos responsáveis pelo desenvolvimento econômico do país, que por meio da inovação, dinamiza a economia. (DOLABELA, 2006).

Para Dornelas (2008) o momento atual pode ser chamado de a era do empreendedorismo, pois são os empreendedores que estão eliminando barreiras, encurtando distâncias, criando novas relações de trabalho e novos empregos, quebrando paradigmas e gerando riqueza para a sociedade.

Todos os autores citados concordam que o empreendedorismo está numa ótima fase. Eles ainda destacam que o empreendedorismo pode ser a solução para a economia do país,

pois quanto mais empreendedores abrirem seus negócios, mais a economia tende a crescer e se desenvolver.

2.1.1 Conceito de Empreendedorismo

Dornelas (2008, p.22) sugere que: “Empreendedorismo é o envolvimento de pessoas e processos que, em conjunto, levam à transformação de ideias em oportunidades. E a perfeita implementação destas oportunidades leva a criação de negócios de sucesso”.

O conceito de Hisrich *et al* (2009, p.30) afirma que

Empreendedorismo é o processo de criar algo novo com valor, dedicando o tempo e o esforço necessários, assumindo os riscos financeiros, psíquicos e sociais correspondentes e recebendo as consequentes recompensas da satisfação e da independência financeira e pessoal.

Na visão de Dornelas (2003, p.35)

Empreendedorismo significa fazer algo novo, diferente, mudar a situação atual e buscar, de forma incessante, novas oportunidades de negócio, tendo como foco a inovação e a criação de valor. As definições para empreendedorismo são várias, mas sua essência se resume em fazer algo diferente, empregar os recursos disponíveis de forma criativa, assumir riscos calculados, buscar oportunidades e inovar.

Contudo, Dolabela (2006, p.31) relata que o empreendedorismo não nasce na pessoa, e sim “é um fenômeno natural, fruto de hábitos, práticas e valores de pessoas.” Os empreendedores não nascem prontos, são modulados por vínculos e afinidades de familiares, amigos, uma atividade afim, cursos, viagens e congressos, que formam fatores importantes na geração do perfil empreendedor.

2.1.2 Perfil Empreendedor

O empreendedor é conhecido por sua capacidade de assumir riscos, ser inovador e ambicioso. De acordo com Julien (2010, p.109) “os empreendedores são seres paradoxais. Eles buscam a independência, esperando assim tomar nas mãos o próprio destino frente à sociedade, [...]”. Na mesma visão, Duro e Bonavita (2010) sugerem que os empreendedores, sejam eles ricos ou pobres, são aqueles que acreditam que podem fazer a diferença.

Para Maximiano (2011, p.4) “o empreendedor, em essência, é a pessoa que tem capacidade de idealizar e realizar coisas novas”. Na mesma linha de raciocínio Dornelas (2007, p.8) enfatiza que “o empreendedor é aquele que faz acontecer, se antecipa aos fatos e tem uma visão futura da organização”.

Na visão de Chiavenato (2007, p.7)

O empreendedor é a pessoa que consegue fazer as coisas acontecerem, pois é dotado de sensibilidade para os negócios, tino financeiro e capacidade de identificar oportunidades. Com esse arsenal, transforma ideias em realidade, para benefício próprio e para benefício da comunidade. Por ter criatividade e um alto nível de energia, o empreendedor demonstra imaginação e perseverança, aspectos que, combinados adequadamente, o habilitam a transformar uma ideia simples e mal estruturada em algo concreto e bem sucedido no mercado.

Para esse perfil empreendedor ser despertado nas pessoas, pois ele não nasce na pessoa, como visto anteriormente, devem-se avaliar algumas características que são fundamentais para um empreendedor de sucesso.

2.1.3 Características do Empreendedor

O empreendedor se destaca dos demais devido a algumas características importantes, que fazem dele uma pessoa capaz de mudar a sua vida.

Segundo o SEBRAE (RS):

O empreendedor deve reunir algumas das seguintes características:

- Estar sempre em busca de oportunidades;
- Iniciativa;
- Persistência;
- Comprometimento;
- Exigência de qualidade e eficiência;
- Correr riscos calculados;
- Saber estabelecer metas;
- Buscar informações;
- Planejar e monitorar sistematicamente;
- Capacidade de persuasão e de formar rede de contatos;
- Independência e autoconfiança.

Maximiano (2011, p.4) destaca as seguintes características/traços, conforme Figura 1, apresentada na página seguinte:

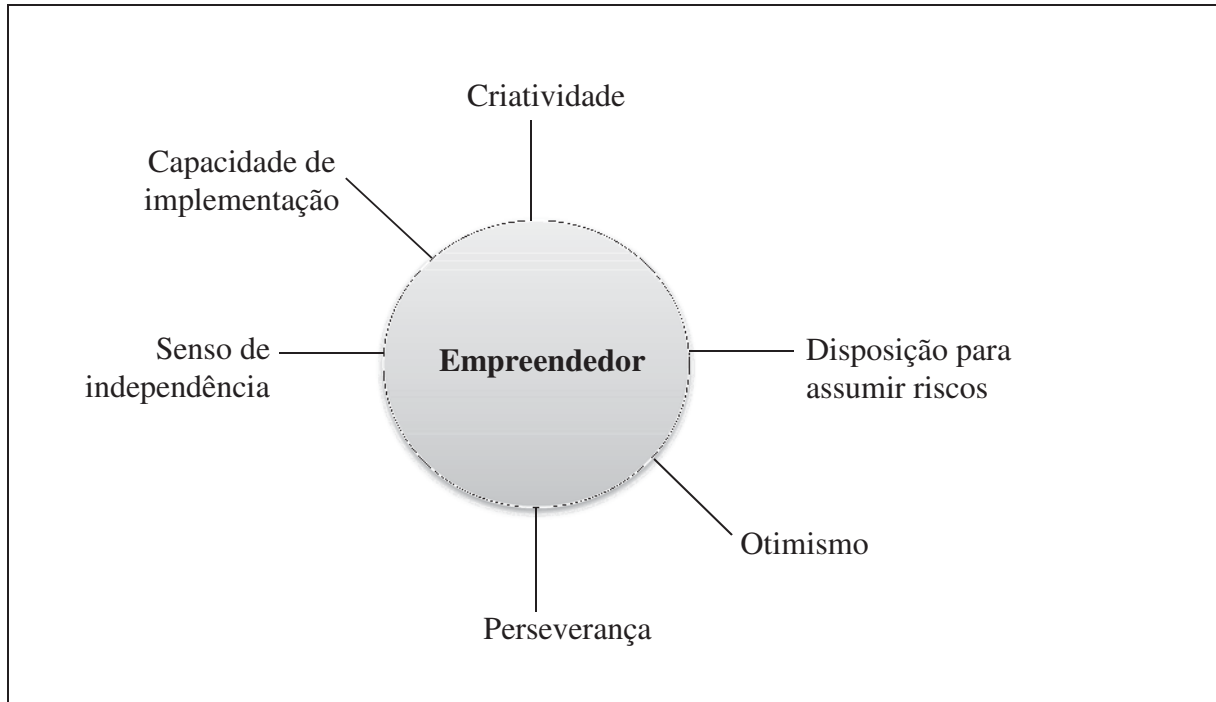


Figura 1 - Principais traços de comportamento do empreendedor.

Fonte: Maximiano, 2011, p.4.

Dornelas (2008, p.17-18) caracteriza o empreendedor conforme Quadro 1, a seguir:

São visionários	Eles têm a visão de como será o futuro para seu negócio e sua vida, e o mais importante: eles têm a habilidade de implementar seus sonhos.
Sabem tomar decisões	Eles não se sentem inseguros, sabem tomar as decisões corretas na hora certa, principalmente nos momentos de adversidade, sendo isso um fator-chave para o seu sucesso. E mais: além de tomar decisões, implementam suas ações rapidamente.
São indivíduos que fazem a diferença	Os empreendedores transformam algo de difícil definição, uma ideia abstrata, em algo concreto, que funciona, transformando o que é possível em realidade (Kao, 1989; Kets de Vries, 1997). Sabem agregar valor aos serviços e produtos que colocam no mercado.
Sabem explorar ao máximo as oportunidades	Para a maioria das pessoas, as boas ideias são daqueles que as veem primeiro, por sorte ou acaso. Para os visionários (os empreendedores), as boas ideias são geradas daquilo que todos conseguem ver, mas não identificaram algo prático para transformá-las em oportunidade, por meio de dados e informação. Para Schumpeter (1949), o empreendedor é aquele que quebra a ordem corrente e inova, criando mercado com uma oportunidade identificada. Para Kirzner (1973), o empreendedor é aquele que cria um equilíbrio, encontrando uma posição clara e positiva em um ambiente de caos e turbulência, ou seja, identifica oportunidades na ordem presente. Porém, ambos são enfáticos em afirmar que o empreendedor é um exímio identificador de oportunidades, sendo um indivíduo curioso e atento a informações, pois sabe que suas chances melhoram quando seu conhecimento aumenta.
São determinados e dinâmicos	Eles implementam suas ações com total comprometimento. Atropelam as adversidades, ultrapassando os obstáculos, com uma vontade ímpar de “fazer acontecer”. Mantem-se sempre dinâmicos e cultivam um certo inconformismo diante da rotina.

continua...

...continuação

São dedicados	Eles se dedicam 24h por dia, 7 dias por semana, ao seu negócio. Comprometem o relacionamento com amigos, com a família, e até mesmo com a própria saúde. São trabalhadores exemplares, encontrando energia para continuar, mesmo quando encontram problemas pela frente. São incansáveis e loucos pelo trabalho.
São otimistas e apaixonados pelo que fazem	Eles adoram o trabalho que realizam. E é esse amor ao que fazem o principal combustível que os mantém cada vez mais animados e autodeterminados, tornando-os os melhores vendedores de seus produtos e serviços, pois sabem, como ninguém, como fazê-lo. O otimismo faz com que sempre enxerguem o sucesso, em vez de imaginar o fracasso.
São independentes e constroem o próprio destino	Eles querem estar à frente das mudanças e ser donos do próprio destino. Querem ser independentes, em vez de empregados; querem criar algo novo e determinar os próprios passos, abrir os próprios caminhos, ser o próprio patrão e gerar empregos.
Ficam ricos	Ficar rico não é o principal objetivo dos empreendedores. Eles acreditam que o dinheiro é consequência do sucesso dos negócios.
São líderes e formadores de equipes	Os empreendedores tem um senso de liderança incomum. E são respeitados e adorados por seus funcionários, pois sabem valorizá-los, estimulá-los e recompensá-los, formando um time em torno de si. Sabem que, para obter êxito e sucesso, dependem de uma equipe de profissionais competentes. Sabem ainda recrutar as melhores cabeças para assessorá-los nos campos onde não detém o melhor conhecimento.
São bem relacionados (networking)	Os empreendedores sabem construir uma rede de contatos que os auxiliam no ambiente externo da empresa, junto a clientes, fornecedores e entidades de classe.
São organizados	Os empreendedores sabem obter e alocar os recursos materiais, humanos, tecnológicos e financeiros, de forma racional, procurando o melhor desempenho para o negócio.
Planejam, planejam, planejam	Os empreendedores de sucesso planejam cada passo de seu negócio, desde o primeiro rascunho do plano de negócios até a apresentação do plano a investidores, definição das estratégias de marketing do negócio etc., sempre tendo como base a forte visão de negócio que possuem.
Possuem conhecimento	São sedentos pelo saber e aprendem continuamente, pois sabem que quanto maior o domínio sobre um ramo de negócio, maior é sua chance de êxito. Esse conhecimento pode vir da experiência prática, de informações obtidas em publicações especializadas, em cursos, ou mesmo de conselhos de pessoas que montaram empreendimentos semelhantes.
Assumem riscos calculados	Talvez essa seja a característica mais conhecida dos empreendedores. Mas o verdadeiro empreendedor é aquele que assume riscos calculados e sabe gerenciar o risco, avaliando as reais chances de sucesso. Assumir riscos tem relação com desafios. E para o empreendedor, quanto maior o desafio, mais estimulante será a jornada empreendedora.
Criam valor para a sociedade	Os empreendedores utilizam seu capital intelectual para criar valor para a sociedade, com a geração de empregos, dinamizando a economia e inovando, sempre usando sua criatividade em busca de soluções para melhorar a vida das pessoas.

Quadro 1 - Características dos empreendedores de sucesso.

Fonte: Dornelas, 2008, p. 17-18.

Muitas das características citadas pelos autores se repetem. Isso só demonstra o quanto elas são importantes para desenvolver um perfil de empreendedor. Entretanto, não quer dizer que quem possua estas características, irá, necessariamente, alcançar o sucesso como

empreendedor. O que se pode dizer, é que as pessoas que apresentarem estas características, mais chances terão de serem bem sucedidas como empreendedoras.

2.1.4 Vantagens e Desvantagens de ser Empreendedor

Ser empreendedor, nem sempre nos levará a acreditar que poderemos ser pessoas mais felizes, ricas e independentes, por isso alguns autores trazem vantagens e desvantagens em ser um empreendedor.

Maximiano (2011, p.5) descreve resumidamente as vantagens e as desvantagens do empreendedorismo, através da Figura 2, mostrada abaixo:

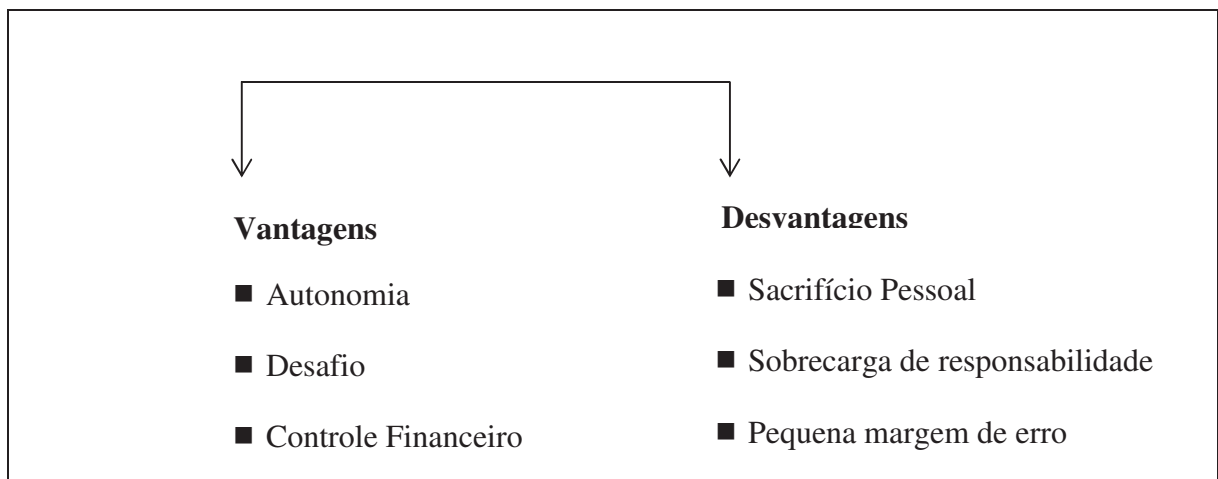


Figura 2 - Vantagens e desvantagens do empreendedorismo.

Fonte: Maximiano, 2011, p.5.

O lado positivo de ser empreendedor está fortemente atrelado a sensações de liberdade, realização pessoal e independência. O retorno financeiro também é tido como positivo, mas as recompensas intangíveis lideram a lista com grande vantagem. Entre os pontos negativos do empreendedorismo, destacam-se a carga excessiva de trabalho e os riscos envolvidos na atividade, a incerteza de retorno dos investimentos feitos e a excessiva dedicação ao negócio, que também implica muita responsabilidade, não só com o negócio, mas também com os funcionários, e provoca problemas na vida familiar e pessoal, já que passa a dispor de menos tempo para esse convívio. (DORNELAS, 2007).

Na mesma linha de raciocínio, Bernardi (2011) explica que as motivações, de caráter econômico ou psicológico, que levam uma pessoa a empreender têm como contrapartida

custos emocionais e econômicos. Além dos custos econômicos, próprios do risco empresarial, os custos emocionais surgem com influências maiores, tais como a solidão, status, sacrifícios pessoais, segurança, responsabilidade, pressão, atritos e conflitos.

Apesar de todas as vantagens citadas pelos autores serem compensatórias para um empreendedor, este deve estar preparado psicologicamente para enfrentar todos os custos pessoais que serão deixados para trás ao começar um novo negócio. E para esse novo negócio prosperar, e os custos sofridos não terem sido à toa, é preciso planejamento na hora de elaborar o novo empreendimento. É para isso que existe o plano de negócios, uma ferramenta que permite, por meio de sua elaboração, visualizar todo o novo empreendimento.

2.2 PLANO DE NEGÓCIOS

Para se obter sucesso na vida empresarial, não basta apenas ter as características empreendedoras. Faz-se necessário um bom planejamento, que auxilie na implantação e gestão do empreendimento. Enfatiza Bernardi (2003, p.70), que “uma preparação não adequada e superficial é pré-requisito a um provável insucesso”.

Dornelas (2008, p.81) complementa que “não basta apenas sonhar, deve-se transformar o sonho em ações concretas, reais, mensuráveis. Para isso, existe uma simples, mas para muitos, tediosa, técnica de transformar sonhos em realidade: o planejamento”.

Hisrich *et al* (2009, p.218) explicam que “o planejamento é um processo que nunca termina em uma empresa. Ele é extremamente importante nos estágios iniciais de qualquer empreendimento, quando o empreendedor precisa preparar um plano de negócio preliminar”.

O plano de negócios, aos poucos, deixa de ser um instrumento das grandes corporações e passa a ser adotado para qualquer empreendimento que queira ser competitivo e se manter no mercado. Desta forma, ter conhecimento das variáveis que abordam o processo de planejamento para inserção de uma nova empresa no mercado é essencial.

2.2.1 Definição

No entendimento de Salim *et al* (2005, p.3)

Plano de negócios é um documento que contém a caracterização do negócio, sua forma de operar, suas estratégias, seu plano para conquistar uma fatia do mercado e as projeções de despesas, receitas e resultados financeiros.

Colaborando com o assunto, Hisrich *et al* (2009, p.219) definem que “o plano de negócios é um documento preparado pelo empreendedor em que são descritos todos os elementos externos e internos relevantes para o início de um novo empreendimento”.

Para Sertek (2012, p.215) “o plano de negócios é um documento que visa estruturar as principais ideias e opções que o empreendedor deve avaliar para decidir quanto à viabilidade da empresa a ser criada”.

O plano de negócios é uma ferramenta que se aplica para o empreendedor expor sua ideia em uma linguagem que os leitores do plano de negócios entendam, e principalmente, que mostre a viabilidade e probabilidade de sucesso em seu mercado. Podendo este, ser aplicado tanto para a implantação de novas empresas quanto para o planejamento de empresas já existentes. (DORNELAS, 2003).

O plano de negócios não será somente um documento que irá ser desenvolvido e esquecido num canto. Ele é algo que deverá ser levado consigo em todos os cantos que for. Conforme Salim *et al* (2005, p.2), a Figura 3, mostrada a seguir, demonstra alguns questionamentos que o empreendedor precisará esclarecer durante o tempo em que estiver pensando no negócio e preparando o plano, portanto este não será esquecido e deixado de lado.

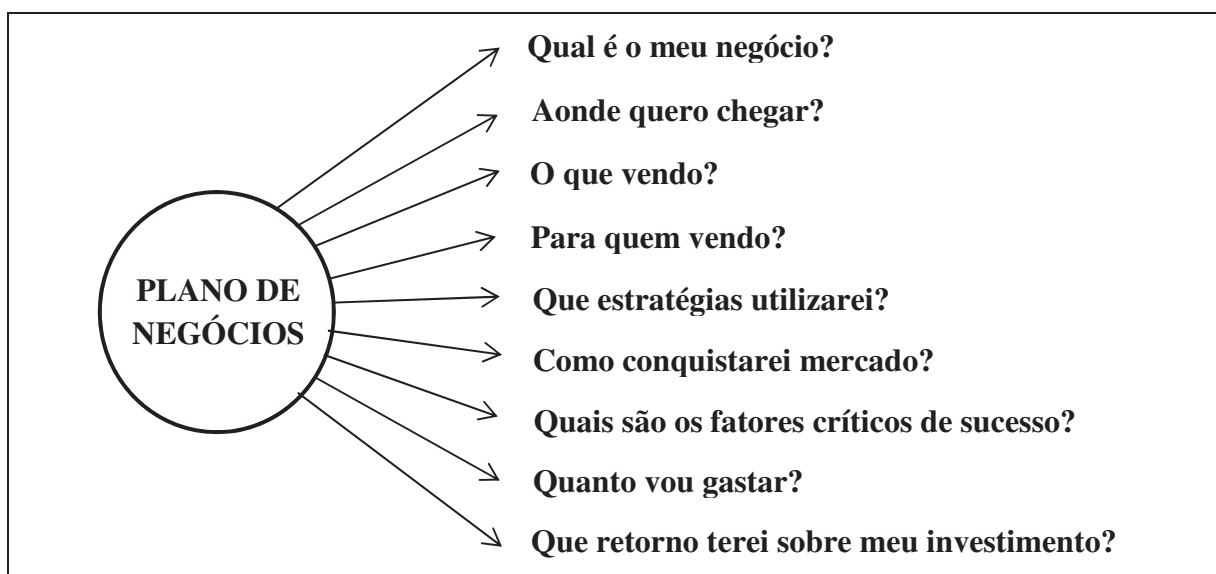


Figura 3 - Esquema de perguntas que serão respondidas com a elaboração do plano de negócios.
Fonte: Adaptado de Salim *et al*, 2005, p.2.

Neste contexto, Rosa (2007, p.8) afirma que o plano de negócios “descreve por escrito os objetivos de um negócio e quais passos devem ser dados para que esses objetivos sejam alcançados, diminuindo os riscos e incertezas.” Possibilitando assim, identificar os erros e riscos no papel, ao invés de cometê-los no mercado.

Para finalizar Hisrich *et al* (2009) complementam que o plano de negócios poderá ficar desatualizado se houver mudanças. Fatores ambientais, como a economia, os clientes, uma nova tecnologia ou a concorrência, e fatores internos como a perda ou o acréscimo de funcionários-chave, podem mudar a direção do plano de negócio.

Assim, é importante estar atento a todas as mudanças na empresa, no setor e no mercado. Se houver probabilidade dessas mudanças afetarem o plano de negócios, o empreendedor deve determinar que a revisão do plano de negócios será necessária. Dessa maneira, o empreendedor poderá manter metas e objetivos razoáveis e conservar o novo empreendimento em um caminho que aumentará sua probabilidade de êxito.

2.2.2 A Importância do Plano de Negócios

A elaboração de um plano de negócios justifica-se não só pelo fato de auxiliar ao iniciar um negócio, mas também

Como uma boa prática de gestão no desenvolvimento da empresa, seja para revisar periodicamente o atual modelo de negócios, seja para projetos estratégicos específicos ou para estabelecer e avaliar as premissas fundamentais ao desenvolvimento do negócio (BERNARDI, 2003, p. 3).

De acordo com Hisrich *et al* (2009) o plano de negócios é importante por que:

- Ajuda a determinar a viabilidade do empreendimento num mercado específico.
- Orienta o empreendedor na organização de suas atividades de planejamento.
- É uma ferramenta importante para auxiliar a obtenção de financiamento.

Dornelas (2003, p.97) acredita que:

Através do plano de negócios é possível:

- Entender e estabelecer diretrizes para o projeto ou novo negócio.
- Gerenciar de forma mais eficaz e tomar decisões acertadas.
- Monitorar o dia a dia do negócio e tomar ações corretivas quando necessário.
- Conseguir os recursos necessários internamente ou externamente.
- Identificar e avaliar oportunidades e transformá-las em diferencial competitivo para a organização.

- Estabelecer uma comunicação interna eficaz na empresa e convencer o público externo (fornecedores, parceiros, clientes, bancos, investidores, associações etc.).

Desta forma, verifica-se a importância do plano de negócios que, além de proporcionar uma visão ampla de todo o empreendimento, estabelece estratégias para melhorar o atual modelo de gestão.

2.2.3 Público Alvo do Plano de Negócios

Ao elaborar o plano de negócios, seja com o objetivo de abrir um novo empreendimento ou visualizar o atual modelo de negócios, é necessário ter em mente a grande diversidade de pessoas que terão interesse no projeto.

Esclarece Dornelas (2008, p.86), que “muitos pensam que o plano de negócios se destina unicamente a investidores e bancos, mas se enganam. Vários são os públicos-alvo de um plano de negócios.” Por meio do Quadro 2, abaixo, é possível verificar a diversidade de públicos a que se destina o Plano de Negócios.

- Mantenedores das incubadoras (Sebrae, universidades, prefeituras, governo, associações etc.): para outorgar financiamentos a estas.
- Parceiros: para definição de estratégias e discussão de formas de interação entre as partes.
- Bancos: para outorgar financiamentos para equipamentos, capital de giro, imóveis, expansão da empresa etc.
- Investidores: empresas de capital de risco, pessoas jurídicas, bancos de investimento, *angels*¹, BNDES, governo etc.
- Fornecedores: para negociação na compra de mercadorias, matéria prima e formas de pagamento.
- A empresa internamente: para comunicação da gerência com o conselho de administração e com os empregados (efetivos e em fase de contratação).
- Os clientes: para venda do produto e/ou serviço e publicidade da empresa.
- Sócios: para convencimento em participar do empreendimento e formalização da sociedade.

Quadro 2 - Público alvo do plano de negócios.

Fonte: Adaptado de Dornelas, 2008, p.86.

¹ *Angels*: são capitalistas de risco que possuem dinheiro e buscam alternativas para obter melhor rentabilidade para esse dinheiro. (DORNELAS, 2008).

Salim *et al* (2005) afirmam que o plano de negócios interessa aos sócios da empresa. Afinal, são eles que estão envolvidos no empreendimento e precisam ter ideia dos riscos a correr e dos sucessos que podem ser alcançados, mas concordam também que o conteúdo do plano de negócios em parte ou no todo interessa a todos os *stakeholders*. Os *stakeholders* são o conjunto de todos os grupos de pessoas que de alguma maneira tenham interesse ou sejam afetados pela empresa.

Entretanto, os mais interessados nesta ferramenta são os sócios, pelo fato de que “mais do que colocar no papel seu projeto, o plano o ajudará a determinar seus passos e avaliar a performance do seu negócio em relação ao que planejou.” (CHÉR, 2002, p.215).

Como menciona Dornelas (2008a), uma das finalidades principais do plano de negócios é atrair os mais diversos públicos interessados, demonstrando o potencial de seu negócio.

Conforme mostra a Figura 4, apresentada a seguir, é possível ver quais são os públicos interessados no plano de negócios.

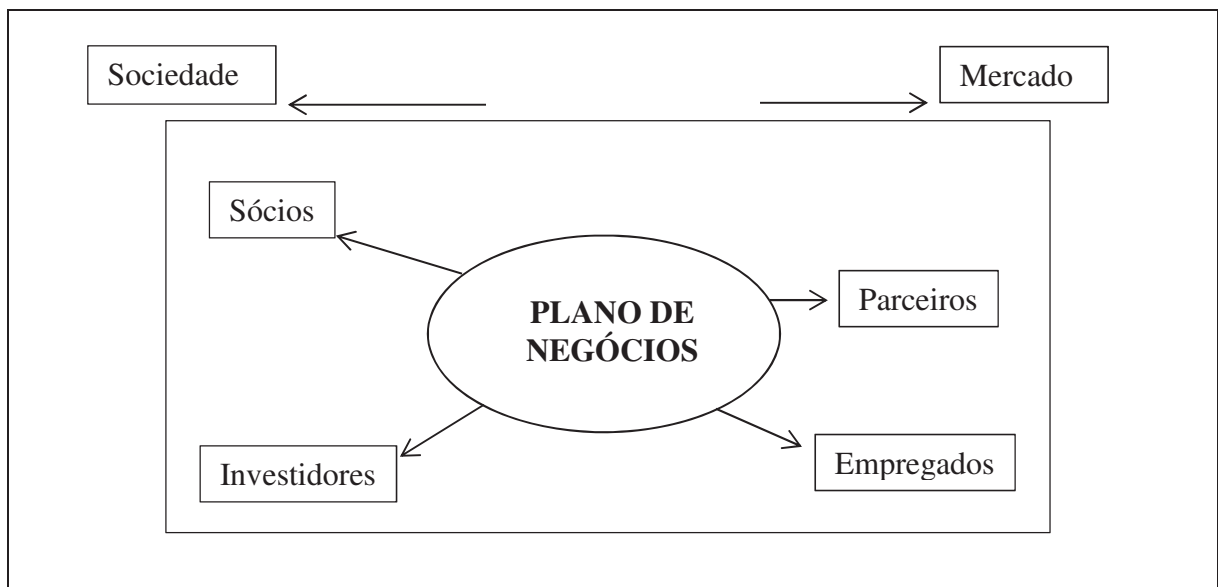


Figura 4 - Quem lê o plano de negócios.

Fonte: Salim *et al*, 2005, p.29.

Neste contexto, verifica-se o grande número de pessoas que possivelmente terão interesse em ler o plano de negócios, portanto, na sua elaboração, faz-se necessário utilizar uma linguagem e uma estrutura que seja compreensível para todos os leitores do plano.

2.3 ESTRUTURA DO PLANO DE NEGÓCIOS

O plano de negócios é composto por várias seções que se relacionam e permitem um entendimento melhor do negócio. A estrutura do plano de negócios não segue um padrão, varia de acordo com os interesses do empreendedor e segmento de cada empreendimento. Segundo Dornelas (2008, p.86)

Não existe uma estrutura rígida e específica para se escrever um plano de negócios, pois cada negócio tem particularidades e semelhanças, sendo impossível definir um modelo padrão de plano de negócios que seja universal e aplicado a qualquer negócio. [...] Mas, qualquer plano de negócios deve possuir um mínimo de seções, as quais proporcionarão um entendimento completo do negócio.

Desta forma, estas seções devem ser elaboradas de maneira que o leitor do plano de negócios possa ter um entendimento das variáveis que abordam o empreendimento, independente do seu segmento de mercado.

Nakagawa (2011, p.48) descreve a estrutura do plano de acordo com o Quadro 3, a seguir:

Sumário executivo (oportunidade)
Empresa
Produtos e serviços
Mercado consumidor
Indústria e concorrência
Produção e operações
Marketing e vendas
Recursos humanos
Finanças

Quadro 3 - Estrutura do plano de negócios.

Fonte: Nakagawa, 2011, p.48.

Para Arantes *et al* (2014, p.60-68) o modelo da estrutura de um plano de negócios é o descrito conforme o Quadro 4, abaixo:

Capa
Sumário
1. Empreendimento
1.1. Dados da Empresa
1.2. Dados dos Dirigentes
1.3. Definição do Negócio
1.4. Análise de Cenários
1.4.1. Análise SWOT
1.4.2. Ambiente Externo: Oportunidades e Ameaças
1.4.3. Ambiente Interno: Pontos Fortes e Pontos Fracos
1.5. Visão

continua...

...continuação

- 1.6. Missão
- 1.7. Alianças Estratégicas
- 1.8. Fontes de Recursos para Investimento
- 1.9. Infraestrutura
 - 1.9.1. Recursos Físicos
 - 1.9.2. Recursos Humanos
 - 1.9.3. Recursos Tecnológicos
2. Mercado
 - 2.1. Identificação de Segmento de Mercado e Seleção de mercados-alvo
 - 2.2. Descrição dos Segmentos de Mercado e Justificativa
 - 2.3. Dados Demográficos de cada Segmento de Mercado
 - 2.4. Concorrência
 - 2.5. Metas Específicas - Mercado
3. Produtos
 - 3.1. Mix de Produtos
4. Marketing
 - 4.1. Canais de Distribuição
 - 4.2. Desenvolvimentos de Estratégias de Marketing
 - 4.3. Estratégias de Promoção de Vendas
 - 4.3.1. Marketing de Relacionamento
5. Recursos Humanos (RH)
6. Qualidade
 - 6.1. Normas e Regulamentos Técnicos
 - 6.2. Registros Necessários
 - 6.3. Metas Estratégicas de Qualidade do Produto/Serviço
7. Análise Socioambiental
8. Finanças
9. Cronograma Geral de Atividades e Metas
10. Referências
11. Anexos

Quadro 4 - Estrutura de um Plano de Negócios.

Fonte: Adaptado de Arantes *et al*, 2014, p.60-68.

Para Dornelas (2008, p.91-92) a estrutura é a mostrada conforme Quadro 5, abaixo:

1. Capa
2. Sumário
3. Sumário Executivo Estendido
 - 3.1. Declaração de Visão
 - 3.2. Declaração de Missão
 - 3.3. Propósitos Gerais e Específicos do Negócio, Objetivos e Metas
 - 3.4. Estratégias de Marketing
 - 3.5. Processo de Produção
 - 3.6. Equipe Gerencial
 - 3.7. Investimentos e Retornos Financeiros
4. Produtos e Serviços
 - 4.1. Descrição dos Produtos e serviços (características e benefícios)
 - 4.2. Previsão de Lançamento de Novos Produtos e Serviços

continua...

...continuação

- | |
|--|
| 5. Análise da Indústria |
| 5.1. Análise do Setor |
| 5.2. Definição do Nicho de Mercado |
| 5.3. Análise da Concorrência |
| 5.4. Diferenciais Competitivos |
| 6. Plano de Marketing |
| 6.1. Estratégia de Marketing (preço, produto, praça, promoção) |
| 6.2. Canais de Venda e Distribuição |
| 6.3. Projeção de Vendas |
| 7. Plano Operacional |
| 7.1. Análise das Instalações |
| 7.2. Equipamentos e Máquinas Necessárias |
| 7.3. Funcionários e Insumos Necessários |
| 7.4. Processo de Produção |
| 7.5. Terceirização |
| 8. Estrutura da Empresa |
| 8.1. Estrutura Organizacional |
| 8.2. Assessorias Externas (jurídicas, contábeis, etc.) |
| 8.3. Equipe de Gestão |
| 9. Plano Financeiro |
| 9.1. Balanço Patrimonial |
| 9.2. Demonstração de Resultados |
| 9.3. Fluxo de Caixa |
| 10. Anexos |

Quadro 5 - Estrutura do plano de negócios.

Fonte: Dornelas, 2008, p.91-92.

A partir desta sequência, é possível verificar que as estruturas de um plano de negócios variam conforme a necessidade do empreendedor, porém ela deve ser redigida de forma lógica, partindo do conhecimento do setor, análise de mercado, estratégias, marketing, sistema operacional e financeiro. Desta forma, obtêm-se uma ampla compreensão do negócio.

2.3.1 Capa

“A capa, apesar de não parecer, é uma das partes mais importantes do plano de negócios, pois é a primeira parte visualizada por quem o lê, devendo, portanto, ser feita de maneira limpa e com as informações necessárias e pertinentes”. (DORNELAS, 2008, p.87).

Colaborando com o assunto, Bernardi (2011, p.172) enfatiza que a capa “é a parte mais visível, a embalagem, devendo conter o logo e o nome da empresa, endereço, telefone, nome do principal executivo ou contato e e-mail”.

Do mesmo modo, Arantes *et al* (2014) complementam que a capa serve como a página de título. Com isso, algumas informações básicas devem estar contidas nelas, como nome da empresa, logotipo, endereço, telefone, data etc.

Portanto, como todos os autores citados deixaram claro, a capa deve ser feita com a máxima atenção possível, pois é ela a primeira impressão para um investidor acreditar e investir no seu plano de negócios.

2.3.2 Sumário

“É importante que no início do plano exista um sumário geral, isto é, uma lista com os títulos dos assuntos tratados no texto e as páginas onde eles se encontram”. (AMBRÓSIO, 2012, p.34).

Dornelas (2008) argumenta que o sumário é imprescindível e deve conter o título de cada seção do plano de negócios e a respectiva página onde se encontra, pois isto facilita ao leitor encontrar rapidamente o que lhe interessa.

Na mesma linha de considerações, Arantes *et al* (2014) ressalta que o sumário é importante para que a pessoa que irá ler o plano de negócios possa se localizar mais facilmente nas questões de maior interesse. Assim como em um livro, vamos direto ao sumário para irmos ao tópico desejado.

2.3.3 Sumário Executivo

Também conhecido como conceito do negócio e resumo executivo, o sumário executivo é elaborado buscando fazer uma apresentação do negócio. Dornelas (2008) considera que esta é a principal seção do plano de negócios, pois é através do sumário executivo que o leitor decidirá se continuará ou não a ler o plano de negócios.

O conceito de Hisrich *et al* (2009, p.231) complementa e reforça que o resumo executivo “trata-se de uma seção muito importante do plano de negócio e não deve ser considerada levemente pelo empreendedor, já que o investidor usa o resumo para determinar se vale a pena ler todo o plano de negócio”.

Salim *et al* (2005, p.41) conceitua o sumário executivo como

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

Bernardi (2011, p.172) acrescenta que “esta parte do plano é uma síntese introdutória do projeto, com o objetivo de fornecer aos interessados uma visão geral e preliminar da natureza do negócio, sem maior detalhamento”.

Para Wildauer (2011) o sumário executivo deve ser apresentado da forma mais clara, objetiva e completa possível, pois é nesse momento que o plano indicará ao leitor o potencial de sucesso, servindo de base para a busca de parceiros, financiamentos, sócios e clientes do empreendimento.

