



**UNIVERSIDADE FEDERAL DA FRONTEIRA SUL
CAMPUS CHAPECÓ
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO (ÊNFASE EM PEQUENOS EMPREENDIMENTOS
E COOPERATIVISMO)**

DAIANA EMANOELI GUARDA

**PLANO DE NEGÓCIOS NA DISTRIBUIDORA CORSO: CESTAS DE ALIMENTOS
PARA AS INDÚSTRIAS DA REGIÃO OESTE DE SANTA CATARINA**

CHAPECÓ

2015

DAIANA EMANOELI GUARDA

**PLANO DE NEGÓCIOS NA DISTRIBUIDORA CORSO: CESTAS DE ALIMENTOS
PARA AS INDÚSTRIAS DA REGIÃO OESTE DE SANTA CATARINA**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Administração (Ênfase em Pequenos Empreendimentos e Cooperativismo) da Universidade Federal da Fronteira Sul, como requisito para obtenção do título de bacharel em Administração.

Orientadora: Prof. Msc. Janaína Gularte Cardoso.

CHAPECÓ

2015

DGI/DGCI - Divisão de Gestão de Conhecimento e Inovação

Guarda, Daiana Emanoeli

Plano de Negócios na Distribuidora Corso: cestas de alimentos para as indústrias da região Oeste de Santa Catarina/ Daiana Emanoeli Guarda. -- 2015.

181 f.:il.

Orientadora: Janaína Gularte Cardoso.

Trabalho de conclusão de curso (graduação) - Universidade Federal da Fronteira Sul, Curso de Administração (Ênfase em pequenos empreendimentos e cooperativismo) , Chapecó, SC, 2015.

1. Plano de Negócios. I. Cardoso, Janaína Gularte, orient. II. Universidade Federal da Fronteira Sul. III. Título.

DAIANA EMANOELI GUARDA

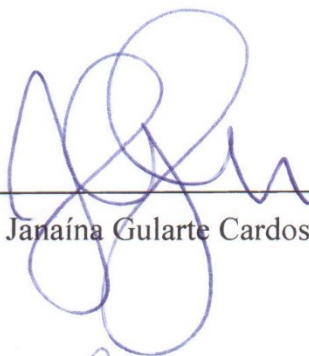
**PLANO DE NEGÓCIOS NA DISTRIBUIDORA CURSO: CESTAS DE ALIMENTOS
PARA AS INDÚSTRIAS DA REGIÃO OESTE DE SANTA CATARINA**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Administração (Ênfase em Pequenos Empreendimentos e Cooperativismo) da Universidade Federal da Fronteira Sul, como requisito para obtenção do título de bacharel em Administração.

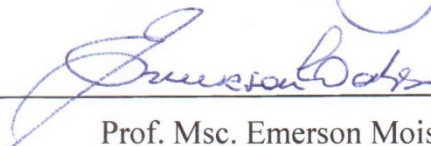
Orientadora: Prof. Msc. Janaína Gularte Cardoso

Este trabalho de conclusão de curso foi defendido e aprovado pela banca em: 16/06/2015.

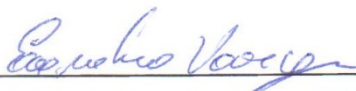
BANCA EXAMINADORA



Prof. Msc. Janaína Gularte Cardoso



Prof. Msc. Emerson Moisés Labes



Prof. Msc. Evandro Sadi Vargas

Dedico este trabalho à minha família e ao meu namorado, que sempre me deram apoio para a realização deste curso e estão sempre comigo, me dando força e incentivo para alcance da minha formação acadêmica.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, por sempre estar ao meu lado, iluminando meu caminho, pois é a minha maior força. Agradeço a todos, que de alguma maneira contribuíram para meu aprendizado e consecução deste passo importante alcançado, apoiando-me tanto no lado emocional, quanto no embasamento teórico. Agradeço a professora Janaína Gularte Cardoso, pela orientação deste trabalho, dedicando parte do seu tempo e seu amplo conhecimento. Ao professor Roberto Mauro Dall’Agnol, agradeço pelo importante auxílio nas dúvidas referentes ao planejamento financeiro. Agradeço também, à todos os professores que, no decorrer de todo o curso, repassaram seus conhecimentos e contribuíram para meu aprendizado nas áreas da administração. Agradeço à minha mãe Sônia, meu pai João e meu irmão Marcelo, pois minha família me apoiou e me apoia em toda a minha trajetória pessoal e acadêmica, dando sempre o máximo que podem para me auxiliar no que for preciso, sem medir esforços. Agradeço ao meu namorado Alexandre, pela paciência e incentivos, que com amor e carinho me deu forças para esta caminhada, estando sempre ao meu lado. A todos, meus mais sinceros agradecimentos.

“Empreendedorismo é o desenvolvimento de pessoas e processos que, em conjunto, levam à transformação de ideias em oportunidades” (DORNELAS, 2012, p. 28).

RESUMO

O empreendedorismo é tema presente na gestão atual das empresas, sendo que os recursos humanos destas, além de gerí-las e conduzi-las, buscam investir em suas ideias de negócio. Porém, o mercado competitivo torna este processo complexo, necessitando de um planejamento adequado para tomada de decisão. É por estes motivos que foi desenvolvido este Plano de Negócios, visando identificar as oportunidades e os fatores limitantes para a Distribuidora Corso agregar mais dois produtos em seu portfólio (cestas de alimentos), passando a atender as indústrias do Oeste de Santa Catarina. A pesquisa possui classificação exploratória, descritiva e aplicada e, também, uma abordagem qualitativa e quantitativa simultaneamente. A coleta de dados ocorreu através de entrevista estruturada com os possíveis clientes e concorrentes, entrevista semiaberta com os colaboradores da Distribuidora, entrevista não estruturada com os fornecedores e, ainda, análise documental e de fontes secundárias de dados. Com a elaboração do Plano de Negócios, o principal resultado alcançado foi a verificação da viabilidade econômico financeira da ideia, visto que o retorno se apresentou superior aos valores investidos, além da obtenção de lucro desde o primeiro mês de atuação, confirmando que, ideias planejadas podem vir a se tornar uma oportunidade.

Palavras chave: Empreendedorismo. Plano de Negócios. Viabilidade. Cestas de Alimentos.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Grupos de motivos que afetam o desempenho.....	28
Figura 2 - Matriz SWOT.....	44
Figura 3 - Mix de Marketing.....	45
Figura 4 - Esquema geral do plano orçamentário.....	56
Figura 5 - Sugestão de organograma para a Distribuidora Corso.....	73
Figura 6 – Cesta Paladar I Econômica.....	78
Figura 7 - Cesta Paladar II.....	80
Figura 8 – Super Cesta Paladar III.....	82
Figura 9 - Valor esperado para investimento do BNDES com logística em 2014.....	88
Figura 10 - Logomarca atual da Distribuidora Corso.....	112
Figura 11 - Sugestão para nova logomarca da Distribuidora Corso.....	112
Figura 12 - Sugestão de cartão de visita para o representante de vendas (frente).....	113
Figura 13 - Sugestão de cartão de visita para o representante de vendas (verso).....	113
Figura 14 - Modelo sugerido de portfólio (folha 1).....	114
Figura 15 - Modelo sugerido de portfólio (folha 2).....	115
Figura 16 - Modelo sugerido de portfólio (folha 3).....	115
Figura 17 - Modelo sugerido de portfólio (folha 4).....	116
Figura 18 - Modelo sugerido de portfólio (folha 5).....	116
Figura 19 - Sugestão de conteúdo para mala direta.....	118
Figura 20 - <i>Layout</i> do espaço destinado à montagem de cestas.....	123
Figura 21 – Fluxograma para montagem e entrega das cestas de alimentos.....	125
Figura 22 – Demonstrativo do Fluxo de Caixa.....	176

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Projeção de vendas Produto 1 sob os aspectos realista, otimista e pessimista.	120
Tabela 2 - Projeção de vendas Produto 2 sob os aspectos realista, otimista e pessimista.	121
Tabela 3 - Orçamento de Investimentos para a Distribuidora Corso.	129
Tabela 4 - Custos com alimentos e embalagem para confecção da Cesta Paladar I Econômica.	131
Tabela 5 - Custos com alimentos e embalagem para confecção da Cesta Paladar II.	131
Tabela 6 – Projeção de montagem e de vendas da Cesta Paladar I Econômica e Cesta Paladar II.	133
Tabela 7 – Custos com o consumo de produtos utilizados na confecção da Cesta Paladar I Econômica.	135
Tabela 8 - Custos com o consumo de produtos utilizados na confecção da Cesta Paladar II.	137
Tabela 9 - Custos da Mercadoria Vendida (CMV).	139
Tabela 10 - Resumo do CMV para a Cesta Paladar I Econômica.	141
Tabela 11 - Resumo do CMV para a Cesta Paladar II.	143
Tabela 12 - Despesas administrativas da Distribuidora Corso.	145
Tabela 13 - Despesas com vendas da Distribuidora Corso.	147
Tabela 14 - Custos e despesas fixos e variáveis da Cesta Paladar I Econômica, bem como o preço estabelecido.	149
Tabela 15 - Custos e despesas fixos e variáveis da Cesta Paladar II, bem como o preço estabelecido.	151
Tabela 16 - Demonstrativo do Resultado com projeção para 4 anos.	153
Tabela 17 - Demonstrativo do Fluxo de Caixa com projeção para 4 anos.	155
Tabela 18 - Balanço Patrimonial com projeção para 4 anos.	157

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Critério de classificação do porte das empresas por: pessoas ocupadas.	29
Quadro 2 - Estruturas de Plano de Negócios.	34
Quadro 3 - Modelo conceitual do método 5W2H.	50
Quadro 4 - Descrição do cargo de gestor da empresa.	74
Quadro 5 - Descrição do cargo de auxiliar administrativo.	74
Quadro 6 - Descrição do cargo de representante de vendas.	75
Quadro 7 - Descrição do cargo de ajudante.	75
Quadro 8 - Descrição do cargo de entregador.	76
Quadro 9 - Cesta Paladar I Econômica.	78
Quadro 10 - Cesta Paladar II.	79
Quadro 11 – Super Cesta Paladar III.	81
Quadro 12 - Taxas de admissão, desligamento, realocação e rotatividade em Santa Catarina – Indústria Geral.	84
Quadro 13 - Possíveis clientes da Distribuidora Corso.	90
Quadro 14 - Principais fornecedores atuais da Distribuidora Corso.	92
Quadro 15 - Especificações da embalagem e preço oferecido pela “SE”.	93
Quadro 16 - Especificações do da embalagem e preço oferecido pela “IIE”.	94
Quadro 17 - Análise SWOT.	98
Quadro 18 - Matriz SWOT.	99
Quadro 19 - Resultados obtidos através da Análise SWOT.	100
Quadro 20 - Avaliação de Atratividade de Segmento.	102
Quadro 21 - Avaliação da Competitividade da Empresa.	104
Quadro 22 - Plano Geral de estratégias da Distribuidora Corso.	105
Quadro 23 - Plano de Ação referente às cestas de alimentos.	106
Quadro 24 - Plano de Ação referente à composição estratégica de preços.	107
Quadro 25 - Plano de Ação referente à praça.	108
Quadro 26 - Planejamento de entregas das cestas de alimentos.	109
Quadro 27 - Plano de Ação referente à promoção.	111
Quadro 28 - Balanço Patrimonial de acordo com a Lei nº 6.404/76 (art. 178).	175
Quadro 29 - Demonstrativo de Resultados do Exercício.	175
Quadro 30 – Alimentos diversos ofertados pela Distribuidora Corso.	177
Quadro 31 – Linha de vinagre ofertada pela Distribuidora Corso.	178

Quadro 32 – Linha Aпти ofertada pela Distribuidora Corso.....	178
Quadro 33 – Linha Fugini ofertada pela Distribuidora Corso.....	178
Quadro 34 – Linha Diana ofertada pela Distribuidora Corso.....	179
Quadro 35 – Linha Incas ofertada pela Distribuidora Corso.....	179
Quadro 36 – Balas e outros doces ofertados pela Distribuidora Corso.....	180
Quadro 37 – Produtos de limpeza ofertados pela Distribuidora Corso.....	180
Quadro 38 – Produtos de higiene pessoal ofertados pela Distribuidora Corso.....	181
Quadro 39 – Papeis diversos ofertados pela Distribuidora Corso.....	181

LISTA DE FÓRMULAS

Ponto de Equilíbrio em quantidade (1).....	59
Ponto de Equilíbrio contábil (2)	59
Custo unitário (3).....	107
Preço de markup (4)	107

LISTA DE SIGLAS

AMA	<i>American Management Association</i>
ANVISA	Agência Nacional de Vigilância Sanitária
BNDES	Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social
BP	Balanço Patrimonial
CCL	Capital Circulante Líquido
COFINS	Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social
CPP	Contribuição para a Seguridade Social destinada à Previdência Social a cargo da pessoa jurídica
CSLL	Contribuição Social sobre o Lucro Presumido
DFC	Demonstrativo do Fluxo de Caixa
DIEESE	Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos
DRE	Demonstrativo do Resultado do Exercício
FGV	Fundação Getúlio Vargas
FIESC	Federação das Indústrias do Estado de Santa Catarina
GEM	<i>Global Entrepreneurship Monitor</i>
IBGE	Federação das Indústrias do Estado de Santa Catarina
IBPQ	Instituto Brasileiro da Qualidade e Produtividade
ICMS	Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços
IDH	Índice de Desenvolvimento Humano
IPCA	Índice de Preços ao Consumidor Amplo
IPI	Imposto sobre Produtos Industrializados
IRPJ	Imposto de Renda Pessoa Jurídica
ISS	Imposto sobre Serviços de qualquer natureza
MPE	Micro e Pequenas Empresas
MT	Ministério do Trabalho
PIS	Programa de Integração Social
PMC	Pesquisa Mensal do Comércio
PNLT	Plano Nacional de Logística e Transportes
SC	Santa Catarina
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SOFTEX	Sociedade Brasileira para exportação de <i>Software</i>
TIR	Taxa Interna de Retorno

VPL

Valor Presente Líquido

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	17
1.1	OBJETIVOS.....	18
1.1.1	Objetivo Geral.....	18
1.1.1.1	Objetivos específicos.....	19
1.2	JUSTIFICATIVA.....	19
2	REFERENCIAL TEÓRICO.....	21
2.1	ADMINISTRAÇÃO.....	21
2.2	EMPREENDEDORISMO E SUA EVOLUÇÃO HISTÓRICA.....	24
2.2.1	Empreendedor e o seu perfil de atuação nas organizações.....	26
2.3	MICRO EMPRESAS.....	29
2.4	PLANO DE NEGÓCIOS.....	31
2.4.1	Atributos e estrutura de um plano de negócios.....	33
2.4.1.1	Capa.....	36
2.4.1.2	Sumário.....	36
2.4.1.3	Sumário Executivo.....	37
2.4.1.4	Descrição da empresa.....	37
2.4.1.5	Produtos e Serviços.....	38
2.4.1.6	Análise de Mercado.....	39
2.4.1.6.1	<i>Análise estratégica.....</i>	<i>41</i>
2.4.1.7	Plano de Marketing.....	44
2.4.1.8	Plano Operacional.....	52
2.4.1.9	Plano de Recursos Humanos.....	53
2.4.1.10	Plano Financeiro.....	54
2.4.1.11	Anexos.....	59
3	METODOLOGIA.....	61
3.1	CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA.....	61
3.2	UNIVERSO, AMOSTRAGEM E SUJEITOS DA PESQUISA.....	63
3.3	TÉCNICA DE COLETA DE DADOS.....	65
3.4	ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS.....	66
4	RESULTADOS E DISCUSSÕES.....	68
4.1	CAPA DO PLANO DE NEGÓCIOS.....	69
4.2	SUMÁRIO EXECUTIVO.....	70

4.3	DESCRIÇÃO DA EMPRESA	71
4.3.1	Estrutura de Recursos Humanos	72
4.4	PRODUTOS.....	76
4.4.1	Descrição do produto 1: Cesta Paladar I Econômica.....	77
4.4.2	Descrição do produto 2: Cesta Paladar II.....	79
4.4.3	Previsão de lançamento futuro de produto	80
4.5	ANÁLISE DE MERCADO	82
4.5.1	Macroambiente	82
4.5.1.1	Ambiente econômico	83
4.5.1.2	Ambiente demográfico	84
4.5.1.3	Ambiente tecnológico	85
4.5.1.4	Ambiente político legal.....	86
4.5.1.5	Ambiente sociocultural	87
4.5.2	Microambiente	87
4.5.2.1	Análise do Setor.....	88
4.5.2.2	Clientes	89
4.5.2.3	Concorrentes	91
4.5.2.4	Fornecedores.....	92
4.5.3	Análise interna	94
4.5.3.1	Análise da estrutura	94
4.5.3.2	Análise das áreas da organização	95
4.5.3.2.1	<i>Setor de Recursos Humanos</i>	<i>95</i>
4.5.3.2.2	<i>Setor Financeiro</i>	<i>95</i>
4.5.3.2.3	<i>Setor de Marketing</i>	<i>96</i>
4.5.3.2.4	<i>Setor de Montagem.....</i>	<i>96</i>
4.5.4	Análise SWOT.....	97
4.6	PLANO ESTRATÉGICO, DE MARKETING E VENDAS.....	100
4.6.1	Segmentação de Mercado	100
4.6.1.1	Avaliação dos segmentos formados.....	102
4.6.2	Plano Estratégico	105
4.6.2.1	Produto.....	105
4.6.2.2	Preço	107
4.6.6.3	Praça	108
4.6.6.4	Promoção	109

4.6.3	Projeção de vendas das cestas de alimentos	119
4.7	PLANO OPERACIONAL.....	121
4.7.1	Análise das instalações	121
4.7.2	Equipamentos, máquinas e insumos necessários.	125
4.8	PLANO DE RECURSOS HUMANOS	126
4.9	PLANO FINANCEIRO	128
4.9.1	Plano de Investimentos.....	128
4.9.2	Orçamento de custos e despesas da Distribuidora Corso	130
4.9.3	Cálculo do preço para as cestas de alimentos	148
4.9.4	Demonstrativos Financeiros da Distribuidora Corso.....	152
4.9.5	Cálculo do Ponto de Equilíbrio e de Índices Financeiros	158
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	160
	REFERÊNCIAS.....	162
	APÊNDICE A - Roteiro de entrevista utilizado com possíveis clientes.....	169
	APÊNDICE B - Roteiro de entrevista utilizado com concorrente indireto.....	172
	APÊNDICE C - Entrevista semiestruturada utilizada com o gestor da Distribuidora Corso.....	173
	APÊNDICE D - Entrevista semiestruturada utilizada com o representante de vendas da Distribuidora Corso.....	174
	ANEXO A – Sugestões de demonstrativos para realização do Planejamento Financeiro	175
	ANEXO B – Lista de produtos ofertados pela distribuidora corso que podem compor as cestas personalizadas (embora não apenas de alimentos).....	177

1 INTRODUÇÃO

O empreendedorismo, de forma gradativa, vem se firmando como uma grande possibilidade de opção profissional (PALMEIRA, 2006). Logo, atrelado ao empreendedorismo é importante citar o planejamento adequado no momento de concretizar a ideia do empreendedor. Para tanto, tem-se a ferramenta denominada de Plano de Negócios, que objetiva realizar um estudo de viabilidade oportunizando maior segurança e um nível de acertos mais elevado na hora de investir em um empreendimento.