Em resumo, o sumário executivo é uma introdução do plano de negócios. Entretanto, como orienta Dornelas (2008), apesar de o Sumário Executivo aparecer no início, ele deve ser a última parte a ser escrita. Pois é aí que o escritor do plano irá ter um conhecimento geral do processo de implantação, o qual permitirá descrever todos os aspectos relacionados ao novo empreendimento de maneira clara e precisa despertando a curiosidade do leitor.

2.3.3.1 Descrição do Negócio

Nesta seção é descrito como o negócio irá funcionar. Dornelas (2008) orienta que é nesta seção do plano que você apresenta um breve resumo da organização da sua empresa, sua história, e seu status atual. É aqui também que se descreve a empresa, procurando mostrar o porquê de sua criação, qual o seu propósito, a natureza dos serviços ou produtos fornecidos, como ela se desenvolveu ou se desenvolverá, qual é o seu modelo de negócio e os seus diferenciais.

De acordo com Hisrich *et al* (2009, p.233) “a descrição do empreendimento apresenta uma visão geral completa de produto(s), serviço(s) e operações do novo empreendimento”.

Enfatiza Salim *et al* (2005) que é nesta seção que o empreendedor descreve a oportunidade, apresentando em que segmento de mercado a empresa se enquadra, quais os produtos e serviços que serão comercializados, tipos de proprietários da empresa, bem como

suas qualificações.

Neste contexto, observa-se que esta etapa apresenta os aspectos fundamentais da empresa, desde vislumbrada a oportunidade aos passos principais para sua inserção no mercado. Este é o momento em que se descreve a finalidade do empreendimento, o que comercializará, de que forma, apresenta-se a equipe gerencial, sua forma jurídica, onde vai funcionar a empresa, bem como suas características individuais.

2.3.3.2 Dados dos Empreendedores

Para iniciar um novo empreendimento é preciso que pessoas preparadas e motivadas estejam à frente do negócio. Não basta somente ter a iniciativa, é preciso ter experiência e preparação, pois o gestor terá que lidar com diversas questões e precisará saber dominar esses problemas. Dessa forma Dornelas (2008, p.117) enfatiza que “sem uma equipe de primeira linha, qualquer outra parte do plano de negócios dificilmente se concretizará”.

Por isso, “neste tópico, devem constar os dados que identificam os sócios e seus endereços, bem como a devida responsabilidade pelo projeto”. (ARANTES *et al*, 2014, p.61).

Wildauer (2011, p.65) comenta que

Neste item do plano de negócios, precisamos apresentar as pessoas que farão parte do nosso empreendimento. O primeiro passo consiste na descrição do nome de cada um dos sócios, preferencialmente apresentando o *curriculum vitae* de cada um, detalhando suas condições sociais e experiências profissionais, elencando seus nomes na estrutura organizacional da empresa, ou seja, “amarrando” seus nomes ao organograma.

Baron e Shane (2007) evidenciam que pessoas experientes, talentosas e motivadas comandando um novo empreendimento são muito importantes para o seu sucesso.

Verifica-se que é muito importante o empreendedor ser de qualidade e formar uma equipe de qualidade para o seu novo empreendimento, pois é com essa equipe que ele vai buscar o crescimento, o desenvolvimento e, principalmente, o sucesso desse novo negócio.

2.3.4 Produtos e Serviços

A consolidação da organização no mercado em que está inserida depende

significativamente dos produtos e serviços por ela comercializados. Na elaboração de um plano de negócios, faz-se necessário apresentar um tópico específico destacando os produtos ou serviços que serão oferecidos pelo empreendimento.

Segundo Dornelas (2008) nesta fase deve ser descritos quais os produtos ou serviços que a empresa irá oferecer, porque ela é capaz de fornecê-los e como eles serão fornecidos, quais as características da equipe de produção e, em quais aspectos o produto ou serviço difere dos oferecidos pela concorrência.

Salim *et al* (2005) destacam que alguns pontos devem constituir esta seção do plano de negócios. São eles:

- Descrição clara de cada um dos produtos ou serviços oferecidos pela empresa;
- Expor seu mercado e as suas principais necessidades;
- Enfatizar quem serão seus concorrentes, comparando sua solução, seus produtos e serviços com os demais e ressaltando os benefícios que fazem com que o seu produto ou serviço seja mais vantajoso que o dos concorrentes;
- Avaliar os custos para o fornecimento de seus produtos e serviços e os preços que podem ser praticados no mercado;
- Avaliar as margens que podem ser praticadas nas vendas dos produtos ou serviços;
- Analisar a questão tecnológica envolvida com os produtos.

Este também é o momento de registrar como a empresa irá funcionar, devendo pensar em como serão feitas as várias atividades do negócio, descrevendo, etapa por etapa, como se dará a fabricação dos produtos, a venda das mercadorias, a prestação dos serviços e, até mesmo, as rotinas administrativas. (ROSA, 2004).

2.3.5 Planejamento Estratégico

“Planejamento estratégico é o processo que determina como a organização pode chegar aonde deseja e o que fará para executar seus objetivos”. (Guindani *et al*, 2011, p.117).

Colaborando com o assunto, Maximiano (2011) ressalta que o planejamento estratégico é o processo de definir a estratégia da empresa. Ele deve abordar a escolha de uma missão, uma visão e a definição de objetivos, além de verificar o ambiente interno e externo.

Concordando com Maximiano, Dornelas (2008) ressalta que o processo de

planejamento estratégico do negócio inicia-se pela definição da missão e visão da empresa, passando por uma análise dos ambientes externo (oportunidades e ameaças) e interno (forças e fraquezas) e pela definição de objetivos e metas, para então chegar às estratégias que serão adotadas.

No mesmo enfoque, Salim *et al* (2005) orienta que é necessário identificar e avaliar as oportunidades e ameaças do ambiente, estudar os pontos fortes e fracos da nossa empresa, para assim se traçar uma estratégia a ser seguida pela sua empresa.

Todos salientam que o planejamento estratégico é necessário, pois é a definição de missão, visão, valores, objetivos e estratégias da sua empresa. Divide-se em aspectos estratégicos e mercadológicos.

2.3.5.1 Aspectos Estratégicos

Os aspectos estratégicos compreendem o estudo realizado para verificar os métodos que a empresa utilizará para entrar no mercado, lançar seu produto, e conseqüentemente ser reconhecida. Isso inclui a definição de missão, visão, valores e objetivos da empresa.

- **Missão:** A “missão significa a razão de ser do próprio negócio. Por que ele foi criado. Para que ele existe. [...] A missão da empresa sempre está centrada na sociedade”. (CHIAVENATO, 2007, p.142). “A missão é aquilo que você quer que sua empresa seja. Deve ser desafiadora, mas atingível”. (SALIM *et al*, 2005, p.44).
- **Visão:** A visão da empresa deve ser elaborada apresentando como ela quer estar dentro de um determinado tempo. Salim *et al* (2005) define que a visão é uma direção estratégica, é onde queremos chegar no futuro. É ela que determina o destino de uma organização. É um sonho de longo prazo, que é um sonho que nunca será atingido. O objetivo é justamente que a visão esteja sempre um pouco fora de alcance, pois é a perseguição desse sonho que manterá sua empresa viva. Complementa Arantes *et al* (2014, p.62) que “neste tópico, deve-se definir o que a empresa pretende ser, qual é a sua importância, seu desempenho, sua participação no mercado ou qualquer outro critério que se busque adotar”.
- **Objetivos e metas:** Os objetivos e metas de uma empresa correspondem aos resultados que ela almeja para a organização, como por exemplo, ser reconhecida no mercado. Na declaração do objetivo e das metas definimos a direção que a

empresa deve seguir, de modo a tornar realizável nossa visão, e auxiliarmos na elaboração das estratégias que garantam o sucesso da empresa. (WILDAUER, 2011). Dornelas (2008, p.147) enfatiza que “os objetivos e metas são o referencial do planejamento estratégico, o que a empresa busca atingir, e devem ser escritos de forma que possam ser medidos, comparados e avaliados”.

- **Valores:** Os valores da empresa devem estar ligados ao que ela acredita ser possível fazer perante a sociedade, com ética e responsabilidade. Desta forma, Bernardi (2011) expressa que os valores definem os parâmetros éticos e sociais da empresa na busca de seus objetivos, dentro de sua visão e missão.

2.3.5.2 Aspectos Mercadológicos

A análise ambiental torna-se necessária na medida em que proporciona a identificação de oportunidades, ameaças, forças e fraquezas que são encontradas no meio em que a empresa atua. Destacam Arantes *et al* (2014, p.63) que “para que se possa desenvolver o planejamento de um negócio já existente ou para que se possa implantar uma nova atividade, é preciso conhecer o mercado em que se está inserido ou se pretende conquistar”.

A análise de mercado é considerada, por muitos, uma das mais importantes seções do plano de negócios, pois toda a estratégia de negócio depende de como a empresa abordará seu mercado consumidor, sempre procurando se diferenciar da concorrência, agregando maior valor aos seus produtos/serviços, com o intuito de conquistar seus clientes continuamente. (DORNELAS, 2008).

As partes que compõem os aspectos mercadológicos são: clientes, fornecedores, concorrentes e a análise SWOT. Estes elementos constituem o mercado de atuação das empresas. Chiavenato (2007, p.73) define o mercado como sendo “um conjunto de transações em que há, de um lado, a oferta - pessoas ou empresas que desejam vender bens ou serviços - e, de outro, a procura - pessoas ou empresas que desejam comprar bens ou serviços”.

Dessa forma, precisa-se definir quem serão seus consumidores, concorrentes e fornecedores, e também analisar os pontos fortes e fracos, as oportunidades e as ameaças do ambiente, a chamada análise SWOT.

2.3.5.2.1 Mercado Consumidor

Chiavenato (2007) enfatiza que a razão principal de ser de qualquer empreendimento empresarial é o cliente. É ele quem define se o negócio será ou não bem-sucedido e também determina o grau de sucesso de qualquer negócio, por isso o mercado consumidor é o conjunto de pessoas ou organizações que procuram bens ou serviços que uma empresa vende para satisfazer suas necessidades. Os bens ou serviços produzidos pela organização devem estar adequados às necessidades e desejos de seus compradores, pois somente dessa forma será possível existir a relação de troca da empresa com o cliente.

A análise do mercado consumidor permite que a empresa conheça seus clientes, e principalmente as suas necessidades. Afirmam Dornelas (2008, p.134) que “conhecendo-se os hábitos de consumo, o estilo de vida e onde vivem, fica mais fácil segmentar os grupos de consumidores para o seu produto ou serviço”.

Dessa maneira, a empresa pode focar os esforços em atender o seu público alvo. Neste sentido Biagio e Batocchio (2005, p.120) afirmam que

A probabilidade de sucesso de um empreendimento que não tenha um segmento de mercado claramente definido é ínfima. Nenhuma empresa poderá atender a todos os tipos de clientes; quem tentar fazê-lo pode vir a não atender nenhum tipo.

É a necessidade de diferenciação, a principal característica para atrair o mercado consumidor.

2.3.5.2.2 Mercado Fornecedor

O mercado fornecedor é o responsável pelo suprimento de insumos necessários para as operações das empresas. Kotler e Armstrong (2007, p.57) confirmam que “eles oferecem os recursos necessários para a empresa produzir seus bens e serviços”.

Os fornecedores podem ter um papel importante no sentido de colaborar com o empreendedor. Segundo Degen (1989, p.137)

É comum um fornecedor dispor-se a ajudar o futuro empreendedor a começar o seu negócio porque, se a nova atividade for bem-sucedida, o fornecedor garante um cliente fiel. Por saber disso, o futuro empreendedor pode utilizar com vantagem os conselhos dos fornecedores, que certamente já viram surgir muitos novos negócios, alguns bem-sucedidos, outros nem tanto.

Rosa (2004) sugere que é importante pensar a longo prazo, para obter um bom relacionamento com os fornecedores. É preciso ter um fluxo constante (ainda que pequeno) de compras e pagamentos em dia. Tratar desse aspecto é fundamental, pois, a troca de fornecedores durante um processo operacional, normalmente, prejudica os resultados da empresa, atingindo, conseqüentemente, os clientes.

Os fornecedores são um elo importante na cadeia produtiva já que fornecem os insumos do processo. A comparação entre os fornecedores disponíveis no mercado, depois de realizada a análise, permite a obtenção de melhor custo-benefício (melhores preços, menores prazos de entrega, material disponível na data necessária, maior qualidade).

2.3.5.2.3 Mercado Concorrente

Outro componente dos aspectos mercadológicos, e que também deve ser muito bem analisado, é a concorrência. Os concorrentes fornecem produtos ou serviços similares ou idênticos para o mesmo mercado consumidor. Neste caso a empresa não deve apenas considerar os concorrentes diretos, mas também os concorrentes potenciais que podem oferecer maiores problemas no futuro. (BIAGIO; BATOCCHIO, 2005).

“Conhecer a concorrência é dever de qualquer empreendedor que queira competir e vencer no mercado”. (DORNELAS, 2008, p.136).

Arantes *et al* (2014) afirmam que não basta apenas conhecer o ramo e o produto para que uma atividade seja implantada; é preciso conhecer profundamente os concorrentes, identificar os pontos fortes e fracos e desenvolver estratégias que possam ser competitivas no mercado.

Biagio e Batocchio (2005, p.129) complementam que

Uma das piores coisas que se pode fazer num plano de negócios é afirmar que a empresa não tem concorrentes. Todas as empresas enfrentam algum tipo de concorrência, seja direta ou indiretamente. Uma afirmação de que a empresa não tem concorrentes, simplesmente indicará ao leitor do plano de negócios que a análise de mercado não foi bem elaborada.

A análise da concorrência para um plano de negócios torna-se de fundamental importância, pois permitirá uma maior preparação para a competitividade. Além disso, a identificação de pontos fortes e fracos dos concorrentes servirá como uma ferramenta para estabelecer as ameaças e oportunidades do negócio. Pontos fracos dos concorrentes podem ser

explorados e transformados em pontos fortes para a empresa, e os pontos fortes dos concorrentes podem ser utilizados como modelos.

2.3.5.2.4 Análise SWOT

Nesta análise é visualizada a empresa perante o mercado. Esta análise visa evidenciar as forças e fraquezas (análise interna) da empresa, bem como suas oportunidades e ameaças (análise externa).

A análise SWOT é uma técnica de análise ambiental em que uma empresa está inserida. Essa ferramenta de análise foi creditada a Albert Humphrey, ao trabalhar em pesquisas da Universidade de Stanford, no século XX. O autor apresentou nas décadas de 1960 e 1970 a ideia de que a análise dos pontos fortes e fracos, as oportunidades de melhoria e a atenção às ameaças de outras empresas deveriam ser consideradas por qualquer empreendimento pelo menos uma vez por ano, durante toda a vida de qualquer empresa, de modo a garantir a competitividade e a sustentação das estratégias adotadas. (WILDAUER, 2011).

Conforme Maximiano (2011) deve-se verificar o ambiente interno e verificar as forças (*Strengths*) e as fraquezas (*Weaknesses*); em seguida, olha-se para o ambiente externo da empresa, procurando identificar as oportunidades (*Opportunities*) e as ameaças (*Threats*). As iniciais dessas palavras em inglês dão nome ao conjunto de ferramentas conhecido como análise SWOT, que visam à preparação de planos estratégicos.

A proposta da análise SWOT é conduzir um exame geral da posição corrente da empresa para que ela possa ter um direcionamento para o futuro. Essa análise envolve olhar para as oportunidade e ameaças do ambiente externo e as forças e fraquezas do ambiente interno. (GUINDANI *et al*, 2011).

Para Magalhães e Sampaio (2007) as forças são condições internas e competências em estruturas, pessoas e processos que dão a empresa vantagens competitivas no atendimento das necessidades do mercado. As fraquezas são as limitações, dificuldades e desvantagens nas condições e competências internas que enfraquecem ou dificultam o desenvolvimento de estratégias de marketing. Oportunidades são as condições favoráveis nos ambientes ocorridas no mercado. E as ameaças são condições externas a empresa, que podem impedir ou reduzir a consecução dos objetivos de marketing.

As forças de uma empresa vêm através das coisas pelas quais é conhecida, a riqueza, reputação e a volta dos consumidores ou que outras empresas as copiem. Já, as fraquezas são representadas pelas coisas que uma empresa faz mal, uma reputação ruim. As oportunidades são a direção do negócio, já as ameaças bem das atividades dos concorrentes e da inability de aproveitar as oportunidades. (GUINDANI *et al*, 2011).

Wildauer (2011, p.81) sugere a matriz, conforme Figura 5, apresentada a seguir:

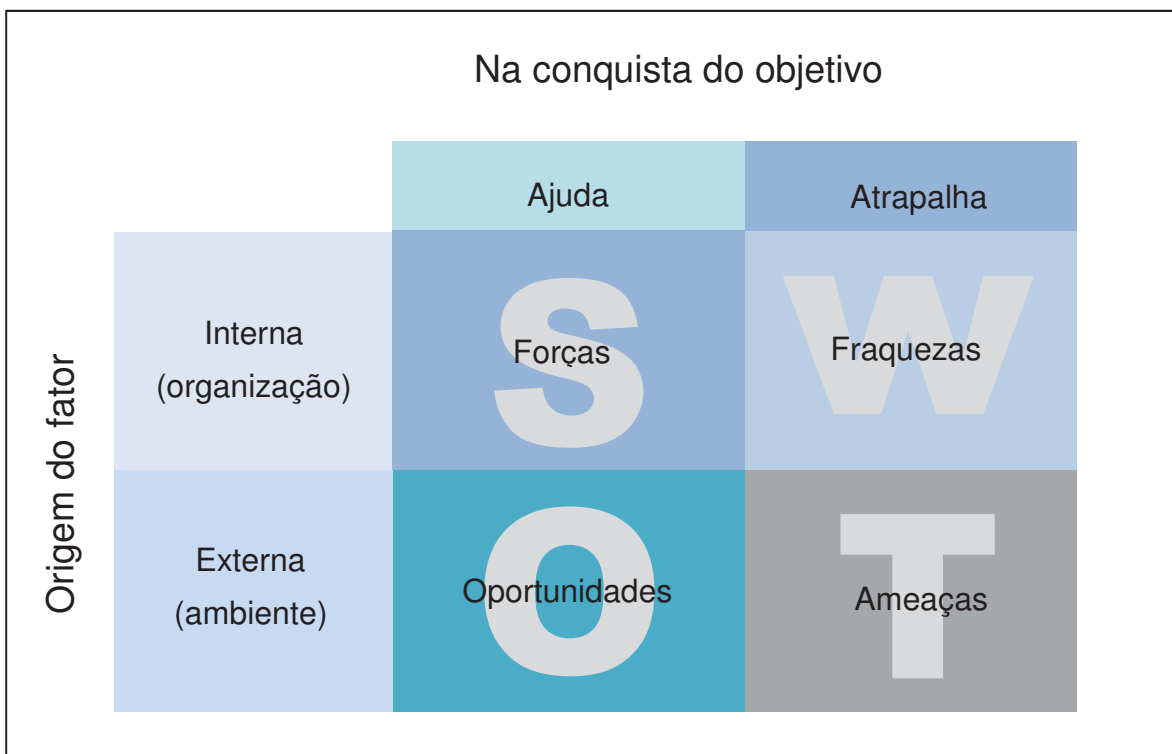


Figura 5 - Matriz SWOT.

Fonte: Wildauer, 2011, p.81.

Essa análise SWOT sugere que se combinem as forças e oportunidades de melhoria, minimizem as fraquezas e ameaças, converta as fraquezas identificadas em forças e evite as ameaças, convertendo-as em oportunidades. (WILDAUER, 2011).

2.3.6 Plano de Marketing

“De nada adianta saber fabricar um bom produto ou prestar um bom serviço. É preciso também saber colocá-lo no mercado e conseguir convencer as pessoas a comprá-lo”.

(CHIAVENATO, 2007, p.201). É por isso que o plano de marketing é de fundamental importância dentro do plano de negócios.

Hisrich *et al* (2009, p.236) salienta que “o plano de marketing é uma parte importante do plano de negócio, uma vez que descreve como os produtos ou serviços serão distribuídos, cotados e promovidos”.

Chiavenato (2007) menciona que o marketing corresponde às atividades da empresa que visam à colocação de seus produtos/serviços no mercado consumidor. Dessa forma, o marketing está voltado completamente para o mercado e para o cliente.

A partir disso, Ambrósio (2012) conceitua o plano de marketing como sendo um documento que resume o planejamento, ou seja, é o processo de raciocínio e coordenação de pessoas, recursos financeiros e materiais cujo foco é a verdadeira satisfação do consumidor.

Dessa forma, verifica-se que o plano de marketing é uma importante ferramenta de vendas. Mas, para isso poder ser aproveitado, precisa-se que esteja bem definido, e para isso ele se divide em marketing estratégico e tático.

2.3.6.1 Marketing Estratégico

No marketing estratégico devem ser descritas a segmentação do mercado, feita a seleção do mercado-alvo e apresentado o posicionamento do produto. Ela é a essência do marketing estratégico, pois se estuda o mercado, ambiente onde o plano de marketing atuará. (AMBRÓSIO, 2012).

- **Consumidor:** “O consumidor é o ponto central do marketing, o início de todo processo de planejamento”. (AMBRÓSIO, 2012, p.60). Um dos objetivos da função de marketing é entender o consumidor tão bem quanto o produto ou serviço que a empresa deseja vender a ele. Porém, esse é um grande desafio, pois eles são numerosos, diversificados, informados, detalhistas, exigentes, protegidos pela legislação e, quase sempre, difíceis de compreender. (MAXIMIANO, 2011). Por isso é necessário verificar o perfil destes, as suas necessidades e desejos e os seus hábitos de uso e atitudes.
- **Mercado:** Salim *et al* (2005) aponta que uma análise de mercado que integra o plano de negócios demonstra que o empreendedor está atento as variáveis do mercado, e que não apenas se baseia na sua “boa ideia”. A análise pode dar uma

visão sobre as condições que a empresa tem para ingressar no mercado e sobre a conveniência de se investir nela. Ambrósio (2012) identifica que é preciso conhecer o histórico do mercado, o seu tamanho, o seu tamanho por região, o estágio da demanda do produto ou serviço, a sazonalidade do produto ou serviço, é preciso também conhecer e analisar a concorrência, a segmentação desse mercado e a participação de mercado das principais marcas.

- **Aspectos Legais:** De acordo com Ambrósio (2012) é nesta seção que identificamos as exigências legais sobre o produto que foi focado no plano de marketing, pois alguns produtos são regidos por exigências legais mínimas e outros são controlados por órgãos reguladores. É necessário incluir nesta seção a legislação específica e a legislação em trâmite, os órgãos de classe, as considerações éticas para a comercialização, os tributos que incidem sobre o produto ou serviço, se há algum controle de preços, se há restrições à comunicação e precisa também estar atento ao código de defesa do consumidor.
- **Posicionamento:** O posicionamento é a essência da estratégia de marketing, que leva à elaboração de táticas robustas e facilita muito a ação no mercado. Aqui se estabelece o elo entre o marketing estratégico e o marketing tático. Nesta seção o empreendedor define qual o segmento de mercado em que o novo produto ou serviço operará. Define-se também qual o mercado alvo para o produto ou serviço e o seu posicionamento nesse mercado. Precisa-se também fazer as projeções de mercado para o produto ou serviço e verificar o ciclo de vida desse produto ou serviço. (AMBRÓSIO, 2012).

2.3.6.2 Marketing Tático

“O marketing tático é o elo entre o Posicionamento e a Ação. Esta é a seção que vai gerar a transformação da síntese estratégica do plano de marketing em ação no mercado”. (AMBRÓSIO, 2012, p.81).

De acordo com Kotler e Keller (2012, p.22)

McCarthy classificou várias atividades de marketing em ferramentas de *mix de marketing* de quatro tipos amplos, os quais denominou *os quatro Ps* do marketing: produto, preço, praça (ou ponto de venda) e promoção (do inglês, *product, price, place e promotion*).

A Figura 6, demonstrada a seguir, demonstra as variáveis de marketing sob cada P.



Figura 6 - Os 4 Ps do mix de marketing.

Fonte: Kotler e Keller, 2012, p.24.

Magalhães e Sampaio (2007) complementam e descrevem os 4 Ps de uma maneira bem simples e de fácil entendimento, sendo: o *Produto* é a formatação do produto ou do serviço em si, o *Preço* é o esforço exigido do consumidor final, o *Ponto ou a Praça* é a distribuição, o local de venda e de disponibilização do produto ou serviço e a *Promoção* é o conjunto de elementos de divulgação, promoção e propagação.

Por meio da combinação destes elementos denominados como mix de marketing, a empresa possui requisitos para atrair os clientes à empresa, com o intuito de conseguir realizar as necessidades dos consumidores e ainda garantir sua satisfação e confiança para voltar.

2.3.7 Plano Operacional

O plano operacional diz respeito à estrutura de base da empresa, ou seja, a forma como as tarefas do dia a dia são executadas e quem as executam e como isto é feito.

“Esta seção deve apresentar as ações que a empresa está planejando em seu sistema produtivo e o processo de produção, indicando o impacto que essas ações terão em seus parâmetros de avaliação de produção”. (DORNELAS, 2008, p.88).

De acordo com Chiavenato (2007) o processo operacional de uma empresa refere-se ao fazer, realizar, produzir com materiais, com máquinas e equipamentos, com métodos e processos de trabalho, com informações. Também se relaciona com a maneira como os produtos/serviços serão produzidos e/ou comercializados e com a capacidade de oferta do seu empreendimento.

Complementa Rosa (2007) que esta seção do plano de negócios visa escolher uma localização adequada da empresa, o desenho de sua estrutura física, definir sobre sua capacidade de produção, escolher os processos operacionais na produção e a necessidade de pessoal em termos de quantidade e qualificação.

Destaca ainda Chiavenato (2007, p.196) que para as empresas comerciais e de serviços o plano operacional “[...] se resume na descrição de como será feito o atendimento ao cliente, as políticas de vendas e de financiamento, os sistemas de entregas, o relacionamento com o público, a seleção de fornecedores, as políticas de compras e de estoques etc.”.

Em resumo, esta seção do plano de negócios descreve o processo operacional da organização. Detalha etapa por etapa como serão realizadas as atividades da empresa, relacionadas à organização do espaço físico, ao produto e ao atendimento ao cliente.

2.3.7.1 Estrutura Física

“A escolha de um local para situar as instalações depende de vários fatores, que variam se a empresa é produtora de bens ou prestadora de serviços, se é industrial ou comercial etc.”. (CHIAVENATO, 2007, p.178).

Rosa (2007) destaca que, para a escolha do lugar ideal para o seu negócio, devem ser levados em consideração alguns aspectos necessários, tais como: a facilidade de acesso, o estacionamento, as condições de pagamento e prazo do aluguel, as condições de higiene e limpeza, as condições de segurança, a proximidade dos clientes que compram seus produtos, o fluxo de pessoas na região, a certificação da proximidade dos concorrentes, a proximidade dos fornecedores e a visita ao local pelo menos três vezes, em horários alternados.

Depois de escolhido o lugar certo para o seu negócio, deve-se estruturar o layout da

sua empresa. O layout torna-se necessário para que se distribuam adequadamente todos os espaços utilizados, a fim de que se torne mais fácil, produtivo e lucrativo o funcionamento da sua empresa. (WILDAUER, 2011).

2.3.7.2 Estrutura Organizacional

“Organizar é definir as responsabilidades de cada pessoa ou grupo de pessoas de uma equipe. É definir quem faz o quê, evitando omissões e confusões”. (MAXIMIANO, 2012, p.56).

Bernardi (2011, p.174-175) acrescenta que “nessa parte, serão descritas a estrutura legal prevista para o negócio e as razões, o organograma proposto da empresa, bem como os fatores críticos à organização na consecução de seus objetivos”.

A Figura 7, apresentada a seguir, demonstra um exemplo de organograma, que é uma das formas mais usuais de demonstrar a cadeia de comando da organização:

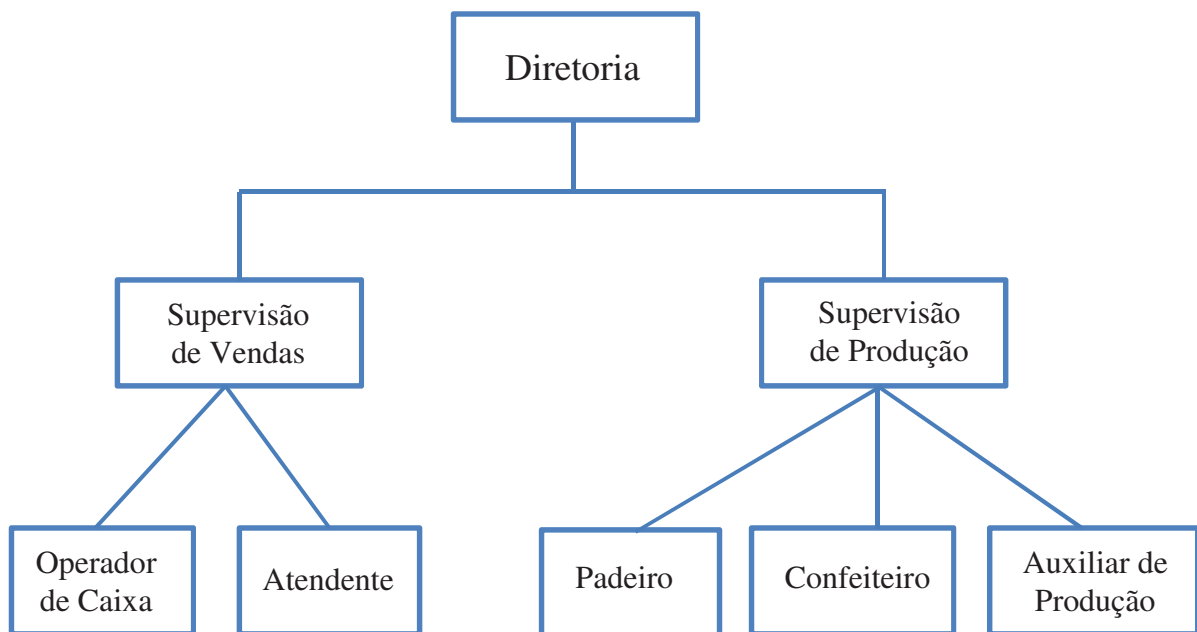


Figura 7 - Exemplo de um organograma.

Fonte: Dados Primários.

Complementando, Biagio e Batocchio (2005) definem que a estrutura organizacional da empresa diz respeito à alocação das pessoas nas atividades da organização, a responsabilidade do cargo de cada uma delas, o nível de autoridade de cada cargo e a

definição das relações hierárquicas da empresa.

Portanto, como todos os autores citados observaram, torna-se necessário e de muita importância elaborar o organograma de qualquer empreendimento, pois é com ele que a empresa manterá a ordem, o respeito e a organização de seus colaboradores.

2.3.8 Enquadramento Jurídico

Ao iniciar um novo empreendimento, é preciso que ele esteja legalizado para poder atuar no mercado, oferecendo seus produtos e/ou serviços. Para isso, esta seção do plano de negócios trata da formalização do novo negócio.

A abertura ou registro de uma empresa compreende os procedimentos burocráticos necessários para a formalização desse empreendimento. O registro varia de acordo com a região e depende do tipo de sociedade que será constituída (MAXIMIANO, 2011).

Dornelas (2008, p.199) ressalta que “o processo de criação de uma empresa às vezes é tedioso e estressante, mas todo empreendedor deve entender a legislação na qual sua empresa está enquadrada, buscando sempre tirar vantagem competitiva desse processo”.

Hisrich *et al* (2009) complementa que como existem muitas opções para o empreendedor quando inicia uma organização, é necessário conhecer todas as vantagens e desvantagens de cada uma quanto à questões como responsabilidade, impostos, entre outros.

A legalização do negócio, mesmo sendo tediosa e estressante, se faz necessária para que se possa transmitir segurança e confiabilidade ao mercado e, principalmente, aos seus clientes, gerando assim mais oportunidades e benefícios para o empreendedor e para o seu novo empreendimento.

2.3.8.1 Forma Jurídica

A forma jurídica determina a maneira pela qual sua empresa será tratada pela lei, bem como o seu relacionamento jurídico com terceiros. (ROSA, 2004).

Para Baron e Shane (2007, p.222) as principais formas de empresa estão descritas no Quadro 6, na página seguinte:

	FIRMA INDIVIDUAL	SOCIEDADE POR COTAS	SOCIEDADE ANÔNIMA (C CORPORATION)	S CORPORATION	SOCIEDADE DE RESPONSABILIDADE LIMITADA
Responsabilidade dos proprietários	Ilimitada	Ilimitada para sócios comanditados, limitada para sócios comanditários	Limitada	Limitada	Limitada
Número de proprietários	1	2 ou mais	Qualquer número	No máximo 75	2 ou mais
Tributação	Proprietário paga alíquota de pessoa física	Sócios pagam alíquota de pessoa física	Dupla tributação: a sociedade paga impostos e os acionistas pagam impostos sobre os dividendos	Proprietários pagam alíquota de pessoa física	Os sócios cotistas pagam alíquota de pessoa física
Transferência de participação	Totalmente transferível	Pode exigir autorização dos sócios	Totalmente transferível	Transferível (mas não pode afetar a condição de S Corporation)	Normalmente requer a autorização de todos os sócios
Continuidade da empresa	Termina com a morte do proprietário ou com o fechamento da empresa pelo proprietário	Desfeita com a morte ou aposentadoria do sócio comanditado	Por tempo indeterminado	Por tempo indeterminado	Por tempo indeterminado
Custo e facilidade de constituição	Baixo; fácil	Baixo; fácil	Alto; mais complexo	Alto; mais complexo	Alto; relativamente fácil
Capacidade de levantar capital	Limitada	Moderada	Muito alta	Moderada a alta	Alta
Alíquota máxima	38	38	35	38	38

Quadro 6 - Principais formas de empresa.

Fonte: Baron e Shane, 2007, p.222.

Para Hisrich *et al* (2009) existem quatro formas legais de formação de uma empresa, que são a propriedade individual, a sociedade, a corporação e a responsabilidade limitada. A propriedade individual é aquela com um único proprietário que tem responsabilidade ilimitada. A sociedade é aquela que possui duas ou mais pessoas físicas com responsabilidade

ilimitada. A corporação é a entidade jurídica administrada pelos acionistas com responsabilidade limitada. E a responsabilidade limitada é aquela em que a sociedade é tratada como entidade jurídica.

Maximiano (2011) destaca que as principais formas jurídicas adotadas pelas empresas são a sociedade simples, a sociedade empresária, a sociedade limitada e a sociedade por ações. A sociedade simples é formada por pessoas que exercem profissão intelectual, de natureza científica, literária ou artística, e é considerada pessoa jurídica. A sociedade empresaria é aquela que exerce profissionalmente atividade econômica organizada para a circulação ou produção de bens ou serviços, e também é considerada pessoa jurídica. A sociedade limitada é aquela em que os sócios têm responsabilidade restrita ao valor de suas cotas, mas todos respondem solidariamente pela integralização do capital social da empresa. E a sociedade por ações é aquela em que o capital é dividido em ações e cada sócio responde somente pelo preço de emissão das ações que adquiriu.

2.3.8.2 Obrigações Tributárias

As obrigações de tributação usadas por pessoas jurídicas exigem muita atenção dos empresários na tomada de decisões, para que essas pessoas jurídicas escolham a modalidade menos onerosa.

Existem quatro formas de tributação, mas são três as mais utilizadas nas empresas, nas quais estas podem se enquadrar de acordo com as atividades desenvolvidas:

- a) Lucro Real;
- b) Lucro Presumido;
- c) Simples Nacional;
- d) Lucro Arbitrado.

A seguir, um breve esclarecimento sobre as formas Lucro Real, Lucro Presumido e Simples Nacional, visando o que cada uma possui de diferente e importante para o presente trabalho.

2.3.8.2.1 Lucro Real

De acordo com o art.247 do Regulamento do Imposto de Renda (RIR) de 1999, “lucro real é o lucro líquido do período de apuração ajustado pelas adições, exclusões ou compensações prescritas ou autorizadas pela legislação fiscal”.

O lucro real será determinado a partir do lucro líquido do período de apuração obtido na escrituração comercial (antes da provisão para o imposto de renda) e demonstrado no Lalur, observando-se que:

1. Serão adicionados ao lucro líquido (RIR/1999, art.249):

a) os custos, despesas, encargos, perdas, provisões, participações e quaisquer outros valores deduzidos na apuração do lucro líquido que, de acordo com a legislação tributária, não sejam dedutíveis na determinação do lucro real (exemplo: resultados negativos de equivalência patrimonial, custos e despesas não dedutíveis);

b) os resultados, rendimentos, receitas e quaisquer outros valores não incluídos na apuração do lucro líquido que, de acordo com a legislação tributária, devam ser computados na determinação do lucro real (exemplo: ajustes decorrentes da aplicação dos métodos dos preços de transferência, lucros auferidos por controladas e coligadas domiciliadas no exterior).

2. Poderão ser excluídos do lucro líquido (RIR/1999, art.250):

a) os valores cuja dedução seja autorizada pela legislação tributária e que não tenham sido computados na apuração do lucro líquido do período de apuração (exemplo: depreciação acelerada incentivada);

b) os resultados, rendimentos, receitas e quaisquer outros valores incluídos na apuração do lucro líquido que, de acordo com a legislação tributária, não sejam computados no lucro real (exemplo: resultados positivos de equivalência patrimonial, dividendos).

Poderão ser compensados, total ou parcialmente, à opção do contribuinte, os prejuízos fiscais de períodos de apuração anteriores, desde que observado o limite máximo de 30% (trinta por cento) do lucro líquido ajustado pelas adições e exclusões previstas na legislação tributária. O prejuízo compensável é o apurado na demonstração do lucro real de períodos anteriores e registrado no Lalur (parte B) (RECEITA FEDERAL DO BRASIL).

2.3.8.2.2 Lucro Presumido

“O lucro presumido é determinado por períodos de apuração trimestrais, encerrados em 31 de março, 30 de junho, 30 de setembro e 31 de dezembro de cada ano-calendário” (RIR/1999, art.516, §5º). Conforme o RIR (1999, art.516, §§ 1º e 4º) a opção é manifestada com o pagamento da primeira quota ou quota única do imposto devido correspondente ao primeiro período de apuração, sendo considerada definitiva para todo o ano-calendário.

Podem optar pelo Lucro Presumido, as pessoas jurídicas:

a) cuja receita bruta total tenha sido igual ou inferior a R\$78.000.000,00 (setenta e oito milhões de reais), no ano-calendário anterior, ou a R\$6.500.000,00 (seis milhões e quinhentos mil reais) multiplicado pelo número de meses em atividade no ano-calendário anterior;

b) que não estejam obrigadas à tributação pelo lucro real em função da atividade exercida ou da sua constituição societária ou natureza jurídica (RECEITA FEDERAL DO BRASIL).

Os percentuais a serem aplicados sobre a receita bruta são os abaixo discriminados, conforme Quadro 7:

Atividades	Percentuais
Atividades em geral (RIR/1999, art.518)	8,0%
Revenda de combustíveis	1,6%
Serviços de transporte (exceto o de carga)	16,0%
Serviços de transporte de cargas	8,0%
Serviços em geral (exceto serviços hospitalares)	32,0%
Serviços hospitalares e de auxílio diagnóstico e terapia, patologia clínica, imagenologia, anatomia patológica e citopatológica, medicina nuclear e análises e patologias clínicas	8,0%
Intermediação de negócios	32,0%
Administração, locação ou cessão de bens e direitos de qualquer natureza (inclusive imóveis)	32,0%

Quadro 7 - Percentuais a serem aplicados sobre a Receita Bruta.

Fonte: Receita Federal do Brasil.

Não podem optar pelo regime do Lucro Presumido, ainda que preenchendo o requisito relativo ao limite máximo de receita bruta, aquelas pessoas jurídicas que, por determinação legal, estão obrigadas à apuração do lucro real, a seguir:

- a) pessoas jurídicas cujas atividades sejam de bancos comerciais, bancos de investimentos, bancos de desenvolvimento, caixas econômicas, sociedades de crédito, financiamento e investimento, sociedades de crédito imobiliário, sociedades corretoras de títulos e valores mobiliários, empresas de arrendamento mercantil, cooperativas de crédito, empresas de seguro privado e de capitalização e entidades de previdência privada aberta;
- b) pessoas jurídicas que tiverem lucros, rendimentos ou ganhos de capital oriundos do exterior;
- c) pessoas jurídicas que, autorizadas pela legislação tributária, queiram usufruir de benefícios fiscais relativos à isenção ou redução do imposto de renda;
- d) pessoas jurídicas que, no decorrer do ano-calendário, tenham efetuado o recolhimento mensal com base em estimativa;
- e) pessoas jurídicas que explorem as atividades de prestação cumulativa e contínua de serviços de assessoria creditícia, mercadológica, gestão de crédito, seleção e riscos, administração de contas a pagar e a receber, compras de direitos creditórios resultantes de vendas mercantis a prazo ou de prestação de serviços (factoring). (RECEITA FEDERAL DO BRASIL).

2.3.8.2.3 Simples Nacional

A Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006, estabelece normas gerais relativas ao tratamento diferenciado e favorecido a ser dispensado às microempresas e

empresas de pequeno porte, especialmente no que se refere:

- I - à apuração e recolhimento dos impostos e contribuições da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios, mediante regime único de arrecadação, inclusive obrigações acessórias;
- II - ao cumprimento de obrigações trabalhistas e previdenciárias, inclusive obrigações acessórias;
- III - ao acesso a crédito e ao mercado, inclusive quanto à preferência nas aquisições de bens e serviços pelos Poderes Públicos, à tecnologia, ao associativismo e às regras de inclusão.
- IV - ao cadastro nacional único de contribuintes a que se refere o inciso IV do parágrafo único do art. 146, in fine, da Constituição Federal.

Consideram-se microempresas ou empresas de pequeno porte, desde que:

- I - no caso da microempresa, aufera, em cada ano-calendário, receita bruta igual ou inferior a R\$ 360.000,00 (trezentos e sessenta mil reais);
- II - no caso da empresa de pequeno porte, aufera, em cada ano-calendário, receita bruta superior a R\$ 360.000,00 (trezentos e sessenta mil reais) e igual ou inferior a R\$ 3.600.000,00 (três milhões e seiscentos mil reais). (LEI COMPLEMENTAR Nº 139, DE 10 DE NOVEMBRO DE 2011).

O Simples Nacional, de acordo com a Lei Complementar nº 123, implica o recolhimento mensal, mediante documento único de arrecadação, dos seguintes impostos e contribuições:

- I - Imposto sobre a Renda da Pessoa Jurídica - IRPJ;
- II - Imposto sobre Produtos Industrializados - IPI;
- III - Contribuição Social sobre o Lucro Líquido - CSLL;
- IV - Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social - COFINS;
- V - Contribuição para o PIS/Pasep;
- VI - Contribuição Patronal Previdenciária - CPP para a Seguridade Social, a cargo da pessoa jurídica;
- VII - Imposto sobre Operações Relativas à Circulação de Mercadorias e Sobre Prestações de Serviços de Transporte Interestadual e Intermunicipal e de Comunicação - ICMS;
- VIII - Imposto sobre Serviços de Qualquer Natureza – ISS.

Não poderão recolher os impostos e contribuições na forma do Simples Nacional a microempresa ou a empresa de pequeno porte, de acordo com a Lei Complementar nº 123:

- I - que explore atividade de prestação cumulativa e contínua de serviços de assessoria creditícia, gestão de crédito, seleção e riscos, administração de contas a pagar e a receber, gerenciamento de ativos (asset management), compras de direitos creditórios resultantes de vendas mercantis a prazo ou de prestação de serviços (factoring);
- II - que tenha sócio domiciliado no exterior;
- III - de cujo capital participe entidade da administração pública, direta ou indireta, federal, estadual ou municipal;
- V - que possua débito com o Instituto Nacional do Seguro Social - INSS, ou com as Fazendas Públicas Federal, Estadual ou Municipal, cuja exigibilidade não esteja suspensa;
- VI - que preste serviço de transporte intermunicipal e interestadual de passageiros;

- VII - que seja geradora, transmissora, distribuidora ou comercializadora de energia elétrica;
- VIII - que exerça atividade de importação ou fabricação de automóveis e motocicletas;
- IX - que exerça atividade de importação de combustíveis;
- X - que exerça atividade de produção ou venda no atacado de:
 - a) cigarros, cigarrilhas, charutos, filtros para cigarros, armas de fogo, munições e pólvoras, explosivos e detonantes;
 - b) bebidas a seguir descritas:
 - 1 - alcoólicas;
 - 2 - refrigerantes, inclusive águas saborizadas gaseificadas;
 - 3 - preparações compostas, não alcoólicas (extratos concentrados ou sabores concentrados), para elaboração de bebida refrigerante, com capacidade de diluição de até 10 (dez) partes da bebida para cada parte do concentrado;
 - 4 - cervejas sem álcool;
- XI - que tenha por finalidade a prestação de serviços decorrentes do exercício de atividade intelectual, de natureza técnica, científica, desportiva, artística ou cultural, que constitua profissão regulamentada ou não, bem como a que preste serviços de instrutor, de corretor, de despachante ou de qualquer tipo de intermediação de negócios;
- XII - que realize cessão ou locação de mão-de-obra;
- XIII - que realize atividade de consultoria;
- XIV - que se dedique ao loteamento e à incorporação de imóveis.
- XV - que realize atividade de locação de imóveis próprios, exceto quando se referir a prestação de serviços tributados pelo ISS.

Portanto, a partir desses breves esclarecimentos sobre os regimes de tributação, Lucro Real, Lucro Presumido e Simples Nacional, percebe-se que é de extrema importância escolher o regime adequado para a sua empresa.

2.3.9 Plano Financeiro

Nesta fase do plano de negócios o empreendedor visualizará a viabilidade do empreendimento. Por meio do plano financeiro são detalhadas todas as despesas, custos fixos e variáveis, bem como investimentos necessários inerentes a implantação da empresa. Realizam-se ainda as projeções de venda, capital de giro, além de apresentar o retorno do capital investido.

Arantes *et al* (2014, p.67) esclarece que

Neste tópico, deve-se demonstrar se o plano de negócios é viável e capaz de cobrir todos os investimentos iniciais, os custos de operação e, ainda, apresentar o retorno desejado sobre o capital investido, ou se o empreendimento é inviável e necessita de ajustes para que se torne interessante, ou, pior, se o empreendimento deverá ser descartado.

Dornelas (2008, p.150) destaca que “A parte financeira é, para muitos

empreendedores, a mais difícil do plano de negócios. Isso porque ela deve refletir em números tudo o que foi escrito até então nas outras seções do plano, [...]”.

Do mesmo modo, Hisrich *et al* (2009, p.238) ressalta que “[...] o plano financeiro é uma parte importante do plano de negócio, pois determina o investimento necessário para o novo empreendimento e indica se o plano de negócio é economicamente viável”.

Neste contexto, Aidar (2007, p.80) diz que o plano financeiro da empresa

Representa a principal fonte de referência e controle da saúde financeira do negócio, sendo utilizado pelo empreendedor para projetar e conduzir suas atividades segundo os parâmetros planejados, corrigir distorções, adaptar-se a novas variáveis de mudanças na conjuntura. Assim, ele contempla os tópicos referentes às necessidades de capital para os investimentos iniciais, projeta os resultados, considerando as receitas e os custos previstos. Apresenta ainda análises financeiras, com base no fluxo de caixa, balanço patrimonial e análise de investimentos projetados.

Após isso, verifica-se que é de extrema importância levantar os investimentos, receitas, custos e despesas para começar uma nova empresa, pois assim o empreendedor poderá avaliar de maneira clara o futuro da sua empresa.

2.3.9.1 Investimentos Iniciais Necessários

Chiavenato (2007, p.223) afirma que “nenhuma empresa pode ser aberta sem um mínimo de capital inicial, nem pode funcionar sem algum capital de giro”. Por isso, para iniciar uma nova empresa, o empreendedor precisa programar qual será o investimento inicial necessário para colocar seu produto e/ou serviço no mercado.

Conforme Wildauer (2011, p.255) “o investimento inicial é a programação de todo o recurso financeiro (capital) de que dispomos, e de que iremos dispor, para iniciarmos (ou alavancarmos) nosso negócio”.

Hisrich *et al* (2009, p.309) orientam no sentido que

Primeiramente, deve ser elaborada uma lista de despesas fixas, como aluguel, eletricidade, água, salários, publicidade, depreciação e seguros. Os custos estimados de alguns desses itens podem ser verificados a partir da experiência pessoal, por meios de comparações com outras empresas do ramo ou através de contato direto com corretores [...].

Chiavenato (2007, p.227) complementa que “no cálculo do investimento inicial, devem entrar todas as despesas necessárias para montar e/ou desenvolver sua empresa, além de estoques e provisão de caixa para cobrir os custos do primeiro mês de funcionamento”. O

próprio autor nos dá um exemplo de uma planilha para ajudar a definir qual o investimento inicial da nova empresa. O exemplo dado pelo autor está discriminado a seguir, conforme Quadro 8:

Discriminação	Quantidade	Valor em R\$
A. Investimento Fixo		
Ponto Comercial (aquisição ou luvas)		
Ponto Comercial (reforma ou decoração)		
Veículos		
Equipamentos de Segurança		
Equipamento A		
Equipamento B		
Equipamento C		
Ferramentas e Acessórios		
Móveis e Utensílios		
Linhas Telefônicas		
Fax		
Computadores e Periféricos		
Softwares		
Impressora de Cheques		
Uniformes Profissionais		
Criação e Produção de Logomarca		
Outros Materiais		
Subtotal 1		
B. Capital de Giro		
Estoque Inicial de Mercadorias		
Mão de Obra e Encargos Sociais		
Custos Fixos		
Reserva Financeira para Contingências		
Subtotal 2		
Total (Subtotal 1 + Subtotal 2)		

Quadro 8 - Planilha de Investimento Inicial.

Fonte: Chiavenato, 2007, p.228.

Conforme o exemplo dado pelo autor, verifica-se que nos investimentos iniciais entram não só os investimentos fixos, como também o capital de giro inicial, que inclui o estoque, os custos e despesas fixas e com mão de obra e uma reserva para possíveis contingências, para a empresa se manter enquanto não começa a faturar com as vendas.

2.3.9.2 Fonte dos Recursos Financeiros

Todo empreendedor, ao iniciar uma nova empresa, precisa de recursos financeiros

para entrar no mercado e oferecer seus produtos e/ou serviços.

Hisrich *et al* (2009, p.363) argumenta que “um dos problemas mais difíceis no processo de criação de um novo empreendimento é obter financiamento”. Dornelas (2008) complementa que muitos empreendedores se queixam de que obter financiamento no Brasil é o principal problema enfrentado por suas empresas, em virtude das exigências estabelecidas pelos agentes financiadores, das altas taxas de juros e das dificuldades em pagar os empréstimos depois de concretizado o acordo.

Apesar da dificuldade citada de obter financiamento, Baron e Shane (2007, p.166) afirmam que

Os empreendedores dispõem de uma ampla variedade de fontes de capital para seus novos negócios. Como essas fontes são muito diferentes umas das outras e todas têm vantagens e desvantagens, é importante conhecer todas e saber selecionar a mais útil em função do momento da empresa.

Algumas fontes de capital citadas por Baron e Shane (2007) são: amigos e família, poupança, anjos, bancos, corporações, empréstimos garantidos por ativos e alguns programas do governo. As fontes citadas por Dornelas (2008) complementam as de Baron e Shane. São elas: economia pessoal, família, amigos, *angel*, fornecedores, parceiros estratégicos, clientes, funcionários, capital de risco e alguns programas do governo.

Cabe ao empreendedor avaliar qual a melhor fonte de recursos necessária para o seu negócio, a que melhor se adapta as suas condições, para que a empresa funcione plenamente.

2.3.9.3 Estimativa de Vendas

A estimativa de vendas, num plano de negócios, corresponde a quantidade de produtos ou mercadorias previstas para serem vendidas num determinado período. Rosa (2004) considera esta uma das mais difíceis tarefas para quem ainda não iniciou as atividades, e complementa que seu preço de venda deve ser baseado em informações de mercado, considerando o preço praticado pelos concorrentes e o quanto seus potenciais clientes estão dispostos a pagar.

Outra forma de calcular o preço de venda dos produtos é através do *Mark-up*, que de acordo com Megliorini (2011) consiste em uma margem, geralmente expressa na forma de um índice ou percentual, que é adicionada ao custo dos produtos, sendo calculado conforme Quadro 9, na próxima página:

$\text{Preço de Venda} = \text{Custo} \div \text{Mark-up}$ <p>ou</p> $\text{Preço de Venda} = \text{Custo} \times \text{Mark-up}$

Quadro 9 - Cálculo do Mark-up.

Fonte: Megliorini, 2011, p.236.

O cálculo do preço de venda através do Mark-up, permite ao empreendedor englobar todos os seus custos e despesas no preço ofertado para seus clientes. Dessa forma, o preço calculado será justo para que a empresa obtenha um lucro sobre os produtos vendidos.

2.3.9.4 Apuração dos Custos e Despesas

Os custos são todos os gastos relativos ao processo produtivo até o momento em que o produto está pronto. A partir daí os gastos são considerados despesas e são relativos à administração, vendas, entre outros gastos que ocorrem após o produto estar pronto.

Para Rosa (2004) a apuração dos custos e despesas deve envolver a estimativa dos custos com materiais e/ou insumos, a apuração do custo dos materiais e/ou mercadorias vendidas, a apuração dos custos e despesas com mão de obra, a estimativa do custo com depreciação e a estimativa dos custos e despesas fixas e variáveis.

Camargo (2007) refere-se ao CMV como o valor de estoque das mercadorias vendidas, e é obtido através da soma do estoque inicial do período com as compras de mercadorias do período, mais seu valor de frete e seguro, menos o estoque final de mercadorias.

A apuração dos custos e despesas com mão de obra envolve o salário base dos colaboradores, o direito das férias, do 13º Salário e os encargos sociais incidentes sobre essas parcelas, como INSS, FGTS e IRRF.

A estimativa do custo com depreciação consiste na transferência gradativa dos ativos imobilizados para a despesa (BLATT, 2001). Essa transferência gradativa é feita de acordo com sua vida útil ou taxa de depreciação anual, orientada pela Receita Federal do Brasil.

Todos esses custos e despesas devem ser analisados com atenção pelo empreendedor para a feitura do seu plano de negócios, pois eles são de fundamental importância para o

levantamento das informações do Fluxo de Caixa, Demonstração do Resultado, Balanço Patrimonial e para os indicadores de viabilidade.

2.3.9.5 Fluxo de Caixa

Maximiano (2011) ressalta que o fluxo de caixa é uma poderosa ferramenta de gestão do empreendedor, que lhe permite planejar ações que envolvam recursos financeiros, pois ele indica a origem de todo o dinheiro que entrou no caixa, bem como a aplicação de tudo o que saiu.

Wildauer (2011, p.263) define que fluxo de caixa é um modelo baseado em cálculos matemáticos (tabelas ou planilhas) que têm como objetivo facilitar o estudo e os efeitos da análise de certa aplicação, que pode ser um investimento, empréstimo, financiamento ou qualquer outro elemento financeiro. Esse fluxo relaciona entradas, saídas e saldo, assinalados de acordo com a linha de tempo (cronograma) de um projeto, com início no instante de tempo igual a zero. O Quadro 10, a seguir, demonstra um exemplo de Fluxo de Caixa apresentado por Bernardi (2011, p.62):

Fluxo de Caixa
Saldo Inicial Ano 1
Recebimento das vendas
Outros recebimentos
Total de Entradas
Pagamentos
Fornecedores
Salários e Encargos
Impostos
Comissões
Fretes
Outros custos Despesas
Outros Desembolsos
Total de Desembolsos
Fluxo do Período
Saldo Final Ano 1

Quadro 10 - Modelo de Fluxo de Caixa.

Fonte: Adaptado de Bernardi, 2011, p.162.

Camargo (2007) observa que é por meio da elaboração do fluxo de caixa, que o

empreendedor procura conciliar a manutenção de uma liquidez suficiente para pagar as contas, com a maximização do retorno sobre o investimento dos proprietários, sendo um dos pontos chave no planejamento financeiro.

Pode-se verificar que o Fluxo de Caixa é uma importante ferramenta de controle para qualquer empreendimento, pois ele permite um melhor controle financeiro do dinheiro investido na empresa, não permitindo que esta acabe sem um capital mínimo necessário para cobrir suas despesas, caso ocorra algum imprevisto.

2.3.9.6 Demonstração de Resultado

“A demonstração de resultado do exercício mostra se houve lucro ou prejuízo em um período e como se chegou a esse resultado. A demonstração de resultado do exercício é um resumo ordenado das receitas e despesas da empresa em determinado período, [...]”. (MAXIMIANO, 2011, p.192).

Chiavenato (2007, p.255) reforça que “a demonstração do resultado do exercício (DRE) é um demonstrativo financeiro que serve para exprimir com clareza o resultado que a empresa obteve no exercício social”.

Complementa Dornelas (2008, p.153) que

Demonstração do resultado é uma classificação ordenada e resumida das receitas e despesas da empresa em determinado período. [...]. Da receita total obtida devem ser subtraídos impostos, abatimentos e devoluções concedidas, resultando na receita líquida. Desta receita líquida, deduzem-se os custos dos produtos vendidos (comercio), dos produtos fabricados (indústria), ou dos serviços prestados (serviços), para se chegar ao lucro bruto. Em seguida, subtraem-se do lucro bruto as despesas operacionais. Essa denominação de despesas operacionais se dá pelo fato de representarem os gastos necessários para que as receitas sejam alcançadas. Como uma empresa pode obter receita ou ter despesa que não são provenientes de suas operações, é convenção separá-las das atividades operacionais. Finalmente, é calculado o valor do imposto de renda, contabilizando-se no final a soma de lucros ou prejuízos que, se não forem distribuídos aos sócios, serão incorporados ao patrimônio líquido, alterando por consequência o próprio balanço.

Conforme Quadro 11, apresentado na página seguinte, é demonstrado um exemplo de demonstrativo de resultados apresentado por Dornelas (2008, p.154):

DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADO	
Item	Explicação
Receita Bruta (-) Deduções = Receita Líquida (-) Custos do Período = Resultado Bruto (-) Despesas = Resultado Bruto (+/-) Receita/Despesa não operacional = Resultado antes do Imposto de Renda (-) Imposto de Renda = Resultado Líquido	→ Total Geral das Vendas → Impostos, devoluções e abatimentos → Gastos referentes à produção e à comercialização ou aos serviços prestados → São gastos necessários para que a atividade seja desenvolvida (atividades administrativas, de vendas e financeiras) → Não proveniente de operações

Quadro 11 - Estrutura da Demonstração de Resultado.

Fonte: Dornelas, 2008, p.154.

Torna-se de fundamental importância a elaboração da Demonstração de Resultado para a empresa, pois ela exprime com clareza o resultado que a empresa obteve no exercício social, indicando se obteve lucro ou se a empresa está operando com prejuízo. Dessa forma, para o próximo exercício, pode-se analisar o que deverá ser mudado com relação ao exercício anterior, para esperar um resultado melhor.

2.3.9.7 Balanço Patrimonial

Salim *et al* (2005) ressalta que o balanço patrimonial é uma forma de avaliar os resultados, perdas e lucros, e também satisfazer os acionistas que almejam receber dividendos, distribuídos como a parcela dos lucros que não forem reinvestidos.

Chiavenato (2007, p.253) define que “o Balanço Patrimonial é uma demonstração financeira que reflete com clareza a situação do patrimônio da empresa em um determinado momento”.

Da mesma forma, Dornelas (2008, p.151) explica que

O balanço é constituído por duas colunas, a do ativo e a do passivo e patrimônio líquido. [...]. O ativo corresponde a todos os bens e direitos de uma empresa. O passivo é uma obrigação, ou a parcela de financiamento obtido de terceiros. O patrimônio líquido corresponde aos recursos dos proprietários aplicados na empresa.

No Quadro 12, mostrado abaixo, Maximiano (2011, p.190) demonstra a estrutura de um Balanço Patrimonial:

ATIVO	PASSIVO
<p><i>Circulante:</i> são contas que estão constantemente em giro, sendo que a conversão em dinheiro será, no máximo, no próprio exercício social (um ano, em geral).</p> <p><i>Não Circulante:</i> bens e direitos que se transformarão em dinheiro no próximo exercício, e bens e direitos que não se destinam à venda e têm vida útil longa. Este grupo divide-se em:</p> <p><i>Realizável no longo prazo</i></p> <p><i>Investimentos</i></p> <p><i>Imobilizado</i></p> <p><i>Intangível</i></p>	<p><i>Circulante:</i> são obrigações exigíveis que serão liquidadas no próprio exercício social.</p> <p><i>Não Circulante:</i> obrigações liquidadas com prazo superior a um ano.</p>
	PATRIMÔNIO LÍQUIDO
	<p>São os recursos dos proprietários aplicados na empresa. Os recursos significam o capital mais seu rendimento, lucros e reservas.</p>

Quadro 12 - Estrutura do Balanço Patrimonial.

Fonte: Adaptado de Maximiano, 2011, p.190.

De acordo com os autores, o Balanço Patrimonial também é uma forma de avaliar o desempenho e a situação de uma empresa, e este deve ser elaborado a fim de satisfazer os interesses dos sócios.

2.3.9.8 Análise dos Cenários

Para que se possa analisar adequadamente a parte financeira do novo negócio, faz-se necessário elaborar três diferentes cenários.

A construção de cenários é uma ferramenta utilizada no planejamento empresarial, e é feito por meio da análise de diversas variáveis e da busca por indicadores numéricos para poder mensurar informações relacionadas à empresa. (GUINDANI *et al*, 2011).

Wildauer (2011, p.292) acrescenta que

Cenários são úteis para descrevermos sobre o futuro da empresa, oferecendo em

nossa apresentação alternativas para tomadas de decisão, além de possibilidades de realizarmos análises de probabilidades e estudos baseados em cálculos estatísticos com objetivo de minimizarmos os graus de incerteza que envolvem as decisões.

Salim *et al* (2005, p.107) descreve que “os cenários de planejamento representam diferentes situações que podem ocorrer em diversas áreas [...] e que podem acarretar diferentes desempenhos de um empreendimento no horizonte de planejamento”.

Neste contexto, Zenaro apud Sertek *et al* (2011, p.146) sugere três tipos de cenários,

1. Cenário Otimista: em que se imagina a melhor situação possível para o negócio.
2. Cenário Realista: quando se detalha a real situação do negócio, sem interferências externas otimistas ou pessimistas.
3. Cenário Pessimista: em que se prevê a pior situação possível para o negócio.

Zenaro apud Guindani *et al* (2011, p.28) também sugere três tipos de cenários, porém com nomes diferentes, conforme Figura 8, mostrada a seguir:

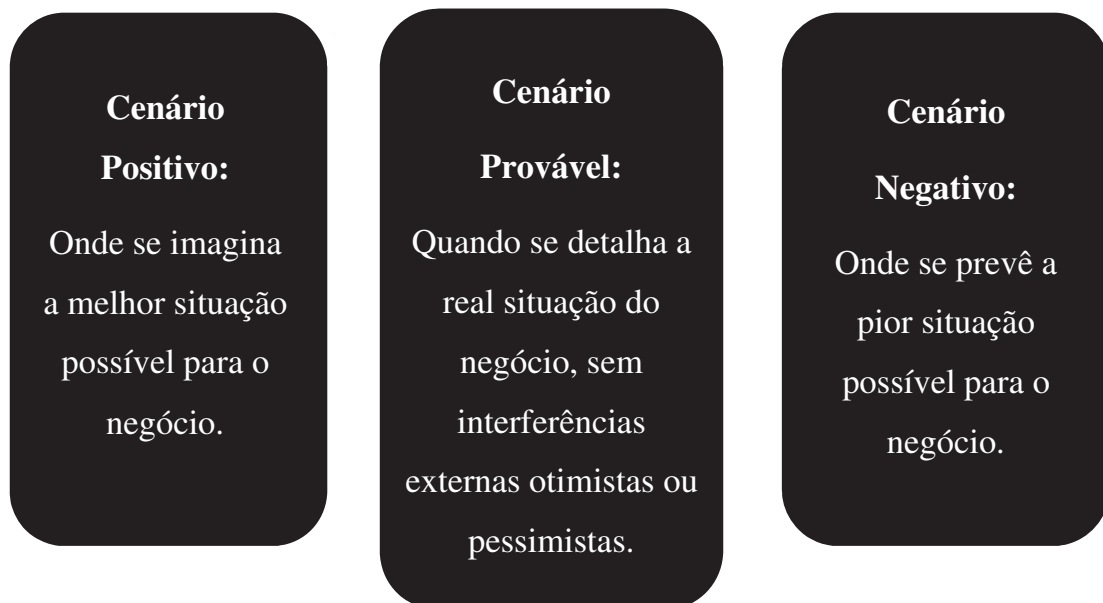


Figura 8 - Análise de Cenários.
Fonte: Guindani *et al*, 2011, p.28.

De acordo com os autores, os cenários precisam e devem ser elaborados, a fim de evitar os imprevistos e analisar a situação da empresa caso algo ocorra fora do planejado no plano de negócios.

2.3.9.9 Indicadores de Viabilidade do Negócio

Depois de realizada todas as estimativas financeiras que envolvem as atividades da

empresa, torna-se necessário analisar a sua viabilidade econômico-financeira. Para isso existem alguns indicadores que servem de referencial para analisar a viabilidade do novo negócio.

Wildauer (2011) menciona que usar indicadores é essencial em um plano financeiro do plano de negócios, pois eles atendem à(s):

- Especificações técnicas dos investimentos;
- Geração de alternativas viáveis;
- Alternativas viáveis tecnicamente;
- Avaliação das alternativas;
- Etapa do processo decisório.

Bernardi (2011, p.164) menciona que “a viabilidade econômica de um projeto é, usualmente, calculada e avaliada por vários ângulos, velocidade do retorno (payback), taxa interna de retorno (TIR) e valor presente líquido”.

Rosa (2004) complementa citando o cálculo do ponto de equilíbrio, da lucratividade, da rentabilidade e o prazo de retorno do investimento como os principais indicadores de viabilidade para um novo negócio.

2.3.9.9.1 Ponto de Equilíbrio

Esse indicador “é um poderoso instrumento para o empreendedor, que passa a enxergar em que momento seu empreendimento começa a dar lucro ou mesmo prejuízo”. (MAXIMIANO, 2011, p.202).

O ponto de equilíbrio representa o quanto sua empresa precisa faturar ou quantas unidades de um determinado produto ou serviço precisam ser vendidas para pagar todos os seus custos em um determinado período. (ROSA, 2004, p.59).

O ponto de equilíbrio é o volume de vendas em que o empreendimento não tem lucros nem perdas. (HISRICH *et al*, 2009)

Maximiano (2011, p.202) complementa que “o ponto de equilíbrio indica a quantidade (ou receita) faturada quando a empresa não tem lucro, tampouco prejuízo – é o ponto no qual a receita originada nas vendas equivale à soma dos custos fixos e variáveis”.

O ponto de equilíbrio é dado pela equação, conforme Quadro 13, na página seguinte:

$$\text{PE} = \frac{\text{Custo Fixo}}{1 - (\text{Custo Variável} / \text{Receita Total})}$$

Quadro 13 - Cálculo do Ponto de Equilíbrio.

Fonte: Maximiano, 2011, p.202.

“Para obter o ponto de equilíbrio em quantidades de produtos, basta dividir o resultado anterior pelo preço de venda unitário do produto”. (MAXIMIANO, 2011, p.202).

O cálculo do ponto de equilíbrio é importante para a empresa, pois indica quanto ela precisa vender para que não ocorra nem lucro nem prejuízo no exercício.

2.3.9.9.2 Rentabilidade

“É um indicador de atratividade dos negócios, pois mede o retorno do capital investido aos sócios”. (ROSA, 2004, p.61).

Complementa Camargo (2007, p.57) que a rentabilidade “mede a capacidade econômica da empresa, isto é, evidencia o grau de êxito obtido na geração de lucro em razão do capital nela investido”.

Ching *et al* (2010, p.122) complementa que “os índices de rentabilidade revelam o retorno obtido pela empresa sobre o capital investido. Ou seja, mostram o lucro auferido pela empresa na utilização de seus ativos”.

O índice de rentabilidade da empresa é calculado pela seguinte equação, conforme Quadro 14, abaixo:

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

Quadro 14 - Índice de Cálculo da Rentabilidade.

Fonte: Rosa, 2004, p.61.

A rentabilidade também deve ser um indicador a ser calculado pelo empreendedor, para que se analise quanto do capital investido na empresa já foi recuperado.

2.3.9.9.3 Lucratividade

“É um indicador que mede o lucro líquido em relação às vendas. É um dos principais indicadores econômicos das empresas, pois está relacionado diretamente à competitividade”. (ROSA, 2004, p.61).

“Os índices de lucratividade mostram o lucro auferido pela empresa em relação aos recursos obtidos pelas vendas em determinado período de tempo”. (CHING *et al*, 2010, p.120).

Gitman e Joehnk (2005, p.227) complementam que “lucratividade é uma medida relativa do sucesso. Cada uma das várias medidas de lucratividade relaciona os retornos (lucros) de uma empresa a suas vendas, ativos ou patrimônio líquido”.

O índice de lucratividade é dado pela seguinte equação, conforme Quadro 15, abaixo:

$$\text{Lucratividade} = \frac{\text{Lucro Líquido}}{\text{Receita Total}} \times 100$$

Quadro 15 - Cálculo da Lucratividade.

Fonte: Rosa, 2004, p.61.

A lucratividade é um indicador que precisa ser calculado, pois ele indica qual o percentual de lucro é obtido em relação às vendas do período, o que indica a competitividade da empresa em relação ao mercado concorrente.

2.3.9.9.4 Payback ou Prazo de Retorno do Investimento

“Indica o tempo necessário para que o empreendedor recupere o que investiu no seu negócio”. (ROSA, 2004, p.62).

Da mesma forma, Camargo (2007a, p.99) conceitua o payback como o “[...] tempo de retorno de um investimento, ou seja, o tempo que o investimento inicialmente despendido leva para ser recuperado”.

Gitman (2010) também conceitua o período de payback como sendo o tempo necessário para que a empresa recupere o investimento inicial em um projeto.

É calculado através da fórmula, conforme Quadro 16, abaixo:

$$\text{Payback} = \frac{\text{Investimento Total}}{\text{Lucro Líquido}}$$

Quadro 16 - Cálculo do Payback.

Fonte: Rosa, 2004, p.62.

Para aceitar ou rejeitar a abertura da empresa que está sendo feito o plano de negócios, deve-se observar que: se o payback for menor que o tempo aceitável, ele pode continuar em andamento; mas caso o payback seja maior que o tempo aceitável ele deverá ser rejeitado. Para classificar a abertura da empresa, quanto menor, melhor. (CAMARGO, 2007a).

O payback é um importante indicador para um plano de negócios, pois é com ele que se analisa qual o prazo de retorno do capital investido na empresa, e é ele que avalia se o investimento é viável ou não para a expectativa dos sócios.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Segundo Diehl e Tatim (2004, p.47), “a metodologia pode ser definida como o estudo e avaliação dos diversos métodos, com o propósito de identificar possibilidades e limitações no âmbito de sua aplicação no processo de pesquisa científica”.

Este capítulo tem por objetivo descrever o processo metodológico e os materiais utilizados para atingir o fim proposto.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

As pesquisas deste trabalho tiveram como objetivo identificar e analisar os aspectos necessários para a realização de um plano de negócios para verificar a viabilidade econômico-financeira da implantação de uma padaria na cidade de Marau/RS.

Este trabalho, quanto à espécie da pesquisa, foi uma proposição de planos. “A proposição de planos serve para solucionar os problemas de uma organização e planejar o que vai ser feito daquele momento em diante”. (MASCARENHAS, 2012, p.48). Nesta espécie de pesquisa o “[...] propósito é apresentar propostas de planos ou sistemas para solucionar problemas organizacionais”. (DIEHL; TATIM, 2004, p.56). O trabalho se enquadrou neste tipo, pois o seu objetivo foi a elaboração de um plano de negócios para a implantação de uma padaria.

Quanto aos objetivos a pesquisa foi exploratória. A pesquisa exploratória “têm como objetivo proporcionar um conhecimento sobre determinado problema ou fenômeno”. (CASARIN; CASARIN, 2012, p.40). O presente trabalho é uma pesquisa exploratória, pois proporcionou um conhecimento sobre a viabilidade ou não da implantação de uma padaria.

Quanto à abordagem do problema a pesquisa caracterizou-se por ser uma pesquisa

mista, qualitativa e quantitativa. A pesquisa qualitativa, de acordo com Martins e Theóphilo (2009, p.107), tem como principal característica, a descrição dos dados, podendo ser a “descrição de pessoas, de situações, de acontecimentos, de reações, inclusive transcrições de relatos”.

A pesquisa quantitativa tem como objetivo principal quantificar ou mensurar uma ou mais variáveis estudadas. (CASARIN; CASARIN, 2012). Diehl e Tatim (2004, p.51) complementam que a pesquisa quantitativa

Caracteriza-se pelo uso da quantificação tanto na coleta quanto no tratamento das informações por meio de técnicas estatísticas, desde as mais simples, como percentual, média, desvio-padrão, às mais complexas, como coeficiente de correlação, análise de regressão etc., com o objetivo de garantir resultados e evitar distorções de análise e interpretação, possibilitando uma margem de segurança maior quanto às inferências.

A pesquisa qualitativa e quantitativa se aplicou ao trabalho, pois o plano de negócios proposto para implantação da padaria possibilitou o levantamento de informações para a viabilidade do negócio através de conceitos que serão descritos e através de dados estatísticos.

Quanto ao procedimento técnico, o trabalho caracterizou-se ainda como uma pesquisa estudo de caso. Esta pesquisa “caracteriza-se pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento, [...]”. (DIEHL; TATIM, 2004, p.61). Aplicou-se ao presente trabalho, pois permitiu uma investigação mais detalhada sobre a viabilidade da implantação de uma padaria.

3.2 VARIÁVEIS DO ESTUDO

As variáveis utilizadas neste trabalho foram o plano de negócios utilizado para a implantação de uma padaria e sua análise de viabilidade através de alguns indicadores.