Dornelas (2012) alerta que o Plano de Negócios deve ser utilizado por todo e qualquer empreendedor que queira transformar seu sonho em realidade, seguindo um caminho lógico e racional. Além disso, o autor coloca que os passos realizados pelo empreendedor serão traduzidos em um documento que sintetiza e explora as potencialidades do seu negócio, assim como os riscos inerentes a ele. Logo, a elaboração de estudos detalhados por parte dos gestores pode ajudar a diminuir a taxa de mortalidade das empresas, principalmente para àquelas que não atuam há muito tempo no mercado. Segundo dados do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE, 2013), o índice de mortalidade em Santa Catarina, em 2007, era de 24%. Assim, as empresas preocupadas com seu planejamento, tendem a possuir maiores chances de sobrevivência e permanência no mercado.

No entanto, um Plano de Negócios não precisa, necessariamente, ser utilizado somente para a inserção de uma nova empresa no mercado. O mesmo pode ser realizado para delinear as características e reais possibilidades para uma organização já atuante e que deseja implantar uma nova unidade de negócio ou, então, passar a oferecer um produto e/ou serviço diferenciado para novos clientes. Logo, “o plano de negócios é uma ferramenta que se aplica tanto no lançamento de novos empreendimentos quanto no planejamento de empresas maduras” (DORNELAS, 2012, p. 97).

Sob esse enfoque, o empreendedor precisa buscar a melhor maneira de enfrentar as dificuldades existentes em um cenário econômico repleto de adversidades, como alta tributação, concorrência, entre outras e, ainda, identificar e aproveitar as melhores oportunidades para seu negócio. Assim, enfatiza-se que um empreendedor possui como características principais “[...] a atitude de saber ouvir, de estar atento, de saber interpretar e analisar as informações do mercado, de ter condições de elaborar um planejamento de suas ações futuras, de traçar objetivos e todo um roteiro teórico-prático para poder atingi-lo” (WILDAUER, 2011, p. 26).

Mesmo sabendo das adversidades expostas acima, é possível encontrar um caminho para concretização de novas ideias, desde que planejado adequadamente. Nesse sentido, a

Distribuidora Corso pretende valorizar o negócio já existente, ofertando novos produtos (cestas de alimentos) e abrangendo um novo segmento de atuação (indústrias). A empresa é considerada de pequeno porte e conta com sua estrutura montada e em funcionamento na cidade de Nova Erechim – SC há quatro anos, atendendo seus clientes na região Oeste de Santa Catarina. Seu ramo diz respeito à distribuição de alimentos, bebidas, produtos de higiene e limpeza, dentre outros.

A Empresa, então, necessita verificar os fatores que irão levar adiante a ideia e concretizá-la, iniciando o processo através de pesquisas de demanda. Nesse sentido, pode ser observado de antemão um dado positivo apresentado pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2012), onde consta que o estado de Santa Catarina possui a segunda colocação da região Sul em termos de quantidade de indústrias, obtendo um percentual de 33% (levam-se em consideração os estados do Paraná e Rio Grande do Sul). Esta porcentagem representa, segundo o IBGE (2012), 18.419 unidades industriais no estado. Dessa forma, a Distribuidora Corso, por meio do estudo realizado, poderá levar em consideração este evento, estando atenta no que tange a possibilidade de Santa Catarina apresentar-se como um local de várias possibilidades para oferta dos novos produtos.

Assim sendo, é no contexto exposto que o trabalho visa responder ao seguinte problema de pesquisa: **É viável para a Distribuidora Corso ofertar cestas de alimentos às indústrias localizadas na região Oeste de Santa Catarina?**

Os próximos itens irão apresentar o delineamento do objetivo geral e dos objetivos específicos, apontando o caminho para responder ao problema de pesquisa acima proposto.

1.1 OBJETIVOS

Segue abaixo o delineamento do objetivo geral, que possui como intenção apontar a pretensão do estudo e, também, os objetivos específicos, visto que estes possuem o intuito de operacionalizar os passos para a consecução do objetivo geral.

1.1.1 Objetivo Geral

O objetivo geral é analisar a viabilidade para a Distribuidora Corso ofertar cestas de alimentos às indústrias localizadas na região Oeste de Santa Catarina.

1.1.1.1 Objetivos específicos

Para responder ao objetivo geral deste estudo, é necessário responder e atingir os seguintes objetivos específicos:

- a) Descrever a estrutura da Distribuidora Corso, apontando o conceito do negócio e a caracterização de sua atividade, bem como a estrutura de recursos humanos;
- b) Descrever os produtos a serem ofertados, definindo o processo operacional necessário;
- c) Analisar os aspectos mercadológicos (ambiente interno e externo à organização) e avaliá-los;
- d) Realizar um planejamento estratégico, de marketing e vendas, para delinear as estratégias a serem utilizadas ao ofertar o produto;
- e) Realizar um orçamento para elaboração do plano financeiro, constituindo os investimentos necessários, custos, despesas e a precificação das cestas de alimentos;
- f) Analisar os aspectos financeiros obtidos na consecução do plano financeiro, com o objetivo de verificar a viabilidade da ideia em questão.

1.2 JUSTIFICATIVA

Ao se justificar uma pesquisa, a mesma deve conter em sua abordagem razões e fatores importantes, assim como a viabilidade do engajamento do estudo. Consequentemente, a pesquisa será completa e apresentará dados suficientes para validá-la, ou seja, conforme Barros e Lehfeld (2012) explicam, o pesquisador pode demonstrar a relevância da pesquisa no que tange o contexto social atual, a explicação dos motivos que indicam a viabilidade de execução da proposta, bem como os aspectos que garantem a originalidade do trabalho. Há também outros fatores que podem ser abordados, como forma de justificar, sendo quanto à importância, oportunidade e viabilidade, podendo ser quesitos interligados (ROESCH, 2012).

Dessa forma, quando se fala acerca da importância da pesquisa, a mesma pode ser justificada de maneira a melhorar uma prática ou política, podendo recorrer aos objetivos-fins do plano em que se está propondo implementar ou avaliar, de acordo com o autor supracitado. Logo, como a Distribuidora Corso já atua no mercado e possui uma visão de ampliação e valorização do negócio, considera-se importante a realização deste Plano de Negócios para verificar a viabilidade de agregar mais produtos no portfólio de vendas. Assim, há o objetivo

da empresa se tornar mais expressiva em seu segmento, sendo este fator importante, já que o gestor busca crescer competitivamente.

Quanto à importância ainda, pode ser levado em consideração o fato de este trabalho ser inédito para a empresa, ou seja, até o momento ainda não foi realizado nenhum estudo formal na Distribuidora Corso. Desta forma, poderá ser demonstrado ao gestor a validade de apresentar um Plano de Negócios como forma de diagnosticar a viabilidade da ideia em questão.

Deve ser levada em consideração também a existência de oportunidades que auxiliem no processo de implantação de um novo produto. Então, é válido ressaltar que “[...] objetivos-fins, como eficácia, eficiência, qualidade, motivação, desempenho, podem ser atingidos através de vários meios. Entretanto, alguns projetos selecionados tornam-se mais ou menos apropriados para uma organização em determinado momento” (ROESCH, 2012, p. 100). É nesse intuito que há de antemão uma oportunidade existente pelo fato da empresa já atuar no ramo alimentício na região Oeste de Santa Catarina. Esses elementos contam como uma oportunidade interna à organização, fazendo com que a inserção de novos produtos apresente fatores iniciais favoráveis, facilitando o processo de implantação dos mesmos.

Além disso, consideram-se as condições que levam a ideia de negócio ser viável, pois “é essencial refletir sobre a viabilidade do trabalho na fase de projeto para evitar desapontamentos futuros” (ROESCH, 2012, p.101). Neste caso, há o intuito de obter uma expansão na área de atuação através de dois novos produtos, visto que atualmente a Distribuidora Corso atua vendendo para mercados, restaurantes, hotéis, bares, lojas de conveniência, entre outros. Dessa forma, pretende também atender indústrias nas mesmas cidades onde já realiza as vendas, ofertando cestas de alimentos, o que gera uma conveniência. Porém, mesmo assim é necessário verificar os custos e a viabilidade, pois, haverá necessidade de alterações de rotas e, caso a demanda aumente muito, talvez necessite de mais veículos e/ou funcionários para entregas, além daqueles já existentes.

É válido ressaltar ainda que a elaboração de uma pesquisa em forma de plano de negócios é de valia no que tange a formação acadêmica do estudante na área da Administração, além de demonstrar formalmente o estudo para a empresa em questão. Logo, a teoria aprendida no decorrer da graduação poderá ser aliada à prática, auxiliando o processo de verificação dos aspectos positivos e negativos relacionados ao empreendimento e à ideia de negócio.

No próximo tópico, será apresentado o referencial teórico, abrangendo conceitos importantes para o desenvolvimento do Plano de Negócios.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo serão abordados os referenciais teóricos relacionados ao campo de estudo, reunindo autores que tratam sobre temas como administração, empreendedorismo, micro empresas, bem como a conceituação e descrição das etapas de formulação de um plano de negócios. Visa-se obter uma compreensão da composição dos fatores importantes referentes à realização do plano de negócios, através de ferramentas teóricas trazidas por autores da área da administração e empreendedorismo, para posteriormente unir à prática dos objetivos do presente trabalho.

2.1 ADMINISTRAÇÃO

O conceito de administrar veio sofrendo alterações no decorrer dos anos. Fato este que pode ser observado na exposição de Montana e Charnov (2010), onde os autores apresentam que em 1980, por exemplo, o Presidente da *American Management Association* – AMA (Associação Americana de Administração) explicou que administrar é realizar coisas por mediação de outras pessoas. Já atualmente, verifica-se que administração pode ser descrita como o “[...] ato de trabalhar com e por intermédio de outras pessoas para realizar os objetivos da organização, bem como de seus membros” (MONTANA; CHARNOV, 2010, p. 2). Ou seja, é possível verificar que o conceito tornou-se mais amplo, resultando em maior foco no ser humano e nos resultados que a organização pretende atingir.

Embora a administração seja uma arte ou prática antiga, tem uma história recente como corpo organizado de conhecimentos, pois, desde a mais remota Antiguidade, pode-se observar registros de tentativas para formular princípios de administração. A partir dos dois últimos séculos, tornou-se imprescindível profissionalizar a formação dos gerentes, com o objetivo de aprimorar o processo administrativo e tornar as organizações mais eficientes e eficazes (MAXIMIANO, 2009).

Neste contexto, a atividade de administrar uma empresa diz respeito a aproveitar da melhor maneira as circunstâncias externas, de modo a utilizar mais eficientemente os recursos disponíveis (pessoas, máquinas, capital e materiais) para fazê-la sobreviver e também progredir (LACOMBE; HEILBORN, 2008).

Tradicionalmente, a administração “[...] é definida como um conjunto de princípios e normas que tem como objetivo planejar, organizar, dirigir, coordenar e controlar os esforços de

um grupo de indivíduos que se associam para atingir um resultado comum” (LACOMBE; HEILBORN, 2008, p. 48).

Com a expansão da atividade industrial e o crescimento no número e no tamanho das organizações, surgiu a necessidade de que uma teoria orientasse os executivos de primeiro nível no processo de administrá-las e, então, alguns autores trabalharam com o intuito de atender essa necessidade e desenvolveram uma disciplina da administração geral. Este processo resultou na concepção do processo administrativo como é estudado atualmente (MAXIMIANO, 2009). O autor traz dois autores que colaboraram para a formação dos princípios administrativos: Fayol¹, em 1911, trouxe os princípios de planejamento, organização, comando, coordenação e controle (POC3); Gulick, em 1937, definiu os princípios através do planejamento, organização, *staffing* (alocação de pessoal), direção, coordenação, informação e controle, e orçamentação.

Trazendo para um contexto mais atual, as funções administrativas passaram a ser planejamento, organização, liderança e controle (SCHERMERHORN, 2007). De tal modo, com a corrente necessidade de acompanhar as mudanças que o mercado competitivo exige das organizações, é necessário desempenhar da melhor maneira as funções atribuídas ao administrador. Sob esse enfoque, Kwasnicka (2005, p. 38) salienta que “[...] se uma dessas atividades falha durante o percurso, todas as demais serão afetadas em maior ou menor grau.”

A seguir será delineado o conceito de cada uma das funções administrativas iniciando com o conceito de planejamento. O planejamento

[...] é provavelmente a atividade mais importante na vida do gerente. O gerente pode perguntar: qual é o objetivo de todas as minhas ações? Nos processos de planejamento, é muito importante estabelecer um objetivo a fim de formar uma equipe, determinar encargos e tarefas e começar o processo de delegação. Somente com os objetivos definidos é que o gerente pode controlar eficazmente e posteriormente avaliar o desempenho (MONTANA; CHARNOV, 2010, p. 3).

Assim, primeiramente, o administrador necessita delinear seus objetivos para que consiga realizar seu planejamento corretamente e, ainda, planejar com cautela as ações a serem tomadas.

Kwasnicka (2005) explica que com o passar do tempo, surgiu a necessidade de definir uma estratégia organizacional e, então, apresentar um planejamento de como cumprir a estratégia, devendo haver atenção ao mercado competitivo e suas vantagens, o que permite às empresas se posicionarem melhor do que seus concorrentes frente ao mercado.

¹ Fayol foi traduzido para o inglês somente em 1949, mas, suas ideias, no entanto, vinham influenciando a muito tempo os estudiosos no processo administrativo (MAXIMIANO, 2009).

O planejamento, então, é uma ferramenta administrativa que permite ao administrador traçar e avaliar caminhos adequados à realidade e objetivos delineados, pois:

com a passagem do tempo, mudam as circunstâncias que determinaram a escolha de um objetivo. O objetivo precisa então ser alterado, ou os meios aplicados em sua realização, ou ambos. Para manter sua eficiência e eficácia, uma organização precisa dedicar energia ao processo de elaborar planos e colocá-los em prática. Essa necessidade aumenta conforme o ambiente se torna mais complexo e dinâmico, com grande número de interfaces com a organização e taxa acelerada de mudança. Quanto mais complexo o ambiente, maior a necessidade de planejamento (HAMPTON, 1986 apud MAXIMIANO, 2000, p. 176).

Assim, é possível verificar que no momento em que ocorre o processo de planejamento, se pensa antecipadamente no caminho em que a organização pretende seguir para concretizar os objetivos e metas.

Quanto à função de organização, as empresas necessitam ter seus setores, processos e recursos plenamente organizados, para que consigam maior controle sob suas atividades e melhor foco nos resultados. Logo, “organizar é coordenar diferentes atividades de pessoas, com a finalidade de executar tarefas planejadas. Essa organização consiste em uma rede de relacionamento específico entre indivíduos, posições e tarefas” (KWASNICKA, 2005, p. 43).

Complementando a explicação exposta acima, é possível destacar que “organização é o processo de designar tarefas, alocar recursos e coordenar atividades de trabalho” (SCHERMERHORN, 2007, p. 16).

De acordo com Maximiano (2009), atualmente comando e coordenação foram substituídos por liderança. O comando ajuda a guiar e alcançar os objetivos propostos e, além do que, “dirigir uma organização, é conduzi-la ao cumprimento dos objetivos estabelecidos, para a finalidade para qual ela foi criada, ao sucesso. Esse ato está diluído em toda a empresa, em qualquer nível hierárquico. Entre duas pessoas, um grupo, vários grupos, entre empresas etc.” (KWASNICKA, 2005, p. 47). Quanto à coordenação, esta significa “[...] cooperar com todas as demais unidades da organização para que as atividades sejam executadas de forma: balanceada, sincronizada e integrada” (LACOMBE; HEILBORN, 2008, p. 50).

Logo, a liderança “[...] é um processo complexo, que compreende diversas atividades e competências dos administradores, como coordenação, direção, motivação, comunicação e participação” (TRIGUEIRO; MARQUES, 2011, p. 101). Ou, ainda, a liderança é o processo de despertar entusiasmo e inspirar os esforços com vistas a conseguir atingir as metas da organização (SCHERMERHORN, 2007).