- **Plano de negócios:** é uma ferramenta que se aplica para o empreendedor expor sua ideia em uma linguagem que os leitores do plano de negócios entendam, e principalmente que mostre a viabilidade e probabilidade de sucesso em seu mercado. Podendo este, ser aplicado tanto para a implantação de novas empresas quanto para o planejamento de empresas já existentes. (DORNELAS, 2003).
- **Payback ou prazo de retorno do investimento:** é conceituado como sendo o tempo necessário para que a empresa recupere o investimento inicial em um

projeto. (GITMAN, 2010).

- **Ponto de equilíbrio:** representa o quanto sua empresa precisa faturar ou quantas unidades de um determinado produto ou serviço precisam ser vendidas para pagar todos os seus custos em um determinado período. (ROSA, 2004, p.59).
- **Rentabilidade:** “mede a capacidade econômica da empresa, isto é, evidencia o grau de êxito obtido na geração de lucro em razão do capital nela investido”. (CAMARGO, 2007, p.57)
- **Lucratividade:** “é um indicador que mede o lucro líquido em relação às vendas. É um dos principais indicadores econômicos das empresas, pois está relacionado diretamente à competitividade”. (ROSA, 2004, p.61).

3.3 PROCEDIMENTO E TÉCNICA DE COLETA DE DADOS

Existem diversas maneiras de colher os dados. Para selecionar uma ou mais entre elas, o pesquisador deve levar em conta o contexto e o objetivo da pesquisa. Em geral, as informações podem ser colhidas de fontes primárias ou secundárias, cada uma com seus instrumentos. Uma fonte é primária quando o pesquisador colhe os dados em primeira mão, já os arquivos, os bancos de dados e os relatórios são fontes de dados secundárias, pois o pesquisador não tem contato direto com seu objeto de estudo (MASCARENHAS, 2012).

O procedimento adotado para a coleta de dados deste trabalho foi através de fontes primárias e secundárias. Primárias, com a coleta de informações, entrevistas não padronizadas e observação dos processos, tudo referente ao funcionamento de uma padaria, fornecedores, concorrentes, preços dos produtos, com relação à criação do plano de negócios. E secundárias, através de uma pesquisa bibliográfica sobre o assunto.

3.4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Após a coleta dos dados, realizada com a utilização de fontes primárias e secundárias, os dados coletados neste estudo foram processados e analisados. Esta análise foi fundamentada em uma comparação com a fundamentação teórica e foi feita de maneira

estatística, com o auxílio da ferramenta de software Excel e do modelo de Plano de Negócios disponibilizado pelo SEBRAE, através de planilhas, quadros e tabelas, e uma análise descritiva para abordar todas as informações recolhidas.

Com esses dados foi possível elaborar um Plano de Negócios com uma estrutura completa, desde o planejamento estratégico até o plano financeiro, onde permitiu-se analisar o mercado de fornecedores, consumidores e concorrentes, elaborar todo um marketing para a Bom Sabor, descrever sua estrutura física, e o mais importante para este estudo, no plano financeiro foi capaz de apurar os custos dos produtos reais, foi possível considerar diferentes cenários e analisar e calcular os indicadores, a fim de verificar a viabilidade da Padaria e Confeitaria Bom Sabor.

4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

O trabalho em estudo apresentou o desenvolvimento de um plano de negócios para implantação de uma padaria na cidade de Marau/RS, o qual tem por principal objetivo verificar a viabilidade econômico-financeira e a probabilidade de sucesso do novo empreendimento.

Coerente com a fundamentação teórica apresentada no capítulo anterior, propõe-se um plano de negócios, conforme Quadro 17, abaixo, que contempla um mix das estruturas apresentadas anteriormente:

1. Capa
2. Sumário Executivo
3. Produtos e Serviços
4. Planejamento Estratégico
4.1. Aspectos Estratégicos
4.2. Aspectos Mercadológicos
4.2.1. Mercado Consumidor
4.2.2. Mercado Fornecedor
4.2.3. Mercado Concorrente
4.2.4. Análise SWOT
5. Plano de Marketing
6.1. Marketing Estratégico
6.1.1. Consumidor
6.1.2. Mercado
6.1.3. Aspectos Legais
6.1.4. Posicionamento
6.2. Marketing Tático
6.2.1. Produto
6.2.2. Preço
6.2.3. Ponto ou Praça
6.2.4. Promoção
7. Plano Operacional
7.1. Estrutura Física
7.2. Estrutura Organizacional

continua...

...continuação

8. Enquadramento Jurídico
8.1. Forma Jurídica
8.2. Obrigações Tributárias
9. Plano Financeiro
9.1. Investimentos Iniciais Necessários
9.2. Fonte dos Recursos Financeiros
9.3. Estimativa de Vendas
9.4. Apuração dos Custos e Despesas
9.4.1. Custos com Depreciação
9.4.2. Custo Unitário dos Produtos e Mercadorias
9.4.3. Custos e Despesas com Mão de Obra e Pró-Labore
9.4.4. Custo dos Produtos e Mercadorias Vendidas
9.4.5. Compra de Matérias Primas
9.4.6. Custos e Despesas Fixas
9.5. Demonstração do Resultado
9.6. Fluxo de Caixa
9.7. Balanço Patrimonial
9.8. Análise dos Cenários
9.9. Indicadores de Viabilidade
9.9.1. Ponto de Equilíbrio
9.9.2. Rentabilidade
9.9.3. Lucratividade
9.9.4. Payback ou Prazo de Retorno do Investimento

Quadro 17 - Estrutura do Plano de Negócios da Padaria e Confeitaria Bom Sabor.

Fonte: Dados Primários.

Esta é a estrutura do plano de negócios que será apresentada para a Padaria e Confeitaria Bom Sabor.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA ESTUDADA

A Padaria e Confeitaria Bom Sabor é uma padaria que tem na sua essência a tradição das padarias antigas. A Bom Sabor será fundada na cidade de Marau/RS, numa rua de grande movimentação de pessoas, próxima a principal avenida da cidade. A Bom Sabor comercializará produtos de panificação e confeitaria, tais como pães, doces, salgados, biscoitos, e mercadorias de revenda, como bebidas, frios, laticínios.

A Padaria e Confeitaria Bom Sabor dispõe de uma estrutura física que atende as necessidades dos clientes, desde as compras, entregas de pedidos e encomendas, até o consumo delas no próprio estabelecimento, pois conta com diversas mesas em um ambiente agradável e familiar.

4.2 PLANO DE NEGÓCIOS

A partir de agora, é apresentado o plano de negócios para a Padaria e Confeitaria Bom Sabor, que analisará a viabilidade ou não da implantação deste novo empreendimento na cidade de Marau/RS.

4.2.1 Capa

PADARIA E CONFEITARIA BOM SABOR LTDA



RUA REINOLDO MATTE, 316 - CENTRO - MARAU/RS

FONE: (54) 3342-3831

MAIARA BRIANI SETTI

119781@upf.br

Passo Fundo

2014

4.2.2 Sumário Executivo

Este plano de negócios tem por objetivo apresentar o estudo da viabilidade econômica e financeira para a abertura da Padaria e Confeitaria Bom Sabor.

A Padaria e Confeitaria Bom Sabor é uma empresa que atuará na fabricação e comércio de produtos e mercadorias de padaria e confeitaria, como pães, biscoitos, doces, salgados, laticínios, frios e bebidas, que serão oferecidos aos clientes na própria empresa ou por pedidos e encomendas e a entrega será onde o cliente desejar.

A Bom Sabor estará localizada na cidade de Marau/RS, tendo como endereço a Rua Reinoldo Matte, 316 - Centro. O local foi escolhido devido ao grande fluxo de pessoas e por ser de fácil acesso.

A Padaria e Confeitaria Bom Sabor será formada por dois sócios, uma bacharel em Ciências Contábeis e um sócio administrador da empresa que não possui formação técnica, apenas experiência de mercado e vontade de conquistar novos horizontes. Contará com a colaboração de 5 funcionários qualificados para o exercício de suas funções.

O segmento de mercado no qual se pretende atuar está em expansão. Este fato verifica-se pela grande quantidade de pessoas que não mais possuem tempo para preparar seus lanches e buscam na praticidade do dia a dia uma empresa qualificada e comprometida com o atendimento e com a qualidade dos produtos ofertados.

Motivados pelo gosto por gastronomia, prazer de trabalhar no atendimento ao cliente, o qual sempre atuou durante a vida, e ainda por verificar que o segmento no qual escolheu está em alta, fizeram com que os empreendedores vislumbrassem uma oportunidade para a abertura da Padaria e Confeitaria Bom Sabor.

Por meio deste estudo, verificou-se que o investimento total previsto para a Padaria e Confeitaria Bom Sabor é de R\$ 130.000,00 (cento e trinta mil reais). Como o capital próprio disponibilizado pelos sócios é de R\$ 100.000,00 (cem mil reais), o restante, R\$ 30.000,00 (trinta mil reais), será adquirido como um empréstimo junto ao banco.

A Padaria e Confeitaria Bom Sabor mostrou-se um projeto viável econômica e financeiramente, obtendo uma rentabilidade de 51,90% já no primeiro ano de funcionamento e o prazo de retorno é de aproximadamente 2 anos, o que corresponde à expectativa dos sócios.

4.2.3 Produtos e Serviços

A Padaria e Confeitaria Bom Sabor oferecerá a seus clientes uma grande variedade de produtos e mercadorias, conforme descritos no Quadro 18, abaixo:

Produtos de Fabricação Própria	
Barquete	Pão Caseiro
Beijinho	Pão de Hambúrguer
Bolacha Caseira	Pão de Queijo
Bolinha de Queijo	Pão de Torta Fria
Brigadeiro	Pão de Xis
Cachorro Quente	Pão Fatiado
Café com Leite	Pão Francês
Café Preto	Pão Sovado
Catarina de Chocolate	Pastel Folhado de Frango
Coxinhas	Pastel Folhado de Presunto e Queijo
Croissant de Chocolate	Pastelzinho de Carne Moída
Croissant de Frango	Risolis de Frango
Croissant de Presunto e Queijo	Risolis de Palmito
Croquete	Rocambole de Chocolate
Cuca	Sanduíche de Pão Fatiado
Cupcake	Sanduíche de Pão Francês
Docinho de Nozes	Sonho de Creme
Empadinha de Frango	Sonho de Doce de Leite
Enfiadinhos	Torta Fria
Grostoli	Tortas
Nega Maluca	
Mercadorias para Revenda	
Água Mineral	Picolés
Balas	Presunto Fatiado
Bis Lacta	Queijo Fatiado
Bisnaguinhas	Refrigerante 600 ml
Bolinhos	Refrigerante Lata
Bombons	Refrigerante Litro
Chicles	Sorvetes
H2O Diversos Sabores	Suco 200 ml
Iogurte 200 ml	Suco Garrafa
Leite Achocolatado 200 ml	Suco Lata
Leite Achocolatado 270 ml	Torradinhas
Mortadela Fatiada	Trident

Quadro 18 - Descrição dos Produtos e Mercadorias da Padaria e Confeitaria Bom Sabor.

Fonte: Dados Primários.

O Quadro 18, acima, é uma proposta de produtos e mercadorias para o início das atividades da Bom Sabor, podendo ser alterado futuramente, conforme necessidade percebida

para a satisfação dos clientes.

A Figura 9, demonstrada abaixo, apresenta fotos de alguns produtos oferecidos pela Bom Sabor:



Figura 9 - Alguns Produtos comercializados pela Bom Sabor

Fonte: Dados Primários

Os produtos de fabricação própria serão fabricados e vendidos para os clientes na própria empresa.

As mercadorias para revenda serão adquiridas por meio de representantes de empresas diversas da região, conforme está detalhado no Planejamento Estratégico - Aspectos Mercadológicos - Fornecedores.

4.2.4 Planejamento Estratégico

O planejamento estratégico da Padaria e Confeitaria Bom Sabor se divide em Aspectos Estratégicos e Mercadológicos.

4.2.4.1 Aspectos Estratégicos

Os aspectos estratégicos da Padaria e Confeitaria Bom Sabor compreendem a definição da visão, da missão, dos objetivos e metas e dos valores da empresa perante o mercado, conforme Quadro 19, abaixo:

Missão	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Oferecer produtos de ótima qualidade e preço, visando sempre o bom atendimento e o respeito aos nossos consumidores e fornecedores.
Visão	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Ser sempre a primeira padaria e confeitaria na escolha dos consumidores de Marau e região, buscando a confiança dos nossos clientes e fornecedores.
Objetivos e metas	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Oferecer produtos com qualidade e preços acessíveis a todas as classes sociais; ➤ Realizar promoções com intuito de atrair a clientela para conhecer a empresa e assim criar o hábito de consumo; ➤ Variar nas opções de produtos oferecidos aos clientes; ➤ Disponibilizar cursos para os colaboradores aprimorem a qualidade técnica.
Valores	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Compromisso e respeito com o cliente; ➤ Atendimento especial a cada um de nossos clientes; ➤ Apoio, comprometimento e reconhecimento com os colaboradores que representam com orgulho nossa empresa; ➤ Fazer as coisas de forma simples e objetiva, não perdendo a qualidade; ➤ Sempre aperfeiçoar a formação técnica dos colaboradores;

Quadro 19 - Aspectos Estratégicos da Bom Sabor.

Fonte: Dados Primários.

Após definidos os aspectos estratégicos da Padaria e Confeitaria Bom Sabor, pode-se avaliar os aspectos mercadológicos, apresentados a seguir.

4.2.4.2 Aspectos Mercadológicos

Os aspectos mercadológicos da Padaria e Confeitaria Bom Sabor, apresentados a seguir, consistem na análise mais detalhada do seu mercado consumidor, do seu mercado fornecedor e do seu mercado concorrente.

4.2.4.2.1 Mercado Consumidor

O perfil dos principais consumidores da Padaria e Confeitaria Bom Sabor é constituído basicamente por moradores e trabalhadores da redondeza, famílias residentes e locais de trabalho próximo a Padaria. O Quadro 20, abaixo, mostra os principais motivos para compras em padarias, segundo a ABIP:

Principais motivos para comprar em padarias	
Proximidade da residência	100%
Proximidade do local de trabalho	52,7%
Condições de higiene / limpeza	30,7%
Cortesia no Atendimento	28,8%
Qualidade dos Produtos	25,7%
Variedade de Pães e Doces	18,6%
Rapidez no Atendimento	14,3%
Pão Quente a toda Hora	11,3%
Instalações /Ambiente Agradável	6,5%
Preço mais Acessível	5,6%

Quadro 20 - Principais motivos para comprar em padaria.

Fonte: ABIP.

Como nota-se no Quadro 20, apresentado acima, os principais motivos das compras em padarias são, justamente, a proximidade da residência ou do local de trabalho.

4.2.4.2.2 Mercado Fornecedor

As padarias e confeitarias possuem uma carteira ampla de fornecedores disponíveis no mercado. A Padaria e Confeitaria Bom Sabor possui uma listagem grande de fornecedores, por isso optou-se por apresentar somente os mais utilizados, com preços e condições de pagamento mais acessível, apresentado no Quadro 21, abaixo:

BRF S/A	Marodin & Cia Ltda
Cooperativa Agropecuária Petrópolis Ltda	Mauro Luiz Pedrotti - ME
Cooperativa Languiru Ltda	Menon Comercio e Representações Ltda
Cooperativa Santa Clara Ltda	Nestlé Brasil Ltda
CVI Refrigerantes Ltda	Polina e Polina Distribuidor de Alimentos Ltda
Disfonte Distribuidora de Bebidas Ltda	Sarandi Bebidas Ltda

continua...

...continuação

Flexsul Distribuidora Ltda	Toppsul Comércio de Alimentos Ltda
Frohlich S/A Ind. Com.de Cereais	Tozzo & Cia Ltda
LVA Distribuidora de Alimentos Ltda	Valmor C. Machado & Cia Ltda

Quadro 21 - Principais Fornecedores da Bom Sabor.

Fonte: Dados Primários.

Pertinente lembrar que, sempre que as compras forem necessárias, será realizada uma nova pesquisa a fim de verificar novamente quais fornecedores apresentam os melhores preços, condições de pagamento e prazo de entrega, além de oferecer uma melhor relação de confiança.

4.2.4.2.3 Mercado Concorrente

A concorrência da Padaria e Confeitaria Bom Sabor é composta por um amplo mercado. Os concorrentes diretos são todas as empresas que realizam a atividade de panificação e confeitaria e que atuam no mesmo mercado. Já os concorrentes indiretos são todos os mercados e postos de combustíveis com conveniência que disponibilizam e vendem os produtos fabricados pelas padarias concorrentes. Neste estudo, no entanto, foram analisados apenas os concorrentes diretos que já estão no mercado. Sendo assim, foram identificados os seguintes concorrentes, conforme Quadro 22, abaixo:

CONCORRENTES
Padaria e Confeitaria Fattini Ltda
Padaria Da Nona
Padaria e Confeitaria Pão de Mel
Padaria e Confeitaria Giaretta
Padaria Sabor Caseiro

Quadro 22 - Principais Concorrentes da Bom Sabor.

Fonte: Dados Primários.

Os concorrentes citados no Quadro 22, acima, são os que mais podem afetar a Padaria e Confeitaria Bom Sabor, no que diz respeito à conquista e a fidelidade dos clientes.

4.2.4.2.4 Análise SWOT

Através do Quadro 23, na página a seguir, é possível verificar a análise SWOT da

Padaria e Confeitaria Bom Sabor, o qual demonstra os pontos fortes e fracos, com relação ao ambiente interno, e as ameaças e oportunidades, com relação ao ambiente externo:

PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Ótima localização; ➤ Preços competitivos; ➤ Espaço amplo; ➤ Possuir um site para pedidos e encomendas; ➤ Variedade de produtos; ➤ Abertura durante o meio dia; ➤ Comprometimento dos funcionários e gestores; ➤ Equipe qualificada; ➤ Controle das finanças; ➤ Cardápio dos produtos e mercadorias oferecidas. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Alta concorrência; ➤ Marca desconhecida; ➤ Inexperiência na prática de gestão empresarial; ➤ Dificuldade e altas taxas para financiamento.
OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Incentivo às micro e pequenas empresas; ➤ Diversidade de público alvo nesse local; ➤ Possibilidade de parcerias com empresas e fornecedores. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Surgimento de novos concorrentes com os mesmos produtos; ➤ Preços dos concorrentes ➤ Supermercados e postos de combustíveis com conveniência; ➤ Concorrência desleal.

Quadro 23 - Análise SWOT da Bom Sabor.

Fonte: Dados Primários.

O grande ponto forte da Bom Sabor é a ótima localização, pois é um local com grande circulação de pessoas. O ponto fraco principal é a marca desconhecida no mercado, que às vezes há muito receio das pessoas em inovar. A melhor oportunidade é a diversidade de público alvo nesse local. E a principal ameaça é a concorrência desleal no mercado.

4.2.5 Plano de Marketing

O plano de marketing da Bom Sabor está dividido em Marketing Estratégico e Marketing Tático, conforme descreve-se abaixo.

4.2.5.1 Marketing Estratégico

O marketing estratégico da Padaria e Confeitaria Bom Sabor compreende a análise dos consumidores, do mercado, dos aspectos legais e do posicionamento.

4.2.5.1.1 Consumidor

O cliente busca cada vez mais comodidade tanto para comprar quanto consumir os produtos que compram. E com as padarias e confeitarias oferecendo maior variedade de serviços, a frequência de visitas tem aumentado, movimentando este ciclo de crescimento. Na Padaria e Confeitaria Bom Sabor não será diferente, pois a região próxima da Padaria é formada por residências e locais de trabalho. Oferecendo também um espaço agradável para os clientes consumirem seus lanches e a entrega a domicilio, a Bom Sabor estará atendendo uma necessidade dos dias de hoje: a comodidade e a praticidade para seus clientes.

4.2.5.1.2 Mercado

No Brasil, no ano de 2013, de acordo com a ABIP, o número de empresas que compõem o setor é de 63,2 mil, atendendo aproximadamente 43 milhões de clientes no último ano. O setor representa cerca de 820 mil empregos diretos e 1,85 milhão de forma indireta. O faturamento registrado chega a R\$ 76,4 bilhões, dos quais R\$ 42,02 bilhões representam o faturamento de produção própria, ou seja, 55 % do volume de faturamento.

De acordo com o SINDIPAN, São Paulo é o estado que concentra o maior número de padarias no país, 12.764, seguido pelo Rio de Janeiro (7.400), Rio Grande do Sul (6.058) e Minas Gerais (5.455). O estado com o menor número de empresas de panificação é Roraima (91). A distribuição de padarias no Brasil por região pode ser vista conforme Gráfico 1, na página seguinte:

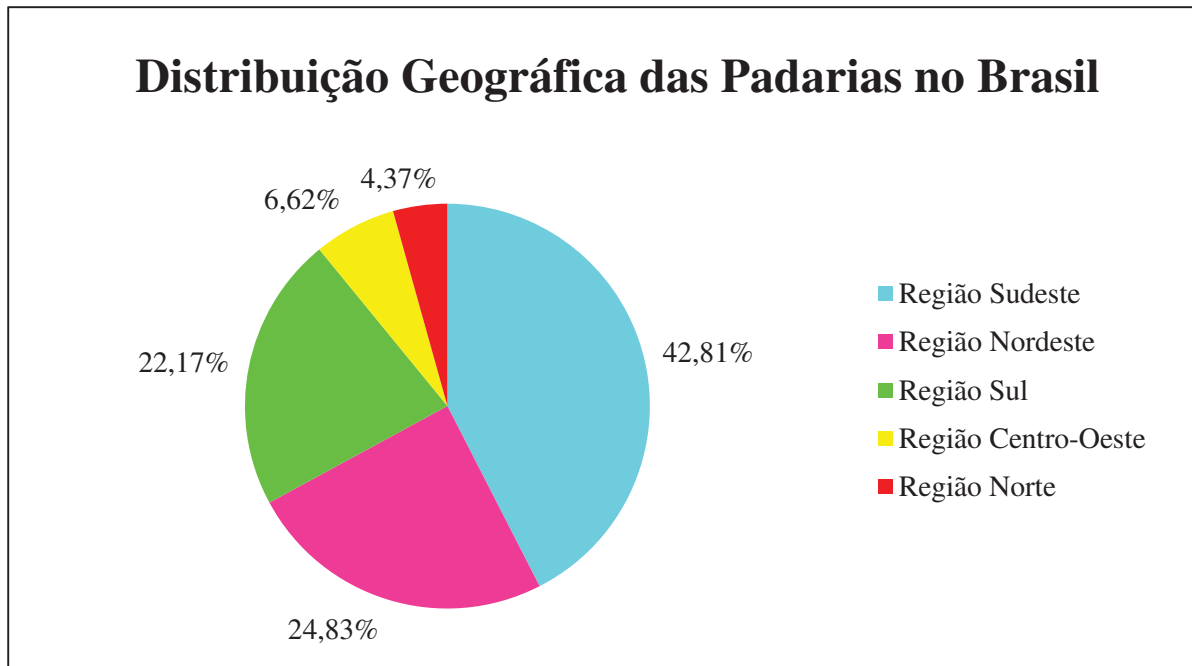


Gráfico 1 - Distribuição Geográfica das Padarias no Brasil.
Fonte: SINDIPAN.

Pode-se perceber, através do Gráfico 1, acima, que a maior concentração de padarias está na Região Sudeste, com 42,81% de concentração. A Região Sul, onde será instalada a Padaria e Confeitaria Bom Sabor, apresenta uma concentração de 22,17%, ficando em 3º lugar na distribuição feita pelo SINDIPAN.

4.2.5.1.3 Aspectos Legais

As empresas destinadas ao setor da alimentação devem se enquadrar à Resolução nº 216, de 15 de setembro de 2004, da ANVISA, que dispõe sobre Regulamento Técnico de Boas Práticas para Serviços de Alimentação. O objetivo dessa resolução é estabelecer procedimentos de Boas Práticas para serviços de alimentação a fim de garantir as condições higiênico-sanitárias do alimento preparado.

Outro aspecto legal das padarias no estado do Rio Grande do Sul é o Decreto Estadual nº 23.430, de 24 de outubro de 1974, que dispõe sobre as obrigações de ordem sanitária em todo o território do Estado do Rio Grande do Sul, visando à defesa e à proteção da saúde individual ou coletiva. Nele, encontram-se os artigos 397, 398 e 399, específicos aos produtos de panificação, confeitaria e massas alimentícias, o qual diz que:

Art. 397 - Nas atividades de produção de pães e produtos de confeitaria, devem ser observadas as seguintes exigências:

- a) uso de fermentos selecionados, de pureza comprovada por laboratório oficial, sendo proibida a fermentação obtida pelas "iscas" de massas;
- b) acondicionamento dos produtos de fabricação e sua proteção contra contaminações.

Art. 398 - Na comercialização de pães, produtos de panificação e confeitaria, constitui obrigatoriedade e obediência às seguintes normas:

- a) cada unidade de pão e demais produtos, independentemente de forma, peso, tipo ou finalidade, quando destinada à exposição e/ou venda em local que não seja a própria firma produtora, ao sair deste estabelecimento deve estar acondicionada em invólucro fechado e rotulado na forma deste Regulamento;
- b) no fornecimento a granel, os pães e demais produtos de panificação e confeitaria devem estar acondicionados, também, em envoltório proporcional, nas mesmas condições exigidas na alínea anterior;
- c) a exposição de pães e demais produtos destinados ao consumo, em qualquer estabelecimento, será feita sempre em vitrinas e sua venda efetuada envolvidos em papel ou contidos em sacos de papel ou plástico.

Art. 399 - A secagem das massas alimentícias e produtos congêneres deve ser feita de acordo com especificações técnicas previamente aprovadas pelo órgão competente.

§ 1º - As massas, durante a operação de secagem, devem ficar, obrigatoriamente, em armações com prateleiras.

§ 2º - As massas alimentícias estão sujeitas às demais disposições referentes aos produtos de panificação e confeitaria (DECRETO ESTADUAL Nº 23.430).

A portaria nº 146, de 20 de junho de 2006, do Instituto Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial, estabelece que o pão francês, ou de sal, deverá ser comercializado somente a peso. A indicação do preço a pagar pelo quilograma do pão francês, ou de sal, deverá ser grafada com dígitos de dimensão mínima de 5 cm (cinco centímetros) de altura e ser afixada próxima ao balcão de venda e em local de fácil visualização pelo consumidor. A balança a ser utilizada quando da medição da quantidade do pão francês, ou de sal, deverá possuir, no mínimo, as seguintes características: menor divisão igual ou menor a 5 g (cinco gramas) e indicação de massa medida (peso) e do preço a pagar.

4.2.5.1.4 Posicionamento

O posicionamento esperado para a Padaria e Confeitaria Bom Sabor junto ao mercado é obter a credibilidade de seus consumidores por ser uma empresa extremamente profissional e competente, e ser reconhecida pelo seu diferencial que é o atendimento personalizado a cada um de seus clientes. Espera-se no primeiro ano de existência alcançar o reconhecimento da marca como uma empresa comprometida com a satisfação de seus clientes e colaboradores, e a partir do terceiro ano expandir os serviços para oferecer produtos diversificados a seus

clientes.

4.2.5.2 Marketing Tático

O marketing tático da Padaria e Confeitaria Bom Sabor é composto pela análise dos 4 Ps ou o mix de marketing: Produto, Preço, Ponto ou Praça e Promoção.

4.2.5.2.1 Produto

Os produtos e mercadorias oferecidas pela Padaria e Confeitaria Bom Sabor estão descritos no Quadro 24, abaixo:

Água Mineral	Cuca	Pastel Folhado de Presunto e Queijo
Balas	Cupcake	Pastelzinho de Carne Moída
Barquete	Docinho de Nozes	Presunto Fatiado
Beijinho	Empadinha de Frango	Queijo Fatiado
Bis Lacta	Enfiadinhos	Refrigerante 600 ml
Bisnaguinhas	Grostoli	Refrigerante Lata
Bolacha Caseira	H2O Diversos Sabores	Refrigerante Litro
Bolinha de Queijo	Iogurte 200 ml	Risolis de Frango
Bolinhos	Leite Achocolatado 200 ml	Risolis de Palmito
Bombons	Leite Achocolatado 270 ml	Rocambolê de Chocolate
Brigadeiro	Mortadela Fatiada	Sanduíche de Pão Fatiado
Cachorro Quente	Nega Maluca	Sanduíche de Pão Francês
Café com Leite	Pão Caseiro	Sonho de Creme
Café Preto	Pão de Hambúrguer	Sonho de Doce de Leite
Catarina de Chocolate	Pão de Queijo	Suco 200 ml
Chicles	Pão de Torta Fria	Suco Garrafa
Coxinhas	Pão de Xis	Suco Lata
Croissant de Chocolate	Pão Fatiado	Torradinhas
Croissant de Frango	Pão Francês	Torta Fria
Croissant de Presunto/Queijo	Pão Sovado	Tortas
Croquete	Pastel Folhado de Frango	Trident

Quadro 24 - Produtos e Mercadorias oferecidas pela Bom Sabor.

Fonte: Dados Primários.

Os produtos e mercadorias serão oferecidos na empresa, com a opção de saboreá-los ali mesmo, ou entregues conforme os pedidos e encomendas.

4.2.5.2.2 Preço

Os preços dos produtos comercializados pela Padaria e Confeitaria Bom Sabor foram formados através do *Mark-up*, conforme mencionado no Referencial Teórico, no item 2.3.9.3.

No Anexo 1, estão descritos a origem dos preços de venda para os produtos que serão fabricados pela Bom Sabor, que estão discriminados no Quadro 25, abaixo:

Produto	Preço de Venda	Produto	Preço de Venda
Barquete	R\$ 0,55 un.	Pão Caseiro	R\$ 4,50 un.
Beijinho	R\$ 1,00 un.	Pão de Hambúrguer	R\$ 9,40 Kg
Bolacha Caseira	R\$ 10,90 Kg	Pão de Queijo	R\$ 18,90 Kg
Bolinha de Queijo	R\$ 0,55 un.	Pão de Torta Fria	R\$ 7,00 Kg
Brigadeiro	R\$ 1,00 un.	Pão de Xis	R\$ 7,00 Kg
Cachorro Quente	R\$ 1,00 un.	Pão Fatiado	R\$ 7,00 Kg
Café com Leite	R\$ 0,70 un.	Pão Francês	R\$ 4,99 Kg
Café Preto	R\$ 0,50 un.	Pão Sovado	R\$ 7,00 Kg
Catarina de Chocolate	R\$ 3,50 un.	Pastel Folhado de Frango	R\$ 2,50 un.
Coxinhas	R\$ 0,55 un.	Pastel Folhado de Presunto/Queijo	R\$ 2,50 un.
Croissant de Chocolate	R\$ 3,00 un.	Pastelzinho de Carne Moída	R\$ 0,55 un.
Croissant de Frango	R\$ 2,50 un.	Risolis de Frango	R\$ 0,55 un.
Croissant de Presunto/Queijo	R\$ 2,50 un.	Risolis de Palmito	R\$ 0,55 un.
Croquete	R\$ 0,55 un.	Rocambole de Chocolate	R\$ 2,50 un.
Cuca	R\$ 4,50 un.	Sanduíche de Pão Fatiado	R\$ 3,00 un.
Cupcake	R\$ 2,50 un.	Sanduíche de Pão Francês	R\$ 2,50 un.
Docinho de Nozes	R\$ 1,00 un.	Sonho de Creme	R\$ 1,50 un.
Empadinha de Frango	R\$ 0,55 un.	Sonho de Doce de Leite	R\$ 1,50 un.
Enfiadinhos	R\$ 7,85 Kg	Torta Fria	R\$ 8,90 Kg
Grostoli	R\$ 4,50 Kg	Tortas	R\$ 13,90 Kg
Nega Maluca	R\$ 1,20 un.		

Quadro 25 - Preço de Venda dos Produtos da Bom Sabor.

Fonte: Dados Primários.

O preço de venda para as mercadorias de revenda foi apurado conforme levantamento do preço médio praticado pelas 5 (cinco) principais padarias de Marau/RS, este feito apenas para verificação de preços, e está discriminado no Quadro 26, a seguir:

Mercadorias	Preço de Venda	Mercadorias	Preço de Venda
Água Mineral	R\$ 2,00 un.	Mortadela Fatiada	R\$ 26,00 un.
Balas	R\$ 0,15 un.	Presunto Fatiado	R\$ 23,00 un.
Bis Lacta	R\$ 3,75 un.	Queijo Fatiado	R\$ 17,00 un.
Bisnaguinhas	R\$ 3,50 un.	Refrigerante 600 ml	R\$ 3,75 un.
Bolinhos	R\$ 1,85 un.	Refrigerante Lata	R\$ 2,50 un.
Bombons	R\$ 1,25 un.	Refrigerante Litro	R\$ 4,75 un.
Chicles	R\$ 0,15 un.	Suco 200 ml	R\$ 1,75 un.
H2O Diversos Sabores	R\$ 2,50 un.	Suco Garrafa	R\$ 2,25 un.
Iogurte 200 ml	R\$ 1,50 un.	Suco Lata	R\$ 2,25 un.
Leite Achocolatado 200 ml	R\$ 1,75 un.	Torrinhas	R\$ 1,55 un.
Leite Achocolatado 270 ml	R\$ 3,50 un.	Trident	R\$ 1,75 un.

Quadro 26 - Preço de Venda das Mercadorias da Bom Sabor.

Fonte: Dados Primários.

Os produtos e mercadorias da Padaria e Confeitaria Bom Sabor serão vendidos na condição à vista, ou a prazo, no cartão, para no máximo 40 dias.

4.2.5.2.3 Ponto ou Praça

Os produtos e mercadorias da Padaria e Confeitaria Bom Sabor serão distribuídos aos clientes através de vendas internas na empresa, e os pedidos feitos por telefone, site ou pessoalmente, e a entrega será feita no local desejado pelos clientes. O grande diferencial da Padaria e Confeitaria Bom Sabor é a encomenda feita diretamente no site para clientes da região próxima à Padaria.

4.2.5.2.4 Promoção

Os produtos e mercadorias oferecidas pela Padaria e Confeitaria Bom Sabor serão divulgados através de panfletos informativos, da propaganda em rádio, jornais e revistas e através da internet, com a criação de um site da Bom Sabor.

4.2.6 Plano Operacional

A Padaria e Confeitaria Bom Sabor atenderá o público das 6 horas às 21 horas, de segunda a sábado, e nos domingos abrirá das 6 horas às 13 horas e reabrirá das 17 horas às 21 horas.

Alguns produtos e mercadorias estarão expostos nas prateleiras expositoras e alguns outros estarão disponíveis para o pedido aos atendentes da Bom Sabor. O cliente poderá olhar e escolher o que deseja comprar, passando ao final pelo caixa, ou poderá saborear ali mesmo nossos deliciosos lanches, num espaço amplo e agradável.

4.2.6.1 Estrutura Física

A estrutura física da Padaria e Confeitaria Bom Sabor compreende uma sala comercial com 206,30 m², localizada na Rua Reinoldo Matte, 316, Centro, Marau/RS, aproximadamente a 150 metros da principal avenida da cidade. Possui acabamento em gesso, pintura nova, piso cerâmico, 2 (dois) banheiros e uma garagem. Aproximadamente 100 m² será destinado para a área de produção e o restante, 106,30 m², para a área de vendas e espaço para os clientes saborearem seus lanches.

A Figura 10, a seguir, apresenta algumas fotos da sala comercial onde será instalada a Padaria e Confeitaria Bom Sabor:



Figura 10 - Vista de diferentes ângulos da Sala Comercial da Bom Sabor.
Fonte: Marodim Imóveis.

A Figura 11, apresentada na página a seguir, representa a planta baixa da Padaria e Confeitaria Bom Sabor:

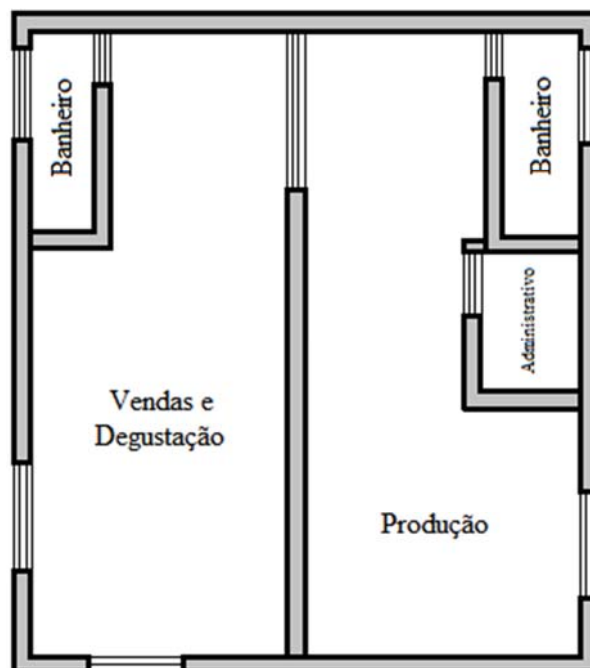


Figura 11 - Planta Baixa da Padaria e Confeitaria Bom Sabor.
Fonte: Dados Primários.

A Figura 12, abaixo, apresenta o layout da infraestrutura interna da Bom Sabor:



Figura 12 - Layout da Padaria e Confeitaria Bom Sabor.
Fonte: Dados Primários.

Conforme pode-se observar nas Figuras 11 e 12 acima, a maior parte da área à direita será destinada para a produção, uma pequena parte para o administrativo, a área à esquerda será para as vendas e degustação dos produtos e mercadorias e a área acima serão os banheiros.

4.2.6.2 Estrutura Organizacional

A estrutura organizacional da Padaria e Confeitaria Bom Sabor é demonstrada através de um organograma, para que possa ser melhor visualizado. O organograma que demonstra a hierarquia a ser obedecida e o papel desempenhado por cada um dentro dessa estrutura é demonstrado conforme Figura 13, abaixo:

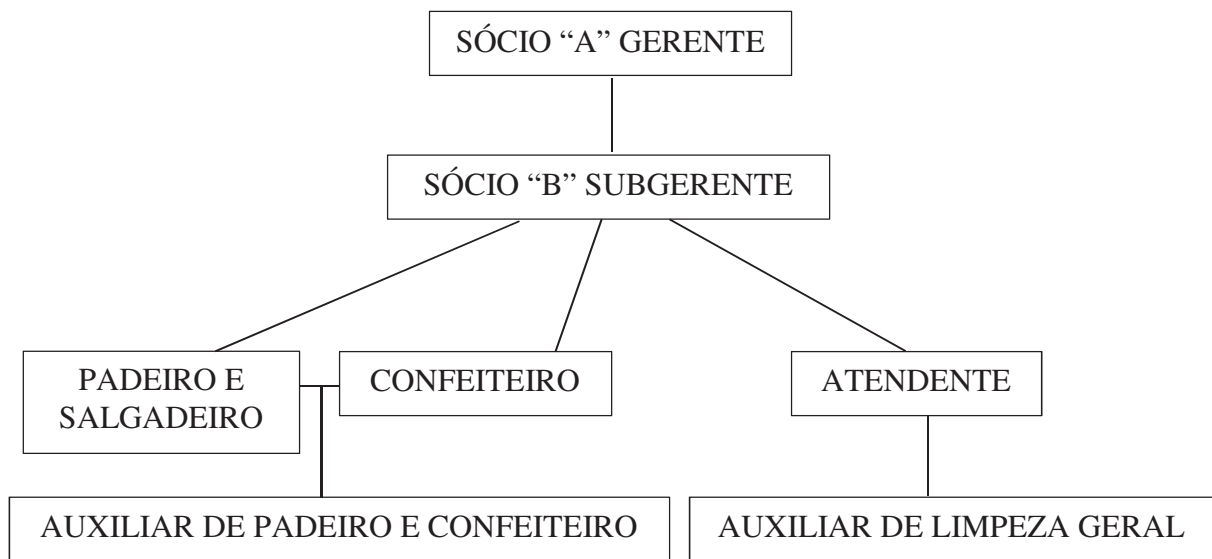


Figura 13 - Estrutura Organizacional da Bom Sabor.

Fonte: Dados Primários.

Conforme o organograma apresentado, a estrutura da Padaria e Confeitaria Bom Sabor será formada por dois sócios, um padeiro e salgadeiro, um confeitoiro, dois atendentes, um auxiliar de padeiro e confeitoiro e uma auxiliar de limpeza geral. As atribuições de cada profissional que farão parte da equipe de colaboradores da Padaria e Confeitaria Bom Sabor serão descritas a seguir:

- **Sócio A:** É o gerente e responsável pelos assuntos contábeis e fiscais da empresa, e por todo o planejamento financeiro dela, envolvendo controle de caixa, de compras, empréstimos, dentre outros.
- **Sócio B:** É o subgerente e responsável pela supervisão da produção e pelas vendas internas e externas. É também o motorista da empresa, responsável pelas entregas dos pedidos.
- **Padeiro e Salgadeiro:** Responsável pela produção e padronização dos pães e dos salgados, além das normas de higiene e limpeza.

- **Confeiteiro:** Responsável pela produção e padronização dos doces da Padaria, além das normas de higiene e limpeza.
- **Auxiliar de Padeiro e Confeiteiro:** Responsável por auxiliar o padeiro e o confeiteiro no que eles precisarem, e estará disponível para toda e qualquer área da empresa, se for preciso.
- **Atendente:** Responsável pelo atendimento aos nossos clientes, orientações, arrumação dos produtos para venda e eventual auxílio na produção. É ela a responsável pela auxiliar de limpeza.
- **Auxiliar de Limpeza Geral:** Responsável por toda a limpeza do ambiente da empresa.

4.2.7 Enquadramento Jurídico

O enquadramento jurídico para a Padaria e Confeitaria Bom Sabor começa pelos passos obrigatórios para a abertura da empresa. Um resumo do caminho pode ser entendido pelos pontos:

- Definir a forma jurídica a ser adotada para exploração da atividade definida e o nome da empresa;
- Consulta prévia junto a Prefeitura de Marau, para solicitar a liberação da atividade onde a empresa será estabelecida;
- Consulta à Junta Comercial para solicitar a liberação da razão social;
- Procurar a orientação de um advogado para elaborar o contrato social;
- Reunir a documentação dos sócios / proprietários;
- Registrar na Junta Comercial o Contrato Social;
- Procurar a Receita Federal para inscrição da empresa no Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica (CNPJ);
- Inscrição Estadual – Cadastro de Contribuintes do ICMS da Secretaria da Fazenda Estadual;
- No site da JUCERGS é preciso elaborar o termo de opção pelo enquadramento como empresa de pequeno porte e pelo Simples Nacional, no caso da Padaria e Confeitaria Bom Sabor.

- Buscar a Prefeitura Municipal para conseguir o alvará de localização;
- Solicitar o Alvará Sanitário junto a Secretaria Estadual de Saúde;
- Solicitar o Alvará do Corpo de Bombeiros junto ao Corpo de Bombeiros;
- Procurar o sindicato local para registro.

4.2.7.1 Forma Jurídica

A empresa será constituída sob a forma de sociedade por quotas de responsabilidade limitada, sob a denominação social de Padaria e Confeitaria Bom Sabor Ltda, e nome fantasia Padaria e Confeitaria Bom Sabor. Seu prazo de duração é por tempo indeterminado, e terá a participação de dois sócios com o mesmo valor de quotas, ou seja, 50% para cada um.

A mesma terá por objeto social a fabricação de produtos de padaria e confeitaria com predominância de produção própria.

O exercício social da empresa será encerrado em 31 de dezembro de cada ano, data em que é apurado o Balanço Patrimonial para apuração do resultado do exercício e demais demonstrações contábeis.

4.2.7.2 Obrigações Tributárias

A Padaria e Confeitaria Bom Sabor optou por fazer parte do Simples Nacional, por ser um regime tributário diferenciado, simplificado e favorecido.

O Quadro demonstrado no Anexo 2, mostra as alíquotas e partilhas do Simples Nacional para o Comércio, e o Quadro demonstrado no Anexo 3, mostra as alíquotas e partilhas do Simples Nacional para a Indústria, de acordo com a Lei Complementar nº 139 de 10 de novembro de 2011.

A Padaria e Confeitaria Bom Sabor se enquadra no Simples Nacional como comércio e indústria. Comércio com a revenda de mercadorias e Indústria com a fabricação de produtos próprios.

4.2.8 Plano Financeiro

No plano financeiro da Padaria e Confeitaria Bom Sabor são apresentados os investimentos iniciais necessários para a abertura da empresa, a fonte dos recursos financeiros necessários para que a empresa se mantenha, são apurados os custos dos produtos, é feita a análise dos cenários real, otimista e pessimista, é elaborado a Demonstração do Resultado, o Balanço Patrimonial e o Fluxo de Caixa da Padaria, além dos indicadores responsáveis pela análise da viabilidade do negócio, o ponto de equilíbrio, a rentabilidade, a lucratividade e o payback.

4.2.8.1 Investimentos Iniciais

Os investimentos iniciais necessários para a abertura da Padaria e Confeitaria Bom Sabor compreendem as despesas pré-operacionais, os investimentos fixos (equipamentos, máquinas, móveis e utensílios e construção), o estoque inicial e o capital de giro inicial.

No Quadro 27, a seguir, estão descritas as despesas pré-operacionais:

Discriminação	Valor
Registro e Habilitação da Empresa	R\$ 750,00
Propaganda	R\$ 3.500,00
TOTAL DAS DESPESAS PRÉ-OPERACIONAIS	R\$ 4.250,00

Quadro 27 - Despesas Pré-Operacionais da Bom Sabor.

Fonte: Adaptado de SEBRAE.

As despesas pré-operacionais da Padaria e Confeitaria Bom Sabor, conforme demonstrado no Quadro 27, acima, engloba as despesas para o registro e habilitação da empresa junto aos órgãos competentes, e também engloba as despesas com propaganda iniciais para inserir a marca Bom Sabor no mercado.

No Quadro 28, na próxima página, está descrito o gasto com reforma que será necessário para a construção de uma parede no imóvel. O cálculo do valor da construção é elaborado com base no valor do Custo Unitário Básico (CUB), R\$ 1.161,99 (um mil cento e sessenta e um reais e noventa e nove centavos), no mês de Setembro de 2014, de acordo com o SINDUSCON-RS, multiplicado pela área a ser reformada, que é de aproximadamente 10 (dez) m².

Discriminação	Quantidade	Valor Unitário	Valor Total
Construção de uma parede	10 m ²	R\$ 1.161,99	R\$ 11.619,90

Quadro 28 - Gasto com Reforma da Sala Comercial da Bom Sabor.

Fonte: Adaptado de SEBRAE.

No Quadro 29, a seguir, estão descritos os investimentos fixos necessários para iniciar a produção na padaria. A apuração dos preços das máquinas e equipamentos, móveis e utensílios, veículos e computadores foi feita de acordo com uma pesquisa de mercado junto a alguns fornecedores, a fim de encontrar a melhor relação custo-benefício.

Discriminação	Qtde.	Valor unitário	Valor total
Máquinas e Equipamentos			
Amassadeira 15 Kg	1	R\$ 3.670,00	R\$ 3.670,00
Balança Eletrônica com Impressora	1	R\$ 2.711,25	R\$ 2.711,25
Cilindro de Mesa	1	R\$ 3.840,00	R\$ 3.840,00
Divisora de Massa	1	R\$ 1.439,82	R\$ 1.439,82
Modeladora de Massa	1	R\$ 3.770,00	R\$ 3.770,00
Moinho para Farinha de Rosca	1	R\$ 1.094,00	R\$ 1.094,00
Fatiadeira para Pães	1	R\$ 5.170,00	R\$ 5.170,00
Máquina para Fatiar Frios	1	R\$ 3.900,00	R\$ 3.900,00
Máquina Seladora	1	R\$ 368,90	R\$ 368,90
Impressora Fiscal	1	R\$ 1.899,00	R\$ 1.899,00
Câmara de Fermentação	1	R\$ 590,00	R\$ 590,00
Relógio Ponto	1	R\$ 2.200,00	R\$ 2.200,00
TOTAL DE MÁQUINAS E EQUIPAMENTOS			R\$ 30.652,97
Móveis e Utensílios			
Utensílios de Cozinha Diversos (facas, garfos, pratos, xícaras, assadeiras, copos, colheres, formas, panelas, etc.)	1	R\$ 3.827,00	R\$ 3.827,00
Carrinho com Assadeira	1	R\$ 406,90	R\$ 406,90
Balcão Frigorífico	1	R\$ 2.059,00	R\$ 2.059,00
Balcão Expositor	1	R\$ 670,00	R\$ 670,00
Balcão Estufa	1	R\$ 249,25	R\$ 249,25
Prateleiras Expositoras	5	R\$ 225,00	R\$ 1.125,00
Esteiras	10	R\$ 55,90	R\$ 559,00
Freezer - 410 Litros	1	R\$ 2.645,00	R\$ 2.645,00
Geladeira	1	R\$ 4.400,00	R\$ 4.400,00
Mesa de Aço Inox	1	R\$ 773,90	R\$ 773,90
Mesas com Cadeiras	10	R\$ 355,00	R\$ 3.550,00
Sanducheira (Chapa)	1	R\$ 1.140,00	R\$ 1.140,00
Telefone s/Fio	1	R\$ 67,92	R\$ 67,92
Batedeira 5 Litros	1	R\$ 2.178,00	R\$ 2.178,00
Liquidificador 4 Litros	1	R\$ 769,00	R\$ 769,00
Forno	1	R\$ 1.520,00	R\$ 1.520,00
Fogão 6 Bocas	1	R\$ 1.040,00	R\$ 1.040,00
Fritadeira 14 Litros	1	R\$ 475,00	R\$ 475,00
Ventilação/Refrigeração Ambiental/Exaustão	4	R\$ 117,00	R\$ 468,00
Micro-ondas	1	R\$ 256,40	R\$ 256,40
Cadeira para Escritório	1	R\$ 134,10	R\$ 134,10
Caixa Registradora Fiscal	1	R\$ 1.829,00	R\$ 1.829,00
TOTAL DE MÓVEIS E UTENSÍLIOS			R\$ 30.142,47

continua...

...continuação

Computadores			
Computador Completo	2	R\$ 1.600,00	R\$ 3.200,00
Software	1	R\$ 1.500,00	R\$ 1.500,00
TOTAL DE COMPUTADORES			R\$ 4.700,00
Veículos			
Automóvel	1	R\$ 10.000,00	R\$ 10.000,00
TOTAL DE VEÍCULOS			R\$ 10.000,00
TOTAL DOS INVESTIMENTOS FIXOS			R\$ 75.495,44

Quadro 29 - Investimentos Fixos da Bom Sabor.

Fonte: Adaptado de SEBRAE.

No Quadro 30, abaixo, estão os valores que compõem o estoque inicial para a Padaria e Confeitaria Bom Sabor:

Matéria Prima	R\$ 7.107,85
Mercadorias para Revenda	R\$ 3.911,50
TOTAL DO ESTOQUE INICIAL	R\$ 11.019,35

Quadro 30 - Estoque Inicial da Bom Sabor.

Fonte: Adaptado de SEBRAE.

Os valores apresentados são estimados, e resultam de uma pesquisa feita com fornecedores, para encontrar o melhor preço de compra. As descrições dos itens que compõem o estoque inicial de matéria-prima e mercadorias para revenda estão explanados no Anexo 4.

No Quadro 31, abaixo, encontra-se o valor necessário para o capital de giro inicial da Padaria e Confeitaria Bom Sabor, sendo seu valor estimado pelos sócios, de acordo com a necessidade da Bom Sabor:

Caixa e Banco	R\$ 31.865,31
TOTAL DO CAPITAL DE GIRO INICIAL	R\$ 31.865,31

Quadro 31 - Capital de Giro Inicial da Bom Sabor.

Fonte: Adaptado de SEBRAE.

O Quadro 32, na página seguinte, apresenta o total dos investimentos iniciais da Padaria e Confeitaria Bom Sabor:

Descrição	Valor Total
Despesas Pré-Operacionais	R\$ 4.250,00
Investimentos Fixos	R\$ 75.495,44
Construções	R\$ 11.619,90
Estoque Inicial	R\$ 11.019,35
Capital de Giro Inicial	R\$ 31.865,31
TOTAL DOS INVESTIMENTOS INICIAIS	R\$ 130.000,00

Quadro 32 - Total dos Investimentos Iniciais da Bom Sabor.

Fonte: Adaptado de SEBRAE.

De acordo com o Quadro 32, acima, constatou-se que o montante total dos investimentos para iniciar a Padaria e Confeitaria Bom Sabor é de R\$ 130.000,00 (cento e trinta mil reais).

4.2.8.2 Fonte dos Recursos Financeiros

A Padaria e Confeitaria Bom Sabor disponibiliza, através dos 2 sócios, um montante de R\$100.000,00 (cem mil reais) de capital próprio para o investimento. Como o investimento total da Padaria totaliza R\$ 130.000,00 (cento e trinta mil), será necessário realizar um empréstimo junto ao Banco de R\$ 30.000,00 (trinta mil reais).

O empréstimo necessário de R\$ 30.000,00, depois de realizada análise com alguns bancos, tais como o Banco do Brasil, o Sicredi, o Banrisul e a Caixa Econômica Federal, será parcelado em 12 (doze) prestações mensais, com juros de 2,71% ao mês e com parcelas mensais de R\$ 2.961,93 (dois mil novecentos e sessenta e três reais e noventa e três centavos), conforme Quadro 33, abaixo:

Valor a Financiar	R\$ 30.000,00
Prazo	12 Meses
Juros mensais	2,71%
Parcela mensal	R\$ 2.961,93
TOTAL A PAGAR NO ANO	R\$ 35.543,16

Quadro 33 - Empréstimo Bancário da Bom Sabor.

Fonte: Adaptado de SEBRAE.

Conforme verifica-se no Quadro 33, acima, o montante total a ser pago ao Banco será de R\$ 35.543,16 (trinta e cinco mil quinhentos e quarenta e três reais e dezesseis centavos), correspondente a R\$ 30.000,00 (trinta mil reais) do valor financiado e R\$ 5.543,16 (cinco mil

quinhentos e quarenta e três reais e dezesseis centavos) referente a juros cobrados sobre o empréstimo.

4.2.8.3 Estimativa de Vendas

O Quadro 34, a seguir, apresenta a estimativa de vendas dos produtos para o primeiro ano da Padaria e Confeitaria Bom Sabor. O preço de venda dos produtos foi calculado conforme o *Mark-up*, demonstrado no Anexo 1. A estimativa do faturamento de produtos foi obtida através da multiplicação da quantidade estimada de vendas pelos seus respectivos preços de venda.

Descrição do Produto	Quantidade	Preço de Venda	Faturamento Ano 1
Barquete	3.800 unidades	R\$ 0,55	R\$ 2.090,00
Beijinho	2.100 unidades	R\$ 1,00	R\$ 2.100,00
Bolacha Caseira	1.870 Kg.	R\$ 10,90	R\$ 20.383,00
Bolinha de Queijo	3.400 unidades	R\$ 0,55	R\$ 1.870,00
Brigadeiro	2.100 unidades	R\$ 1,00	R\$ 2.100,00
Cachorro Quente	2.400 unidades	R\$ 1,00	R\$ 2.400,00
Café com Leite	3.900 unidades	R\$ 0,70	R\$ 2.730,00
Café Preto	3.650 unidades	R\$ 0,50	R\$ 1.825,00
Catarina de Chocolate	2.400 unidades	R\$ 3,50	R\$ 8.400,00
Coxinhas	3.400 unidades	R\$ 0,55	R\$ 1.870,00
Croissant de Chocolate	2.000 unidades	R\$ 3,00	R\$ 6.000,00
Croissant de Frango	2.350 unidades	R\$ 2,50	R\$ 5.875,00
Croissant de Presunto e Queijo	2.350 unidades	R\$ 2,50	R\$ 5.875,00
Croquete	3.400 unidades	R\$ 0,55	R\$ 1.870,00
Cuca	2.730 unidades	R\$ 4,50	R\$ 12.285,00
Cupcake	1.460 unidades	R\$ 2,50	R\$ 3.650,00
Docinho de Nozes	2.100 unidades	R\$ 1,50	R\$ 3.150,00
Empadinha de Frango	3.400 unidades	R\$ 0,55	R\$ 1.870,00
Enfiadinhos	2.350 Kg.	R\$ 7,99	R\$ 18.776,50
Grostoli	1.300 Kg.	R\$ 8,99	R\$ 11.687,00
Massa Caseira	5.000Kg.	R\$ 5,00	R\$ 25.000,00
Nega Maluca	1.800 unidades	R\$ 1,20	R\$ 2.160,00
Pão Caseiro	4.200 unidades	R\$ 4,50	R\$ 18.900,00
Pão de Hambúrguer	1.400 pacotes de 500 gr.	R\$ 5,00	R\$ 7.000,00
Pão de Queijo	2.650 Kg	R\$ 18,90	R\$ 50.085,00
Pão de Torta Fria	1.500 pacotes de 500 gr.	R\$ 4,50	R\$ 6.750,00
Pão de Xis	1.450 pacotes de 500 gr.	R\$ 4,20	R\$ 6.090,00
Pão Fatiado	2.900 pacotes de 500 gr.	R\$ 4,20	R\$ 12.180,00
Pão Francês	4.800 Kg.	R\$ 4,99	R\$ 23.952,00
Pão Sovado	3.300 pacotes de 500 gr.	R\$ 4,20	R\$ 13.860,00
Pastel Folhado de Frango	2.480 unidades	R\$ 2,50	R\$ 6.200,00
Pastel Folhado de Presunto e Queijo	2.480 unidades	R\$ 2,50	R\$ 6.200,00
Pastelzinho de Carne Moída	3.400 unidades	R\$ 0,55	R\$ 1.870,00
Risolis de Frango	3.400 unidades	R\$ 0,55	R\$ 1.870,00
Risolis de Palmito	3.400 unidades	R\$ 0,55	R\$ 1.870,00

continua...

...continuação

Rocambole de Chocolate	1.350 unidades	R\$ 14,99	R\$ 20.236,50
Sanduíche de Pão Fatiado	3.285 unidades	R\$ 3,75	R\$ 12.318,75
Sanduíche de Pão Francês	3.285 unidades	R\$ 2,50	R\$ 8.212,50
Sonho de Creme	1.440 unidades	R\$ 1,50	R\$ 2.160,00
Sonho de Doce de Leite	1.440 unidades	R\$ 1,50	R\$ 2.160,00
Torta Fria	2.450 Kg.	R\$ 8,99	R\$ 22.025,50
Tortas Doces	2.300 Kg.	R\$ 13,90	R\$ 31.970,00
TOTAL VENDA DE PRODUTOS			R\$ 399.876,75

Quadro 34 - Estimativa do Faturamento de Produtos da Bom Sabor para o primeiro ano.

Fonte: Adaptado de SEBRAE.

Conforme mostra o Quadro 34, apresentado na página anterior, pode-se analisar que o total das vendas de produtos para o primeiro ano é de R\$ 399.876,75 (trezentos e noventa e nove mil oitocentos e setenta e seis reais e setenta e cinco centavos).

O Quadro 35, abaixo, apresenta a estimativa de vendas das mercadorias para o primeiro ano da Padaria e Confeitaria Bom Sabor. O preço de venda das mercadorias foi apurado conforme o preço de mercado praticado nas 5 principais padarias da cidade de Marau/RS, conforme comentado anteriormente no Plano de Marketing, na análise dos 4 Ps. O faturamento das mercadorias foi obtido através da multiplicação da quantidade estimada de vendas pelos seus respectivos preços de venda.

Descrição da Mercadoria	Quantidade	Preço de Venda	Faturamento Ano 1
Água Mineral	3.100 unidades	R\$ 2,00	R\$ 6.200,00
Balas	3.000 unidades	R\$ 0,15	R\$ 450,00
Bis Lacta	1.670 unidades	R\$ 3,75	R\$ 6.262,50
Bisnaguinhas	2.340 unidades	R\$ 3,50	R\$ 8.190,00
Bolinhos	1.350 unidades	R\$ 1,85	R\$ 2.497,50
Bombons	3.500 unidades	R\$ 1,25	R\$ 4.375,00
Chicles	3.000 unidades	R\$ 0,15	R\$ 450,00
H2O Diversos Sabores	3.400 unidades	R\$ 2,50	R\$ 8.500,00
Iogurte 200 ml	2.500 unidades	R\$ 1,50	R\$ 3.750,00
Leite Achocolatado 200 ml	2.450 unidades	R\$ 1,75	R\$ 4.287,50
Leite Achocolatado 270 ml	2.450 unidades	R\$ 3,50	R\$ 8.575,00
Mortadela Fatiada	1.600 Kg.	R\$ 28,99	R\$ 46.384,00
Presunto Fatiado	1.700 Kg.	R\$ 24,99	R\$ 42.483,00
Queijo Fatiado	1.800 Kg.	R\$ 18,99	R\$ 34.182,00
Refrigerante 600 ml	2.800 unidades	R\$ 3,75	R\$ 10.500,00
Refrigerante Lata	2.800 unidades	R\$ 2,50	R\$ 7.000,00
Refrigerante Litro	2.900 unidades	R\$ 4,75	R\$ 13.775,00
Suco 200 ml	2.500 unidades	R\$ 1,75	R\$ 4.375,00
Suco Garrafa	2.500 unidades	R\$ 2,25	R\$ 5.625,00
Suco Lata	2.650 unidades	R\$ 2,25	R\$ 5.962,50
Torradinhas	1.450 unidades	R\$ 1,55	R\$ 2.247,50
Trident	3.000 unidades	R\$ 1,75	R\$ 5.250,00
TOTAL DA VENDA DE MERCADORIAS			R\$ 231.321,50

Quadro 35 - Estimativa do Faturamento de Mercadorias da Bom Sabor para o primeiro ano.

Fonte: Adaptado de SEBRAE.

Conforme mostra o Quadro 35, na página anterior, pode-se notar que o total das vendas de mercadorias para o primeiro ano é de R\$ 231.321,50 (duzentos e trinta e um mil trezentos e vinte e um reais e cinquenta centavos).

Através do Quadro 36, abaixo, verifica-se que a estimativa de faturamento para o primeiro ano da Padaria e Confeitaria Bom Sabor é de R\$ 631.198,25 (seiscentos e trinta e um mil cento e noventa e oito reais e vinte e cinco centavos).

Total Venda de Produtos	R\$ 399.876,75
Total da Venda de Mercadorias	R\$ 231.321,50
TOTAL DA ESTIMATIVA DE VENDAS PARA O ANO 1	R\$ 631.198,25

Quadro 36 - Estimativa do Faturamento Total da Bom Sabor para o primeiro ano.

Fonte: Adaptado de SEBRAE.

A estimativa das vendas de produtos e mercadorias, e o total do faturamento para os próximos 4 anos estão no Anexo 5. Para a previsão de faturamento do segundo ano estima-se um aumento de 14% sobre a quantidade de produtos e mercadorias vendidas no primeiro ano. Para o terceiro ano, o aumento é de 17%, 22% para o quarto ano e 27% para o quinto ano. A previsão de recebimento das vendas é de 70% à vista e 30% a prazo, para o recebimento máximo previsto de 40 dias.

4.2.8.4 Apuração dos Custos e Despesas

A apuração dos Custos e Despesas da Padaria e Confeitaria Bom Sabor apresenta os custos de depreciação conforme os investimentos mostrados acima, os custos de produção dos produtos para venda, os custos de compra das mercadorias para revenda, as compras estimadas, os custos com mão de obra, os custos das mercadorias vendidas e os custos e despesas fixas.

4.2.8.4.1 Custos com Depreciação

Os custos com depreciação são mostrados no Quadro 37, na página seguinte:

Discriminação	Percentual de Depreciação	Investimento	Depreciação mensal	Depreciação anual
Construções	4% a.a.	R\$ 11.619,90	R\$ 38,73	R\$ 464,80
Máquinas e Equipamentos	10% a.a.	R\$ 30.652,97	R\$ 255,44	R\$ 3.065,30
Móveis e Utensílios	10% a.a.	R\$ 30.142,47	R\$ 251,19	R\$ 3.014,25
Computadores	20% a.a.	R\$ 4.700,00	R\$ 78,33	R\$ 940,00
Veículos	20% a.a.	R\$ 10.000,00	R\$ 166,67	R\$ 2.000,00
TOTAL DA DEPRECIÇÃO		R\$ 87.115,34	R\$ 790,36	R\$ 9.484,35

Quadro 37 - Custos com Depreciação da Bom Sabor.

Fonte: Adaptado de SEBRAE.

A depreciação é calculada de acordo com os percentuais definidos para cada tipo de investimento, de acordo com a Receita Federal do Brasil.

As construções tem uma depreciação de 4% a.a., o que significa que sofrerão uma depreciação de R\$ 464,80 (quatrocentos e sessenta e quatro reais e oitenta centavos) a.a.

Para as máquinas e equipamentos e os móveis e utensílios o percentual é de 10% a.a., o qual significa um valor de R\$ 3.065,30 (três mil sessenta e cinco reais e trinta centavos) a.a. para as máquinas e equipamentos e R\$ 3.014,25 (três mil quatorze reais e vinte e cinco centavos) a.a. para os móveis e utensílios.

Para os computadores e os veículos o percentual aplicado é de 20% a.a., o que significa um valor de depreciação de R\$ 940,00 (novecentos e quarenta reais) a.a. para os computadores e de R\$ 2.000,00 (dois mil reais) a.a. para os veículos.

Desta forma, apurou-se um custo com depreciação anual no valor de R\$ 9.484,35 (nove mil quatrocentos e oitenta e quatro reais e trinta e cinco centavos).

4.2.8.4.2 Custo Unitário dos Produtos e Mercadorias

No Quadro 38, abaixo, verifica-se o custo unitário de cada produto fabricado na Padaria e Confeitaria Bom Sabor. O custo de cada produto foi calculado através de receita específica e o detalhamento dessas receitas e custos está demonstrado no Anexo 6.

Item	Custo	Item	Custo
Barquete	R\$ 0,29 un.	Nega Maluca	R\$ 0,38 un.
Beijinho	R\$ 0,41 un.	Pão Caseiro	R\$ 1,83 un.
Bolacha Caseira	R\$ 4,84 Kg	Pão de Hambúrguer	R\$ 1,95 pacote 500 gr.
Bolinha de Queijo	R\$ 0,13 un.	Pão de Queijo	R\$ 7,98 Kg
Brigadeiro	R\$ 0,19 un.	Pão de Torta Fria	R\$ 1,18 pacote 500 gr.
Cachorro-Quente	R\$ 0,38 un.	Pão de Xis	R\$ 0,87 pacote 500 gr.
Café com Leite	R\$ 0,17 un.	Pão Fatiado	R\$ 1,18 pacote 500 gr.

continua...

...continuação

Café Preto	R\$ 0,07 un.	Pão Francês	R\$ 3,67 Kg
Catarina de Chocolate	R\$ 1,36 un.	Pão Sovado	R\$ 1,49 pacote 500 gr.
Coxinhas	R\$ 0,18 un.	Pastel Folhado de Frango	R\$ 0,84 un.
Croissant de Chocolate	R\$ 0,97 un.	Pastel Folhado de Presunto/Queijo	R\$ 0,74 un.
Croissant de Frango	R\$ 0,90 un.	Pastelzinho de Carne Moída	R\$ 0,22 un.
Croissant de Presunto/Queijo	R\$ 1,03 un.	Risolis de Frango	R\$ 0,18 un.
Croquete	R\$ 0,14 un.	Risolis de Palmito	R\$ 0,21 un.
Cuca	R\$ 1,55 un.	Rocambole de Chocolate	R\$ 7,74 Kg
Cupcake	R\$ 0,42 un.	Sanduíche de Pão Fatiado	R\$ 1,71 un.
Docinho de nozes	R\$ 0,64 un.	Sanduíche de Pão Francês	R\$ 0,94 un.
Empadinhas de Frango	R\$ 0,16 un.	Sonho de Creme	R\$ 0,58 un.
Enfiadinhos	R\$ 3,58 Kg	Sonho de Doce de Leite	R\$ 0,35 un.
Grostoli	R\$ 4,09 Kg	Torta Fria	R\$ 3,79 Kg
Massa Caseira	R\$ 1,14 Kg	Tortas	R\$ 6,14 Kg

Quadro 38 - Custo Unitário dos Produtos da Bom Sabor.

Fonte: Adaptado de SEBRAE.

Pode-se verificar, através do Quadro 38, na página anterior, que dentre os produtos de fabricação própria, o maior custo de fabricação é o do pão de queijo, com R\$ 7,98 (sete reais e noventa e oito centavos) o quilograma. Da mesma forma verifica-se que o menor custo de fabricação é o do café preto, com apenas R\$ 0,07 (sete centavos) a unidade.

Abaixo, o Quadro 39, que demonstra a apuração dos custos das mercadorias para revenda, de acordo com pesquisa feita com alguns fornecedores da região para encontrar o menor custo:

Item	Custo	Item	Custo
Água Mineral	R\$ 0,73 unidade	Mortadela Fatiada	R\$ 13,90 Kg
Balas	R\$ 0,06 unidade	Presunto Fatiado	R\$ 10,70 Kg
Bis Lacta	R\$ 2,96 unidade	Queijo Fatiado	R\$ 11,00 Kg
Bisnaguinhas	R\$ 2,30 unidade	Refrigerante 600 ml	R\$ 2,49 unidade
Bolinhos	R\$ 1,41 unidade	Refrigerante Lata	R\$ 1,59 unidade
Bombons	R\$ 0,52 unidade	Refrigerante Litro	R\$ 3,89 unidade
Chicles	R\$ 0,04 unidade	Suco 200 ml	R\$ 0,93 unidade
H2O Diversos Sabores	R\$ 1,74 unidade	Suco Garrafa	R\$ 1,43 unidade
Iogurte 200 ml	R\$ 0,80 unidade	Suco Lata	R\$ 1,60 unidade
Leite Achocolatado 200 ml	R\$ 1,21 unidade	Torradinhas	R\$ 1,19 unidade
Leite Achocolatado 270 ml	R\$ 2,37 unidade	Trident	R\$ 0,97 unidade

Quadro 39 - Custo Unitário das Mercadorias para Revenda da Bom Sabor.

Fonte: Adaptado de SEBRAE.

Verifica-se através do Quadro 39, acima, que o menor custo de compra é o dos chicles, com R\$ 0,04 (quatro centavos) de custo à unidade, seguida das balas, com R\$ 0,06 (seis centavos) a unidade. Já o maior custo de compra é o da mortadela, que está R\$ 13,90 (treze reais e noventa centavos) ao quilograma.

4.2.8.4.3 Custos e Despesas com Mão de Obra e Pró-Labore

No Anexo 7, são apresentados os custos e despesas com mão de obra dos funcionários e do pró-labore dos sócios. O custo total por funcionário foi obtido através da soma do Salário Anual, das Férias e Adicional de Férias, do 13º Salário e do FGTS, este na percentagem de 8%. O custo total do pró-labore foi obtido através da soma do Salário Anual, das Férias e Adicional de Férias e do 13º Salário.

De acordo com o Anexo 7, o total dos custos e despesas com mão de obra e pró-labore, no primeiro ano, somam R\$ 125.472,56 (cento e vinte e cinco mil quatrocentos e setenta e dois reais e cinquenta e seis centavos).

O critério de aumento para os anos seguintes foi estimado com base numa média dos aumentos salariais coletivos dos anos anteriores.

4.2.8.4.4 Custo dos Produtos e Mercadorias Vendidas

O custo dos produtos vendidos está descrito no Quadro 40, abaixo. O custo dos produtos vendidos foi obtido através da multiplicação da quantidade estimada das vendas unitárias pelos seus respectivos custos unitários.

Descrição	Quantidade	Custo Unitário	Custo dos Produtos Vendidos Ano 1
Barquete	3.800 unidades	R\$ 0,29	R\$ 1.102,00
Beijinho	2.100 unidades	R\$ 0,41	R\$ 861,00
Bolacha Caseira	1.870 Kg.	R\$ 4,84	R\$ 9.050,80
Bolinha de Queijo	3.400 unidades	R\$ 0,13	R\$ 442,00
Brigadeiro	2.100 unidades	R\$ 0,19	R\$ 399,00
Cachorro Quente	2.400 unidades	R\$ 0,38	R\$ 912,00
Café com Leite	3.900 unidades	R\$ 0,17	R\$ 663,00
Café Preto	3.650 unidades	R\$ 0,07	R\$ 255,50
Catarina de Chocolate	2.400 unidades	R\$ 1,36	R\$ 3.264,00
Coxinhas	3.400 unidades	R\$ 0,18	R\$ 612,00
Croissant de Chocolate	2.000 unidades	R\$ 0,97	R\$ 1.940,00
Croissant de Frango	2.350 unidades	R\$ 0,90	R\$ 2.115,00
Croissant de Presunto e Queijo	2.350 unidades	R\$ 1,03	R\$ 2.420,50
Croquete	3.400 unidades	R\$ 0,14	R\$ 476,00
Cuca	2.730 unidades	R\$ 1,55	R\$ 4.231,50
Cupcake	1.460 unidades	R\$ 0,42	R\$ 613,20
Docinho de Nozes	2.100 unidades	R\$ 0,64	R\$ 1.344,00
Empadinha de Frango	3.400 unidades	R\$ 0,16	R\$ 544,00
Enfiadinhos	2.350 Kg.	R\$ 3,58	R\$ 8.413,00
Grostoli	1.300 Kg.	R\$ 2,73	R\$ 3.549,00

continua...

...continuação

Massa Caseira	5.000 Kg.	R\$ 1,14	R\$ 5.700,00
Nega Maluca	1.800 unidades	R\$ 0,38	R\$ 684,00
Pão Caseiro	4.200 unidades	R\$ 1,83	R\$ 7.686,00
Pão de Hambúrguer	1.400 pacotes de 500 gramas	R\$ 1,95	R\$ 2.730,00
Pão de Queijo	2.650 Kg.	R\$ 7,98	R\$ 21.147,00
Pão de Torta Fria	1.500 pacotes de 500 gramas	R\$ 1,18	R\$ 1.770,00
Pão de Xis	1.450 pacotes de 500 gramas	R\$ 0,87	R\$ 1.261,50
Pão Fatiado	2.900 pacotes de 500 gramas	R\$ 1,18	R\$ 3.422,00
Pão Francês	4.800 Kg.	R\$ 3,67	R\$ 17.616,00
Pão Sovado	3.300 pacotes de 500 gramas	R\$ 1,49	R\$ 4.917,00
Pastel Folhado de Frango	2.480 unidades	R\$ 0,84	R\$ 2.083,20
Pastel Folhado de Presunto/Queijo	2.480 unidades	R\$ 0,74	R\$ 1.835,20
Pastelzinho de Carne Moída	3.400 unidades	R\$ 0,22	R\$ 748,00
Risolis de Frango	3.400 unidades	R\$ 0,18	R\$ 612,00
Risolis de Palmito	3.400 unidades	R\$ 0,21	R\$ 714,00
Rocambole de Chocolate	1.350 unidades	R\$ 0,77	R\$ 1.039,50
Sanduíche de Pão Fatiado	3.285 unidades	R\$ 1,71	R\$ 5.617,35
Sanduíche de Pão Francês	3.285 unidades	R\$ 0,94	R\$ 3.087,90
Sonho de Creme	1.440 unidades	R\$ 0,58	R\$ 835,20
Sonho de Doce de Leite	1.440 unidades	R\$ 0,35	R\$ 504,00
Torta Fria	2.450 Kg.	R\$ 3,79	R\$ 9.285,50
Tortas	2.300 Kg.	R\$ 6,14	R\$ 14.122,00
CUSTO DOS PRODUTOS VENDIDOS ANO 1			R\$ 150.624,85

Quadro 40 - Custo dos Produtos Vendidos da Bom Sabor.