Por fim, abordando a última função agrupada ao contexto da Administração, tem-se o controle. Este, por sua vez, possui a característica de garantir que as funções anteriormente descritas tragam os resultados desejados. Então, “[...] significa saber se o que foi planejado foi obtido com qualidade e custos desejáveis. [...] Desenvolvem-se critérios ou indicadores de desempenho e, após um período determinado compara-se o previsto com o executado e definem-se estratégias para eliminar os desvios” (KWASNICKA, 2005, p. 51). A autora ainda afirma que este processo precisa ser ágil e fácil (tanto de aplicar, quanto de entender).

Reunindo todas as funções administrativas, o gestor conseguirá obter maior eficiência e eficácia em sua gestão, conseguindo de forma mais clara e segura atingir seus objetivos organizacionais.

Porém, mesmo desempenhando as atividades que lhe são cabidas, o administrador pode necessitar de algum tipo de auxílio extra para cooperar com a gestão em situações adversas e/ou inovadoras. Há órgãos que possuem este papel auxiliar e, como o presente estudo possui como objeto realizar um estudo em uma empresa de pequeno porte, vale ressaltar um exemplo de entidade que pode beneficiar o processo gerencial desta, como o SEBRAE², que nada mais é do que “[...] um dos órgãos mais conhecidos do pequeno empresário brasileiro, que busca junto a essa entidade todo suporte de que precisa para iniciar sua empresa, bem como consultorias para resolver pequenos problemas pontuais de seu negócio” (DORNELAS, 2012, p. 14).

Ou seja, há cada vez mais a possibilidade de crescimento e melhoria para os gestores e empreendedores colocarem em prática suas ideias e, unindo estudos voltados aos princípios administrativos e ao empreendedorismo, faz-se gerar uma força ainda maior para conduzir de maneira eficaz às empresas, trazendo melhores resultados no âmbito organizacional.

2.2 EMPREENDEDORISMO E SUA EVOLUÇÃO HISTÓRICA

O empreendedorismo, com o passar dos anos, foi se aperfeiçoando e tomando novas características. Hisrich, Peters e Shepherd (2009) descrevem o período inicial da definição do empreendedor citando Marco Polo³, pois o mesmo tentou estabelecer novas rotas comerciais no Extremo Oriente. Marco Polo, denominado como exemplo de empreendedor “intermediário”, assinava um contrato com uma pessoa de recursos com a finalidade de vender suas mercadorias.

² Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas.

³ Viajante que percorreu o Oriente na Idade Média.

Passando para a Idade Média, a denominação de empreendedor foi utilizada “[...] para descrever tanto um participante quanto um administrador de grandes projetos de produção. Em tais projetos, esse indivíduo não corria riscos: simplesmente administrava o projeto usando os recursos fornecidos, geralmente pelo governo do país” (HISRICH; PETERS; SHEPHERD, 2009, p. 27). Ainda conforme os autores, no século XVII, houve a ligação do risco com o empreendedorismo e, no século XVIII, ocorreu uma diferenciação entre o empreendedor e o fornecedor de capital⁴ (uma das causas foi a industrialização).

Mais tarde, no final do século XIX e início do século XX, agrega-se o conceito de inovação ao se tratar de empreendedorismo (HISRICH; PETERS; SHEPHERD, 2009). Complementando ao exposto, nesta mesma época, os empreendedores foram repetidamente confundidos com os gerentes ou administradores, sendo analisados simplesmente de um ponto de vista econômico, como aqueles que organizam a empresa, pagam os empregados, dirigem, planejam, e controlam ações desenvolvidas na organização, porém, sempre a serviço do capitalista (DORNELAS, 2012).

Por sua vez, quanto ao empreendedorismo no Brasil, é possível dizer que:

começou a tomar forma na década de 1990, quando entidades como Sebrae (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas) e Softex (Sociedade Brasileira para exportação de *Software*) foram criadas. Antes disso, praticamente não se falava em empreendedorismo e em criação de pequenas empresas. Os ambientes político e econômico do país não eram propícios, e o empreendedor praticamente não encontrava informações para auxiliá-lo na jornada empreendedora (DORNELAS, 2012, p. 14).

Para Sarkar (2008, p. 14), “o empreendedorismo de ontem não tem nada a ver com o empreendedorismo atual. [...] O mundo de hoje está ‘feito’ para os empreendedores, com os desenvolvimentos das tecnologias a globalização e a rede de comunicações.”

Assim sendo, no contexto atual, uma das definições utilizadas para caracterizar o empreendedorismo está na descrição de Dornelas (2012, p. 28), onde o autor explica que “empreendedorismo é o desenvolvimento de pessoas e processos que, em conjunto, levam à transformação de ideias em oportunidades.”

Para Fialho et al. (2006) o empreendedorismo pode ser classificado como a criação de valor por meio do desenvolvimento de uma organização através de competências que possibilitam a descoberta e o controle de recursos, aplicando-os de forma produtiva e, além do

⁴ Fornecedor de capital é o atual investidor de risco, de acordo com Hisrich, Peters e Shepherd (2009).

que, o ato de empreender está diretamente relacionado à utilização criativa de recursos, inovando, assumindo riscos calculados e buscando novas oportunidades.

No entanto, o termo empreendedorismo pode também estar relacionado ao contexto interno de uma organização já existente, é o chamado intraempreendedorismo, que significa a oportunidade das pessoas poderem “[...] empreender dentro das próprias organizações em que trabalham. No conceito de intraempreendedorismo, o funcionário não necessita abandonar a organização em que trabalha para colocar em prática suas idéias ou dar asas ao seu espírito empreendedor” (FIALHO et al., 2006, p. 45).

Na visão de Dornelas (2012, p. 8), “no momento presente, [...] acredita-se que o empreendedorismo irá, cada vez mais, mudar a forma de se fazer negócios no mundo.” Assim sendo, os gestores que desejam empreender e/ou intraempreender, podem encontrar na atualidade oportunidades para desenvolver as organizações e suas formas de atuar, agindo competitivamente no mercado.

2.2.1 Empreendedor e o seu perfil de atuação nas organizações

O sujeito empreendedor é descrito por Degen (2009, p. 8) como “[...] aquele que tem a visão do negócio e não mede esforços para realizar o empreendimento. A sua realização é ver sua idéia concretizada em seu negócio.” O empreendedor então, é aquele que utiliza recursos de forma criativa, inova, assume riscos calculados e busca novas oportunidades, como abordam Fialho et al. (2006).

O empreendedor que deseja realizar alguma mudança e trazer melhorias na empresa em que atua, pode ser definido como intraempreendedor, que nada mais é do que àquele que possui uma visão e sabe transformar sua ideia em um produto ou serviço de sucesso, tendo a capacidade para materializar seus sonhos quando circunstâncias ou situações ocasionais dentro da empresa levam a um ato de vontade (FIALHO et al., 2006).

No contexto exposto, de acordo com Dornelas (2012), o empreendedor possui algumas características que podem delinear o seu perfil empresarial, visto que o mesmo é capaz de detectar uma oportunidade, criar um negócio e capitalizar, assumindo riscos calculados. O autor ainda aponta que o empreendedor possui o seguinte perfil: iniciativa de criar um novo negócio e paixão pelo que faz; utiliza recursos disponíveis criativamente, transformando o ambiente econômico e social onde vive; e aceita assumir riscos de forma calculada, além de levar em consideração a possibilidade de fracassar.

É válido agregar maior abrangência ao tema, quando Wildauer (2011, p. 26) afirma que “o empreendedor necessita de uma estrutura de pensamento sistêmico e visionário, com base no qual estabelecerá metas e desenhará trajetórias para alcançá-las.” Expõe também, que muitas pessoas começam cedo a concretizar os sonhos, outras tarde, conseguindo alcançar os seus objetivos por acreditarem e aplicarem seus esforços nos elementos de mercado que tiveram como escolha.

No entanto, o empreendedor não deve apenas sonhar, visto que é

[...] conhecido também por sua capacidade de fazer. Ele deve buscar a realização do seu sonho. Ao agir para transformar seu sonho em realidade, o indivíduo é dominado por forte emoção, que libera a maior energia de que se tem notícia: a energia de quem busca transformar seu sonho em realidade. Empreender é, portanto, um ato de paixão (DOLABELA, 2008, p. 34).

Na visão de Fialho et al. (2006), até agora não foi possível constituir um perfil psicológico definitivamente científico para o empreendedor, entretanto, foram identificadas características e aptidões que permitem verificar em empreendedores potenciais quais as características que devem ser aperfeiçoadas para garantir chances maiores de sucesso. Estas características estão atreladas as necessidades, habilidades, ao conhecimento e aos valores.

Segundo os autores supracitados, a necessidade resulta em uma condição de desequilíbrio no interior do empreendedor causada pela carência de alguma coisa, podendo ser satisfeita, frustrada ou compensada. Logo, pode surgir o rompimento de equilíbrio interno do organismo, causando tensão e insatisfação, fazendo com que o empreendedor passe a reagir a tais situações. A habilidade é caracterizada como a facilidade que o empreendedor tem para utilização de suas capacidades físicas e intelectuais na identificação das novas oportunidades de produtos e serviços, manifestando-se por meio de ações executadas a partir do conhecimento já adquirido. Já o conhecimento demonstra aquilo que os empreendedores sabem, percebem ou discernem a respeito de si mesmos e acerca do ambiente que os cerca. Por último, quanto aos valores, estes compreendem a visão de mundo dos indivíduos, levando em consideração pontos de vista, julgamentos, preconceitos, normas ou padrões sociais, dentre outros (ressalta-se que os valores irão influenciar a maneira com que os empreendedores irão planejar, organizar, dirigir e controlar o comportamento dos indivíduos, grupos e/ou organizações).

A motivação também está presente no perfil empreendedor, pois o estimula a concretizar suas ideias. De forma predominante, algumas das razões e motivações objetivas para empreender são apontadas por Bernardi (2012): necessidade de realização; implementação de

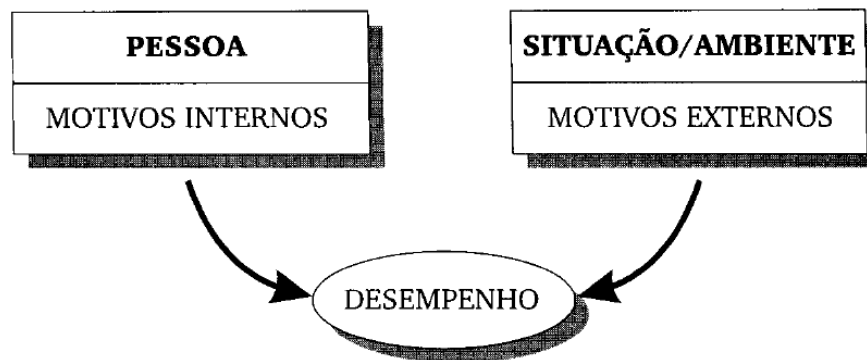
ideias; fuga da rotina profissional; independência; prova da capacidade do empreendedor; e auto realização.

Visto isso, percebe-se que o empreendedor estando motivado consegue obter um melhor desempenho, pois:

motivação para o trabalho é um estado psicológico de disposição, interesse ou vontade de perseguir ou realizar uma tarefa ou meta. Dizer que uma pessoa está motivada para o trabalho significa dizer que essa pessoa apresenta disposição favorável ou positiva para realizar o trabalho” (MAXIMIANO, 2009, p. 233).

Há dois motivos para que o indivíduo se sinta motivado, representados na Figura 1 a seguir:

Figura 1 – Grupos de motivos que afetam o desempenho.



Fonte: Maximiano (2000, p. 348).

Referente aos motivos internos que influenciam no desempenho, Maximiano (2009) explica que são aqueles referentes às necessidades, aptidões, valores, interesses e habilidades das pessoa e, os motivos externos, são os estímulos ou incentivos que o ambiente oferece ou, ainda, os objetivos que as pessoas perseguem.

O empreendedor precisa, então, tentar antecipar as situações e preparar-se para elas, assim como obter a capacidade de observação e planejamento, conforme explica Dolabela (2008). O autor complementa ainda, que quando o indivíduo se apaixona, faz vir à tona o potencial empreendedor presente na espécie, bem como libera as características empreendedoras (persistência, conhecimento do ambiente do sonho, criatividade, protagonismo, liderança, autoestima, crença em si mesmo e em seus atos). Dessa forma, reunindo suas ideias, sonhos, confiança e motivação, o empreendedor terá pilares para concretizar seus projetos e assumir os riscos necessários ao negócio.

2.3 MICRO EMPRESAS

Em um mercado com tantas exigências competitivas, tanto as grandes, como as pequenas empresas, buscam seu espaço visando atingir o sucesso organizacional. Neste contexto, o empreendedor possui um papel importante, visto que o mesmo tende a dedicar-se aos seus sonhos e assumir riscos para alcançá-los.

Desta forma, tratando-se especificamente das Micro e Pequenas Empresas (MPE), estas:

[...] formam um sistema produtivo no mundo inteiro que possibilita, na base de uma sociedade, a diluição da economia em milhares de empreendimentos. Destacando o caso brasileiro, as micro e pequenas empresas tem importância na geração de renda, na oferta de empregos e fortalecimento da economia (SANTOS; SILVA; NEVES, 2011, p. 2).

Logo, este segmento de empresas representa um papel de destaque na economia, visto que gera criação de riqueza, renda, empregos e desenvolvimento. Quanto as suas características, os autores ainda explicam que as micro e pequenas empresas são compostas, geralmente, por uma equipe limitada em termos de quantidade de pessoas e, também, de qualidade.

Delineando melhor as características das MPE, informações do SEBRAE (2014) expõem que estas podem ser classificadas de duas formas: pelo número de pessoas ocupadas na empresa ou pela receita auferida. Assim, seguem dados no Quadro 1 acerca destes dois critérios de classificação:

Quadro 1 - Critério de classificação do porte das empresas por: pessoas ocupadas.

PORTE	ATIVIDADES ECONÔMICAS	
	SERVIÇOS E COMÉRCIO	INDÚSTRIA
Microempresa	Até 09 pessoas ocupadas	Até 19 pessoas ocupadas
Pequena empresa	De 10 a 49 pessoas ocupadas	De 20 a 99 pessoas ocupadas
Média empresa	De 50 a 99 pessoas ocupadas	De 100 a 499 pessoas ocupadas
Grande empresa	Acima de 100 pessoas	Acima de 500 pessoas

Fonte: Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE, 2014.

Segundo o SEBRAE (2014), esta classificação foi adotada tendo em vista a maneira como a informação está organizada nos dados estatísticos do IBGE para disponibilidade a usuários.

Quanto o delineamento da receita, o SEBRAE [2006?] cita a Lei 123/06, onde a mesma classifica que as micro empresas podem ter como receita bruta anual um valor de até R\$ 360.000,00.

É válido ressaltar, portanto, que os empreendedores devem encontrar a melhor maneira de adequar os seus recursos humanos e financeiros para que a micro empresa consiga alcançar seus objetivos, bem como configurar o seu papel no cenário competitivo atual. Observa-se a importância econômica e social do empreendedorismo através de dados expostos no SEBRAE (2013) em uma pesquisa denominada “Empreendedorismo no Brasil⁵”, apontando que aproximadamente 40 milhões de brasileiros estão empreendendo. Destaca-se também, que no Brasil, referente aos empreendimentos, 17,1%⁶ classifica-se como inicial (ocupando a 17ª posição no *ranking* GEM⁷) e, ainda, outros 15,5%⁸ dos empreendimentos estão estabelecidos (chegando na 8ª posição – GEM). Estes percentuais estão acima da média mundial de 7,9% e 6,7%, respectivamente.

Em termos de relevância para a economia brasileira, as MPE apresentaram uma evolução de 21% de participação em 1985, para 23% em 2001, e posteriormente 27% em 2011. Esta pesquisa demonstra o quanto os empreendedores podem crescer juntamente com suas empresas de pequeno porte, trazendo além de benefícios próprios, bons resultados econômicos para o país. Outro quesito de importância é o fato das micro e pequenas empresas serem as principais geradoras de riqueza no comércio brasileiro (53,4% do PIB⁹ deste setor), o que aponta para a qualificação de empreendimentos de porte menor (SEBRAE, 2014).

Quando se fala da micro empresa e do empreendedor, é igualmente relevante destacar que o gestor deve se preocupar com ferramentas que o auxiliem na tomada de decisões, podendo citar como exemplo para a criação de uma empresa ou até mesmo para seu aprimoramento, o plano de negócios. Dornelas (2012) explica que passados 20 anos, é possível dizer que palavras como plano de negócios eram praticamente desconhecidas e até ridicularizadas pelos empresários de pequeno porte.

Vale lembrar neste contexto que:

a falta de planejamento aparece em primeiro lugar como a principal causa para o insucesso, seguida de deficiências de gestão (gerenciamento do fluxo de caixa, vendas/comercialização, desenvolvimento de produto etc.), políticas de apoio insuficientes, conjuntura econômica e fatores pessoais (problemas de saúde, criminalidade e sucessão) (DORNELAS, 2012, p. 95).

⁵ Pesquisa realizada em 2013 pelo *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM), em parceria com o Instituto Brasileiro da Qualidade e Produtividade (IBPQ) e o Centro de Empreendedorismo e Novos Negócios da Fundação Getúlio Vargas (FGV), juntamente com apoio do SEBRAE.

⁶ Este percentual representa, em números, 21 milhões.

⁷ *Global Entrepreneurship Monitor*.

⁸ Este percentual representa, em números, 19 milhões.

⁹ Produto Interno Bruto.

Logo, o empresário deve estar atento ao gerenciamento de sua empresa, focando em um planejamento contínuo, pois, dessa forma, poderá permanecer com um papel importante na economia, como no caso das micro e pequenas empresas.