Fonte: Adaptado de SEBRAE.

Observa-se através do Quadro 40, acima, que o total do custo dos produtos vendidos para o primeiro ano da Padaria e Confeitaria Bom Sabor é de R\$ 150.624,55 (cento e cinquenta mil seiscientos e vinte e quatro reais e oitenta e cinco centavos).

Abaixo, demonstra-se o Quadro 41, com o custo das mercadorias vendidas. O custo das mercadorias vendidas foi obtido através da multiplicação da quantidade estimada das vendas unitárias pelos seus respectivos custos unitários de compra.

Descrição	Quantidade	Custo Unitário	Custo das Mercadorias Vendidas Ano 1
Água Mineral	3.100 unidades	R\$ 0,73	R\$ 2.263,00
Balas	3.000 unidades	R\$ 0,06	R\$ 180,00
Bis Lacta	1.670 unidades	R\$ 2,96	R\$ 4.943,20
Bisnaguinhas	2.340 unidades	R\$ 2,30	R\$ 5.382,00
Bolinhos	1.350 unidades	R\$ 1,41	R\$ 1.903,50
Bombons	3.500 unidades	R\$ 0,52	R\$ 1.820,00
Chicles	3.000 unidades	R\$ 0,04	R\$ 120,00
H2O Diversos Sabores	3.400 unidades	R\$ 1,74	R\$ 5.916,00
Iogurte 200 ml	2.500 unidades	R\$ 0,80	R\$ 2.000,00
Leite Achocolatado 200 ml	2.450 unidades	R\$ 1,21	R\$ 2.964,50
Leite Achocolatado 270 ml	2.450 unidades	R\$ 2,37	R\$ 5.806,50
Mortadela Fatiada	1.600 Kg.	R\$ 13,90	R\$ 22.240,00
Presunto Fatiado	1.700 Kg.	R\$ 10,70	R\$ 18.190,00
Queijo Fatiado	1.800 Kg.	R\$ 11,00	R\$ 19.800,00
Refrigerante 600 ml	2.800 unidades	R\$ 2,49	R\$ 6.972,00
Refrigerante Lata	2.800 unidades	R\$ 1,59	R\$ 4.452,00
Refrigerante Litro	2.620 unidades	R\$ 3,89	R\$ 10.191,80

continua...

...continuação

Suco 200 ml	2.500 unidades	R\$ 0,93	R\$ 2.325,00
Suco Garrafa	2.500 unidades	R\$ 1,43	R\$ 3.575,00
Suco Lata	2.650 unidades	R\$ 1,60	R\$ 4.240,00
Torradinhas	1.450 unidades	R\$ 1,19	R\$ 1.725,50
Trident	3.000 unidades	R\$ 0,97	R\$ 2.910,00
CUSTO DAS MERCADORIAS VENDIDAS ANO 1			R\$ 129.920,00

Quadro 41 - Custo das Mercadorias Vendidas da Bom Sabor.

Fonte: Adaptado de SEBRAE.

Observa-se através do Quadro 41, acima, que o total do custo das mercadorias vendidas para o primeiro ano da Padaria e Confeitaria Bom Sabor é de R\$ 129.920,00 (cento e vinte e nove mil e novecentos e vinte reais).

Através do Quadro 42, abaixo, percebe-se que o custo total dos produtos e das mercadorias vendidas é de R\$ 280.544,85 (duzentos e oitenta mil quinhentos e quarenta e quatro reais e oitenta e cinco centavos).

Custo dos Produtos Vendidos	R\$ 150.624,85
Custo das Mercadorias Vendidas	R\$ 129.920,00
CUSTO TOTAL ANO 1	R\$ 280.544,85

Quadro 42 - Custo total dos Produtos e Mercadorias Vendidas da Bom Sabor.

Fonte: Adaptado de SEBRAE.

Os totais dos quatro anos seguintes para o custo dos produtos e das mercadorias vendidas estão no Anexo 8. Para o custo das mercadorias e dos produtos vendidos do segundo ano, o aumento baseia-se de acordo com a estimativa do faturamento, que é de 14% sobre o faturamento do primeiro ano. Para o terceiro ano, o aumento é de 17%, 22% para o quarto ano e 27% para o quinto ano.

4.2.8.4.5 Compra de Matérias Prima e Mercadorias

O Quadro 43, demonstrado na página seguinte, apresenta a quantidade de compras de matérias primas e mercadorias para revenda necessárias para a Padaria e Confeitaria Bom Sabor. A política de compras das mercadorias para revenda adotado pela Bom Sabor refere-se ao consumo do ano adicionado 2%. O pagamento das compras efetuadas é de 50% a vista e 50% a prazo, para 30 dias.

Matéria Prima					
	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Estoque Inicial (R\$)	7.107,85	10.120,35	13.554,60	17.572,67	22.474,71
(+) Compras (R\$)	153.637,35	175.146,58	204.921,49	250.004,22	317.505,36
(-) Consumo (R\$)	(150.624,85)	(171.712,33)	(200.903,42)	(245.102,18)	(311.279,77)
(=) Estoque Final (R\$)	10.120,35	13.554,60	17.572,67	22.474,71	28.700,30
Mercadorias para Revenda					
	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Estoque Inicial (R\$)	3.911,50	6.509,90	9.269,71	12.498,70	16.438,06
(+) Compras (R\$)	132.518,40	140.750,54	164.678,14	200.907,33	255.152,31
(-) Consumo (R\$)	(129.920,00)	(137.990,73)	(161.449,15)	(196.967,97)	(250.149,32)
(=) Estoque Final (R\$)	6.509,90	9.269,71	12.498,70	16.438,06	21.441,05
TOTAL DE COMPRAS (R\$)	286.155,75	315.897,12	369.599,63	450.911,55	572.657,67

Quadro 43 - Compras da Padaria e Confeitaria da Bom Sabor.

Fonte: Dados Primários.

Percebe-se, através do Quadro 43, acima, que o total de compras para o primeiro ano é de R\$ 286.155,75 (duzentos e oitenta e seis cento e cinquenta e cinco reais e setenta e cinco reais). As compras aumentam ano a ano devido ao aumento do consumo das matérias primas e das mercadorias.

4.2.8.4.6 Custos e Despesas Fixas

Os custos e despesas fixas da Padaria e Confeitaria Bom Sabor estão descritos no Quadro 44, a seguir. O valor anual dos custos e despesas fixas é estimado, e foi calculado através da multiplicação dos custos e despesas fixas mensais pelo número de meses no ano, ou seja, 12.

Descrição	Custos e Despesas Fixas Mensais	Custos e Despesas Fixas para o Ano 1
Água	R\$ 300,00	R\$ 3.600,00
Energia Elétrica	R\$ 800,00	R\$ 9.600,00
Telefone	R\$ 200,00	R\$ 2.400,00
Aluguel	R\$ 2.800,00	R\$ 33.600,00
Despesas de Manutenção	R\$ 1.500,00	R\$ 18.000,00
Manutenção conta Bancos	R\$ 100,00	R\$ 1.200,00
Material de Expediente	R\$ 200,00	R\$ 2.400,00
Material de Limpeza	R\$ 200,00	R\$ 2.400,00
Despesas de Combustíveis	R\$ 250,00	R\$ 3.000,00
Manutenção Automóvel	R\$ 350,00	R\$ 4.200,00
Propaganda	R\$ 350,00	R\$ 4.200,00
Seguros	R\$ 110,00	R\$ 1.320,00
Vigilância e Segurança	R\$ 1.000,00	R\$ 12.000,00
Despesas com Máquina de Cartões	R\$ 110,00	R\$ 1.320,00

continua...

...continuação

Despesas de Manutenção do Site	R\$ 120,00	R\$ 1.440,00
Juros s/Empréstimo	R\$ 461,93	R\$ 5.543,16
Depreciação	R\$ 790,36	R\$ 9.484,35
TOTAL DOS CUSTOS E DESPESAS FIXAS	R\$ 9.642,29	R\$ 115.707,51

Quadro 44 - Custos e Despesas Fixas da Bom Sabor para o primeiro ano.

Fonte: Adaptado de SEBRAE.

Verifica-se através do Quadro 44, acima, que a previsão total de custos e despesas fixas para o primeiro ano de funcionamento da Padaria e Confeitaria Bom Sabor é de R\$ 115.707,51 (cento e quinze mil setecentos e sete reais e cinquenta e um centavos). A previsão dos custos e despesas fixas para os quatro anos seguintes estão no Anexo 9. Projetam-se, para os quatro anos seguintes de funcionamento, um aumento de 7% nos custos e despesas fixas, baseado numa média da inflação dos últimos anos.

4.2.8.5 Demonstração do Resultado

A seguir, conforme Quadro 45, apresenta-se a demonstração do resultado da Padaria e Confeitaria Bom Sabor para o primeiro ano, de acordo com dados extraídos da estimativa do faturamento, dos custos dos produtos e mercadorias vendidas, dos custos e despesas fixas, dos custos e despesas com mão de obra e pró-labore, e os impostos sobre as vendas são calculados de acordo com as tabelas de Comércio e Indústria do Simples Nacional, explanadas no Anexo 2, no qual a empresa faz parte, aplicando-se a alíquota correspondente à venda de produtos e mercadorias estimadas para os anos.

Demonstração do Resultado	Ano 1 (R\$)
RECEITA OPERACIONAL BRUTA	631.198,25
Vendas de Produtos	399.876,75
Vendas de Mercadorias	231.321,50
(-) DEDUÇÕES DA RECEITA BRUTA	(42.004,24)
Impostos s/Vendas	(42.004,24)
(=) RECEITA OPERACIONAL LÍQUIDA	589.194,01
(-) CUSTOS DAS VENDAS	(280.544,85)
Custo dos Produtos Vendidos	(150.624,85)
Custo das Mercadorias Vendidas	(129.920,00)
(=) LUCRO BRUTO	308.649,16
(-) DESPESAS OPERACIONAIS	(234.436,91)
Despesas com Pessoal	(125.472,56)
Despesas Administrativas e com Vendas	(108.964,35)
(-) DESPESAS FINANCEIRAS	(6.743,16)

continua...

...continuação

Despesas Financeiras	(6.743,16)
(=) LUCRO OPERACIONAL ANTES DO IR E DA CS SOBRE O LUCRO	67.469,09
(-) IR	0,00
(=) LUCRO LÍQUIDO	67.469,09

Quadro 45 - DRE da Bom Sabor para o Primeiro Ano.

Fonte: Adaptado de SEBRAE.

Observa-se, através do Quadro 45, acima, que a Padaria e Confeitaria Bom Sabor, apresenta no primeiro ano de funcionamento um lucro líquido de R\$ 67.469,09 (sessenta e sete mil quatrocentos e sessenta e nove reais e nove centavos). A Demonstração do Resultado da empresa para os anos seguintes estão mostradas no Anexo 10. Pode-se notar que a cada ano o lucro líquido da Bom Sabor aumenta consideravelmente, chegando a R\$ 324.830,66 (trezentos e vinte e quatro mil oitocentos e trinta reais e sessenta e seis centavos) no quinto ano de funcionamento.

4.2.8.6 Fluxo de Caixa

O Fluxo de Caixa da Padaria e Confeitaria Bom Sabor para o primeiro ano está apresentado no Quadro 48, abaixo. O saldo final do fluxo de caixa é calculado através do saldo inicial, somando-se as receitas recebidas e diminuindo-se as despesas pagas.

Fluxo de Caixa	Ano 1 (R\$)
Saldo Inicial	31.865,31
Recebimento das Vendas a Vista	441.838,78
Recebimento das Vendas a Prazo	0,00
Total de Entradas	441.838,78
Fornecedores	(143.077,88)
Salários e Encargos	(125.472,56)
Impostos	(42.004,24)
Água	(3.600,00)
Energia Elétrica	(9.600,00)
Telefone	(2.400,00)
Aluguel	(33.600,00)
Manutenção	(18.000,00)
Manutenção Conta Bancos	(1.200,00)
Material de Expediente	(2.400,00)
Material de Limpeza	(2.400,00)
Combustíveis	(3.000,00)

continua...

...continuação

Manutenção Automóvel	(4.200,00)
Propaganda	(4.200,00)
Seguros	(1.320,00)
Vigilância e Segurança	(12.000,00)
Máquina de Cartões	(1.320,00)
Manutenção do Site	(1.440,00)
Empréstimo	(35.543,16)
Total de Saídas	(446.777,84)
Saldo Final	26.926,25
Investimento Inicial	130.000,00
Recuperação do Investimento Inicial	26.926,25
% de recuperação	20,71%

Quadro 46 - Fluxo de Caixa da Bom Sabor.

Fonte: Adaptado de SEBRAE.

Conforme verifica-se no Quadro 46, acima, o saldo final para o primeiro ano é positivo de R\$ 26.926,25 (vinte e seis mil novecentos e vinte e seis reais e vinte e cinco centavos). O Fluxo de Caixa para os quatro anos seguintes está no Anexo 11. Pode-se verificar também, através do Anexo 11, que a recuperação do investimento total na Bom Sabor dar-se-á no segundo ano de funcionamento da empresa.

4.2.8.7 Balanço Patrimonial

O Quadro 47, abaixo, apresenta o Balanço Patrimonial Inicial e do primeiro ano da Padaria e Confeitaria Bom Sabor:

Balanço Patrimonial	Inicial	Ano 1
ATIVO		
<i>Ativo Circulante</i>	<i>R\$ 42.884,66</i>	<i>R\$ 232.915,97</i>
Caixa e Bancos	R\$ 31.865,31	R\$ 26.926,25
Estoques	R\$ 11.019,35	R\$ 16.630,25
Clientes	R\$ 0,00	R\$ 189.359,47
<i>Ativo Não Circulante</i>	<i>R\$ 87.115,34</i>	<i>R\$ 77.630,99</i>
Imobilizado	R\$ 85.615,34	R\$ 85.615,34
Intangível	R\$ 1.500,00	R\$ 1.500,00
(-) Depreciação		(R\$ 9.484,35)
Total do Ativo	R\$ 130.000,00	R\$ 310.546,96
PASSIVO		
<i>Passivo Circulante</i>	<i>R\$ 30.000,00</i>	<i>R\$ 143.077,87</i>
Fornecedores	R\$ 0,00	R\$ 143.077,87

continua...

...continuação

Empréstimos	R\$ 30.000,00	R\$ 0,00
<i>Patrimônio Líquido</i>	<i>R\$ 100.000,00</i>	<i>R\$ 167.469,09</i>
Capital Social	R\$ 100.000,00	R\$ 100.000,00
Lucros Acumulados	R\$ 0,00	R\$ 67.469,09
Total do Passivo e PL	R\$ 130.000,00	R\$ 310.546,96

Quadro 47 - Balanço Patrimonial da Bom Sabor Inicial e do Primeiro Ano.

Fonte: Dados Primários.

O Balanço Patrimonial da Padaria e Confeitaria Bom Sabor para os quatro anos seguintes está mostrado no Anexo 12.

4.2.8.8 Análise dos Cenários

No Quadro 48, abaixo, apresenta-se a análise dos cenários da Padaria e Confeitaria Bom Sabor. Para o cenário pessimista foram-se descontados 20% sobre o faturamento da Bom Sabor e no cenário otimista foram-se acrescidos 20% sobre o faturamento.

Demonstração do Resultado	Cenário Real (R\$)	Cenário Pessimista (R\$)	Cenário Otimista (R\$)
RECEITA OPERACIONAL BRUTA	631.198,25	504.958,60	757.437,90
Vendas de Produtos	399.876,75	319.901,40	479.852,10
Vendas de Mercadorias	231.321,50	185.057,20	277.585,80
(-) DEDUÇÕES DA RECEITA BRUTA	(42.004,24)	(26.500,40)	(50.405,09)
Impostos s/Vendas	(42.004,24)	(26.500,40)	(50.405,09)
(=) RECEITA OPERACIONAL LÍQUIDA	589.194,01	478.458,20	707.032,81
(-) CUSTOS DAS VENDAS	(280.544,85)	(224.435,88)	(336.653,82)
Custo dos Produtos Vendidos	(150.624,85)	(120.499,88)	(180.749,82)
Custo das Mercadorias Vendidas	(129.920,00)	(103.936,00)	(155.904,00)
(=) LUCRO BRUTO	308.649,16	(254.022,32)	(370.378,99)
(-) DESPESAS OPERACIONAIS	(234.436,91)	(212.644,04)	(256.229,78)
Despesas com Pessoal	(125.472,56)	(125.472,56)	(125.472,56)
Despesas Administrativas e com Vendas	(108.964,35)	(87.171,48)	(130.757,22)
(-) DESPESAS FINANCEIRAS LÍQUIDAS	(6.743,16)	(6.743,16)	(6.743,16)
Despesas Financeiras	(6.743,16)	(6.743,16)	(6.743,16)
(=) LUCRO OPERACIONAL ANTES DO IR E DA CS SOBRE O LUCRO	67.469,09	34.635,12	107.406,05
(-) IR	0,00	0,00	0,00
(=) LUCRO LÍQUIDO	67.469,09	34.635,12	107.406,05

Quadro 48 - Análise dos Cenários da Bom Sabor.

Fonte: Adaptado de SEBRAE.

Analisa-se, através do Quadro 48, acima, que em todos os cenários, o resultado da Padaria e Confeitaria Bom Sabor é positivo e viável.

4.2.8.9 Indicadores de Viabilidade

Abaixo serão demonstrados os indicadores de viabilidade que servirão para analisar se a Padaria e Confeitaria Bom Sabor é um negócio viável do ponto de vista econômico-financeiro.

4.2.8.9.1 Ponto de Equilíbrio

O cálculo do ponto de equilíbrio da Bom Sabor para os cinco anos está demonstrado no Quadro 49, a seguir:

	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Custo Fixo (R\$)	241.180,07	252.094,95	271.100,95	293.072,78	318.532,79
Custo Variável (R\$)	322.549,09	357.587,89	418.377,82	520.132,69	661.064,35
Receita Total (R\$)	631.198,25	719.566,01	841.892,23	1.027.108,51	1.304.427,81
PONTO DE EQUILÍBRIO (R\$)	493.221,62	501.132,39	538.913,86	593.751,30	645.829,39

Quadro 49 - Ponto de Equilíbrio da Bom Sabor.

Fonte: Adaptado de SEBRAE.

Percebe-se que o faturamento ideal para a Bom Sabor não ter lucro nem prejuízo no primeiro ano é de R\$ 493.221,62 (quatrocentos e noventa e três mil duzentos e vinte e um reais e sessenta e seis centavos). A cada ano esse número cresce devido ao aumento dos custos fixos e variáveis e das receitas projetadas.

4.2.8.9.2 Rentabilidade

O Quadro 50, abaixo, demonstra o cálculo da rentabilidade da Padaria e Confeitaria Bom Sabor para os primeiros cinco anos de funcionamento:

	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Lucro Líquido (R\$)	67.469,09	109.883,17	152.413,46	213.633,03	324.830,66
Investimento Total (R\$)	130.000,00	130.000,00	130.000,00	130.000,00	130.000,00
RENTABILIDADE	51,90%	84,53%	117,24%	164,33%	249,87%

Quadro 50 - Rentabilidade da Bom Sabor.

Fonte: Adaptado de SEBRAE.

A Bom Sabor, no primeiro ano de funcionamento, conforme demonstra o Quadro 50, na página anterior, recupera 51,90% do capital nela investido, ou seja, R\$ 67.470,00 (sessenta e sete mil quatrocentos e setenta centavos) já estão recuperados. No segundo ano esse percentual aumenta para 84,53%, chegando ao quinto ano com uma recuperação de 249,87% do capital investido.

4.2.8.9.3 Lucratividade

O Quadro 51, abaixo, apresenta a lucratividade para os próximos cinco anos da Bom Sabor:

	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Lucro Líquido (R\$)	67.469,09	109.883,17	152.413,46	213.6333,03	324.830,66
Receita Total (R\$)	631.198,25	719.566,01	841.892,23	1.027.108,51	1.304.427,81
LUCRATIVIDADE	10,69%	15,27%	18,10%	20,80%	24,90%

Quadro 51 - Lucratividade da Bom Sabor.

Fonte: Adaptado de SEBRAE.

Pode-se perceber, através no Quadro 51, acima, que no primeiro ano, 10,69% do faturamento resultam em lucro para a empresa, depois de pagos todos os custos e despesas, ou seja, R\$ 7.212,45 (sete mil duzentos e doze reais e quarenta e cinco centavos) é o lucro obtido em relação às vendas para a Bom Sabor. Esse número só aumenta, chegando a 24,90% no quinto ano, ou seja, R\$ 80.882,83 (oitenta mil oitocentos e oitenta e dois reais e oitenta e três centavos) de lucro sobre as vendas.

4.2.8.9.4 Payback ou Prazo de Retorno do Investimento

O Quadro 52, apresentado na próxima página, demonstra o cálculo do payback ou prazo de retorno do investimento para a Padaria e Confeitaria Bom Sabor nos cinco primeiros anos de funcionamento:

	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Investimento Total (R\$)	130.000,00	130.000,00	130.000,00	130.000,00	130.000,00
Lucro Líquido (R\$)	67.469,09	109.883,17	152.413,46	213.633,03	324.830,66
PAYBACK EM ANOS	1,93	1,18	0,85	0,61	0,40
PAYBACK EM MESES	23,12	14,20	10,24	7,30	4,80

Quadro 52 - Payback ou Prazo de Retorno do Investimento da Bom Sabor.

Fonte: Adaptado de SEBRAE.

De acordo com o Quadro 52, mostrado acima, pode-se perceber que o tempo de retorno do investimento feito na Padaria e Confeitaria Bom Sabor é de aproximadamente 2 anos, mais precisamente 23 meses, o que comprova a viabilidade do negócio, em virtude dos sócios esperarem por um retorno em torno de 3 anos e meio a 4 anos.

Analisou-se também o payback para os cenários pessimista e otimista e o resultado está mostrado conforme Quadro 53, a seguir:

	Cenário Real	Cenário Pessimista	Cenário Otimista
Investimento Total (R\$)	130.000,00	130.000,00	130.000,00
Lucro Líquido (R\$)	67.469,09	34.635,12	R\$ 107.406,05
PAYBACK EM ANOS	1,93	3,75	1,21
PAYBACK EM MESES	23,12	45,04	14,52

Quadro 53 - Paybak ou Prazo de Retorno do Investimento dos Cenários da Bom Sabor.

Fonte: Adaptado de SEBRAE.

Conforme demonstra o Quadro 53, acima, percebe-se que no cenário pessimista o prazo de retorno aumenta, passando para 3 anos e 9 meses, ou seja, aproximadamente 45 meses, mesmo assim continua sendo um projeto viável, para as expectativas dos sócios. Já, no cenário otimista o prazo é de 1 ano e 2 meses, ou seja, aproximadamente 14 meses, o que o torna ainda mais viável econômico e financeiramente.

4.3 SUGESTÕES E RECOMENDAÇÕES

Após a análise do Plano de Negócios elaborado para a Padaria e Confeitaria Bom Sabor, recomenda-se que o empreendimento seja instalado na cidade de Marau/RS, pois o mesmo é viável econômico e financeiramente, e apresenta uma grande probabilidade de obter sucesso em seu ramo.

Outra recomendação a ser feita, é a realização de uma pesquisa de mercado junto aos possíveis clientes, com a aplicação de um questionário, a fim de obter informações mais

precisas sobre a aceitação do negócio proposto, pois neste estudo o grande objetivo era a viabilidade econômica e financeira do negócio.

Sugere-se também que, mesmo depois de instalada a empresa, seja realizada, ao menos uma vez por ano, a revisão e adequação do Plano de Negócios, pois o Plano não serve somente para projetar a implantação de empresas que poderão ser abertas no mercado, mas também para o planejamento de empresas já existentes.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O Plano de Negócios que foi desenvolvido não representa somente um instrumento de planejamento formalizado em um papel. O estudo dos aspectos que envolvem a abertura de um novo empreendimento é de grande importância, pois permite ao empreendedor uma análise, com o objetivo de avaliar se é viável ou não investir nesse novo negócio.

Deste modo, elaborou-se um estudo, onde os componentes desenvolvidos objetivaram responder sobre a viabilidade ou não da implantação de uma nova empresa no segmento de panificação na cidade de Marau/RS.

Buscou-se, através deste trabalho a realização dos objetivos específicos e assim, concluiu-se que os objetivos propostos do presente estudo foram atingidos, e que através do Plano de Negócios pode-se chegar aos resultados com mais precisão e segurança, sendo este uma ferramenta de fundamental importância frente ao mercado competitivo para todo e qualquer empreendedor.

Com a realização dos objetivos propostos, constatou-se que a atividade a ser implantada, se bem planejada, de acordo com o trabalho apresentado, é viável ao mercado e pode se tornar um importante negócio aos sócios empreendedores.

Percebe-se assim que todo e qualquer negócio precisa estar bem traçado, e que o Plano de Negócios é de fundamental importância qual seja o ramo, pois pode medir os resultados presentes e futuros dando um norte para sua equipe de gestão.

E por fim, este estudo foi de suma importância para identificar que o contador, possui outra ramificação de trabalho na sua profissão: a elaboração de Planos de Negócios. Com isto, auxiliando possíveis empreendedores a identificar a viabilidade de seu empreendimento, para dessa forma, não se aventurar em abrir um negócio de qualquer forma, mas sim, com o conhecimento de onde se pode chegar, e certamente enriqueceu não só na forma teórica, mas também na forma prática que o mesmo proporcionou.

REFERÊNCIAS

AIDAR, Marcelo Marinho. **Empreendedorismo**. São Paulo: Thomson, 2007.

AGÊNCIA NACIONAL DE VIGILÂNCIA SANITÁRIA - ANVISA. **Regulamento Técnico de Boas Práticas para Serviços de Alimentação**. Disponível em: <<http://portal.anvisa.gov.br/wps/wcm/connect/4a3b680040bf8cdd8e5dbf1b0133649b/RESOLU%C3%87%C3%83O-RDC+N+216+DE+15+DE+SETEMBRO+DE+2004.pdf?MOD=AJPERES>> Acesso em: 23 de outubro de 2014.

AMBRÓSIO, Vicente. **Plano de marketing: um roteiro para a ação**. 2.ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

____; HALICKI, Zelia; Stadler, Adriano (Org.). **Empreendedorismo e responsabilidade social**. 2.ed. Curitiba: InterSaberes, 2014.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DE PANIFICAÇÃO E CONFEITARIA - ABIP. **Principais motivos para comprar em padaria**. Disponível em: <<http://www.abip.org.br>> Acesso em: 23 de Outubro de 2014.

BARON, Robert A.; SHANE, Scott A. **Empreendedorismo: uma visão do processo**. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

BERNARDI, Luiz Antônio. **Manual de empreendedorismo e gestão: fundamentos, estratégias e dinâmicas**. São Paulo: Atlas, 2003.

____. **Manual de Plano de Negócios: fundamentos, processos e estruturação**. 1.ed. São Paulo: Atlas, 2011

BIAGIO, Luiz Arnaldo; BATOCCHIO, Antônio. **Plano de negócios: estratégia para micro e pequenas empresas**. São Paulo: Manole, 2005.

BLATT, Adriano. **Análise de Balanços: Estruturação e Avaliação das Demonstrações Financeiras e Contábeis**. 1.ed. São Paulo: Makron Books, 2001.

CAMARGO, Camila. **Planejamento financeiro**. 2.ed. Curitiba: Ibplex, 2007.

____. **Análise de investimentos e demonstrativos financeiros**. Curitiba: Ibplex, 2007a.

CASARIN, Helen de Castro Silva; CASARIN, Samuel José. **Pesquisa científica: da teoria à prática**. Curitiba: Intersaberes, 2012.

CHÉR, Rogério. **O meu próprio negócio: todos os passos para avaliação, planejamento,**

abertura e gerenciamento de um negócio próspero. São Paulo: Elsevier, 2002.

CHIAVENATO, Idalberto. **Empreendedorismo: dando asas ao espírito empreendedor: empreendedorismo e viabilidade de novas empresas: um guia eficiente para iniciar e tocar seu próprio negócio.** 2.ed. São Paulo: Saraiva, 2007.

CHING, Hong Yuh; MARQUES, Fernando; PRADO, Lucilene. **Contabilidade e finanças para não especialistas.** 3.ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

DEGEN, Ronald. **O empreendedor: fundamentos da iniciativa empresarial.** São Paulo: McGraw-Hill, 1989.

DIEHL, Astor Antônio; TATIM, Denise Carvalho. **Pesquisa em ciências sociais aplicadas: métodos e técnicas.** São Paulo: Prentice Hall, 2004.

DOLABELA, Fernando. **O segredo de Luíza.** São Paulo: Cultura, 2006.

_____. **Oficina do Empreendedor.** Rio de Janeiro: Sextante, 2008

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo Corporativo: como ser empreendedor, inovar e se diferenciar em organizações estabelecidas.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

_____. **Empreendedorismo na prática: mitos e verdades do empreendedor de sucesso.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

_____. **Empreendedorismo: transformando ideias em negócios.** 3.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

_____. *et al.* **Plano de negócios que dão certo: um guia para pequenas empresas.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2008a.

DURO, Jorge; BONAVIDA, José Ricardo. **Desperte o empreendedor em você.** 4.ed. Rio de Janeiro: Ed.Senac Rio, 2010.

GITMAN, Lawrence J. **Princípios de administração financeira.** 12.ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

_____; JOEHNK, Michael D. **Princípios de investimentos.** São Paulo: Pearson Addison Wesley, 2005.

GUINDANI, Ari Antônio *et al.* **Planejamento Estratégico Orçamentário.** Curitiba: Ibplex, 2011.

HISRIC, Robert D.; PETERS Michael; SHEPHERD Dean. **Empreendedorismo.** 7.ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

INSTITUTO NACIONAL DE METROLOGIA, NORMALIZAÇÃO E QUALIDADE INDUSTRIAL - INMETRO. **Portaria nº 146, de 20 de junho de 2006.** Disponível em: <<http://www.inmetro.gov.br/rtac/pdf/RTAC001032.pdf>> Acesso em: 23 de outubro de 2014.

JULIEN, Pierre-André. **Empreendedorismo regional e a economia do conhecimento**. São Paulo: Saraiva, 2010.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de marketing**. 12.ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

____; KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing**. 14.ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

MAGALHÃES, Marcos Felipe; SAMPAIO, Rafael. **Planejamento de marketing: conhecer, decidir, agir**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

MARODIM IMÓVEIS. **Sala Comercial**. Disponível em: < <http://www.marodimmoveis.com.br/imovel/salas-terreas-em-marau/ed.-ilha-di-murano/120>> Acesso em: 25 de outubro de 2014.

MARTINS, Gilberto de Andrade; THEÓPHILO, Carlos Renato. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MASCARENHAS, Sidnei Augusto. **Metodologia científica**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Administração para Empreendedores: fundamentos da criação e da gestão de novos negócios**. 2.ed - São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

____. **Empreendedorismo**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2012.

MEGLIORINI, Evandir. **Custos: análise e gestão**. 3.ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

MINISTÉRIO PÚBLICO DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL. **Decreto Estadual nº 23.430, de 24 de outubro de 1974**. Disponível em: < <http://www.mprs.mp.br/ambiente/legislacao/id554.htm>> Acesso em: 24 de outubro de 2014.

NAKAGAWA, Marcelo. **Plano de negócio: teoria geral**. São Paulo: Manole, 2011.

RECEITA FEDERAL DO BRASIL. **Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006**. Disponível em: <<http://www.receita.fazenda.gov.br/Legislacao/2006/>>. Acesso em: 15 de outubro de 2014.

____. **Lei Complementar nº 139, de 10 de novembro de 2011**. Disponível em: < <http://www.receita.fazenda.gov.br/legislacao/leiscomplementares/2011/leicp139.htm>>. Acesso em: 15 de outubro de 2014.

____. **Lucro Presumido**. Disponível em: <http://www.receita.fazenda.gov.br/publico/perguntao/dipj2014/Capitulo_XIII_IRPJ_LucroPresumido2014.pdf> Acesso em: 15 de outubro de 2014.

____. **Regulamento do Imposto de Renda - RIR/1999**. Disponível em: <<http://www.receita.fazenda.gov.br/Legislacao/rir/Livro2.htm>> Acesso em: 15 de outubro de 2014.

ROSA, Cláudio Afrânio. **Como elaborar um plano de negócio**. Belo Horizonte: SEBRAE/MG, 2004.

____. **Como elaborar um plano de negócio**. Brasília: SEBRAE, 2007.

SALIM, Cesar Simões *et al.* **Construindo planos de negócios**. 3 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

SERTEK, Paulo; GUINDANI, Roberto Ari; MARTINS, Tomas Sparano. **Administração e planejamento estratégico**. 3.ed. Curitiba: Ibpex, 2011.

____. **Empreendedorismo**. Curitiba: InterSaberes, 2012.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS - SEBRAE (RS). **Características do Empreendedor**. Disponível em: < <http://www.sebrae-rs.com.br/index.php/quero-abrir-minha-empresa>> Acesso em: 20 de Abril de 2014.

____. **Modelo Plano de Negócios**. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br>> Acesso em: 25 de agosto de 2014.

SINDICATO DA INDÚSTRIA DA CONSTRUÇÃO CIVIL NO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL - SINDUSCON/RS. **Preços e Custos da Construção**. Disponível em: <<http://www.sinduscon-rs.com.br/wp-content/uploads/2014/09/Pre%C3%A7o-e-Custos-da-Constru%C3%A7%C3%A3o-1-OUTUBRO-2014.pdf>> Acesso em: 26 de Outubro de 2014.

SINDICATO DA INDÚSTRIA DA PANIFICAÇÃO E CONFEITARIA - SINDIPAN. **Distribuição Geográfica das Padarias no Brasil**. Disponível em: <<http://www.sindipan.org.br>> Acesso em: 23 de Outubro de 2014.

WILDAUER, Egon Walter. **Plano de Negócios: elementos constitutivos e processo de elaboração**. 2.ed. Curitiba: Ibpex, 2011.

ANEXO 1 - ORIGEM DOS PREÇOS DE VENDA DOS PRODUTOS

PRODUTO	Q'TDADE PRODUZIDA	TEMPO PROD.	CUSTO TOTAL/MP	EMBALAGEM	MOD	MOI	CFI	CUSTO TOTAL UNIT.	MARK- UP	PREÇO DE VENDA
Barquete	320	15	0,29	0,04	0,01	0,01	0,01	0,34	1,6798	0,56
Beijinho	175	25	0,37	0,04	0,03	0,02	0,19	0,65	1,6798	1,09
Bolacha Caseira	200	170	4,84	0,04	0,20	0,13	1,11	6,31	1,6798	10,60
Bolinha de Queijo	285	25	0,13	0,04	0,02	0,01	0,11	0,32	1,6798	0,53
Brigadeiro	175	30	0,27	0,04	0,04	0,03	0,22	0,60	1,6798	1,01
Cachorro Quente	200	20	0,38	0,04	0,02	0,01	0,13	0,59	1,6798	0,99
Café com Leite	325	40	0,17	0,04	0,03	0,02	0,16	0,42	1,6798	0,70
Café Preto	305	35	0,07	0,04	0,03	0,02	0,15	0,30	1,6798	0,51
Catarina de Chocolate	200	80	1,36	0,04	0,09	0,06	0,52	2,07	1,6798	3,48
Coxinhas	285	20	0,18	0,04	0,02	0,01	0,09	0,34	1,6798	0,57
Croissant de Chocolate	170	80	0,97	0,04	0,11	0,07	0,61	1,80	1,6798	3,03
Croissant de Frango	200	65	0,90	0,04	0,08	0,05	0,42	1,49	1,6798	2,50
Croissant de Presunto e Queijo	200	55	1,03	0,04	0,06	0,04	0,36	1,53	1,6798	2,57
Croquete	285	25	0,14	0,04	0,02	0,01	0,11	0,33	1,6798	0,55
Cuca	230	200	1,16	0,04	0,20	0,13	1,13	2,66	1,6798	4,47
Cupcake	125	75	0,42	0,04	0,14	0,09	0,78	1,47	1,6798	2,47
Docinho de Nozes	175	15	0,71	0,04	0,02	0,01	0,11	0,89	1,6798	1,50
Empadinha de Frango	285	25	0,16	0,04	0,02	0,01	0,11	0,35	1,6798	0,58
Enfiadinhos	200	135	3,58	0,04	0,16	0,10	0,88	4,76	1,6798	7,99
Grostoli	110	80	4,09	0,04	0,17	0,11	0,95	5,35	1,6798	8,99
Massa Caseira	420	75	1,14	0,05	0,04	0,03	0,23	1,49	1,6798	2,50
Mortadela Fatiada	140	20	16,90	0,04	0,03	0,02	0,19	17,18	1,6798	28,86
Nega Maluca	150	25	0,38	0,04	0,04	0,02	0,22	0,70	1,6798	1,18

PRODUTO	QTDDE PRODUZIDA	TEMPO PROD.	CUSTO TOTAL_MP	EMBALAGEM	MOD	MOI	CIF	CUSTO TOTAL UNIT.	MARK- UP	PREÇO DE VENDA
Pão Caseiro	350	170	1,83	0,04	0,11	0,07	0,63	2,69	1,6798	4,51
Pão de Hamburguer	117	70	1,95	0,04	0,14	0,09	0,78	3,00	1,6798	5,03
Pão de Queijo	220	120	7,98	0,04	0,13	0,08	0,71	8,94	1,6798	15,01
Pão de Torta Fria	125	85	1,47	0,04	0,16	0,10	0,89	2,65	1,6798	4,46
Pão de Xis	120	95	1,17	0,04	0,18	0,12	1,03	2,54	1,6798	4,27
Pão Fatiado	245	145	1,47	0,04	0,14	0,09	0,77	2,51	1,6798	4,21
Pão Francês	400	260	1,84	0,05	0,15	0,10	0,85	2,98	1,6798	5,01
Pão Sovado	275	145	1,58	0,04	0,12	0,08	0,69	2,51	1,6798	4,21
Pastel Folhado de Frango	210	75	0,84	0,04	0,08	0,05	0,47	1,48	1,6798	2,49
Pastel Folhado de Presunto/Queijo	210	90	0,74	0,04	0,10	0,06	0,56	1,50	1,6798	2,52
Pastelzinho de Carne Moída	285	10	0,22	0,04	0,01	0,01	0,05	0,32	1,6798	0,54
Presunto Fatiado	180	20	14,89	0,04	0,03	0,02	0,14	15,12	1,6798	25,39
Queijo Fatiado	150	20	11,00	0,04	0,03	0,02	0,17	11,26	1,6798	18,92
Risolis de Frango	285	20	0,18	0,04	0,02	0,01	0,09	0,34	1,6798	0,57
Risolis de Palmito	285	15	0,21	0,04	0,01	0,01	0,07	0,34	1,6798	0,57
Rocambole de Chocolate	120	80	7,74	0,04	0,15	0,10	0,87	8,90	1,6798	14,95
Sanduíche de Pão Fatiado	275	80	1,71	0,04	0,07	0,04	0,38	2,24	1,6798	3,76
Sanduíche de Pão Francês	275	80	0,94	0,04	0,07	0,04	0,38	1,47	1,6798	2,47
Sonho de Creme	120	20	0,61	0,04	0,04	0,02	0,22	0,93	1,6798	1,56
Sonho de Doce de Leite	120	35	0,39	0,04	0,07	0,04	0,38	0,92	1,6798	1,55
Torta Fria	205	180	3,79	0,04	0,20	0,13	1,14	5,31	1,6798	8,92
Tortas	190	150	6,14	0,04	0,18	0,12	1,03	7,51	1,6798	12,61

Fonte: Dados Primários

ANEXO 2 - ALÍQUOTAS E PARTILHAS DO SIMPLES NACIONAL PARA O COMÉRCIO

Receita Bruta em 12 meses (em R\$)	Alíquota	IRPJ	CSLL	COFINS	PIS/Pasep	CPP	ICMS
Até 180.000,00	4,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	2,75%	1,25%
De 180.000,01 a 360.000,00	5,47%	0,00%	0,00%	0,86%	0,00%	2,75%	1,86%
De 360.000,01 a 540.000,00	6,84%	0,27%	0,31%	0,95%	0,23%	2,75%	2,33%
De 540.000,01 a 720.000,00	7,54%	0,35%	0,35%	1,04%	0,25%	2,99%	2,56%
De 720.000,01 a 900.000,00	7,60%	0,35%	0,35%	1,05%	0,25%	3,02%	2,58%
De 900.000,01 a 1.080.000,00	8,28%	0,38%	0,38%	1,15%	0,27%	3,28%	2,82%
De 1.080.000,01 a 1.260.000,00	8,36%	0,39%	0,39%	1,16%	0,28%	3,30%	2,84%
De 1.260.000,01 a 1.440.000,00	8,45%	0,39%	0,39%	1,17%	0,28%	3,35%	2,87%
De 1.440.000,01 a 1.620.000,00	9,03%	0,42%	0,42%	1,25%	0,30%	3,57%	3,07%
De 1.620.000,01 a 1.800.000,00	9,12%	0,43%	0,43%	1,26%	0,30%	3,60%	3,10%
De 1.800.000,01 a 1.980.000,00	9,95%	0,46%	0,46%	1,38%	0,33%	3,94%	3,38%
De 1.980.000,01 a 2.160.000,00	10,04%	0,46%	0,46%	1,39%	0,33%	3,99%	3,41%
De 2.160.000,01 a 2.340.000,00	10,13%	0,47%	0,47%	1,40%	0,33%	4,01%	3,45%
De 2.340.000,01 a 2.520.000,00	10,23%	0,47%	0,47%	1,42%	0,34%	4,05%	3,48%
De 2.520.000,01 a 2.700.000,00	10,32%	0,48%	0,48%	1,43%	0,34%	4,08%	3,51%
De 2.700.000,01 a 2.880.000,00	11,23 %	0,52%	0,52%	1,56%	0,37%	4,44%	3,82%
De 2.880.000,01 a 3.060.000,00	11,32 %	0,52%	0,52%	1,57%	0,37%	4,49%	3,85%
De 3.060.000,01 a 3.240.000,00	11,42 %	0,53%	0,53%	1,58%	0,38%	4,52%	3,88%
De 3.240.000,01 a 3.420.000,00	11,51 %	0,53%	0,53%	1,60%	0,38%	4,56%	3,91%
De 3.420.000,01 a 3.600.000,00	11,61 %	0,54%	0,54%	1,60%	0,38%	4,60%	3,95%

Fonte: Receita Federal do Brasil

ANEXO 3 - ALÍQUOTAS E PARTILHAS DO SIMPLES NACIONAL PARA A INDÚSTRIA

Receita Bruta em 12 meses (em R\$)	Alíquota	IRPJ	CSLL	Cofins	PIS/ Pasep	CPP	ICMS	IPI
Até 180.000,00	4,50%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	2,75%	1,25%	0,50%
De 180.000,01 a 360.000,00	5,97%	0,00%	0,00%	0,86%	0,00%	2,75%	1,86%	0,50%
De 360.000,01 a 540.000,00	7,34%	0,27%	0,31%	0,95%	0,23%	2,75%	2,33%	0,50%
De 540.000,01 a 720.000,00	8,04%	0,35%	0,35%	1,04%	0,25%	2,99%	2,56%	0,50%
De 720.000,01 a 900.000,00	8,10%	0,35%	0,35%	1,05%	0,25%	3,02%	2,58%	0,50%
De 900.000,01 a 1.080.000,00	8,78%	0,38%	0,38%	1,15%	0,27%	3,28%	2,82%	0,50%
De 1.080.000,01 a 1.260.000,00	8,86%	0,39%	0,39%	1,16%	0,28%	3,30%	2,84%	0,50%
De 1.260.000,01 a 1.440.000,00	8,95%	0,39%	0,39%	1,17%	0,28%	3,35%	2,87%	0,50%
De 1.440.000,01 a 1.620.000,00	9,53%	0,42%	0,42%	1,25%	0,30%	3,57%	3,07%	0,50%
De 1.620.000,01 a 1.800.000,00	9,62%	0,42%	0,42%	1,26%	0,30%	3,62%	3,10%	0,50%
De 1.800.000,01 a 1.980.000,00	10,45%	0,46%	0,46%	1,38%	0,33%	3,94%	3,38%	0,50%
De 1.980.000,01 a 2.160.000,00	10,54%	0,46%	0,46%	1,39%	0,33%	3,99%	3,41%	0,50%
De 2.160.000,01 a 2.340.000,00	10,63%	0,47%	0,47%	1,40%	0,33%	4,01%	3,45%	0,50%
De 2.340.000,01 a 2.520.000,00	10,73%	0,47%	0,47%	1,42%	0,34%	4,05%	3,48%	0,50%
De 2.520.000,01 a 2.700.000,00	10,82%	0,48%	0,48%	1,43%	0,34%	4,08%	3,51%	0,50%
De 2.700.000,01 a 2.880.000,00	11,73%	0,52%	0,52%	1,56%	0,37%	4,44%	3,82%	0,50%
De 2.880.000,01 a 3.060.000,00	11,82%	0,52%	0,52%	1,57%	0,37%	4,49%	3,85%	0,50%
De 3.060.000,01 a 3.240.000,00	11,92%	0,53%	0,53%	1,58%	0,38%	4,52%	3,88%	0,50%
De 3.240.000,01 a 3.420.000,00	12,01%	0,53%	0,53%	1,60%	0,38%	4,56%	3,91%	0,50%
De 3.420.000,01 a 3.600.000,00	12,11%	0,54%	0,54%	1,60%	0,38%	4,60%	3,95%	0,50%

Fonte: Receita Federal do Brasil

ANEXO 4 - ITENS DO ESTOQUE INICIAL DE MATÉRIAS PRIMAS E MERCADORIAS PARA REVENDA

Estoque Inicial de Matérias Primas			
Itens	Quantidade (un.)	Valor Unitário (R\$)	Total (R\$)
Açúcar (5 Kg)	30	7,08	212,40
Água (1 Lt)	400	0,25	100,00
Chocolate (1 kg)	20	19,90	398,00
Farinha de Trigo (5 kg)	450	7,15	3.217,50
Fermento em Pó (1 Kg)	10	10,50	105,00
Fermento para Pão (1 Kg)	10	9,83	98,30
Gergelim (1 Kg)	10	10,64	106,40
Gordura Vegetal (1kg)	30	3,50	105,00
Leite (1 Lt)	600	1,90	1.140,00
Manteiga (1 kg)	35	6,36	222,60
Margarina (500g)	35	1,43	50,05
Óleo (900 ml)	150	2,50	375,00
Ovos (Dúzia)	60	2,60	156,00
Sal (1 kg)	30	0,71	21,30
Leite Condensado (Caixa)	30	2,35	70,50
Coco Ralado (pacote de 100 gr.)	20	1,71	34,20
Creme de Leite (caixa)	20	1,13	22,60
Maionese (saco de 395 gr.)	10	1,92	19,20
Frango (1 Kg)	5	8,47	42,35
Doce de Leite (pote de 400 gr.)	3	2,30	6,90
Amido de Milho (1 Kg)	3	2,03	6,09
Chocolate em Pó (200 gr.)	3	1,99	5,97
Chocolate Granulado (pacote de 100 gr.)	3	1,20	3,60
Nozes (1 Kg)	10	22,00	220,00
Morango (bandeja 300 gr.)	3	2,60	7,80
Cebola (1 Kg)	1	1,69	1,69
Alho (1 Kg)	1	9,21	9,21
Temperinhos Verdes (100 gr.)	2	1,25	2,50
Palmito (vidro 300 gr.)	3	6,95	20,85
Carne Moída (1 Kg)	5	6,00	30,00
Aguardente (910 ml)	3	6,80	20,40
Salsicha (1 Kg)	4	2,95	11,80
Cenoura (1 Kg)	2	1,28	2,56
Beterraba (1 Kg)	2	1,36	2,72
Pepino (500 gr.)	2	3,83	7,66
Nata (300 gr.)	2	2,58	5,16
Pó de Café (500 gr.)	30	6,42	192,60
Polvilho Azedo (500 gr.)	3	2,99	8,97
Margarina para Folhar (1 Kg)	4	6,69	26,76
Canela em Pó (100 gr.)	3	4,90	14,70
Sal Amoníaco (25 gr.)	3	1,17	3,51
TOTAL DO ESTOQUE INICIAL DE MATÉRIAS PRIMAS			7.107,85

Fonte: Adaptado de SEBRAE.

Estoque Inicial de Mercadorias para Revenda			
Item	Quantidade	Valor Unitário (R\$)	Total (R\$)
Refrigerante Litro (un.)	60	3,89	233,40
Refrigerante 600 ml (un.)	60	2,49	149,40
Refrigerante Lata (un.)	60	1,59	95,40
Suco Lata (un.)	30	1,60	48,00
Suco 200 ml (un.)	30	0,93	27,90
Suco Garrafa (un.)	30	1,43	42,90
Iogurte 200 ml (un.)	25	0,80	20,00
Água Mineral (un.)	100	0,73	73,00
Trident (un.)	2.000	0,97	1.940,00
Balas (un.)	2.000	0,06	120,00
Chicles (un.)	2.000	0,04	80,00
Leite Achocolatado 270 ml (un.)	25	2,37	59,25
Leite Achocolatado 200 ml (un.)	25	1,21	30,25
H2O Diversos Sabores (un.)	100	1,74	174,00
Bisnaguinhas (un.)	20	2,30	46,00
Bombons (un.)	1.000	0,52	520,00
Bis Lacta (un.)	50	2,96	148,00
Bolinhos (un.)	40	1,41	56,40
Torrinhas (un.)	40	1,19	47,60
TOTAL DO ESTOQUE INICIAL DE MERCADORIAS PARA REVENDA			3.911,50

Fonte: Adaptado de SEBRAE.

ANEXO 5 - ESTIMATIVA DE VENDAS PARA CINCO ANOS

Descrição do Produto	Vendas	Preço de Venda	Faturamento Ano 1 (R\$)	Faturamento Ano 2 (R\$)	Faturamento Ano 3 (R\$)	Faturamento Ano 4 (R\$)	Faturamento Ano 5 (R\$)
Barquete	3.800 unidades	0,55	2.090,00	2.382,60	2.787,64	3.400,92	4.319,17
Beijinho	2.100 unidades	1,00	2.100,00	2.394,00	2.800,98	3.417,20	4.339,84
Bolacha Caseira	1.870 Kg.	10,90	20.383,00	23.236,62	27.186,85	33.167,95	42.123,30
Bolinha de Queijo	3.400 unidades	0,55	1.870,00	2.131,80	2.494,21	3.042,93	3.864,52
Brigadeiro	2.100 unidades	1,00	2.100,00	2.394,00	2.800,98	3.417,20	4.339,84
Cachorro Quente	2.400 unidades	1,00	2.400,00	2.736,00	3.201,12	3.905,37	4.959,82
Café com Leite	3.900 unidades	0,70	2.730,00	3.112,20	3.641,27	4.442,35	5.641,79
Café Preto	3.650 unidades	0,50	1.825,00	2.080,50	2.434,19	2.969,71	3.771,53
Catarina de Chocolate	2.400 unidades	3,50	8.400,00	9.576,00	11.203,92	13.668,78	17.359,35
Coxinhas	3.400 unidades	0,55	1.870,00	2.131,80	2.494,21	3.042,93	3.864,52
Croissant de Chocolate	2.000 unidades	3,00	6.000,00	6.840,00	8.002,80	9.763,42	12.399,54
Croissant de Frango	2.350 unidades	2,50	5.875,00	6.697,50	7.836,08	9.560,01	12.141,21
Croissant de Presunto e Queijo	2.350 unidades	2,50	5.875,00	6.697,50	7.836,08	9.560,01	12.141,21
Croquete	3.400 unidades	0,55	1.870,00	2.131,80	2.494,21	3.042,93	3.864,52
Cuca	2.730 unidades	4,50	12.285,00	14.004,90	16.385,73	19.990,59	25.388,05
Cupcake	1.460 unidades	2,50	3.650,00	4.161,00	4.868,37	5.939,41	7.543,05
Docinho de Nozes	2.100 unidades	1,50	3.150,00	3.591,00	4.201,47	5.125,79	6.509,76
Empadinha de Frango	3.400 unidades	0,55	1.870,00	2.131,80	2.494,21	3.042,93	3.864,52
Enfiadinhos	2.350 Kg.	7,99	18.776,50	21.405,21	25.044,10	30.553,80	38.803,32
Grostoli	1.300 Kg.	8,99	11.687,00	13.323,18	15.588,12	19.017,51	24.152,23
Massa Caseira	5.000Kg.	5,00	25.000,00	28.500,00	33.345,00	40.680,90	51.664,74
Nega Maluca	1.800 unidades	1,20	2.160,00	2.462,40	2.881,01	3.514,83	4.463,83
Pão Caseiro	4.200 unidades	4,50	18.900,00	21.546,00	25.208,82	30.754,76	39.058,55
Pão de Hambúrguer	1.400 pacotes de 500 gr.	5,00	7.000,00	7.980,00	9.336,60	11.390,65	14.466,13
Pão de Queijo	2.650 Kg	18,90	50.085,00	57.096,90	66.803,37	81.500,12	103.505,15
Pão de Torta Fria	1.500 pacotes de 500 gr.	4,50	6.750,00	7.695,00	9.003,15	10.983,84	13.949,48
Pão de Xis	1.450 pacotes de 500 gr.	4,20	6.090,00	6.942,60	8.122,84	9.909,87	12.585,53

Descrição do Produto	Vendas	Preço de Venda	Faturamento Ano 1 (R\$)	Faturamento Ano 2 (R\$)	Faturamento Ano 3 (R\$)	Faturamento Ano 4 (R\$)	Faturamento Ano 5 (R\$)
Pão Fatiado	2.900 pacotes de 500 gr.	4,20	12.180,00	13.885,20	16.245,68	19.819,73	25.171,06
Pão Francês	4.800 Kg.	4,99	23.952,00	27.305,28	31.947,18	38.975,56	49.498,96
Pão Sovado	3.300 pacotes de 500 gr.	4,20	13.860,00	15.800,40	18.486,47	22.553,49	28.642,93
Pastel Folhado de Frango	2.480 unidades	2,50	6.200,00	7.068,00	8.269,56	10.088,86	12.812,86
Pastel Folhado de Presunto e Queijo	2.480 unidades	2,50	6.200,00	7.068,00	8.269,56	10.088,86	12.812,86
Pastelzinho de Carne Moída	3.400 unidades	0,55	1.870,00	2.131,80	2.494,21	3.042,93	3.864,52
Risolis de Frango	3.400 unidades	0,55	1.870,00	2.131,80	2.494,21	3.042,93	3.864,52
Risolis de Palmito	3.400 unidades	0,55	1.870,00	2.131,80	2.494,21	3.042,93	3.864,52
Rocambolo de Chocolate	1.350 unidades	14,99	20.236,50	23.069,61	26.991,44	32.929,56	41.820,54
Sanduíche de Pão Fatiado	3.285 unidades	3,75	12.318,75	14.043,38	16.430,75	20.045,51	25.457,80
Sanduíche de Pão Francês	3.285 unidades	2,50	8.212,50	9.362,25	10.953,83	13.363,68	16.971,87
Sonho de Creme	1.440 unidades	1,50	2.160,00	2.462,40	2.881,01	3.514,83	4.463,83
Sonho de Doce de Leite	1.440 unidades	1,50	2.160,00	2.462,40	2.881,01	3.514,83	4.463,83
Torta Fria	2.450 Kg.	8,99	22.025,50	25.109,07	29.377,61	35.840,69	45.517,67
Tortas Doces	2.300 Kg.	13,90	31.970,00	36.445,80	42.641,59	52.022,73	66.068,87
TOTAL VENDA DE PRODUTOS			399.876,75	455.859,50	533.355,61	650.693,84	826.381,18
Descrição da Mercadoria	Vendas	Preço de Venda	Faturamento Ano 1 (R\$)	Faturamento Ano 2 (R\$)	Faturamento Ano 3 (R\$)	Faturamento Ano 4 (R\$)	Faturamento Ano 5 (R\$)
Água Mineral	3.100 unidades	2,00	6.200,00	7.068,00	8.269,56	10.088,86	12.812,86
Balas	3.000 unidades	0,15	450,00	513,00	600,21	732,26	929,97
Bis Lacta	1.670 unidades	3,75	6.262,50	7.139,25	8.352,92	10.190,57	12.942,02
Bisnaguinhas	2.340 unidades	3,50	8.190,00	9.336,60	10.923,82	13.327,06	16.925,37
Bolinhos	1.350 unidades	1,85	2.497,50	2.847,15	3.331,17	4.064,02	5.161,31
Bombons	3.500 unidades	1,25	4.375,00	4.987,50	5.835,38	7.119,16	9.041,33
Chicles	3.000 unidades	0,15	450,00	513,00	600,21	732,26	929,97
H2O Diversos Sabores	3.400 unidades	2,50	8.500,00	9.690,00	11.337,30	13.831,51	17.566,01

Descrição da Mercadoria	Vendas	Preço de Venda	Faturamento Ano 1 (R\$)	Faturamento Ano 2 (R\$)	Faturamento Ano 3 (R\$)	Faturamento Ano 4 (R\$)	Faturamento Ano 5 (R\$)
Iogurte 200 ml	2.500 unidades	1,50	3.750,00	4.275,00	5.001,75	6.102,14	7.749,71
Leite Acheolotado 200 ml	2.450 unidades	1,75	4.287,50	4.887,75	5.718,67	6.976,77	8.860,50
Leite Acheolotado 270 ml	2.450 unidades	3,50	8.575,00	9.775,50	11.437,34	13.953,55	17.721,01
Mortadela Fatiada	1.600 Kg.	28,99	46.384,00	52.877,76	61.866,98	75.477,71	95.856,70
Presunto Fatiado	1.700 Kg.	24,99	42.483,00	48.430,62	56.663,83	69.129,87	87.794,93
Queijo Fatiado	1.800 Kg.	18,99	34.182,00	38.967,48	45.591,95	55.622,18	70.640,17
Refrigerante 600 ml	2.800 unidades	3,75	10.500,00	11.970,00	14.004,90	17.085,98	21.699,19
Refrigerante Lata	2.800 unidades	2,50	7.000,00	7.980,00	9.336,60	11.390,65	14.466,13
Refrigerante Litro	2.900 unidades	4,75	13.775,00	15.703,50	18.373,10	22.415,18	28.467,27
Suco 200 ml	2.500 unidades	1,75	4.375,00	4.987,50	5.835,38	7.119,16	9.041,33
Suco Garrafa	2.500 unidades	2,25	5.625,00	6.412,50	7.502,63	9.153,20	11.624,57
Suco Lata	2.650 unidades	2,25	5.962,50	6.797,25	7.952,78	9.702,39	12.322,04
Torrinhas	1.450 unidades	1,55	2.247,50	2.562,15	2.997,72	3.657,21	4.644,66
Trident	3.000 unidades	1,75	5.250,00	5.985,00	7.002,45	8.542,99	10.849,60
TOTAL DA VENDA DE MERCADORIAS			231.321,50	263.706,51	308.536,62	376.414,67	478.046,63
TOTAL DA RECEITA BRUTA			631.198,25	719.566,01	841.892,23	1.027.108,51	1.304.427,81

Fonte: Adaptado de SEBRAE.

ANEXO 6 - CÁLCULO DO CUSTO UNITÁRIO DOS PRODUTOS

Produto	Ingredientes da Receita	Quantidade da Receita	Preço do Ingrediente	Quantidade do Ingrediente	Custo por ingrediente	Rendimento	Custo da Receita	Custo Unitário
Barquete	Amido de Milho	27 gramas	R\$ 2,03	500	R\$ 0,11	30 unidades	R\$ 8,57	R\$ 0,29
	Farinha de Trigo	60 gramas	R\$ 7,15	5.000	R\$ 0,09			
	Margarina	60 gramas	R\$ 1,43	500	R\$ 0,17			
	Sal	10 gramas	R\$ 0,71	1.000	R\$ 0,01			
	Água	40 ml	R\$ 0,25	1.000	R\$ 0,01			
	Frango	500 gramas	R\$ 8,47	1.000	R\$ 4,24			
	Cebola	120 gramas	R\$ 1,69	1.000	R\$ 0,20			
	Alho	30 gramas	R\$ 9,21	1.000	R\$ 0,28			
	Óleo de Soja	40 ml	R\$ 2,50	900	R\$ 0,11			
	Sal	10 gramas	R\$ 0,71	1.000	R\$ 0,01			
	Temperinhos Verdes	100 gramas	R\$ 1,25	100	R\$ 1,25			
	Cenoura	100 gramas	R\$ 1,28	1.000	R\$ 0,13			
	Maionese	200 gramas	R\$ 1,92	200	R\$ 1,92			
Beijinho	Leite condensado	1 lata	R\$ 2,35	395	R\$ 2,35	20 unidades	R\$ 8,23	R\$ 0,41
	Margarina	3 gramas	R\$ 1,43	500	R\$ 0,01			
	Coco ralado	200 gramas	R\$ 1,71	100	R\$ 3,42			
	Cravo	20 gramas	R\$ 4,29	35	R\$ 2,45			
	Ovos	6 unidades	R\$ 2,60	12	R\$ 1,30			
Bolacha Caseira	Açúcar	525 gramas	R\$ 7,08	5.000	R\$ 0,74	1,5 Kg	R\$ 7,26	R\$ 4,84
	Banha	175 gramas	R\$ 3,50	1.000	R\$ 0,61			
	Leite	220 ml	R\$ 1,90	1.000	R\$ 0,42			
	Sal	10 gramas	R\$ 0,71	1.000	R\$ 0,01			
	Sal Amoníaco	50 gramas	R\$ 1,17	25	R\$ 2,34			
	Farinha de Trigo	600 gramas	R\$ 7,15	5.000	R\$ 0,86			
	Canela em Pó	20 gramas	R\$ 4,90	100	R\$ 0,98			
	Leite	1.000 ml	R\$ 1,90	1.000	R\$ 1,90			
	Óleo	100 ml	R\$ 2,50	900	R\$ 0,28			
	Caldo de galinha	2 cubos	R\$ 0,96	6	R\$ 0,32			
Bolinha de Queijo	Sal	10 gramas	R\$ 0,71	1.000	R\$ 0,01	60 unidades	R\$ 7,82	R\$ 0,13
	Farinha de Trigo	480 gramas	R\$ 7,15	5.000	R\$ 0,69			
	Gemas	2	R\$ 2,60	12	R\$ 0,43			
	Queijo	300 gramas	R\$ 14,00	1.000	R\$ 4,20			
	Leite condensado	1 lata	R\$ 2,35	395	R\$ 2,35			
Brigadeiro	Chocolate em Pó	30 gramas	R\$ 1,99	200	R\$ 0,30	20 unidades	R\$ 3,86	R\$ 0,19
	Margarina	3 gramas	R\$ 1,43	500	R\$ 0,01			
	Chocolate granulado	100 gramas	R\$ 1,20	100	R\$ 1,20			

Produto	Ingredientes da Receita	Quantidade da Receita	Preço do Ingrediente	Quantidade do Ingrediente	Custo por ingrediente	Rendimento	Custo da Receita	Custo Unitário				
Cachorro Quente	Pão	20 unidades	R\$ 0,08	1	R\$ 1,60	20 unidades	R\$ 7,66	R\$ 0,38				
	Tomate	500 gramas	R\$ 2,14	1.000	R\$ 1,07							
	Cebola	20 gramas	R\$ 1,69	1.000	R\$ 0,21							
	Alho	10 gramas	R\$ 9,21	1.000	R\$ 0,09							
	Sal	10 gramas	R\$ 0,71	1.000	R\$ 0,01							
	Óleo de Soja	40 ml	R\$ 2,50	900	R\$ 0,11							
	Temperinhos Verdes	50 gramas	R\$ 1,25	100	R\$ 0,63							
	Salsicha	400 gramas	R\$ 2,95	1.000	R\$ 1,18							
	Milho	300 gramas	R\$ 1,13	300	R\$ 1,13							
	Ervilha	300 gramas	R\$ 1,25	300	R\$ 1,25							
	Maionesa	200 gramas	R\$ 1,92	1.000	R\$ 0,38							
	Ketchup	200 gramas	R\$ 1,92	1.000	R\$ 0,38							
	Café com Leite	Água	660 ml	R\$ 0,25	1.000				R\$ 0,17	6 unidades	R\$ 1,02	R\$ 0,17
		Pó de Café	18 gramas	R\$ 6,42	500				R\$ 0,23			
Açúcar		36 gramas	R\$ 7,08	5.000	R\$ 0,05							
Leite		300 ml	R\$ 1,90	1.000	R\$ 0,57							
Café Preto	Água	660 ml	R\$ 0,25	1.000	R\$ 0,17	6 unidades	R\$ 0,45	R\$ 0,07				
	Pó de Café	18 gramas	R\$ 6,42	500	R\$ 0,23							
	Açúcar	36 gramas	R\$ 7,08	5.000	R\$ 0,05							
Catarina de Chocolate	Ovos	2	R\$ 2,60	12	R\$ 0,43	5 unidades	R\$ 6,82	R\$ 1,36				
	Leite	220 ml	R\$ 1,90	1.000	R\$ 0,42							
	Manteiga	40 gramas	R\$ 6,36	1.000	R\$ 0,25							
	Açúcar	36 gramas	R\$ 7,08	5.000	R\$ 0,05							
	Fermento Biológico	30 gramas	R\$ 9,83	500	R\$ 0,59							
	Leite em Pó	20 gramas	R\$ 7,99	400	R\$ 0,40							
	Sal	5 gramas	R\$ 0,71	1.000	R\$ 0,00							
	Farinha de Trigo	480 gramas	R\$ 7,15	5.000	R\$ 0,69							
	Chocolate	200 gramas	R\$ 19,90	1.000	R\$ 3,98							

Produto	Ingredientes da Receita	Quantidade da Receita	Preço do Ingrediente	Quantidade do Ingrediente	Custo por ingrediente	Rendimento	Custo da Receita	Custo Unitário
Coxinhas	Leite	1.000 ml	R\$ 1,90	1.000	R\$ 1,90	60 unidades	R\$ 10,78	R\$ 0,18
	Óleo	100 ml	R\$ 2,50	900	R\$ 0,28			
	Caldo de galinha	2 cubos	R\$ 0,96	6	R\$ 0,32			
	Sal	10 gramas	R\$ 0,71	1.000	R\$ 0,01			
	Farinha de Trigo	480 gramas	R\$ 7,15	5.000	R\$ 0,69			
	Gemas	2	R\$ 2,60	12	R\$ 0,43			
	Frango desfiado	500 gramas	R\$ 8,47	1.000	R\$ 4,24			
	Tomates	480 gramas	R\$ 2,14	1.000	R\$ 1,03			
	Óleo de Soja	40 ml	R\$ 2,50	900	R\$ 0,11			
	Cebola	120 gramas	R\$ 1,69	1.000	R\$ 0,20			
	Alho	30 gramas	R\$ 9,21	1.000	R\$ 0,28			
	Sal	10 gramas	R\$ 0,71	1.000	R\$ 0,01			
	Água	200 ml	R\$ 0,25	1.000	R\$ 0,05			
Temperinhos Verdes	100 gramas	R\$ 1,25	100	R\$ 1,25				
Croissant de Chocolate	Farinha de Trigo	400 gramas	R\$ 7,15	5.000	R\$ 0,57	10 unidades	R\$ 9,67	R\$ 0,97
	Fermento para Pão	10 gramas	R\$ 9,83	500	R\$ 0,20			
	Manteiga	160 gramas	R\$ 6,36	1.000	R\$ 1,02			
	Açúcar	24 gramas	R\$ 7,08	5.000	R\$ 0,03			
	Ovos	3 unidades	R\$ 2,60	12	R\$ 0,65			
	Sal	5 gramas	R\$ 0,71	1.000	R\$ 0,00			
	Água	110 ml	R\$ 0,25	1.000	R\$ 0,03			
	Chocolate	300 gramas	R\$ 19,90	1.000	R\$ 5,97			
	Chocolate granulado	100 gramas	R\$ 1,20	100	R\$ 1,20			
	Farinha de Trigo	400 gramas	R\$ 7,15	5.000	R\$ 0,57			
	Fermento para Pão	10 gramas	R\$ 9,83	500	R\$ 0,20			
	Manteiga	160 gramas	R\$ 6,36	1.000	R\$ 1,02			
	Açúcar	24 gramas	R\$ 7,08	5.000	R\$ 0,03			
Ovos	3 unidades	R\$ 2,60	12	R\$ 0,65				
Sal	5 gramas	R\$ 0,71	1.000	R\$ 0,00				
Água	110 ml	R\$ 0,25	1.000	R\$ 0,03				
Frango Desfiado	300 gramas	R\$ 8,47	1.000	R\$ 2,54				
Temperinhos	100 gramas	R\$ 1,25	100	R\$ 1,25				
Catupiry	200 gramas	R\$ 13,30	1.000	R\$ 2,66				
Croissant de Frango	Farinha de Trigo	400 gramas	R\$ 7,15	5.000	R\$ 0,57	10 unidades	R\$ 8,95	R\$ 0,90
	Fermento para Pão	10 gramas	R\$ 9,83	500	R\$ 0,20			
	Manteiga	160 gramas	R\$ 6,36	1.000	R\$ 1,02			
	Açúcar	24 gramas	R\$ 7,08	5.000	R\$ 0,03			
	Ovos	3 unidades	R\$ 2,60	12	R\$ 0,65			
	Sal	5 gramas	R\$ 0,71	1.000	R\$ 0,00			
	Água	110 ml	R\$ 0,25	1.000	R\$ 0,03			
	Frango Desfiado	300 gramas	R\$ 8,47	1.000	R\$ 2,54			
	Temperinhos	100 gramas	R\$ 1,25	100	R\$ 1,25			
	Catupiry	200 gramas	R\$ 13,30	1.000	R\$ 2,66			

Produto	Ingredientes da Receita	Quantidade da Receita	Preço do Ingrediente	Quantidade do Ingrediente	Custo por ingrediente	Rendimento	Custo da Receita	Custo Unitário				
Croissant de Presunto e Queijo	Farinha de Trigo	400 gramas	R\$ 7,15	5.000	R\$ 0,57	10 unidades	R\$ 10,27	R\$ 1,03				
	Fermento para Pão	10 gramas	R\$ 9,83	500	R\$ 0,20							
	Manteiga	160 gramas	R\$ 6,36	1.000	R\$ 1,02							
	Açúcar	24 gramas	R\$ 7,08	5.000	R\$ 0,03							
	Ovos	3 unidades	R\$ 2,60	12	R\$ 0,65							
	Sal	5 gramas	R\$ 0,71	1.000	R\$ 0,00							
	Água	110 ml	R\$ 0,25	1.000	R\$ 0,03							
	Presunto	300 gramas	R\$ 14,89	1.000	R\$ 4,47							
	Queijo	300 gramas	R\$ 11,00	1.000	R\$ 3,30							
	Croquete	Carne moída	500 gramas	R\$ 6,00	1.000				R\$ 3,00	30 unidades	R\$ 4,16	R\$ 0,14
Cebola		120 gramas	R\$ 1,69	1.000	R\$ 0,20							
Alho		30 gramas	R\$ 9,21	1.000	R\$ 0,28							
Óleo de Soja		60 ml	R\$ 2,50	900	R\$ 0,17							
Sal		10 gramas	R\$ 0,71	1.000	R\$ 0,01							
Farinha de Trigo		50 gramas	R\$ 7,15	5.000	R\$ 0,07							
Ovos		2	R\$ 2,60	12	R\$ 0,43							
Cuca		Farinha de Trigo	480 gramas	R\$ 7,15	5.000	R\$ 0,69	3 unidades	R\$ 4,65	R\$ 1,55			
		Açúcar	350 gramas	R\$ 7,08	5.000	R\$ 0,50						
		Leite	220 ml	R\$ 1,90	1.000	R\$ 0,42						
	Ovos	4 unidades	R\$ 2,60	12	R\$ 0,87							
	Manteiga	40 gramas	R\$ 6,36	1.000	R\$ 0,25							
	Fermento em Pó	40 gramas	R\$ 10,50	1.000	R\$ 0,42							
	Açúcar	175 gramas	R\$ 7,08	5.000	R\$ 0,25							
	Farinha de Trigo	60 gramas	R\$ 7,15	5.000	R\$ 0,09							
	Manteiga	30 gramas	R\$ 6,36	1.000	R\$ 0,19							
	Canela em Pó	20 gramas	R\$ 4,90	100	R\$ 0,98							
Cupcake	Ovos	2	R\$ 2,60	12	R\$ 0,43	24 unidades	R\$ 10,19	R\$ 0,42				
	Leite	220 ml	R\$ 1,90	1.000	R\$ 0,42							
	Óleo de Soja	150 ml	R\$ 2,50	900	R\$ 0,42							
	Açúcar	350 gramas	R\$ 7,08	5.000	R\$ 0,50							
	Fermento em Pó	19 gramas	R\$ 10,50	1.000	R\$ 0,20							
	Chocolate em Pó	90 gramas	R\$ 1,99	200	R\$ 0,90							
	Farinha de Trigo	360 gramas	R\$ 7,15	5.000	R\$ 0,51							
	Chocolate	300 gramas	R\$ 19,90	1.000	R\$ 5,97							
	Creme de Leite	150 gramas	R\$ 1,13	200	R\$ 0,85							