2.4 PLANO DE NEGÓCIOS

No momento em que o gestor decide por realizar uma nova atividade ou ofertar um novo produto, é importante verificar as condições favoráveis e/ou desfavoráveis para tal, ou seja, é essencial realizar um planejamento detalhado. A pequena empresa também necessita disso, visto que seus recursos devem ser geridos a fim da obtenção do sucesso. Para tanto, o Plano de Negócios pode ser utilizado, pois é considerado um documento que visa realizar um estudo de viabilidade de um novo negócio ou implantação de um novo produto e/ou serviço. Nesse sentido, compreende-se que:

um plano de negócios é um documento em forma de texto, no qual é apresentada uma proposta de negócio para um mercado. Nesse plano deve estar claro que a visão do empreendedor (ou melhor, seu sonho) sobre seu produto ou serviço pode ter sucesso na atual conjuntura de mercado (WILDAUER, 2011, p. 39).

Na concepção de Degen (2009), o plano de negócios é a descrição, em um documento, das oportunidades de negócio que o candidato a empreendedor almeja desenvolver, contendo a definição do conceito do negócio, os atributos de valor relacionados à oferta, os riscos e a forma de administrá-los, o potencial de lucro e crescimento do negócio, a estratégia competitiva a ser utilizada, assim como o plano de marketing e vendas, o plano operacional e o plano financeiro.

Ou, ainda:

o plano de negócio proporciona ao empreendedor um instrumento para auxiliá-lo no processo de tomada de decisão. Este deve criar um plano de execução, dividindo tarefas de grande porte em subtarefas com prazos definidos, revisando os planos feitos, e baseando-se em informações sobre o desempenho real e situações novas (FIALHO et al., 2006, p. 85).

Logo, o empreendedor deve reunir informações que sejam claras e adequadas conforme as necessidades identificadas no mercado no qual deseja atuar.

A elaboração do plano de negócios envolve um processo de aprendizagem e autoconhecimento e, ainda, permite ao empreendedor se situar no ambiente de negócios, explica Dornelas (2012). Este instrumento também é conhecido por facilitar a gestão da organização,

pois “[...] ele sinaliza o caminho que deve ser seguido, mas, além desta finalidade tão nobre, [...] é também um instrumento muito importante para as negociações, quando for necessário representar o negócio” (CLEMENTE et al., 2004, p. 119).

Ao preparar o plano, o empreendedor deve estar atento a três perspectivas, que são descritas da seguinte forma por Hisrich, Peters e Shepherd (2009): primeiro, a perspectiva do empreendedor, que entende melhor do que qualquer outra pessoa a criatividade e a tecnologia envolvidas no empreendimento, sendo capaz de expor de forma clara sobre o que é; na sequência, deve-se levar em consideração a perspectiva do marketing, sendo o negócio visto pelos olhos do cliente; e, por último, o empreendedor necessita visualizar seu negócio por meio dos olhos do investidor, sendo necessárias projeções financeiras.

Quanto à importância do plano de negócios (tanto para o empreendedor, como para investidores e funcionários), Hisrich, Peters e Shepherd (2009, p. 221) destacam as justificativas que seguem:

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

Além disso, conforme os autores supracitados, o empreendedor precisa fazer uma auto avaliação e raciocinar acerca do futuro, necessitando considerar questões importantes que poderiam barrar o caminho para o sucesso.

Fialho et al. (2006) trazem outros benefícios no que tange a utilização de um plano de negócios, como o fornecimento de meios para auxiliar empreendedores a lidar com as forças que regem os negócios, resultando na redução de riscos e conduzindo o tomador de decisões para agir de forma antecipada diante das turbulências ambientais, além de ajudar a proteger o conhecimento gerado em uma organização. Leia-se ainda que irá auxiliar no processo de planejamento, coleta de dados e informações tanto formais, quanto informais (no macro e ambiente interno à empresa), na análise de informações e, por fim, auxiliar na disseminação do conhecimento gerado.

Com as considerações apresentadas, cita-se que o plano de negócios pode e deve atender aos objetivos do empreendedor, facilitando seu processo de realização de ideias. Assim, quando este visa ofertar um novo produto no seu portfólio, mesmo que a empresa esteja consolidada no mercado, é válido também utilizar o plano de negócios como um instrumento de vendas. Para tanto, “o plano de negócios acaba sendo uma ferramenta extremamente útil quando usada com este propósito. É a partir do plano que o empreendedor pode definir alternativas de apresentação

que julgue mais adequadas para buscar o convencimento do público-alvo” (DORNELAS, 2012, p. 113).

Assim, com o plano em mãos, o empreendedor poderá apresentar de forma detalhada e atrativa a sua ideia, podendo despertar em seus clientes o interesse por seu produto e/ou serviço, além de verificar o retorno proporcionado.

2.4.1 Atributos e estrutura de um plano de negócios

O plano de negócios possui um passo-a-passo para ser elaborado, sendo que sua estrutura dependerá da necessidade do empreendedor e do seu objetivo, bem como das necessidades do negócio. Os processos devem, por sua vez, ser agrupados por áreas do conhecimento que o planejamento irá abranger, além de obter cuidados no momento de formulação (WILDAUER, 2011). Logo, sob este aspecto, não há

[...] 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 que proporcionarão um entendimento completo do negócio (DORNELAS, 2012, p. 101).

Ainda conforme o autor, as seções do plano de negócios são organizadas de forma a manter uma sequência lógica que permita a todo e qualquer leitor compreender como a empresa é organizada, seus objetivos, produtos, serviços, seu mercado, estratégia de marketing e sua situação financeira. No Quadro 2 serão apresentadas algumas sugestões de estruturas.

Quadro 2 - Estruturas de Plano de Negócios.

Dolabela (2008)	Degen (2009)	Maximiano (2009)	Dornelas (2012)	Wildauer (2012)
Sumário Executivo	Sumário	Resumo	Capa	Sumário Executivo
A Empresa	Plano e Conceito do Negócio	Descrição do Negócio	Sumário	Análise de Mercado
Plano de Marketing	Apresentação do Negócio	Análise do Ambiente e do Mercado	Sumário Executivo	Plano de Marketing
Plano Financeiro	Apresentação da Equipe Gerencial	Estratégia	Análise Estratégica	Plano Operacional
Anexos	Análise de Mercado	Marketing e Vendas	Descrição da Empresa	Plano Financeiro
	Análise do Processo	Operações	Produtos e Serviços	Plano Jurídico
	Organização do Negócio	Estrutura Organizacional	Plano Operacional	Cenários
	Plano de Marketing e Vendas	Recursos Humanos	Plano de Recursos Humanos	Avaliação do Plano de Negócios
	Plano Financeiro	Tecnologia da Informação	Análise de Mercado	
	Plano de Crescimento	Riscos	Estratégia de Marketing	
	Anexos separados do Plano de Negócios	Finanças	Plano Financeiro	
	Plano Operacional do Negócio	Legislação	Anexos	
	Outros documentos relevantes	Outros componentes possíveis do Plano de Negócios		

Fonte: Adaptado de: Dolabela (2008); Degen (2009); Maximiano (2009); Dornelas (2012); Wildauer (2012).

É possível observar, então, que as estruturas propostas no Quadro 2 buscam descrever, em síntese, a empresa e o negócio; bem como produtos e/ou serviços; a estrutura ou plano de operações; os recursos humanos e/ou equipe; plano de marketing e vendas; além da análise estratégica e um planejamento financeiro (embora em sequência diferenciada dos itens).

Para Dolabela (2008), o Plano de Negócios é uma linguagem utilizada para descrever de forma completa o que é ou, ainda, o que pretende ser a empresa. Além do que, “cada uma das seções apresentadas deve ser abordada sempre visando a objetividade, sem perder a essência e os aspectos mais relevantes a ela relacionados” (DORNELAS, 2012, p.101).

Degen (2009) explica que começar a escrever o plano de negócios é a parte mais difícil de realizar, pois o empreendedor pode não saber como iniciá-lo e tenta adaptar algum plano encontrado em um livro ou na Internet para a sua realidade. Exposto isso, recomenda uma abordagem que inicia através de uma lista com perguntas que o plano de negócios deve responder e, depois de feito isto, deve-se responder a estas questões. Assim, não faz sentido escrever o plano de negócios se não for feito o trabalho necessário para desenvolvê-lo, visto que deve envolver: desenvolver o conceito do negócio e também os atributos de valor da oferta para clientes; identificar os riscos do negócio e saber administrar os mesmos; ter conhecimento da dinâmica do novo negócio; escolher a estratégia competitiva; fazer uma projeção do fluxo de caixa para testar a viabilidade do negócio; e avaliar o impacto ambiental e social do novo negócio, além de saber como obter as licenças ambientais necessárias.

Vale ressaltar que referente ao tamanho do plano de negócios, o mesmo irá depender do público a que está destinado, e “[...] que deve ser o mais conciso possível e não se perder em divagações que não contribuem para a compreensão, análise e avaliação do negócio” (DEGEN, 2009, p. 211).

Para Maximiano (2009), a ordem dos tópicos presentes no plano de negócios é uma decisão do empreendedor, assim como o grau de detalhes e a quantidade de tópicos utilizados.

Independente da estrutura a ser utilizada para a elaboração do plano de negócios, este precisa estar adequado às necessidades de cada organização, a fim de atingir todos os seus objetivos de pesquisa e trazer a real situação buscada pelo empreendedor. Logo, o empreendedor deve contemplar no seu plano:

[...] linguagem formal e objetiva, o negócio que quer conceber e propor para seus parceiros, sócios e futuros investidores, expondo-lhes a visão, a missão e os objetivos do empreendimento, bem como o plano operacional (como irão funcionar as ideias), o plano de *marketing* (para divulgação das ideias), o plano financeiro (para captação, manutenção e distribuição de verbas) e o plano jurídico (como respeitará e observará as leis e regulamentos do setor), de modo a facilitar o entendimento e a aceitação do negócio por parte dos interessados (WILDAUER, 2012, p. 39).

Ou seja, há todo um planejamento acerca das áreas administrativas envolvidas para a realização das ideias do empreendedor, para que o mesmo consiga entender melhor as chances do negócio e/ou ideia se tornar realidade. Então, o empreendedor pode utilizar ferramentas e promover um estudo investigativo e pormenorizado das ações a serem realizadas, visando vislumbrar os objetivos que se deseja alcançar (WILDAUER, 2012).

O presente estudo terá como base para elaboração do Plano de Negócios os itens sugeridos por Dornelas (2012), assim o plano proposto será adaptado através das propostas do

autor. As seções apresentadas pelo autor irão ser adaptadas se necessário, podendo ainda, ser utilizado algum outro tópico desenvolvido por outro autor já supracitado, reunindo o conhecimento aprendido no decorrer das comparações entre as estruturas já exemplificadas.

Lembrando que é importante atender ao aconselhamento de Dornelas (2012, p. 112) acerca da estrutura do plano de negócios, pois esta necessita conter suas seções “[...] não de forma isolada, mas sim estreitamente relacionadas, a fim de completar o ciclo de planejamento do negócio, com ações coerentemente definidas e com projeções de resultados viáveis, com base em uma boa análise de mercado [...]” Portanto, visando atender a linha de pensamento descrita acima, a seguir é descrito o passo a passo para elaboração do plano de negócios baseado na linha de pensamento de Dornelas (2012).

2.4.1.1 Capa

A capa se trata do envoltório identificador do trabalho, contendo as principais informações referentes ao título, autor e data de produção do trabalho (APPOLINÁRIO, 2011).

Dornelas (2012, p. 101) destaca que “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.” Logo, é necessário que a capa do plano de negócios apresente dados que irão reter os investidores, clientes e/ou demais interessados, para que sigam adiante a leitura do mesmo.

Quanto aos elementos que devem estar presentes na capa do plano, na concepção de Dornelas (2012), tem-se: nome da empresa; endereço da empresa; telefone da empresa; endereço eletrônico do site e *e-mail* da empresa; logotipo (caso tenha um); nomes, cargos, endereços e os telefones dos proprietários da empresa; mês e o ano em que o plano foi feito; número da cópia; e o nome de quem fez o plano de negócios.

2.4.1.2 Sumário

No que tange o desenvolvimento do sumário, este deve conter a numeração das partes (capítulos), ou seja, suas divisões e subdivisões, através de uma numeração coerente, devendo apresentar a mesma ordem do texto. Esta parte irá refletir a estrutura orgânica do trabalho, cabendo ao autor definir como irá detalhar com clareza esta unidade (BRENNER; JESUS, 2008).

Cabe ressaltar que o sumário é “elemento obrigatório. Lista das principais divisões, seções e outras partes do documento acompanhadas dos respectivos números das páginas. Não deve ser confundido com o índice” (DMITRUK et al., 2009, p. 91).

2.4.1.3 Sumário Executivo

O sumário executivo é a primeira etapa do plano de negócios, e, no entanto, é a última a ser elaborada. É possível dizer que “o sumário não é uma introdução, um prefácio ou uma lista dos destaques do plano do negócio. É bem mais do que isso: é uma apresentação completa e auto-sustentável, mas resumida, da oportunidade do novo negócio” (DEGEN, 2009, p. 213). Fialho et al. (2006, p. 86) expõem que é no sumário executivo que aparecerá “[...] uma visão geral da proposição do negócio e as razões mais fortes para seu sucesso, para despertar no leitor o apetite por mais informações.”

Complementando os conceitos já expostos, é válido ressaltar que no sumário executivo cada elemento irá possuir suas particularidades, devendo ser escrito da forma mais clara, objetiva e completa possível, visto que é nesse momento que será indicado ao leitor o potencial de sucesso, podendo também servir como base à busca de terceiros, sócios e clientes, por exemplo (WILDAUER, 2011).

Assim sendo, é fundamental que o empreendedor compreenda que este capítulo inicial do plano “[...] deve ser dirigido ao público-alvo, ou seja, deve ser escrito com ênfase nos assuntos que mais interessam ao leitor do plano de negócios” (DORNELAS, 2012, p.133). O autor sugere ainda, descrever tópicos como a declaração de visão e missão; propósitos do negócio, bem como objetivos e metas; a estratégia de marketing; o processo de produção; a equipe gerencial; e os investimentos e retornos financeiros.

2.4.1.4 Descrição da empresa

Nesta seção deve ser contemplada a descrição da empresa através do seu histórico, crescimento, razão social, os impostos pagos, sua estrutura organizacional e legal, bem como a localização, serviços terceirizados, entre outros (DORNELAS, 2012).

Já na concepção de Wildauer (2011), este item deve ser objetivo, falando sobre: a história da empresa; como foi concebida; sua razão social; endereço; os termos de abertura; as especificações legais e contábeis; assim como a estrutura organizacional em termos de produção, serviços, controle e organização.

Maximiano (2009) define esta seção como “Descrição do Negócio”, sugerindo que o empreendedor descreva: o produto/serviço e o mercado/cliente a ser atendido; missão da empresa; nome da empresa e do produto; porte e localização; bem como a apresentação do empreendedor e/ou sócios.

Sob os aspectos apresentados acerca da visão dos autores acima citados, é importante lembrar que é possível apresentar na parte destinada à descrição da empresa, itens que já foram pensados e analisados para fazer parte da mesma e que não foram realizados ou agregados, mas que futuramente permitirão a melhor funcionalidade dos sistemas, dos processos, das pessoas e outros elementos do negócio (WILDAUER, 2011).

2.4.1.5 Produtos e Serviços

Este capítulo deve conter uma descrição dos produtos e serviços, englobando tanto as características inerentes aos mesmos, como seus benefícios (DORNELAS, 2012). Outro tópico destacado pelo autor diz respeito ao delineamento da previsão de lançamento de novos produtos e serviços.

É válido que também seja desenvolvido “o aperfeiçoamento do produto, serviço ou processo: o que ele é, por que é melhor que aquilo que existe, em que ponto está de seu desenvolvimento, o que o torna exclusivo ou difícil de ser imitado” (FIALHO et al., 2006, p. 86).

Compete destacar que a seção de produtos e serviços irá descrever como estes serão produzidos, quais os recursos utilizados, seu ciclo de vida¹⁰, fatores tecnológicos envolvidos, o processo para a pesquisa e o desenvolvimento, os principais clientes atuais, estratégia¹¹ utilizada, como decorre a produção e a distribuição, dentre outros (DORNELAS, 2012). Para Palmeira (2006), neste capítulo podem ser detalhadas as características dos produtos e serviços através de ficha técnica, descrevendo, inclusive, as máquinas utilizadas para a manufatura. Podem ser inclusos, também, a planta da área de produção ou de atendimento (caso ocorra a prestação de serviços), com os *layouts* previamente estabelecidos.

¹⁰ O ciclo de vida comporta quatro fases: etapa introdutória, crescimento, maturação e declínio (DORNELAS, 2012).

¹¹ Sugere-se utilizar a Matriz BCG, do *Boston Consulting Group*, visto que possibilita realizar uma análise da carteira de produtos com base em dois grandes fatores: crescimento de mercado e a participação relativa de mercado (DORNELAS, 2012).

Sarkar (2008, p. 221) define que para descrever os produtos/serviços, é importante “[...] detalhar vários aspectos sobre as características do novo bem, como o seu grau de inovação, sua sofisticação tecnológica, sua sustentabilidade e a base de sua vantagem competitiva.”

Os serviços também podem ser diferenciados por alguns fatores, que seguem: quanto à facilidade de pedido (facilidade com que o cliente poderá realizar o pedido à empresa); entrega (como um bem ou serviço será entregue ao cliente); instalação (trabalho feito para colocar em funcionamento o produto no local planejado); treinamento ao cliente (é a capacitação dos funcionários do cliente para utilizar os equipamentos de maneira mais apropriada e eficiente); orientação ao cliente (orientação ao cliente no que tange todos os dados relacionados ao serviço); além da manutenção e reparo (visa auxiliar o cliente a manter os produtos adquiridos em boas condições de funcionamento).

Líderes de mercado geralmente oferecem os seus produtos e serviços de qualidade superior, visto que o produto é um elemento-chave para a oferta no mercado (KOTLER; KELLER, 2006). Logo, desenvolver da melhor maneira o produto e/ou serviço a ser ofertado, fará com que a empresa se destaque perante os concorrentes, sendo que o primeiro passo é apresentá-lo da maneira mais atrativa possível no plano de negócios.

2.4.1.6 Análise de Mercado

Hisrich, Peters e Shepherd (2009, p. 224), colocam que “uma das informações iniciais de que o empreendedor necessita é o potencial de mercado para o produto ou serviço. A fim de avaliar a dimensão do mercado, primeiro é necessário que o empreendedor defina esse mercado.” Com este ponto de partida o empreendedor poderá delinear o ambiente em que estará inserido, trazendo maior segurança na hora de atuar e se preparar para a competitividade.

No ponto de vista de Dolabela (2008), a análise mercadológica está voltada para o conhecimento dos clientes, concorrentes, fornecedores e ao ambiente em que a empresa irá atuar, visando saber se o negócio é realmente viável.

Em uma explicação mais aprofundada, é possível dizer que a análise do mercado compreende o ambiente em que a empresa está inserida, podendo ser dividido da seguinte maneira, conforme abordam Kotler e Keller (2006): análise do ambiente externo e análise do ambiente interno.

Referente à análise do ambiente externo, os autores citados acima afirmam que:

uma unidade de negócios tem de monitorar importantes *forças macroambientais* (econômicas, demográficas, tecnológicas, político-legais e socioculturais) e significativos agentes microambientais (clientes, concorrentes, distribuidores, fornecedores) que afetam sua capacidade de obter lucros (KOTLER; KELLER, 2006, p. 50).

Tratando-se primeiramente do macroambiente, especificamente sobre o aspecto econômico, é importante estar atento ao poder de compra do público alvo, visto que a economia dirige-se a aspectos como renda, preços, poupança, endividamento e disponibilidade de crédito (KOTLER; KELLER, 2006). Sendo assim, as “previsões econômicas afetarão a estratégia. Um tipo muito diferente de investimento e estratégias é necessário quando o clima econômico é saudável, diferente do que quando está em um momento de estresse” (AAKER, 2012, p. 101).

O ambiente demográfico, por sua vez, diz respeito às características gerais da população, como tamanho, composição etária, concentração, grau de escolaridade, sexo, profissão, etc. (DOLABELA, 2008).

A tecnologia também está presente no ambiente que envolve a organização, bem como internamente à mesma. Assim, cada nova tecnologia existente pode ser considerada uma força de “destruição criativa” (KOTLER; KELLER, 2006). Um dos aspectos a serem observados no ambiente tecnológico, é a redução dos prazos de comercialização dos produtos, levando a uma redução dos ciclos de vida dos mesmos (HOOLEY; PIERCY; NICOLAUD, 2011).

Quanto à análise política e legal, esta irá compor-se por leis, órgãos governamentais e grupos de pressão que influenciam e limitam as organizações e os indivíduos, explicam Kotler e Keller (2006).

O cenário que envolve os aspectos socioculturais irá influenciar para o sucesso do produto/serviço de qualquer empreendedor, afirmam Clemente et al. (2004). O autor coloca que quanto mais segmentos da sociedade forem abrangidos pelo negócio da empresa, menores são os riscos do empreendimento, incluindo a possibilidade de adaptação a clientes específicos.

Assim que realizada a análise dos componentes citados acima, a empresa precisa de informações relevantes sobre os agentes inseridos do microambiente (clientes, concorrentes, distribuidores e fornecedores). Logo, “é importante que a empresa conheça muito bem o mercado onde atua ou pretende atuar, pois só assim conseguirá estabelecer uma estratégia de marketing vencedora” (DORNELAS, 2012, p. 149).

As organizações devem buscar atender as necessidades dos seus clientes. Para que isso aconteça, devem estudar a fundo as características do público alvo e a demanda por produtos e/ou serviços. Algumas questões devem ser levantadas: quem constitui os principais mercados-alvo? O que lhes proporciona valor? Como atraí-los e servir melhor? O que os diferencia, quais

critérios são utilizados na decisão da compra? (LIMA et al., 2007). Kotler e Keller (2006) explicam que os clientes maximizam valor dentro dos limites impostos pelos custos envolvidos na procura e também pelas limitações de conhecimento, renda e mobilidade. Assim, eles formam uma expectativa de valor e, conseqüentemente, agem com base nela, comprando da empresa que lhes oferecer maior valor.

É necessário também levar em consideração a concorrência existente no mercado, visto que a mesma não se limita aos concorrentes diretos (aqueles que produzem produtos parecidos aos da empresa), devem ser considerados também os concorrentes indiretos (aqueles que de alguma maneira desviam a atenção dos seus clientes, convencendo-os a adquirir seus produtos), explica Dornelas (2012). Ou seja:

[...] a meta deve ser obter informações que influenciem o desenvolvimento de estratégias de negócios bem-sucedidas. A análise deve centrar-se na identificação de ameaças, oportunidades ou incertezas estratégicas criadas pelos movimentos, pontos fortes ou pontos fracos de concorrentes potenciais ou emergentes (AAKER, 2012, p. 47).

Quanto aos distribuidores, são os agentes, corretores, os representantes de fabricantes e todos que vierem a facilitar a busca de clientes e a venda a eles (KOTLER; KELLER, 2006).

Deve, ainda, ser feita uma análise acerca da relação existente com os fornecedores. Dolabela (2008) aponta as seguintes considerações a serem feitas: relação dos nomes dos fornecedores; localização, tempo de atuação no mercado e principais clientes; relacionar o tipo de produto que cada fornecedor comercializa, bem como a qualidade do mesmo; fazer uma relação de preços e prazos de entrega; analisar as condições de pagamento; observar os principais pontos positivos de cada fornecedor e, também, os principais pontos negativos.

Dessa forma, é importante realizar a análise mercadológica, pois a empresa não pode ficar a mercê dos fatos, e sim estar à frente deles e ter uma visão futura do negócio com o intuito de abordá-lo de forma confiante (WILDAUER, 2011). O autor afirma que é preciso estar preparado para enfrentar situações favoráveis ou desfavoráveis, fortalecendo as vantagens da organização e eliminando as fraquezas.

2.4.1.6.1 Análise estratégica

Na compreensão de Dornelas (2012), a análise do ambiente de negócios (oportunidades e ameaças) demonstra como o mercado se apresenta à empresa. Logo, é necessário que a mesma reconheça seus pontos fortes e fracos para conseguir definir as oportunidades de negócio mais

atrativas e a quais riscos está mais suscetível, para então definir metas e objetivos, além de sua estratégia de negócio.

Nesse sentido, a análise estratégica da empresa está voltada a criar uma adequação de objetivos e recursos da empresa às mudanças de oportunidades de mercado (SILVA et al., 2011). Os autores ainda enfatizam que o planejamento estratégico significa planejar de modo que a empresa descubra e aproveite as oportunidades de forma mais inteligente e compatível com seus recursos (capital humano, dinheiro, intelectual, produtos diferenciados, entre outros), estabelecendo objetivos e estratégias.

Para Dornelas (2012), um bom procedimento para identificar essas oportunidades e ameaças, forças e fraquezas, bem como seus relacionamentos, é a elaboração de uma análise SWOT da empresa.

Kotler e Keller (2006, p. 50) conceituam a análise SWOT como “a avaliação global das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças [...] (dos termos em inglês *strength, weaknesses, opportunities, threats*). Ela envolve o monitoramento dos ambientes externo e interno.” Complementando, esta técnica consiste em: combinar forças e oportunidades de melhoria; minimizar fraquezas e ameaças; converter as fraquezas percebidas em forças; e evitar ameaças, de modo a convertê-las em oportunidades (WILDAUER, 2011).

Como já destacado, a análise SWOT irá auxiliar nas análises do ambiente externo e interno. De tal modo, Kotler e Keller (2006) explanam quanto à análise do ambiente externo, que esta compõe-se de dois contextos importantes: oportunidades e ameaças, onde, primeiramente:

uma **oportunidade de marketing** consiste em uma área de necessidade e interesse do comprador à qual é muito provável que uma empresa seja capaz de atender. Existem três fontes principais de oportunidades de mercado; A primeira é oferecer algo cuja oferta seja escassa. A segunda é oferecer um produto ou serviço existente de uma maneira nova ou superior. [...] A terceira fonte costuma levar à criação de um produto ou serviço totalmente novo (KOTLER; KELLER, 2012, p. 49).

Logo, o empreendedor deverá observar por meio deste estudo as condições que irão ajudar a favorecer seu negócio, constatando aspectos benéficos e como usufruir deles da melhor maneira.

Já a ameaça, por sua vez, “[...] é um desafio imposto por uma tendência ou um evento desfavorável que acarretaria, na ausência de uma ação de marketing defensiva, a deterioração das vendas ou dos lucros. As ameaças devem ser classificadas de acordo com sua gravidade e probabilidade de ocorrência” (KOTLER; KELLER, 2006, p. 51). Segundo os autores, após a

verificação das oportunidades e ameaças enfrentadas por uma unidade, a gerência poderá caracterizar a atratividade global do negócio.

Referente à análise interna, a mesma tem como finalidade apresentar “[...] o estado atual da empresa, bem como os seus pontos fortes, fracos, suas oportunidades de melhoria e ameaças que sofre internamente [...]” (WILDAUER, 2011, p. 95). Nesse contexto, o autor aponta fatores que envolvem a análise em questão, sendo estes: valores; cultura organizacional; fatores críticos de sucesso; sistemas, como o político, de qualidade, de compra e venda etc.; processos; fluxos de informação; pessoas; equipamentos; materiais; formas de comunicação ou relacionamento; tratamento de riscos e acidentes, entre outros.

Reforçando o exposto, vale lembrar que:

cada negócio precisa avaliar periodicamente suas forças e fraquezas internas. [...] É evidente que o negócio não precisa corrigir todas as suas fraquezas, nem deve se vangloriar de todas as suas forças. A grande pergunta é se o negócio deve se limitar às oportunidades para as quais dispõe dos recursos necessários ou se deve examinar melhores oportunidades, para as quais pode precisar adquirir ou desenvolver maiores forças (KOTLER; KELLER, 2006, p. 51).

Dessa forma, “é muito importante que o empreendedor seja honesto consigo mesmo ao efetuar essa análise, não tendo medo de expor os pontos fracos de sua empresa” (DORNELAS, 2012, p. 164).

No que tange os pontos fortes da organização, o empreendedor irá “[...] listar em tópicos os aspectos mais positivos da organização em relação ao seu produto, serviço ou unidade de negócio. São [...] fatores de elevada importância para o seu PEM¹²” (SILVA et al., 2011, p. 48).

Sendo assim, a análise SWOT pode ser elaborada através de uma matriz, e “[...] é sempre feita em quadrantes, ou seja, em quatro quadrados exatamente iguais [...]. As medidas dos quadrantes você fará com espaço suficiente para colocar todos os tópicos necessários (um em cada linha)” (SILVA et al., 2011, p. 47). A Figura 2 demonstra o exposto.

¹² Planejamento Estratégico de Marketing.

Figura 2 - Matriz SWOT.

	Pontos Positivos	Pontos Negativos
Interno	Forças	Fraquezas
Externo	Oportunidades	Ameaças

Fonte: Adaptado de Clemente et. al (2004).

Depois de realizada a análise SWOT, a empresa poderá se dedicar ao estabelecimento de metas especificando-as para determinado período de planejamento (KOTLER; KELLER, 2012).

Ressalta-se a ênfase de Dornelas (2012) para a importância da realização desta etapa do plano, explicando que o plano de negócios deve demonstrar que o empreendedor possui o conhecimento de sua empresa internamente e o que deve fazer para driblar fatores externos, os quais não consegue agir de forma direta. Alerta ainda o autor que, por este motivo, a análise SWOT da empresa é extremamente útil para desenhar um panorama da situação atual e prevista para o negócio.

2.4.1.7 Plano de Marketing

Cada organização irá compor seu plano de marketing com os fatores que lhe são relevantes. “Dependendo do modelo a ser apresentado como plano de marketing, o plano de negócios deve levar em consideração seus elementos, enfatizando-os da mesma forma, ou seja, considerar os Ps (Produto, Preço, Promoção e Praça) do marketing [...]” (WILDAUER, 2011, p. 107). Dornelas (2012) acrescenta outros dois temas a serem acrescentados nesta seção, sendo estes: canais de venda e distribuição; e a projeção de vendas.

Sendo assim, a estratégia de marketing descrita nesta seção do plano de negócios deve demonstrar:

[...] como a empresa pretende vender seu produto/ serviço e conquistar seus clientes, manter o interesse dos mesmos e aumentar a demanda. Deve abordar seus métodos de comercialização, diferenciais do produto/serviço para o cliente, política de preços,

principais clientes, canais de distribuição e estratégias de promoção/comunicação e publicidade, bem como projeções de vendas (DORNELAS, 2012, p. 103).

Tratando primeiramente de uma compreensão do significado dos 4Ps para a organização, Kotler e Keller (2006, p. 17) explicam que estes “[...] representam a visão que a empresa vendedora tem das ferramentas de marketing disponíveis para influenciar compradores. Do ponto de vista do comprador, cada ferramenta de marketing é projetada para oferecer um benefício ao cliente.” A Figura 3 apresenta a composição do Mix de Marketing pontuando as características inerentes aos 4 P’s:

Figura 3 - Mix de Marketing.



Fonte: Kotler; Keller (2006, p. 17).

Dessa forma, tratando-se primeiramente do produto, a empresa necessita analisar as características essenciais do produto a ser ofertado, visando apresentá-lo da melhor forma possível aos seus clientes.

Para tanto, o empreendedor precisa estar atento para a classificação do produto que irá ofertar, levando em consideração a durabilidade, tangibilidade e uso, sendo que cada tipo de produto exige uma estratégia apropriada para o mix de marketing, conforme explicam Kotler e Keller (2006). Lima et al. (2007) elencam os seguintes tópicos que podem ser abordados quanto a definição do produto: variedade, qualidade, *design*, características, marca, embalagem, tamanhos, serviços, garantias e devoluções.

O gerenciamento dos produtos é outro ponto importante presente no plano de marketing, pois de acordo com esclarecimento de Wildauer (2011), deve ser descrito rapidamente como realizar este gerenciamento, considerando principalmente os seguintes aspectos: linhas de produtos, composto de produtos, modificação de produtos, descontinuidade de produtos e acréscimo de produtos. Por fim, o autor afirma que é possível apresentar os processos dos produtos, que nada mais são do que a descrição de como irá funcionar o processo de desenvolvimento dos novos produtos.

Partindo para o segundo P do mix de Marketing, apresenta-se a variável denominada preço, visto que decorre após o delineamento das características do produto a ser ofertado pela organização. Além disso:

o preço é o único elemento do mix de marketing que produz receita; os demais produzem custos. Ele também é um dos elementos mais flexíveis: pode ser alterado com rapidez, ao contrário das características de produtos, dos compromissos com canais de distribuição e até das promoções (KOTLER; KELLER, 2006, p. 428).

Ou, ainda, “preço é o valor agregado que justifica a troca. A transferência de posse de um produto é planejada e adequada por esse elemento (valor percebido *versus* custos *versus* benefícios” (BASTA et al., 2011, p. 39).

Para a definição de preço dos produtos/serviços, deve ser considerada a determinação da demanda, pois “cada preço levará a um nível diferente de demanda e, portanto, terá um impacto diferente nos objetivos de marketing da empresa”, podendo ser utilizada para medição a curva da demanda (KOTLER; KELLER, 2006, p. 435). Os autores apresentam, neste contexto, a consideração de três ocasiões: (1) sensibilidade a preço (a curva da demanda irá demonstrar o volume provável de compras do mercado ante alternativas de preço, assumindo reações de inúmeros indivíduos com diferentes sensibilidades a preço); (2) estimativas das curvas de demanda (utilizam-se análises estatísticas de preços, quantidades vendidas e outros fatores baseados em históricos para estipular a relação entre eles, além da realização de experiências com preços e levantamentos para explorar quantas unidades os consumidores comprariam a diversos preços propostos); (3) elasticidade de preço da demanda (é preciso saber o quanto da demanda seria reativa ou elástica às mudanças de preço).

Ao medir o relacionamento preço *versus* demanda, o pesquisador de mercado necessita de um controle dos diversos fatores que podem influenciar a demanda, considerando também a resposta do concorrente (KOTLER; KELLER, 2006). Segundo os autores, se a empresa realizar

alteração em outros fatores do mix de marketing além do preço, será difícil de isolar o efeito da mudança de preço.

Demonstrando a visão de Dolabela (2008), o preço pode ser determinado levando em consideração os custos (determinação do preço a partir da identificação de custos fixos e variáveis da empresa, além de considerar o volume previsto de vendas, utilizando para tal, um cálculo do ponto de equilíbrio); os consumidores (calcula-se o preço através da percepção do valor do produto pelo consumidor, realizando pesquisa para obtenção das informações); e com base na concorrência (em função dos preços praticados pela concorrência, estabelecem-se os preços). Logo, para o autor, as estratégias do preço irão afetar a posição da empresa no que tange ao seu faturamento e rentabilidade, assim como sua participação no mercado.

Como ocorre a existência de diversas abordagens para a formação dos preços, Wildauer (2011) também elenca alguns fatores a serem considerados para utilizar estrategicamente os preços que a empresa pretende praticar, a saber:

- Precificação por markup: método que adiciona um percentual em cima do custo do produto para então chegar a um preço de venda;
- Precificação pela taxa de retorno: determinam-se os custos totais e a posterior adição de uma taxa de retorno desejada para determinar o preço de venda;
- Análise de nivelamento: análise para determinar o volume de vendas necessário para cobrir todos os custos a um determinado preço.