Produto	Ingredientes da Receita	Quantidade da Receita	Preço do Ingrediente	Quantidade do Ingrediente	Custo por ingrediente	Rendimento	Custo da Receita	Custo Unitário
Docinho de nozes	Leite Condensado	1 lata	R\$ 2,35	395	R\$ 2,35	20 unidades	R\$ 12,73	R\$ 0,64
	Margarina	3 gramas	R\$ 1,43	500	R\$ 0,01			
	Nozes	200g	R\$ 22,00	1.000	R\$ 4,40			
	Chocolate em Barra	300g	R\$ 19,90	1.000	R\$ 5,97			
Empadinhas de Frango	Farinha de Trigo	500 gramas	R\$ 7,15	5.000	R\$ 0,72	60 unidades	R\$ 9,46	R\$ 0,16
	Leite	125 ml	R\$ 1,90	1.000	R\$ 0,24			
	Sal	10 gramas	R\$ 0,71	1.000	R\$ 0,01			
	Ovos	1	R\$ 2,60	12	R\$ 0,22			
	Banha	200 gramas	R\$ 3,50	1.000	R\$ 0,70			
	Manteiga	15 gramas	R\$ 6,36	1.000	R\$ 0,10			
	Frango desfiado	500 gramas	R\$ 8,47	1.000	R\$ 4,24			
	Tomates	480 gramas	R\$ 2,14	1.000	R\$ 1,03			
	Óleo de Soja	40 ml	R\$ 2,50	900	R\$ 0,11			
	Cebola	120 gramas	R\$ 1,69	1.000	R\$ 0,20			
	Alho	30 gramas	R\$ 9,21	1.000	R\$ 0,28			
	Caldo de Galinha	1 cubo	R\$ 0,96	6	R\$ 0,16			
	Sal	10 gramas	R\$ 0,71	1.000	R\$ 0,01			
	Farinha de Trigo	120 gramas	R\$ 7,15	5.000	R\$ 0,17			
	Água	200 ml	R\$ 0,25	1.000	R\$ 0,05			
	Temperinhos Verdes	100 gramas	R\$ 1,25	100	R\$ 1,25			
Enfiadinhos	Pão de Torta Fria	6 unidades	R\$ 0,06	1	R\$ 0,36	2 Kg	R\$ 7,16	R\$ 3,58
	Maionese	300 gramas	R\$ 1,92	200	R\$ 2,88			
	Presunto	100 gramas	R\$ 14,89	1.000	R\$ 1,49			
	Queijo	100 gramas	R\$ 14,00	1.000	R\$ 1,40			
	Cenoura	100 gramas	R\$ 1,28	1.000	R\$ 0,13			
	Beterraba	100 gramas	R\$ 1,36	1.000	R\$ 0,14			
	Pepino	100 gramas	R\$ 3,83	500	R\$ 0,77			
	Ovos	4 unidades	R\$ 2,60	12	R\$ 0,87			
	Manteiga	40 gramas	R\$ 6,36	1.000	R\$ 0,25			
Grostoli	Açúcar	350 gramas	R\$ 7,08	5.000	R\$ 0,50	1 Kg	R\$ 4,09	R\$ 4,09
	Cachaça	30 ml	R\$ 6,80	910	R\$ 0,22			
	Leite	220 ml	R\$ 1,90	1.000	R\$ 0,42			
	Farinha de Trigo	1000 gramas	R\$ 7,15	5.000	R\$ 1,43			
	Fermento em Pó	38 gramas	R\$ 10,50	1.000	R\$ 0,40			

Produto	Ingredientes da Receita	Quantidade da Receita	Preço do Ingrediente	Quantidade do Ingrediente	Custo por ingrediente	Rendimento	Custo da Receita	Custo Unitário
Massa Caseira	Ovos	20 ovos	R\$ 2,60	12	R\$ 1,30	3,5 Kg	R\$ 3,97	R\$ 1,14
	Farinha de Trigo	2,5 Kg	R\$ 7,15	5.000	R\$ 0,86			
	Óleo de Soja	10 ml	R\$ 2,50	900	R\$ 1,67			
	Água	100 ml	R\$ 0,25	1.000	R\$ 0,15			
Nega Maluca	Ovos	4	R\$ 2,60	12	R\$ 0,87	20 unidades	R\$ 7,69	R\$ 0,38
	Açúcar	350 gramas	R\$ 7,08	5.000	R\$ 0,50			
	Nata	250 gramas	R\$ 2,58	300	R\$ 2,15			
	Leite	330 ml	R\$ 1,90	1.000	R\$ 0,63			
	Chocolate em Pó	90 gramas	R\$ 1,99	200	R\$ 0,90			
	Farinha de Trigo	240 gramas	R\$ 7,15	5.000	R\$ 0,34			
	Fermento em pó	19 gramas	R\$ 10,50	1.000	R\$ 0,20			
	Leite	60 ml	R\$ 1,90	1.000	R\$ 0,11			
	Açúcar	175 gramas	R\$ 7,08	5.000	R\$ 0,25			
	Chocolate em Pó	50 gramas	R\$ 1,99	200	R\$ 0,50			
	Margarina	20 gramas	R\$ 1,43	500	R\$ 0,06			
	Chocolate Granulado	100 gramas	R\$ 1,20	100	R\$ 1,20			
	Pão Caseiro	Farinha de Trigo	4 Kg	R\$ 9,75	5.000			
Fermento para pão		114 gramas	R\$ 9,83	500	R\$ 2,24			
Sal		60 gramas	R\$ 0,71	1.000	R\$ 0,04			
Açúcar		144 gramas	R\$ 7,08	5.000	R\$ 0,20			
Banha		120 gramas	R\$ 3,50	1.000	R\$ 0,42			
Água		1 Litro	R\$ 0,25	1.000	R\$ 0,25			
Farinha de Trigo		1000 gramas	R\$ 9,75	5.000	R\$ 1,95			
Fermento para pão		60 gramas	R\$ 9,83	500	R\$ 1,18			
Pão de Hambúrguer	Sal	20 gramas	R\$ 0,71	1.000	R\$ 0,01	1,5 Kg	R\$ 5,84	R\$ 1,95
	Açúcar	130 gramas	R\$ 7,08	5.000	R\$ 0,18			
	Margarina	100 gramas	R\$ 1,43	500	R\$ 0,29			
	Leite	500 ml	R\$ 1,90	1.000	R\$ 0,95			
	Gema	1 unidade	R\$ 2,60	12	R\$ 0,22			
	Gergelim	100 gramas	R\$ 10,64	1.000	R\$ 1,06			

Produto	Ingredientes da Receita	Quantidade da Receita	Preço do Ingrediente	Quantidade do Ingrediente	Custo por ingrediente	Rendimento	Custo da Receita	Custo Unitário
Risolis de Frango	Leite	1.000 ml	R\$ 1,90	1.000	R\$ 1,90	60 unidades	R\$ 10,78	R\$ 0,18
	Óleo	100 ml	R\$ 2,50	900	R\$ 0,28			
	Caldo de galinha	2 cubos	R\$ 0,96	6	R\$ 0,32			
	Sal	10 gramas	R\$ 0,71	1.000	R\$ 0,01			
	Farinha de Trigo	480 gramas	R\$ 7,15	5.000	R\$ 0,69			
	Gemas	2	R\$ 2,60	12	R\$ 0,43			
	Frango desfiado	500 gramas	R\$ 8,47	1.000	R\$ 4,24			
	Tomates	480 gramas	R\$ 2,14	1.000	R\$ 1,03			
	Óleo de Soja	40 ml	R\$ 2,50	900	R\$ 0,11			
	Cebola	120 gramas	R\$ 1,69	1.000	R\$ 0,20			
	Alho	30 gramas	R\$ 9,21	1.000	R\$ 0,28			
	Sal	10 gramas	R\$ 0,71	1.000	R\$ 0,01			
	Água	200 ml	R\$ 0,25	1.000	R\$ 0,05			
	Temperinhos Verdes	100 gramas	R\$ 1,25	100	R\$ 1,25			
Risolis de Palmito	Leite	1.000 ml	R\$ 1,90	1.000	R\$ 1,90	60 unidades	R\$ 12,47	R\$ 0,21
	Óleo	100 ml	R\$ 2,50	900	R\$ 0,28			
	Caldo de galinha	2 cubos	R\$ 0,96	6	R\$ 0,32			
	Sal	10 gramas	R\$ 0,71	1.000	R\$ 0,01			
	Farinha de Trigo	480 gramas	R\$ 7,15	5.000	R\$ 0,69			
	Gemas	2	R\$ 2,60	12	R\$ 0,43			
	Óleo de Soja	40 ml	R\$ 2,50	900	R\$ 0,11			
	Cebola	120 gramas	R\$ 1,69	1.000	R\$ 0,20			
	Alho	30 gramas	R\$ 9,21	1.000	R\$ 0,28			
	Palmito	300 gramas	R\$ 6,95	300	R\$ 6,95			
	Sal	10 gramas	R\$ 0,71	1.000	R\$ 0,01			
	Água	200 ml	R\$ 0,25	1.000	R\$ 0,05			
	Temperinhos Verdes	100 gramas	R\$ 1,25	100	R\$ 1,25			
	Rocambolê de Chocolate	Ovos	6	R\$ 2,60	12			
Água		90 ml	R\$ 0,25	1.000	R\$ 0,02			
Açúcar		260 gramas	R\$ 7,08	5.000	R\$ 0,37			
Fermento em Pó		20 gramas	R\$ 10,50	1.000	R\$ 0,21			
Chocolate em Pó		36 gramas	R\$ 1,99	200	R\$ 0,36			
Farinha de Trigo		180 gramas	R\$ 7,15	5.000	R\$ 0,26			
Chocolate		400 gramas	R\$ 19,90	1.000	R\$ 7,96			
Crema de Leite		200 ml	R\$ 1,13	200	R\$ 1,13			

Produto	Ingredientes da Receita	Quantidade da Receita	Preço do Ingrediente	Quantidade do Ingrediente	Custo por ingrediente	Rendimento	Custo da Receita	Custo Unitário			
Sanduíche de Pão Fatiado	Pão Fatiado	6 unidades	R\$ 0,06	1	R\$ 0,36	2 unidades	R\$ 3,41	R\$ 1,71			
	Maionesa	150 gramas	R\$ 1,92	200	R\$ 1,44						
	Presunto	50 gramas	R\$ 14,89	1.000	R\$ 0,74						
	Queijo	50 gramas	R\$ 14,00	1.000	R\$ 0,70						
	Alface	0,05 unidade	R\$ 1,25	1	R\$ 0,06						
	Tomate	50 gramas	R\$ 2,14	1.000	R\$ 0,11						
Sanduíche de Pão Francês	Pão Francês	1 unidade	R\$ 0,09	1	R\$ 0,09	1 unidade	R\$ 0,94	R\$ 0,94			
	Maionesa	50 gramas	R\$ 1,92	200	R\$ 0,48						
	Presunto	10 gramas	R\$ 14,89	1.000	R\$ 0,15						
	Queijo	10 gramas	R\$ 14,00	1.000	R\$ 0,14						
	Alface	0,01 unidade	R\$ 1,25	1	R\$ 0,01						
	Tomate	30 gramas	R\$ 2,14	1.000	R\$ 0,06						
Sonho de Creme	Leite	240 ml	R\$ 1,90	1.000	R\$ 0,46	15 unidades	R\$ 8,67	R\$ 0,58			
	Açúcar	40 gramas	R\$ 7,08	5.000	R\$ 0,06						
	Manteiga	100 gramas	R\$ 6,36	1.000	R\$ 0,06						
	Farinha de Trigo	1000 gramas	R\$ 7,15	5.000	R\$ 1,43						
	Fermento em Pó	50 gramas	R\$ 10,50	1.000	R\$ 0,53						
	Ovos	4 unidades	R\$ 2,60	12	R\$ 0,87						
	Gemas	4 unidades	R\$ 2,60	12	R\$ 0,87						
	Sal	10 gramas	R\$ 0,71	1.000	R\$ 0,01						
	Leite	790 ml	R\$ 1,90	1.000	R\$ 1,50						
	Leite Condensado	395 gramas	R\$ 2,35	395	R\$ 2,35						
	Amido de Milho	27 gramas	R\$ 2,03	500	R\$ 0,11						
	Gemas	2 unidade	R\$ 2,60	12	R\$ 0,43						
	Leite	240 ml	R\$ 1,90	1.000	R\$ 0,46				15 unidades	R\$ 5,29	R\$ 0,35
	Açúcar	40 gramas	R\$ 7,08	5.000	R\$ 0,06						
	Manteiga	100 gramas	R\$ 6,36	1.000	R\$ 0,06						
Farinha de Trigo	1000 gramas	R\$ 7,15	5.000	R\$ 1,43							
Fermento em Pó	50 gramas	R\$ 10,50	1.000	R\$ 0,53							
Ovos	4 unidades	R\$ 2,60	12	R\$ 0,87							
Gemas	4 unidades	R\$ 2,60	12	R\$ 0,87							
Sal	10 gramas	R\$ 0,71	1.000	R\$ 0,01							
Doce de leite	200 gramas	R\$ 2,30	450	R\$ 1,02							

Produto	Ingredientes da Receita	Quantidade da Receita	Preço do Ingrediente	Quantidade do Ingrediente	Custo por ingrediente	Rendimento	Custo da Receita	Custo Unitário
Torta Fria	Pão de Torta Fria	4 unidades	R\$ 0,06	1	R\$ 0,06	3 Kg	R\$ 11,37	R\$ 3,79
	Maionesa	400 gramas	R\$ 1,92	200	R\$ 3,84			
	Presunto	200 gramas	R\$ 14,89	1.000	R\$ 2,98			
	Pepino	200 gramas	R\$ 14,00	1.000	R\$ 2,80			
	Frango desfiado	200 gramas	R\$ 8,47	1.000	R\$ 1,69			
Tortas	Ovos	4 unidades	R\$ 2,60	12	R\$ 0,87	4 Kg	R\$ 24,56	R\$ 6,14
	Leite	200 ml	R\$ 1,90	1.000	R\$ 0,38			
	Açúcar	360 ml	R\$ 7,08	5.000	R\$ 0,51			
	Farinha de Trigo	240 ml	R\$ 7,15	5.000	R\$ 0,34			
	Fermento em Pó	19 gramas	R\$ 10,50	1.000	R\$ 0,20			
	Coco Ralado	100 gramas	R\$ 1,71	100	R\$ 1,71			
	Leite Condensado	250 gramas	R\$ 2,35	395	R\$ 1,49			
	Açúcar	50 gramas	R\$ 7,08	5.000	R\$ 0,07			
	Água	50 ml	R\$ 0,25	1.000	R\$ 0,01			
	Chocolate	300 gramas	R\$ 19,90	1.000	R\$ 5,97			
	Ovos	4 unidades	R\$ 2,60	12	R\$ 0,87			
	Crema de Leite	200 gramas	R\$ 1,13	200	R\$ 1,13			
	Leite	800 ml	R\$ 1,90	1.000	R\$ 1,52			
	Leite Condensado	395 gramas	R\$ 2,35	395	R\$ 2,35			
	Amido de Milho	36 gramas	R\$ 2,03	500	R\$ 0,15			
	Nozes	200 gramas	R\$ 22,00	1.000	R\$ 4,40			
	Morango	340 gramas	R\$ 2,60	340	R\$ 2,60			

Fonte: Adaptado de SEBRAE.

ANEXO 7 - CUSTOS E DESPESAS COM MÃO DE OBRA E PRÓ-LABORE

Função	Nº de Empregados	Salário Mensal (R\$)	Salário Anual (R\$)	Férias e Adicional de Férias (R\$)	13º Salário (R\$)	Subtotal (R\$)	FGTS (R\$)
Padeiro	1	1.500,00	18.000,00	1.999,95	1.500,00	3.499,95	1.720,00
Confeiteiro	1	1.500,00	18.000,00	1.999,95	1.500,00	3.499,95	1.720,00
Auxiliar de Padeiro e Confeiteiro	1	900,00	10.800,00	1.199,97	900,00	2.099,97	1.032,00
Atendente	1	800,00	9.600,00	1.066,64	800,00	1.866,64	917,33
Auxiliar de Limpeza Geral	1	724,00	8.688,00	965,31	724,00	1.689,31	830,18
Pró-Labore	2	1.448,00	34.752,00	3.861,24	2.896,00	6.757,24	0,00
TOTAL		8.320,00	99.840,00	11.093,06	8.320,00	19.413,06	6.219,51

Função	Total Ano 1 (R\$)	Total Ano 2 (R\$)	Total Ano 3 (R\$)	Total Ano 4 (R\$)	Total Ano 5 (R\$)
Padeiro	23.219,95	24.961,44	27.083,16	29.656,07	32.769,95
Confeiteiro	23.219,95	24.961,44	27.083,16	29.656,07	32.769,95
Auxiliar de Padeiro e Confeiteiro	13.931,97	14.976,87	16.249,90	17.793,64	19.661,97
Atendente	12.383,97	13.312,77	14.444,35	15.816,57	17.477,31
Auxiliar de Limpeza Geral	11.207,49	12.048,06	13.072,14	14.313,99	15.816,96
Pró-Labore	41.509,24	44.622,43	48.415,34	53.014,79	58.581,35
TOTAL	125.472,56	134.883,00	146.348,06	160.251,12	177.077,49

Fonte: Adaptado de SEBRAE.

**ANEXO 8 - CUSTO DOS PRODUTOS E DAS MERCADORIAS VENDIDAS PARA
CINCO ANOS**

Descrição	Quantidade	Custo Unitário (R\$)	CPV Ano 1 (R\$)	CPV Ano 2 (R\$)	CPV Ano 3 (R\$)	CPV Ano 4 (R\$)	CPV Ano 5 (R\$)
Barquete	3.800 unidades	0,29	1.102,00	1.256,28	1.469,85	1.793,21	2.277,38
Beijinho	2.100 unidades	0,41	861,00	981,54	1.148,40	1.401,05	1.779,33
Bolacha Caseira	1.870 Kg.	4,84	9.050,80	10.317,91	12.071,96	14.727,79	18.704,29
Bolinha de Queijo	3.400 unidades	0,13	442,00	503,88	589,54	719,24	913,43
Brigadeiro	2.100 unidades	0,19	399,00	454,86	532,19	649,27	824,57
Cachorro Quente	2.400 unidades	0,38	912,00	1.039,68	1.216,43	1.484,04	1.884,73
Café com Leite	3.900 unidades	0,17	663,00	755,82	884,31	1.078,86	1.370,15
Café Preto	3.650 unidades	0,07	255,50	291,27	340,79	415,76	528,01
Catarina de Chocolate	2.400 unidades	1,36	3.264,00	3.720,96	4.353,52	5.311,30	6.745,35
Coxinhas	3.400 unidades	0,18	612,00	697,68	816,29	995,87	1.264,75
Croissant de Chocolate	2.000 unidades	0,97	1.940,00	2.211,60	2.587,57	3.156,84	4.009,18
Croissant de Frango	2.350 unidades	0,90	2.115,00	2.411,10	2.820,99	3.441,60	4.370,84
Croissant de Presunto e Queijo	2.350 unidades	1,03	2.420,50	2.759,37	3.228,46	3.938,72	5.002,18
Croquete	3.400 unidades	0,14	476,00	542,64	634,89	774,56	983,70
Cuca	2.730 unidades	1,55	4.231,50	4.823,91	5.643,97	6.885,65	8.744,77
Cupcake	1.460 unidades	0,42	613,20	699,05	817,89	997,82	1.267,23
Docinho de Nozes	2.100 unidades	0,64	1.344,00	1.532,16	1.792,63	2.187,01	2.777,50
Empadinha de Frango	3.400 unidades	0,16	544,00	620,16	725,59	885,22	1.124,22
Enfiadinhos	2.350 Kg.	3,58	8.413,00	9.590,82	11.221,26	13.689,94	17.386,22
Grostoli	1.300 Kg.	2,73	3.549,00	4.045,86	4.733,66	5.775,06	7.334,33
Massa Caseira	5.000 Kg.	1,14	5.700,00	6.498,00	7.602,66	9.275,25	11.779,56
Mega Maluca	1.800 unidades	0,38	684,00	779,76	912,32	1.113,03	1.413,55
Pão Caseiro	4.200 unidades	1,83	7.686,00	8.762,04	10.251,59	12.506,94	15.883,81
Pão de Hambúrguer	1.400 pacotes de 500 gramas	1,95	2.730,00	3.112,20	3.641,27	4.442,35	5.641,79
Pão de Queijo	2.650 Kg.	7,98	21.147,00	24.107,58	28.205,87	34.411,16	43.702,17

Descrição	Quantidade	Custo Unitário	CPV Ano 1	CPV Ano 2	CPV Ano 3	CPV Ano 4	CPV Ano 5
Pão de Torta Fria	1.500 pacotes de 500 gramas	1,18	1.770,00	2.017,80	2.360,83	2.880,21	3.657,86
Pão de Xis	1.450 pacotes de 500 gramas	0,87	1.261,50	1.438,11	1.682,59	2.052,76	2.607,00
Pão Fatiado	2.900 pacotes de 500 gramas	1,18	3.422,00	3.901,08	4.564,26	5.568,40	7.071,87
Pão Francês	4.800 Kg.	3,67	17.616,00	20.082,24	23.496,22	28.665,39	36.405,04
Pão Sovado	3.300 pacotes de 500 gramas	1,49	4.917,00	5.605,38	6.558,29	8.001,12	10.161,42
Pastel Folhado de Frango	2.480 unidades	0,84	2.083,20	2.374,85	2.778,57	3.389,86	4.305,12
Pastel Folhado de Presunto/Queijo	2.480 unidades	0,74	1.835,20	2.092,13	2.447,79	2.986,30	3.792,61
Pastelzinho de Carne Moída	3.400 unidades	0,22	748,00	852,72	997,68	1.217,17	1.545,81
Risolis de Frango	3.400 unidades	0,18	612,00	697,68	816,29	995,87	1.264,75
Risolis de Palmito	3.400 unidades	0,21	714,00	813,96	952,33	1.161,85	1.475,55
Rocambolê de Chocolate	1.350 unidades	0,77	1.039,50	1.185,03	1.386,49	1.691,51	2.148,22
Sanduíche de Pão Fatiado	3.285 unidades	1,71	5.617,35	6.403,78	7.492,42	9.140,75	11.608,76
Sanduíche de Pão Francês	3.285 unidades	0,94	3.087,90	3.520,21	4.118,64	5.024,74	6.381,42
Sonho de Creme	1.440 unidades	0,58	835,20	952,13	1.113,99	1.359,07	1.726,02
Sonho de Doce de Leite	1.440 unidades	0,35	504,00	574,56	672,24	820,13	1.041,56
Torta Fria	2.450 Kg.	3,79	9.285,50	10.585,47	12.385,00	15.109,70	19.189,32
Tortas	2.300 Kg.	6,14	14.122,00	16.099,08	18.835,92	22.979,83	29.184,38
CPV Total			150.624,85	171.712,33	200.903,42	245.102,18	311.279,77
Descrição	Quantidade	Custo Unitário	CMV Ano 1	CMV Ano 2	CMV Ano 3	CMV Ano 4	CMV Ano 5
Água Mineral	3.100 unidades	0,73	2.263,00	2.579,82	3.018,39	3.682,44	4.676,69
Balas	3.000 unidades	0,06	180,00	205,20	240,08	292,90	371,99
Bis Lacta	1.670 unidades	2,96	4.943,20	5.635,25	6.593,24	8.043,75	10.215,57
Bisnaguinhas	2.340 unidades	2,30	5.382,00	6.135,48	7.178,51	8.757,78	11.122,39
Bolinhos	1.350 unidades	1,41	1.903,50	2.169,99	2.538,89	3.097,44	3.933,75

Descrição	Quantidade	Custo Unitário	CMV Ano 1	CMV Ano 2	CMV Ano 3	CMV Ano 4	CMV Ano 5
Bombons	3.500 unidades	0,52	1.820,00	2.074,80	2.427,52	2.961,57	3.761,19
Chicles	3.000 unidades	0,04	120,00	136,80	160,06	195,27	247,99
H2O Diversos Sabores	3.400 unidades	1,74	5.916,00	6.744,24	7.890,76	9.626,73	12.225,94
Iogurte 200 ml	2.500 unidades	0,80	2.000,00	2.280,00	2.667,60	3.254,47	4.133,18
Leite Acheolado 200 ml	2.450 unidades	1,21	2.964,50	3.379,53	3.954,05	4.823,94	6.126,41
Leite Acheolado 270 ml	2.450 unidades	2,37	5.806,50	6.619,41	7.744,71	9.448,55	11.999,65
Mortadela Fatiada	1.600 Kg	13,90	22.240,00	25.353,60	29.663,71	36.189,73	45.960,96
Presunto Fatiado	1.700 Kg	10,70	18.190,00	20.736,60	24.261,82	29.599,42	37.591,27
Queijo Fatiado	1.800 Kg	11,00	19.800,00	22.572,00	26.409,24	32.219,27	40.918,48
Refrigerante 600 ml	2.800 unidades	2,49	6.972,00	7.948,08	9.299,25	11.345,09	14.408,26
Refrigerante Lata	2.800 unidades	1,59	4.452,00	5.075,28	5.938,08	7.244,45	9.200,46
Refrigerante Litro	2.620 unidades	3,89	10.191,80	11.618,65	13.593,82	16.584,46	21.062,27
Suco 200 ml	2.500 unidades	0,93	2.325,00	2.650,50	3.101,09	3.783,32	4.804,82
Suco Garrafa	2.500 unidades	1,43	3.575,00	4.075,50	4.768,34	5.817,37	7.388,06
Suco Lata	2.650 unidades	1,60	4.240,00	4.833,60	5.655,31	6.899,48	8.762,34
Torradinhas	1.450 unidades	1,19	1.725,50	1.967,07	2.301,47	2.807,80	3.565,90
Trident	3.000 unidades	0,97	2.910,00	3.317,40	3.881,36	4.735,26	6.013,78
CMV Total			129.920,00	137.990,73	161.449,15	196.967,97	250.149,32
CUSTO TOTAL			280.544,85	309.703,06	362.352,57	442.070,15	561.429,09

Fonte: Adaptado de SEBRAE.

ANEXO 9 - PROJEÇÃO DE CUSTOS E DESPESAS FIXAS PARA CINCO ANOS

Descrição	Custos e Despesas Fixas Mensais	Custos e Despesas Fixas para o Ano 1	Custo e Despesas Fixas para o Ano 2	Custos e Despesas Fixas para o Ano 3	Custos e Despesas Fixas para o Ano 4	Custos e Despesas Fixas para o Ano 5
Água	R\$ 300,00	R\$ 3.600,00	R\$ 3.852,00	R\$ 4.121,64	R\$ 4.410,15	R\$ 4.718,87
Energia Elétrica	R\$ 800,00	R\$ 9.600,00	R\$ 10.272,00	R\$ 10.991,04	R\$ 11.760,41	R\$ 12.583,64
Telefone	R\$ 200,00	R\$ 2.400,00	R\$ 2.568,00	R\$ 2.747,76	R\$ 2.940,10	R\$ 3.145,91
Aluguel	R\$ 2.800,00	R\$ 33.600,00	R\$ 35.952,00	R\$ 38.468,64	R\$ 41.161,44	R\$ 44.042,75
Despesas de Manutenção	R\$ 1.500,00	R\$ 18.000,00	R\$ 19.260,00	R\$ 20.608,20	R\$ 22.050,77	R\$ 23.594,33
Manutenção conta Bancos	R\$ 100,00	R\$ 1.200,00	R\$ 1.284,00	R\$ 1.373,88	R\$ 1.470,05	R\$ 1.572,96
Material de Expediente	R\$ 200,00	R\$ 2.400,00	R\$ 2.568,00	R\$ 2.747,76	R\$ 2.940,10	R\$ 3.145,91
Material de Limpeza	R\$ 200,00	R\$ 2.400,00	R\$ 2.568,00	R\$ 2.747,76	R\$ 2.940,10	R\$ 3.145,91
Despesas de Combustíveis	R\$ 250,00	R\$ 3.000,00	R\$ 3.210,00	R\$ 3.434,70	R\$ 3.675,13	R\$ 3.932,39
Manutenção Automóvel	R\$ 350,00	R\$ 4.200,00	R\$ 4.494,00	R\$ 4.808,58	R\$ 5.145,18	R\$ 5.505,34
Propaganda	R\$ 350,00	R\$ 4.200,00	R\$ 4.494,00	R\$ 4.808,58	R\$ 5.145,18	R\$ 5.505,34
Seguros	R\$ 110,00	R\$ 1.320,00	R\$ 1.412,40	R\$ 1.511,27	R\$ 1.617,06	R\$ 1.730,25
Vigilância e Segurança	R\$ 1.000,00	R\$ 12.000,00	R\$ 12.840,00	R\$ 13.738,80	R\$ 14.700,52	R\$ 15.729,55
Despesas com Máquina de Cartões	R\$ 110,00	R\$ 1.320,00	R\$ 1.412,40	R\$ 1.511,27	R\$ 1.617,06	R\$ 1.730,25
Despesas de Manutenção do Site	R\$ 120,00	R\$ 1.440,00	R\$ 1.540,80	R\$ 1.648,66	R\$ 1.764,06	R\$ 1.887,55
Juros s/Empréstimo	R\$ 461,93	R\$ 5.543,16	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00
Depreciação	R\$ 790,36	R\$ 9.484,35	R\$ 9.484,35	R\$ 9.484,35	R\$ 9.484,35	R\$ 9.484,35
TOTAL	R\$ 9.642,29	R\$ 115.707,51	R\$ 117.211,95	R\$ 124.752,89	R\$ 132.821,66	R\$ 141.455,30

Fonte: Adaptado de SEBRAE.

ANEXO 10 - DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO PARA CINCO ANOS

Demonstração do Resultado	Ano 1 (R\$)	Ano 2 (R\$)	Ano 3 (R\$)	Ano 4 (R\$)	Ano 5 (R\$)
RECEITA OPERACIONAL BRUTA	631.198,25	719.566,01	841.892,23	1.027.108,51	1.304.427,81
Vendas de Produtos	399.876,75	455.859,50	533.355,61	650.693,84	826.381,18
Vendas de Mercadorias	231.321,50	263.706,51	308.536,62	376.414,67	478.046,63
(-) DEDUÇÕES DA RECEITA BRUTA	(42.004,24)	(47.884,83)	(56.025,25)	(78.062,55)	(99.635,27)
Impostos s/Vendas	(42.004,24)	(47.884,83)	(56.025,25)	(78.062,55)	(99.635,27)
(=) RECEITA OPERACIONAL LÍQUIDA	589.194,01	671.681,18	785.866,98	949.045,96	1.204.792,54
(-) CUSTOS DAS VENDAS	(280.544,85)	(309.703,06)	(362.352,57)	(442.070,15)	(561.429,09)
Custo dos Produtos Vendidos	(150.624,85)	(171.712,33)	(200.903,42)	(245.102,18)	(311.279,77)
Custo das Mercadorias Vendidas	(129.920,00)	(137.990,73)	(161.449,15)	(196.967,97)	(250.149,32)
(=) RESULTADO OPERACIONAL BRUTO	308.649,16	361.978,12	423.514,41	506.975,81	643.363,45
(-) DESPESAS OPERACIONAIS	(234.436,91)	(250.810,95)	(269.727,07)	(291.872,73)	(316.959,83)
Despesas com Pessoal	(125.472,56)	(134.883,00)	(146.348,06)	(160.521,12)	(177.077,49)
Despesas Administrativas e com Vendas	(108.964,35)	(115.927,95)	(123.379,01)	(131.351,61)	(139.882,34)
(-) DESPESAS FINANCEIRAS	(6.743,16)	(1.284,00)	(1.373,88)	(1.470,05)	(1.572,96)
Despesas Financeiras	(6.743,16)	(1.284,00)	(1.373,88)	(1.470,05)	(1.572,96)
(=) RESULTADO OPERACIONAL ANTES DO IR E DA CS SOBRE O LUCRO	67.469,09	109.883,17	152.413,46	213.633,03	324.830,66
(-) IR	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
(=) RESULTADO LÍQUIDO	67.469,09	109.883,17	152.413,46	213.633,03	324.830,66

Fonte: Adaptado de SEBRAE.

ANEXO 11 - FLUXO DE CAIXA PARA CINCO ANOS

Fluxo de Caixa	Ano 1 (R\$)	Ano 2 (R\$)	Ano 3 (R\$)	Ano 4 (R\$)	Ano 5 (R\$)
<i>Saldo Inicial</i>	31.865,31	26.926,25	128.460,07	273.264,19	472.631,24
Recebimento das Vendas a Vista	441.838,78	503.696,21	589.324,56	718.975,95	913.099,47
Recebimento das Vendas a Prazo	0	189.359,47	215.869,80	252.567,67	308.132,56
<i>Total de Entradas</i>	441.838,78	693.055,68	805.194,36	971.543,62	1.221.232,03
Fornecedores	(143.077,88)	(301.026,43)	(342.748,38)	(410.255,59)	(511.784,61)
Salários e Encargos	(125.472,56)	(134.883,00)	(146.348,06)	(160.521,12)	(177.077,49)
Impostos	(42.004,24)	(47.884,83)	(56.025,25)	(78.062,55)	(99.635,27)
Água	(3.600,00)	(3.852,00)	(4.121,64)	(4.410,15)	(4.718,87)
Energia Elétrica	(9.600,00)	(10.272,00)	(10.991,04)	(11.760,41)	(2.583,64)
Telefone	(2.400,00)	(2.568,00)	(2.747,76)	(2.940,10)	(3.145,91)
Aluguel	(33.600,00)	(35.952,00)	(38.468,64)	(41.161,44)	(44.042,75)
Manutenção	(18.000,00)	(19.260,00)	(20.608,20)	(22.050,77)	(23.594,33)
Manutenção Conta Bancos	(1.200,00)	(1.284,00)	(1.373,88)	(1.470,05)	(1.572,96)
Material de Expediente	(2.400,00)	(2.568,00)	(2.747,76)	(2.940,10)	(3.145,91)
Material de Limpeza	(2.400,00)	(2.568,00)	(2.747,76)	(2.940,10)	(3.145,91)
Combustíveis	(3.000,00)	(3.210,00)	(3.434,70)	(3.675,13)	(3.932,39)
Manutenção Automóvel	(4.200,00)	(4.494,00)	(4.808,58)	(5.145,18)	(5.505,34)
Propaganda	(4.200,00)	(4.494,00)	(4.808,58)	(5.145,18)	(5.505,34)
Seguros	(1.320,00)	(1.412,40)	(1.511,27)	(1.617,06)	(1.730,25)
Vigilância e Segurança	(1.200,00)	(12.840,00)	(13.738,80)	(14.700,52)	(15.729,55)
Máquina de Cartões	(1.320,00)	(1.412,40)	(1.511,27)	(1.617,06)	(1.730,25)
Manutenção do Site	(1.440,00)	(1.540,80)	(1.648,66)	(1.764,06)	(1.887,55)
Empréstimo	(35.543,16)	0,00	0,00	0,00	0,00
<i>Total de Saídas</i>	(446.777,84)	(591.521,86)	(660.390,23)	(772.176,57)	(920.468,32)
SALDO FINAL	26.926,25	128.460,07	273.264,19	472.631,24	773.394,96
Investimento Inicial	130.000,00	103.073,75	0,00	0,00	0,00
Recuperação do Investimento Inicial	26.926,25	128.460,07	0,00	0,00	0,00
% de recuperação	20,71%	124,63%	0,00%	0,00%	0,00%

Fonte: Adaptado de SEBRAE.

ANEXO 12 - BALANÇO PATRIMONIAL PARA CINCO ANOS

Balanco Patrimonial	Inicial (R\$)	Ano 1 (R\$)	Ano 2 (R\$)	Ano 3 (R\$)	Ano 4 (R\$)	Ano 5 (R\$)
ATIVO						
<i>Ativo Circulante</i>	42.884,66	232.915,97	367.154,18	555.903,23	819.676,57	1.214.864,65
Caixa e Bancos	31.865,31	26.926,25	128.460,07	273.264,19	472.631,24	773.394,96
Estoques	11.019,35	16.630,25	22.824,31	30.071,37	38.912,77	50.141,35
Clientes	0,00	189.359,47	215.869,80	252.567,67	308.132,56	391.328,34
<i>Ativo Não Circulante</i>	87.115,34	77.630,99	68.146,64	58.662,29	49.177,94	39.693,59
Imobilizado	87.115,34	87.115,34	87.115,34	87.115,34	87.115,34	87.115,34
(-) Depreciação	0,00	(9.484,35)	(18.968,70)	(28.453,05)	(37.937,40)	(47.421,75)
Total do Ativo	130.000,00	310.546,96	435.300,82	614.565,52	868.854,51	1.254.558,24
PASSIVO						
<i>Passivo Circulante</i>	30.000,00	143.077,87	157.948,56	184.799,81	225.455,77	286.328,83
Fornecedores	0,00	143.077,87	157.948,56	184.799,81	225.455,77	286.328,83
Empréstimos	30.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<i>Patrimônio Líquido</i>	100.000,00	167.469,09	277.352,26	429.765,71	643.398,74	968.229,41
Capital Social	100.000,00	100.000,00	100.000,00	100.000,00	100.000,00	100.000,00
Lucros Acumulados	0,00	67.469,09	177.352,26	329.765,71	543.398,74	868.229,41
Total do Passivo e PL	130.000,00	310.546,96	435.300,82	614.565,52	868.854,51	1.254.558,24

Fonte: Dados Primários.