Os preços podem, ainda, serem determinados com certa adequação no que tange “as variações geográficas na demanda e nos custos, exigências de segmento de mercado, oportunidade de compra, níveis de pedidos, frequência de entrega, garantias, contratos de serviço e outros fatores” (KOTLER; KELLER, 2006, p. 447). Assim, devido aos descontos, reduções de preços e promoções, raramente a empresa realiza o mesmo lucro sobre cada unidade de produto vendido, afirmam Kotler e Keller (2006), tendo de utilizar de estratégias para lidar adequadamente com estas situações.

Dessa forma, Dornelas (2012) alerta que a estratégia de preços a ser utilizada pela empresa interferirá diretamente na imagem do produto no mercado e no segmento que irá consumi-lo, visto que:

se, por um lado, o mercado-alvo escolhido tem como característica a concorrência estritamente em preços, a empresa terá que ser muito eficiente para colocar o produto com o preço mais competitivo possível nesse mercado. Por outro lado, se o diferencial for qualidade, o fator preço não será o grande incentivador das vendas, mas sim como o produto irá exceder as expectativas do cliente, que, nesse caso, é muito mais exigente (DORNELAS, 2012, p. 160).

Posteriormente, é possível dar sequência aos 4 P's do mix de marketing, tratando-se da praça. Nesse sentido, a empresa precisa verificar o seu local de atuação com vistas a atender as necessidades do público alvo e atingir a melhor estratégia de distribuição. “Trata-se de fazer os produtos chegarem até os clientes com eficiência e eficácia. Os gestores de marketing procuram tornar os produtos disponíveis para os clientes quando e onde eles querem compra-los, para assim criar trocas que ofereçam valor” (LIMA et al., 2007, p. 72).

Além disso, devem ser estudados também os canais de comercialização dos produtos, de acordo com Wildauer (2011): canais que diferenciam pela forma; canais para serviços e canais para bens organizacionais (onde cada um possui a caracterização quanto o canal direto e indireto, assim como os múltiplos canais). Enfatiza-se este passo, pois “a distribuição envolve todas as atividades relacionadas à transferência do produto do fabricante para o consumidor. São utilizados canais de distribuição, que se encarregam de tornar o produto disponível ao consumidor” (DOLABELA, 2008, p. 178).

É importante realizar uma ressalva quando se trata da praça em que a empresa irá atender, pois:

as características do produto/serviço interferem diretamente nos canais de distribuição que podem e devem ser adotados pela empresa. [...] Aspectos como características de armazenagem, localização dos depósitos, meios de transporte utilizados para levar o produto até o cliente e embalagem do produto também devem ser considerados para definir os canais de distribuição mais adequados (DORNELAS, 2012, p. 161).

As decisões acerca do canal de marketing estão entre as mais difíceis enfrentadas pela gerência da organização, sendo que este pode afetar as outras decisões de marketing (KOTLER, KELLER, 2006).

Na sequência dos elementos do mix de marketing e, conseqüentemente, o último deles, apresenta-se a promoção. Não basta a empresa determinar as características dos seus produtos e/ou serviços, mas também lembrar que estes precisam ser ofertados de forma a atrair os clientes pelas suas características, delineando as estratégias de promoção. Para tanto, Wildauer (2011, p. 133) apresenta os objetivos do composto promocional, sendo estes:

- criar consciência do produto e da marca;
- estimular a demanda/reduzir flutuações;
- reter os clientes leais;
- combater os esforços promocionais da concorrência;
- encorajar a compra inicial;
- facilitar o suporte aos vendedores.

A comunicação de marketing é o meio pelo qual as empresas buscam informar, persuadir e lembrar os consumidores (tanto direta, quanto indiretamente) sobre os produtos e marcas que comercializam. De certa forma, a comunicação de marketing representa a “voz” da marca e é o meio pelo qual ela estabelece um diálogo e constrói relacionamentos com clientes (KOTLER; KELLER, 2006).

Assim, será possível atrair os clientes e fazer com que os mesmos mantenham a atenção aos produtos e/ou serviços ofertados, de forma a retê-los. Visto que, “a promoção, no âmbito de marketing, é todo e qualquer esforço realizado para persuadir as pessoas a comprar determinado produto ou a utilizar determinado serviço” (DOLABELA, 2008, p. 179).

Dornelas (2012) assinala que devem ser levados em consideração três fatores no plano de propaganda/comunicação da empresa: o pessoal envolvido, a propaganda e também as promoções. Complementando o contexto, é possível dizer que “o processo de comunicação em vendas é composto de três elementos: o vendedor, que é a fonte da mensagem da oferta do produto, a mensagem e o cliente, que é o receptor dessa mensagem” (DEGEN, 2009, p. 342).

Na compreensão de Dolabela (2008), a promoção pode ser desenvolvida através de: propaganda (diz respeito a qualquer forma paga e impessoal de promoção e apresentação de bens, serviços ou ideias através de um patrocinador identificado, utilizando para tanto, jornais, revistas e televisão, por exemplo); divulgação (alguma forma não paga e impessoal para divulgar bens, serviços ou ideias e de notícias significativas comercialmente); venda pessoal (apresentação oral em diálogo com um ou mais compradores em perspectiva, buscando realizar uma venda); promoção de vendas (visa estimular, desenvolver ou facilitar a venda de um produto ou serviço, utilizando, por exemplo, cupons, amostras, descontos, brindes, concursos e sorteios); *merchandising* (trata-se de um esforço de venda para apresentar o produto através de degustadores e estandes, por exemplo); e mala-direta (toda propaganda enviada pelo correio, sendo que não deve ser feita aleatoriamente, utilizando um banco de dados atualizado sobre o público potencial do produto ou serviço).

Kotler e Keller (2006, p. 560) realizam um chamado de atenção no que tange o momento após identificar o público-alvo, pois o profissional responsável pelo marketing deve “[...] procurar corrigir qualquer lacuna que exista entre a visão atual do público e a imagem pretendida. Os objetivos da comunicação podem envolver a necessidade da categoria, a conscientização da marca, a atitude em relação a ela e a intenção de compra da marca.”

Desta forma, após o cliente receber a mensagem que a empresa tem a passar para ofertar seus produtos/serviços, o mesmo irá passar para a decisão da compra, visto que “as pessoas fazem decisões de compra somente depois de pensar no assunto e em alguma ação” (DEGEN,

2009, p. 348). De acordo com o autor, este processo ocorre por meio de alguns passos, sendo estes: reconhecimento da necessidade; procura por soluções para a necessidade; informar-se sobre as soluções; avaliar as alternativas de soluções; selecionar uma solução entre as alternativas; e comprar a solução.

O empreendedor deve, então, utilizar da ferramenta promocional que melhor se encaixa na organização e que melhor traduza as características dos seus produtos e/ou serviços. Sob este enfoque, Dornelas (2012, p. 162) afirma que “as promoções de vendas também ajudam a estimular a venda de produtos e são muito usadas no lançamento de novos produtos no mercado, para se desfazer de produtos estocados, estimular a repetição da compra, aumentar o volume de vendas [...]”, entre outros, potencializando a participação da empresa no mercado.

Logo, para analisar estrategicamente os 4P's, é possível utilizar a ferramenta denominada de 5W2H. A nomenclatura vem da utilização de perguntas elaboradas na língua inglesa que iniciam-se com as letras W e H, possuindo o objetivo de gerar respostas que esclareçam o problema a ser respondido de cada uma delas (SELEME; STADLER, 2010). Melhor se exemplifica com o Quadro 3 a seguir.

Quadro 3 - Modelo conceitual do método 5W2H.

Pergunta	Significado	Pergunta Instigadora	Direcionador
<i>What?</i>	O quê?	O que deve ser feito?	O objeto
<i>Who?</i>	Quem?	Quem é o responsável?	O sujeito
<i>Where?</i>	Onde?	Onde deve ser feito?	O local
<i>When?</i>	Quando?	Quanto deve ser feito?	O tempo
<i>Why?</i>	Por quê?	Por que é necessário fazer?	A razão/ o motivo
<i>How?</i>	Como?	Como será feito?	O método
<i>How much?</i>	Quanto custa?	Quanto vai custar?	O valor

Fonte: Seleme; Stadler (2010, p. 42).

Conforme os autores supracitados, o resultado da aplicação desta ferramenta não é a indicação clara das falhas, mas sim sua exposição para uma análise mais apurada.

Urdan e Urdan (2010, p. 338) alertam que a empresa deve, ainda, realizar uma análise acerca da segmentação de mercado, pois, “as empresas quase sempre têm diante de si mercados heterogêneos no que toca à gestão de marketing, embora elas nem sempre se deem conta disso.” Os autores estabelecem as seguintes etapas para que a segmentação seja realizada:

- 1º Escolha das bases e variáveis da segmentação do mercado;
- 2º Obtenção e análise dos dados para identificação de segmentos;
- 3º Avaliação de segmentos formados;
- 4º Seleção de segmento(s) alvo, de acordo com a abordagem de mercado.

A segmentação, então, pode ser realizada através de algumas bases, como seguem (URDAN; URDAN, 2010): demografia organizacional (ramo, porte e localização dos clientes); aspectos operacionais (tecnologia, estado de uso dos produtos e da marca do fornecedor, além da capacidade dos clientes); abordagens de compra (organização da função, critérios e políticas de compra, estrutura de poder, relações entre vendedores e compradores); fatores situacionais (prazos de atendimento, aplicações dos produtos, bem como o tamanho dos pedidos das compras); características pessoais (motivação do comprador, similaridades entre os membros do centro das compras nos clientes e os profissionais do lado de quem irá fornecer, entre outros).

O empreendedor deve realizar uma análise para definir a segmentação de mercado na qual pretende atuar, aceito que “um segmento de mercado consiste em um grande grupo de consumidores que possuem as mesmas preferências” (KOTLER; KELLER, 2006, p. 237).

Na visão de Wildauer (2011, p. 128), o passo-a-passo pode ser da seguinte maneira: 1º) identificar necessidades não satisfeitas; 2º) identificar agrupamentos homogêneos de consumidores com necessidades não satisfeitas; 3º) avaliar o potencial de compra de cada agrupamento homogêneo de consumidores; 4º) escolher os agrupamentos homogêneos que desejamos atingir; 5º) identificar o posicionamento de cada produto concorrente existente em cada agrupamento homogêneo de consumidores; e 6º) desenvolver uma estratégia de posicionamento capaz de diferenciar significativamente o produto em seus respectivos segmentos de mercado.

Após identificar os segmentos que irão atender as características da empresa, estes deverão ser selecionados e monitorados. Assim, deverá ser considerado “o potencial de venda, o potencial de crescimento, a intensidade competitiva e a provável lucratividade de cada um. Feitas tais considerações, a organização estará pronta para decidir de que forma atuar” (BASTA et al., 2006, p.102). Quanto ao monitoramento, os autores expõem que este passo cresce em importância quando se tem claro que a segmentação é a base para adequar os produtos às reais necessidades dos clientes, além de estar presente na mente, no coração e bolso deles, satisfazendo suas necessidades e expectativas com maior competência que os concorrentes.

Nesta seção também é importante apresentar a projeção de vendas, onde consiste em determinar a quantidade de produtos que será vendida nos próximos períodos (PADOVEZE; TARANTO, 2009). Para os autores, a leitura do ambiente e a construção dos cenários, bem como outros dados constantes no sistema de acompanhamento do negócio, irão possibilitar um mínimo de condições para o estabelecimento de probabilidades de acontecimentos de vendas futuras.

2.4.1.8 Plano Operacional

Para a elaboração do plano operacional, é preciso rever todos os elementos que compõem a empresa, revisar a visão estabelecida pela organização em termos de: políticas, procedimentos, diretrizes e informações extras, assim como antecedentes históricos, modelos gerenciais, entre outros fatores (WILDAUER, 2011).

Agrega-se ainda que “essa 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, 2012, p. 102). O autor elenca alguns fatores a serem descritos neste capítulo: análise das instalações; equipamentos e máquinas necessárias; funcionários e insumos necessários; processo de produção; e terceirização.

Degen (2009, p. 215), por sua vez, esclarece que o plano operacional “[...] detalha e complementa o ‘que’ deve ser feito, ‘quem’ deve fazê-lo, ‘quanto’ vai custar e ‘quando’ deve estar pronto para desenvolver o novo negócio.”

No âmbito exposto, Wildauer (2011, p. 162) considera os seguintes elementos que podem ser descritos no plano operacional: ciclo de vida do produto; serviços; tecnologia envolvida; capacidade instalada – atual e prevista; pesquisa e desenvolvimento; cronograma; tributos sobre produtos e serviços; matéria-prima envolvida; processos e operações; fluxograma operacional; identificação dos processos críticos – gargalo; instalações; equipamentos – materiais; recursos humanos; logística; gerenciamento de custos e financiamentos; estimativa de custos; orçamento; controle de custos; comunicações; e riscos.

Em outras palavras, Degen (2009) afirma que o principal objetivo desta etapa é planejar o desenvolvimento e operação no nível de detalhe considerado necessário para o sucesso. Logo, observa-se que o gestor deve descrever uma visão geral da empresa, apontando suas características principais quanto aos atributos dos produtos e/ou serviços, bem como a área de recursos humanos e financeiros relacionados à oferta dos mesmos.

Esta seção do plano de negócios

[...] vai além do processo de produção (quando o novo empreendimento abrange produção) e descreve o fluxo de produtos e serviços da produção para o cliente. Esse plano deve conter o inventário ou estoque de produtos manufaturados, procedimentos de remessa e de controle de inventário, e serviços de atendimento ao cliente. Uma empresa não-manufatureira, como uma loja do varejo ou um prestador de serviços, também precisaria dessa seção do plano de negócio para explicar as etapas cronológicas ao concluir uma transação comercial (HISRICH; PETERS; SHEPHERD, 2009, p. 235).

Logo, para a realização dos objetivos pretendidos pelo empreendedor, é necessário definir por meio do plano operacional quais atividades devem ser executadas e quais os recursos necessários para execução das mesmas (MAXIMIANO, 2009).

2.4.1.9 Plano de Recursos Humanos

Na seção correspondente ao plano de recursos humanos, podem ser descritos os objetivos do empreendedor quanto aos métodos de recrutamento e seleção, bem como questões inerentes ao treinamento e desenvolvimento de seus colaboradores, além da avaliação de desempenho dos mesmos.

Logo, recrutar é uma atividade de responsabilidade do setor de recursos humanos, tendo como finalidade a captação de recursos humanos interna e externamente à organização, com o objetivo de equipar o subsistema de seleção de pessoal no seu atendimento aos clientes internos da empresa (MARRAS, 2011). O recrutamento interno diz respeito a um método para promover ou transferir pessoas dentro da própria organização, sendo que assim, o investimento capitalizado no recrutamento, seleção, desenvolvimento e treinamento, serão aproveitados (SNELL; BOHLANDER, 2009). Já o recrutamento externo, Limongi e França (2007) explicam que é uma técnica que busca o candidato no mercado de trabalho ou em fontes específicas para o preenchimento do cargo.

Após recrutar, a etapa subsequente é a de selecionar o candidato. Para que este processo ocorra, Marras (2011) sugere algumas práticas: entrevista de seleção, onde objetiva-se detectar dados e informações do candidato, subsidiando a avaliação do processo seletivo; aplicação de testes, podendo estes serem práticos, situacionais e /ou psicológicos; dinâmica em grupo, reunindo os candidatos em uma sala sob a coordenação de um profissional especializado, submetendo-os a um exercício ou teste situacional; análise global, com vistas a pesquisar informações históricas do candidato para confirmar e esclarecer dados recebidos durante a entrevista.

Assim que recrutados e selecionados os colaboradores, parte-se para a etapa de treinamento e desenvolvimento. Através do treinamento é necessário que sejam obtidos alguns aspectos, conforme Behmer (2002): identificação das necessidades de treinamento; estratégia de treinamento e ciclo de vida do negócio; identificação e definição dos recursos para atendimento das necessidades; venda do projeto de treinamento; planejamento do treinamento escolhido; realização do treinamento; controle do treinamento; e, ainda, a avaliação dos resultados do treinamento.

O treinamento em si,

[...] produz um estado de mudança no conjunto de Conhecimentos, Habilidades e Atitudes (CHA) de cada trabalhador, uma vez que implementa ou modifica a bagagem particular de cada um. [...] Essa “bagagem” constitui o “CHA individual” que deve estar uníssono com a posição ocupada em uma estrutura organizacional e com as responsabilidades devidas. Eventuais diferenças ou carências de CHA em relação às exigências do cargo ocupado podem ser corrigidas por meio do treinamento (MARRAS, 2011, p. 133).

Logo, essas informações estão relacionadas com a capacidade de crescimento da empresa, devendo, para tanto, serem indicadas as metas de treinamento associadas às ações do Plano Operacional, além de serem apresentados o nível educacional e a experiência dos executivos, gerentes e funcionários operacionais, indicando os esforços da empresa no que tange a formação do seu pessoal (DORNELAS, 2012).

Quanto ao desenvolvimento organizacional, compete “[...] colocar as pessoas na direção correta para que clientes, parceiros e consumidores (ou beneficiários) da organização tenham atendidas suas necessidades presentes e futuras [...]” (SAVIOLI, 2002, p. 290). Para Marras (2011), a organização irá investir, a médio e longo prazos, nos colaboradores que ela acredita que sejam “peças-chave” do seu amanhã. Assim, entre os diversos fatores que as organizações adotam para fazer suas escolhas, tem se observado que a titulação “talento” recai sobre indivíduos que apresentam ótimo desempenho, entre outros, nos itens que seguem: quociente de inteligência, qualidade educacional, identificação com a cultura da organização, nível motivacional, maturidade, trajetória estável, etc.

O desempenho dos colaboradores também deve ser mensurado, pois esta etapa consiste em uma “[...] apreciação sistemática do desempenho de cada pessoa, em função das atividades que ela desempenha, das metas e resultados a serem alcançados, das competências que ela oferece e do seu potencial de desenvolvimento” (CHIAVENATO, 2010, p. 241).

Dessa forma, “para tornar uma orientação efetiva, é necessário haver uma cooperação efetiva entre o departamento de RH¹³ e outros departamentos em todas as fases do programa, desde o planejamento inicial e durante os períodos de acompanhamento e avaliação” (SNELL; BOHLANDER, 2009, p. 291).

2.4.1.10 Plano Financeiro

¹³ Recursos Humanos.

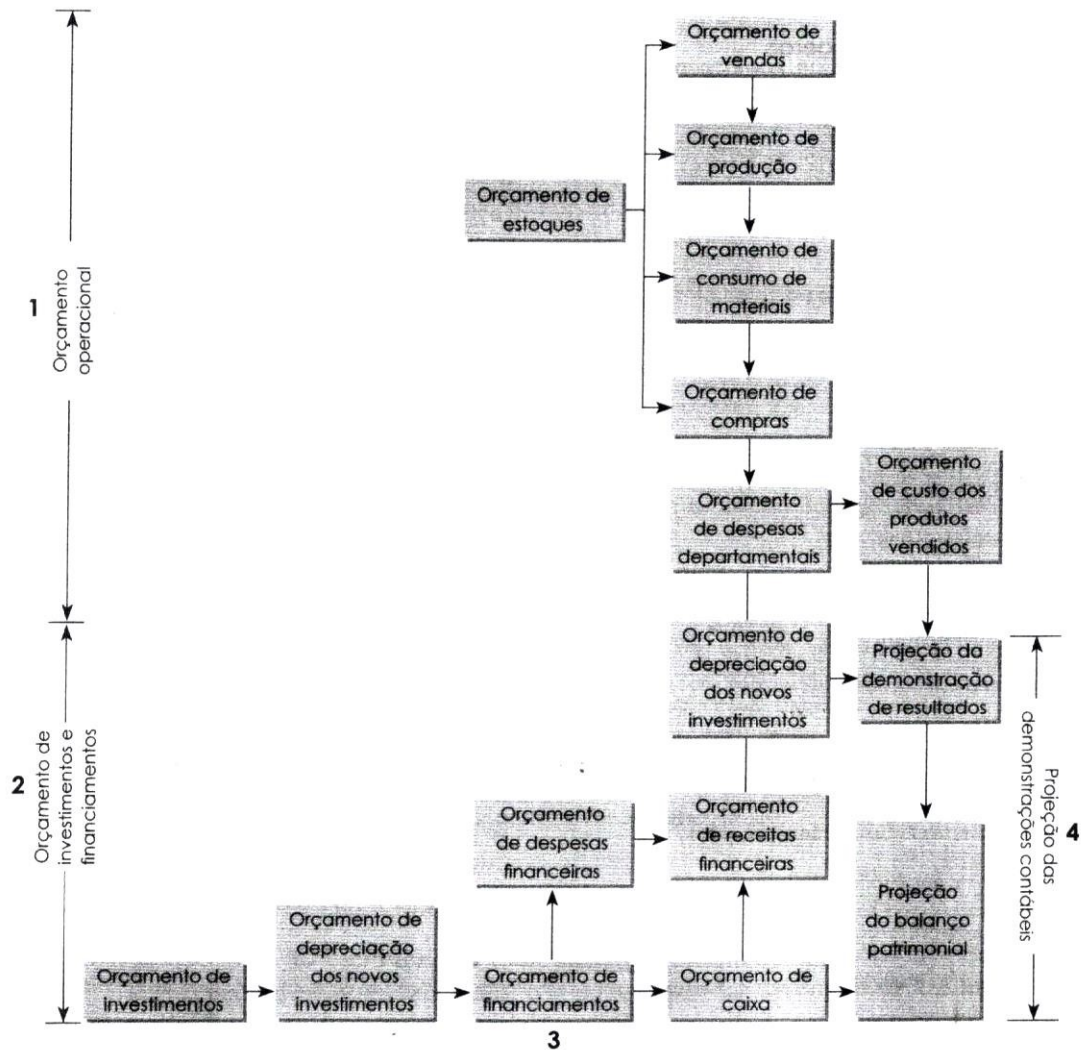
O plano de negócios, por analisar a viabilidade de uma ideia, necessita também de um plano financeiro que possibilite apresentar ao empreendedor o detalhamento de todos os custos, despesas e receitas envolvidas, assim como o retorno que lhe será proporcionado. Dessa forma, destaca-se que esta parte é,

[...] 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, incluindo investimentos, gastos com marketing, despesas com vendas, gastos com pessoal, custos fixos e variáveis, projeção de vendas, análises de rentabilidade do negócio etc. (DORNELAS, 2012, p. 171).

Na definição de Degen (2009), a análise financeira baseia-se nas projeções de vendas do plano de marketing e vendas e na estruturação dos preços e custos apresentados na análise do processo do novo negócio pretendido pelo empreendedor. Assim, é importante que o empreendedor especifique bem as necessidades financeiras do novo negócio e também as fontes dessas necessidades, pois, “particularmente, o candidato deve explicitar os recursos financeiros próprios que vai investir no novo negócio, as necessidades de recursos financeiros de terceiros e a alavancagem financeira que pretende utilizar” (DEGEN, 2009, p. 222).

Para consecução do plano financeiro, é possível que seja realizado um plano orçamentário. O orçamento pode ser definido como “[...] o ato de colocar à frente aquilo que está acontecendo hoje. Mais especificamente, é a expressão quantitativa de um plano de ação, que se caracteriza como um modelo de programação de atividades” (PADOVEZE; TARANTO, 2009, p. 3). Para elaboração do orçamento, os autores supracitados propõem um esquema conforme Figura 4.

Figura 4 - Esquema geral do plano orçamentário.



Fonte: Padoveze; Taranto (2009, p. 26).

As quatro divisões demonstradas no esquema geral do plano orçamentário são especificadas conforme a seguir:

1. *Orçamento operacional*: corresponde às receitas e às despesas operacionais e dá origem ao lucro operacional da demonstração de resultado do período.
2. *Orçamento de investimentos*: corresponde aos novos investimentos a serem imobilizados.
3. *Orçamento de financiamentos*: prevê como serão obtidos os recursos para viabilizar os novos investimentos ou o financiamento do capital de giro.
4. *Projeção das demonstrações contábeis*: é a demonstração de resultados líquida dos impostos sobre o lucro, o balanço patrimonial e o fluxo de caixa. Na literatura norte-americana, esse segmento do orçamento tem sido chamado de orçamento de caixa (PADOVEZE; TARANTO, 2009, p. 27).

Para iniciar o orçamento (correspondente ao orçamento operacional), é realizada uma previsão de vendas, orçamentos de produção e orçamentos de despesas de vendas, gerais e administrativas (BRAGA, 2011). O autor apresenta o significado de cada orçamento destes

citados, onde: a previsão de vendas é determinada em função do mercado e da capacidade produtiva da empresa, sendo que, associando-se aos volumes orçados para as vendas, será possível definir os preços unitários e participações entre vendas à vista e com diferentes prazos de cobrança; os orçamentos de produção envolvem a produção em quantidades e por produto, os insumos, as matérias-primas e/ou auxiliares, a mão-de-obra direta, os custos indiretos de fabricação e os custos de produção e estoques; já o orçamento de despesas de vendas, gerais e administrativas visam orçar valores sobre o quadro de pessoal, folhas de pagamento, comissões sobre as vendas, depreciações e demais despesas operacionais.

Adiante, tem-se o orçamento de investimentos, visto que abarca as etapas dos grandes projetos que compõem o plano de investimentos de longo prazo programados para o período estabelecido no orçamento, bem como outros investimentos de menor montante que irão iniciar-se no período (ativos fixos, equipamentos, veículos, entre outros), explica Braga (2011).

Já o orçamento de financiamentos, diz respeito “[...] a etapa seguinte e compreende, além dos novos financiamentos a serem obtidos, a amortização dos antigos financiamentos e os encargos financeiros dos novos e dos antigos financiamentos” (PADOVEZE; TARANTO, 2009, p. 27).

Depois de realizadas as etapas acima citadas, elaboram-se os demonstrativos financeiros, ou seja, Balanço Patrimonial (BP), Demonstrativo de Resultados do Exercício (DRE) e Demonstrativo do Fluxo de Caixa (DFC).

O BP¹⁴ é composto por todos os bens e direitos (ativos da empresa), pelas dívidas e compromissos a pagar (passivos da empresa) e pelo total de recursos pertencentes aos proprietários (Patrimônio Líquido), conforme Braga (2011).

Dornelas (2012) coloca duas observações que devem ser levadas em consideração quanto ao balanço patrimonial: primeiro, é o passivo quem irá revelar a estrutura de capital de um negócio, ou seja, quanto maior for o capital de terceiros, também maior será o endividamento, além do que, é possível observar o prazo do endividamento, o custo e os credores; por segundo, pode ser analisado o montante de capital de giro ou capital circulante da empresa (calculando a partir da subtração do passivo circulante pelo ativo circulante (CCL) e, quanto maior for o CCL, maior será a flexibilidade financeira da organização.

Já o DRE¹⁵, deve ser realizado para que o empreendedor consiga saber o valor que terá disponível depois de pagos todos os compromissos projetados, afirma Dolabela (2008). Logo:

¹⁴ Na seção “Anexo A” é apresentado um modelo para realização do Balanço Patrimonial.

¹⁵ Na seção “Anexo A” consta um modelo para realização do Demonstrativo dos Resultados.

apresenta os resultados econômicos do exercício social. O objetivo maior é determinar o lucro ou prejuízo do exercício para definir sua destinação. Os indicadores financeiros tradicionais que se valem da DRE são as margens bruta, operacional e líquida, cobertura de juros, e utilizando informações de outras origens, o índice preço/lucro (RIGO, 2006, p. 273).

Quanto ao DFC¹⁶, o mesmo “[...] reflete o dinheiro que efetivamente entrou e saiu da empresa; e, como resultado, [...] o Fluxo apresenta o saldo líquido do Caixa” (CLEMENTE et al., 2004, p. 96). Destaca-se também que “o fluxo de caixa é a principal ferramenta de planejamento financeiro do empreendedor. [...] ao analisar o fluxo de caixa de sua empresa, o empresário poderá saber se é viável vender os produtos a prazo, dar descontos ou eliminar estoques para fazer caixa, por exemplo” (DORNELAS, 2012, p. 176).

Depois de projetados os demonstrativos acima citados, é possível calcular por meio de alguns índices a viabilidade do negócio. Clemente et al. (2004) trazem como indicação o prazo de *payback*, a Taxa Interna de Retorno (TIR), o Valor Presente Líquido (VPL) e o cálculo do Ponto de Equilíbrio (PE).

O *payback* tem como objetivo calcular o número de anos necessários para recuperar o investimento inicial (GROPPELLI; NIKBAKHT, 2010). Logo, “quanto mais amplo for o horizonte de tempo considerado, maior será o grau de incerteza nas previsões. Deste modo, propostas de investimento com menor prazo de retorno representam maior liquidez e, conseqüentemente, menor risco” (BRAGA, 2011, p. 283). O autor ainda explica como calcular o prazo de *payback*, ocorrendo desta forma: se as entradas líquidas do caixa da empresa forem uniformes, basta dividir o investimento inicial pelas entradas anuais de caixa; porém, se as entradas anuais forem desiguais, estas deverão ser acumuladas até atingir o valor investido, apurando-se, assim, o prazo de retorno.

Referente à Taxa Interna de Retorno, “[...] é uma medida da taxa de rentabilidade. Por definição, a TIR é uma taxa de desconto que iguala o valor presente dos fluxos de caixa futuros ao investimento inicial. [...] é uma taxa de desconto que torna o VPL igual a zero” (GROPPELLI; NIKBAKHT, 2010, p. 139)

O VPL, por sua vez, representa “[...] a soma das entradas e saídas de um fluxo de caixa na data inicial” (HOJI, 2012, p. 80). Ou seja, GropPELLI e Nikbakht (2010) explicam: que se o valor presente de um fluxo de caixa futuro for maior que seu custo inicial, o projeto é um empreendimento válido; caso o valor presente for menor que seu custo inicial, o projeto deve

¹⁶ Na seção “Anexo A” possui uma sugestão para elaboração do Demonstrativo do Fluxo de Caixa.

ser rejeitado, visto que o investidor perderia dinheiro se o projeto fosse aceito. Nesse sentido, para os autores, o VPL aceito é zero ou positivo, e um valor rejeitado é aquele negativo.

O PE representa o momento em que as receitas da empresa se tornam iguais aos seus custos, ou seja, é o valor ou a quantidade que a organização necessita vender para cobrir o custo das mercadorias vendidas, as despesas variáveis e as despesas fixas, sendo que, desta forma, a empresa não terá lucro nem prejuízo (WILDAUER, 2011). Realizando uma ressalva, “para obter o PE em quantidades de produtos, basta dividir o resultado anterior pelo preço de venda unitário do produto” (DORNELAS, 2012, p. 178). A Equação (1) demonstra o cálculo do ponto de equilíbrio em quantidade, sugerido por Hoji (2012, p. 343).

$$PE = \frac{CDF}{MCU} \quad (1)$$

As siglas utilizadas na Equação (1) possuem o seguinte significado: CDF (Custos e Despesas Fixos); e MCU (Margem de Contribuição Unitária).

Por sua vez, o cálculo do ponto de equilíbrio econômico é exposto pela Equação (2), conforme Hoji (2012, p. 343).

$$PE\$ = \frac{CDF}{\%MC} \quad (2)$$

As siglas representadas na Equação (2) são definidas dessa forma: CDF (Custos e Despesas Fixos); e %MC (Margem de Contribuição).

É válido ressaltar a visão de Clemente et al. (2004, p. 89), pois, com o planejamento financeiro, será possível “[...] formular um conjunto de projeções abrangentes e realistas de receitas, investimentos, custos e despesas que explicitem o potencial de retorno previsto ao investimento a ser realizado”.

2.4.1.11 Anexos

A seção que comporta os anexos do estudo deve abranger as “[...] informações julgadas relevantes para o melhor entendimento do plano de negócios. Por isso, não tem um limite de páginas ou exigências a serem seguidas. A única informação que não se pode esquecer é a

relação dos *curricula vitae* dos sócios e dirigentes da empresa” (DORNELAS, 2012, p. 104). Ainda podem ser anexadas informações como foto dos produtos, roteiros e resultados complexos das pesquisas de mercado, material para divulgar o negócio, *folders*, catálogos, planilhas financeiras, entre outros.

A seguir, será apresentada a metodologia utilizada para o presente estudo.

3 METODOLOGIA

A pesquisa necessita de um caminho traçado para que o estudo seja elaborado de forma a atender os objetivos propostos. Assim sendo, “[...] o método é o conjunto das atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar o objetivo – conhecimentos válidos e verdadeiros – traçando o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando as decisões [...]” (MARCONI; LAKATOS, 2010, p. 65).

Define-se então, conforme Ciribelli (2000, p. 23) que a metodologia representa “[...] o momento de optar pelos métodos e técnicas que usará no desenvolvimento da pesquisa: coleta de dados, seleção das fontes de informação e configuração do seu universo de análise.” Ou ainda, pode ser definida como um caminho, uma forma e/ou uma lógica de pensamento (VERGARA, 2013).

Assim sendo, a seguir serão demonstrados os métodos utilizados, para a realização deste estudo, quanto à classificação da pesquisa, a população e a amostra da pesquisa, a técnica de coleta de dados, bem como a maneira como os mesmos foram analisados.

3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

Quanto à abordagem e natureza dos dados utilizados neste estudo, o mesmo pode ser classificado como uma pesquisa qualitativa e quantitativa simultaneamente. “A análise qualitativa depende de muitos fatores, tais como a natureza dos dados coletados, a extensão da amostra, os instrumentos de pesquisa e os pressupostos teóricos de que nortearam a investigação” (GIL, 2002, p. 133). Logo, demonstra-se como qualitativa, pois para consecução da realização deste Plano de Negócios foi necessária uma pesquisa de mercado, analisando aspectos relacionados às oportunidades e ameaças existentes no que tange ao objetivo de analisar a viabilidade da Distribuidora Corso ofertar novos produtos em seu portfólio.

Já a abordagem quantitativa está centrada ao redor de levantamento de dados e questionários, podendo estes serem apoiados por padrões de análises estatísticas (BAUER; GASKELL, 2012). Nesse sentido, já que este estudo envolve a análise de viabilidade através de demonstrativos financeiros, bem como utilização de índices utilizados para cálculos da viabilidade, pode ser também considerada como quantitativa.

É válido acrescentar que toda e qualquer classificação deve ser feita mediante algum critério e, considerando as pesquisas neste contexto, é usual que seja feita uma classificação com base nos objetivos gerais, conforme explica Gil (2002). Assim, Vergara (2013) propõe

dois critérios básicos, ou seja, quanto aos fins e quanto aos meios. Quanto aos fins, a presente pesquisa pode ser caracterizada como exploratória, descritiva e aplicada. E, quanto aos meios, utilizam-se pesquisa de campo, bibliográfica, documental e estudo de caso.

As pesquisas exploratórias possuem o objetivo seguinte:

[...] proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses. Pode-se dizer que estas pesquisas têm como objetivo principal o aprimoramento de idéias ou a descoberta de intuições. Seu planejamento é, portanto, bastante flexível, de modo que possibilite a consideração dos mais variados aspectos relativos ao fato estudado (GIL, 2002, p. 41).

Nesse sentido, considera-se exploratória, pois há a incidência da hipótese de implantação de dois novos produtos, sendo que esta ideia de verificar a viabilidade não foi estudada formalmente ainda pela empresa e, além do que, mesmo que já exista um conhecimento acerca do ramo de atuação da empresa, é necessário que seja aprimorado o conhecimento sobre a oferta das cestas de alimentos, visto que o mercado passa por modificações constantemente.

Já uma análise descritiva expõe características de determinada população ou fenômeno, podendo também estabelecer correlações entre variáveis e sua natureza, explica Vergara (2013). A autora afirma ainda que não há o compromisso de explicar os fenômenos que descreve, embora sirva de base para esta explicação. Destaca-se que “[...] uma de suas características mais significativas está na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados, tais como questionário e observação sistemática” (GIL, 2002, p. 42).

Logo, o estudo apresentará a descrição dos dados obtidos referentes a demanda do produto a ser ofertado, assim como as características necessárias para elaboração do plano de negócios.

É classificada ainda como aplicada, pois “[...] é fundamentalmente motivada pela necessidade de resolver problemas concretos, mais imediatos, ou não” (VERGARA, 2013, p. 42). Assim, com o objetivo de ofertar novos produtos, a Empresa necessita de conhecimentos concretos para definir se o negócio é viável.

A pesquisa de campo corresponde àquela “[...] utilizada com o objetivo de conseguir informações e/ou conhecimentos acerca de um problema para o qual se procura uma resposta, ou de uma hipótese que se queira comprovar, ou, ainda, descobrir novos fenômenos ou as relações entre eles” (MARCONI; LAKATOS, 2011, p. 69). É também definida como uma investigação empírica realizada no local onde ocorreu um fenômeno ou que dispõe de elementos para explicar tal, de acordo com Vergara (2013). Logo, a pesquisa de campo diz

respeito ao levantamento de dados com os possíveis clientes sobre a demanda existente para as cestas de alimentos, bem como a percepção destes em relação aos produtos.

Quanto à investigação bibliográfica, abrange toda bibliografia já tornada pública relacionada ao tema de estudo, incluindo desde publicações avulsas, boletins, revistas, livros, jornais, monografias, teses etc., bem como meios de comunicação orais (rádio, gravações em fita magnética, filmes), conforme caracterizam Marconi e Lakatos (2011). Esta investigação, por sua vez, auxiliou na elaboração do referencial teórico, onde foram trazidos conceitos teóricos e abordagens acerca dos elementos necessários para realizar este plano, tais como: definições sobre administração e suas respectivas funções; a definição das micro e pequenas empresas, visto que a Distribuidora Corso é considerada de pequeno porte; a evolução do empreendedorismo e as características do empreendedor; e a conceituação sobre plano de negócios, bem como modelos de estruturas e a definição de cada etapa dentro do plano.

Referente a pesquisa documental, Vergara (2013) descreve que àquela realizada em documentos conservados no interior de órgãos públicos e privados, ou com pessoas: registros, regulamentos, circulares, ofícios, balancetes, comunicações informais, entre outros. Nesse sentido, caracteriza-se como documental, pois foram obtidos dados através documentos contidos em sites como FIESC, IBGE e SEBRAE, com o intuito de caracterizar a análise ambiental (aspectos econômicos, demográficos e sociais).

Em se tratando do estudo de caso, pode este ser descrito como “[...] o circunscrito a uma ou poucas unidades, entendidas essas como pessoa, família, produto, empresa, órgão público, comunidade ou mesmo país. Tem caráter de profundidade e detalhamento” (VERGARA, 2013, p. 44). Considera-se como estudo de caso, pois o mesmo terá como objeto de análise a Distribuidora Corso, visando aplicar na prática os resultados obtidos na pesquisa.

3.2 UNIVERSO, AMOSTRAGEM E SUJEITOS DA PESQUISA

Para conseguir atingir os objetivos metodológicos, é necessário delinear quem serão os sujeitos envolvidos na pesquisa, assim como o universo ou amostragem a ser utilizada. Universo (população) “[...] é o conjunto de seres animados ou inanimados que apresentam pelo menos uma característica em comum. Sendo N o número total de elementos do universo ou população, ele pode ser representado pela letra latina maiúscula X [...]” (MARCONI; LAKATOS, 2011, p. 27).

A saber, a pesquisa em questão contém duas populações: interna e externa. A população interna, diz respeito à própria Distribuidora Corso e aos seus colaboradores, onde foram

identificados aspectos positivos (pontos fortes) e aspectos negativos (pontos fracos). Já a população externa representa o microambiente em que a Empresa está inserida, ou seja, envolve os clientes, fornecedores e concorrentes. Assim, foram considerados para a pesquisa: concorrentes indiretos (supermercados que atuam na região de abrangência do público alvo da Distribuidora Corso); como os concorrentes diretos (sendo que não foi encontrada nenhuma concorrência direta na região pesquisada); fornecedores (foram estudados tanto os fornecedores atuais da empresa, como àqueles que a empresa precisará realizar parcerias para aquisição da embalagem); e ainda, o estudo buscou identificar os possíveis clientes para a oferta das cestas de alimentos.

A amostra da população é caracterizada como uma parte do universo (população), ocorrendo a escolha por algum critério de representatividade, conforme expõe Vergara (2013). Assim, “sendo n o número de elementos da amostra, esta pode ser representada pela letra latina minúscula x [...]” (MARCONI; LAKATOS, 2011, p. 27). Neste sentido, há dois tipos de amostra: probabilística e não probabilística. Cada uma possui formas diferentes. Mattar (2001) aponta que a primeira pode ser utilizada por meio de amostras aleatórias simples, estratificadas ou por conglomerado; já a amostra não probabilística pode ocorrer utilizando a classificação por conveniência, intencional ou por quotas.

Logo, para o presente estudo, utilizou-se a amostragem do tipo não probabilística (tanto interna, quanto externamente), que é aquela onde são selecionados elementos da população para compor a amostra dependendo do julgamento do pesquisador ou do entrevistador, e segundo (MATTAR, 2001, p. 137), “não há nenhuma chance conhecida de que um elemento qualquer da população venha a fazer parte da amostra. As amostras não probabilísticas geram amostras probabilísticas”.

Quanto ao tipo de amostra não probabilística, foi escolhida a amostra por conveniência, que nada mais é do que àquela selecionada por alguma conveniência do pesquisador, além de ser utilizada frequentemente para testar ou obter ideias sobre determinado assunto de interesse (MATTAR, 2001). A amostra interna resultante diz respeito aos colaboradores da Empresa, sendo que, de um total de quatro colaboradores, foram entrevistados dois (gestor e representante de vendas). Quanto à amostra externa por conveniência, foram selecionados para entrevista os possíveis clientes nas cidades de Águas de Chapecó – SC, Cunha Porã – SC, Maravilha – SC, Modelo – SC, Nova Itaberaba – SC, São Carlos – SC, Serra Alta – SC e Sul Brasil – SC (através de solicitação nas prefeituras e associações comerciais, foi possível obter os nomes e telefones das indústrias nestes locais). A escolha das cidades foi definida levando em consideração àquelas onde a Distribuidora Corso considera mais representativas para as vendas de alimentos,

no que tange a experiência já obtida no mercado. Referente a consecução das entrevistas, estas ocorreram com as indústrias abertas à pesquisa, e com disponibilidade de tempo para tal. Assim sendo, foram entrevistadas 41 indústrias nas cidades acima mencionadas, obtendo como possíveis clientes um total de 21 empresas.

No que tange a escolha dos sujeitos, os mesmos podem ser classificados como pessoas que irão fornecer dados necessários (VERGARA, 2013). Os sujeitos da amostra interna foram o gestor e um dos colaboradores da empresa (representante de vendas). O primeiro auxiliou na obtenção de dados acerca da organização para descrição da mesma no plano de negócios, bem como informações importantes para o plano financeiro (como as despesas e custos da empresa). Já o representante de vendas auxiliou na obtenção de dados acerca dos alimentos e seus preços de venda, além do apontamento dos locais de atuação da Distribuidora Corso. No que tange os sujeitos da amostra externa, foram entrevistados os diretores e/ou gestores responsáveis pelas indústrias, bem como colaboradores dos setores de Recursos Humanos das mesmas.

3.3 TÉCNICA DE COLETA DE DADOS

A coleta de dados é considerada a fase em que são efetuados os contatos com os respondentes, aplicando instrumentos, registrando dados, visto que será executada uma primeira verificação do preenchimento dos instrumentos, bem como estes serão preenchidos e enviados para a central de processamento de dados, (MATTAR, 2001). De acordo com o autor, “as operações de coleta de dados precisam ser detalhadamente planejadas e controladas para que os dados coletados tenham alta qualidade e para que as previsões de tempo e custo de coleta sejam atingidas” (MATTAR, 2001, p. 169).

É possível dizer que referente à coleta de dados, o estudo de caso é o mais completo dos delineamentos, visto que se vale tanto de dados *de gente*, bem como de dados *de papel* conforme aborda Gil (2002). “Com efeito, nos estudos de caso os dados podem ser obtidos mediante análise de documentos, entrevistas, depoimentos pessoais, observação espontânea, observação participante e análise de artefatos físicos” (GIL, 2002, p. 141).

De acordo com Vergara (2013), os meios para coleta de dados em pesquisa de campo podem ser obtidos através de observação, questionário, formulário e entrevista. Assim sendo, para obtenção de dados e informações com os possíveis clientes e com os concorrentes, optou-se pela entrevista estruturada¹⁷, caracterizada por um processo previamente planejado do “que”

¹⁷ O roteiro da entrevista com os possíveis clientes consta na seção “APÊNDICE A” e, o roteiro e entrevista com concorrente está na seção “APÊNDICE B” deste trabalho.

e “como” fazer durante a entrevista (MARRAS, 2011). Realizando uma ressalva, para os clientes que solicitaram as perguntas via e-mail, as mesmas foram encaminhadas desta forma.

Para obtenção de dados juntamente à própria Distribuidora Corso (gestor e representante de vendas), utilizou-se a entrevista com estrutura semiaberta¹⁸, onde “[...] permite inclusões, exclusões, mudanças em geral nas perguntas, explicações ao entrevistado quanto a alguma pergunta ou alguma palavra, o que lhe dá um caráter de abertura” (VERGARA, 2009, p. 9). Logo, foram estipuladas as questões necessárias para o conhecimento da empresa junto ao gestor e representante de vendas, acrescentando as questões conforme necessidade no momento da entrevista.

E, para pesquisa com os fornecedores, não foi utilizado um roteiro pré-determinado de perguntas a ser seguido, ou seja, optou-se pela entrevista não estruturada, onde “[...] o pesquisador, através do estabelecimento de uma conversa amigável com o entrevistado, busca levantar dados que possam ser utilizados em análise quantitativa e qualitativa, selecionando-se os aspectos mais relevantes de um problema de pesquisa” (BARROS; LEHFELD, 2012, p. 81).

Foram utilizados, também, dados secundários, ou seja, àqueles que já foram coletados, tabulados e analisados, e que estão disponíveis para consulta (MATTAR, 2001). Para tanto, foram consideradas as pesquisas bibliográficas e consultas em sites de possíveis fornecedores e clientes.

3.4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Após coletados os dados, os mesmos devem ser analisados com vistas a compreender seus significados reais. De tal modo, “o objetivo principal das análises é permitir, ao pesquisador, o estabelecimento das conclusões, a partir dos dados coletados” (MATTAR, 2001, p. 192).

Assim, a análise de dados foi desenvolvida mediante informações obtidas nas entrevistas junto aos colaboradores da Distribuidora Corso, bem como com os possíveis clientes, fornecedores e concorrente indireto.

Quanto à análise dos dados obtidos por meio de entrevista junto aos colaboradores da empresa, possíveis clientes e concorrente indireto, foi aplicado o método de análise vertical e horizontal de Thiollent, que visa leituras verticais das respostas e, após, são realizadas leituras horizontais, formulando uma relação entre estas (THIOLLENT, 1980, apud CARDOSO, 2003).

¹⁸ O roteiro da entrevista com o gestor consta na seção “APÊNDICE C” e, o roteiro de entrevista com o representante de vendas está na seção “APÊNDICE D”, deste trabalho.

Nesse sentido, foram realizadas inicialmente leituras verticais de todas as respostas de cada entrevista, buscando uma análise mais ampla e, posteriormente, foram lidas as respostas de forma horizontal (a mesma questão para cada entrevista), deixando as entrevistas lado a lado para mensuração dos resultados buscados. Para análise das informações referentes aos fornecedores, visto que para tanto utilizou-se entrevista não estruturada, os dados foram transcritos após contato por telefone, e feita análise através da observação das informações.

Por fim, os documentos encontrados em sites como FIESC, IBGE e SEBRAE também permitiram a descrição dos dados no presente trabalho. Quanto aos dados financeiros, os mesmos foram analisados mediante cálculos oriundos de planilhas feitas no Excel, além de cálculos de índices financeiros que possibilitaram a consecução da análise de viabilidade.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

A seguir será apresentada a estrutura completa do Plano de Negócios desenvolvido para a consecução do estudo em questão. A ordem de elaboração segue as etapas, a saber: capa; sumário executivo; descrição da empresa; produtos; análise de mercado; plano estratégico, de marketing e vendas; plano operacional; plano de recursos humanos; e plano financeiro.

4.1 CAPA DO PLANO DE NEGÓCIOS

Distribuidora Corso
Rua Anita Garibaldi, nº81
Centro – Nova Erechim – SC
Telefone: (49) 3333-0150
E-mail: distribuidoracorso@gmail.com



Daniel Corso, gestor e proprietário da Empresa
Av. Independência, nº 206
Centro - Nova Erechim – SC

Este plano de negócios foi elaborado em Junho de 2015 por Daiana Emanoeli Guarda

4.2 SUMÁRIO EXECUTIVO

O presente Plano de Negócios tem como objetivo diagnosticar e avaliar a viabilidade, tanto em âmbito econômico, como social, da oferta de dois novos produtos pela Distribuidora Corso, já atuante no mercado de distribuição de alimentos, bebidas, produtos de limpeza e higiene, desde o ano de 2011. Sua localização é na cidade de Nova Erechim – SC, Rua Anita Garibaldi nº 81, Centro.

A empresa pretende ofertar cestas de alimentos na Região Oeste de Santa Catarina, atendendo indústrias nas cidades onde já atua com a distribuição de demais produtos. Logo, atenderá um novo segmento, com vistas a apresentar as cestas de alimentos como componente do plano de benefícios das indústrias da região. Assim sendo, possui como missão “Atuar no ramo da distribuição e de cestas de alimentos, visando oferecer produtos que atendam às necessidades e expectativas dos clientes de forma responsável, ética e competitiva”.

Quanto às especificações dos produtos, serão ofertadas duas sugestões de cestas de alimentos: Cesta Paladar I Econômica e Cesta Paladar II. As duas opções possuem itens com as mesmas marcas, porém, há diferenças na quantidade e, ainda, quanto ao tamanho das embalagens. Logo, a primeira sugestão citada possui um preço menos elevado, enquanto a segunda encaixa-se como intermediária. A empresa também disponibilizará aos clientes uma tabela com os demais produtos que trabalha, para que os mesmos tenham a liberdade de personalizar as cestas de acordo com suas necessidades.

Como forma de divulgação da marca e das cestas de alimentos, serão adotadas ferramentas de marketing como site, portfólio, mala direta, e-mail marketing e cartão de visitas. Objetiva-se com isto, tornar a atuação da empresa mais expressiva no mercado, com vistas a atrair e reter seu público alvo.

A composição dos recursos humanos foi estabelecida com uma equipe de cinco pessoas, a saber: um gestor, um auxiliar administrativo, um representante de vendas, um ajudante para montagem das cestas e um entregador. Para ambos os cargos foram descritas suas responsabilidades para o melhor desempenho das atividades relacionadas a oferta dos novos produtos pela Distribuidora Corso. Inclusive, apontados métodos de recrutamento e seleção, cursos e treinamentos para capacitação dos envolvidos, além de técnicas de avaliação de desempenho.

Embora a empresa já possua suas instalações montadas, foi orçado um investimento inicial para a realização da nova atividade através de um montante de R\$74.961,08. Por sua

vez, os demonstrativos financeiros se mostraram atrativos para a ideia de negócio, caracterizando a viabilidade financeira para a oferta das cestas de alimentos.

No desenvolvimento do Plano de Negócios, verificou-se a oportunidade para a Distribuidora implantar sua ideia, através de um planejamento detalhado e que forneceu dados importantes para consecução do projeto.

4.3 DESCRIÇÃO DA EMPRESA

A Distribuidora Corso está situada na cidade de Nova Erechim-SC (Rua Anita Garibaldi, nº 81, Centro) e atua no ramo de distribuição de alimentos, bebidas, produtos de limpeza e higiene desde o ano de 2011, estando sob a gestão de Daniel Corso (gestor e proprietário).

A proposta de missão para empresa, configura-se da seguinte forma: “Atuar no ramo da distribuição e de cestas de alimentos, visando oferecer produtos que atendam às necessidades e expectativas dos clientes de forma responsável, ética e competitiva”.

Quanto à visão, consiste em “Se tornar líder no mercado de distribuição e de cestas de alimentos na região Oeste de Santa Catarina, além de se tornar a preferência do público alvo”. Os seus valores são: Comprometimento, Honestidade, Ética, Responsabilidade e Qualidade nos produtos ofertados.

O regime tributário é classificado no sistema do SIMPLES Nacional, o qual, segundo a Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006, se enquadra para as microempresas e empresas de pequeno porte, envolvendo os tributos de IRPJ¹⁹, CSLL²⁰, PIS²¹/Pasep, Cofins²², IPI²³, ICMS²⁴, ISS²⁵ e CPP²⁶.

A estrutura física é composta por um barracão com tamanho de 300m² e um escritório com 20m². Para o estoque das cestas e o processo de montagem, será estabelecido um espaço dentro do barracão com aproximadamente 30m² (o *layout* será apresentado no Plano Operacional).

¹⁹ Imposto de Renda Pessoa Jurídica.

²⁰ Contribuição Social sobre o Lucro Líquido.

²¹ Programa de Integração Social.

²² Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social.

²³ Imposto sobre Produtos Industrializados.

²⁴ Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços.

²⁵ Imposto sobre Serviços de qualquer natureza.

²⁶ Contribuição para a Seguridade Social destinada à Previdência Social a cargo da pessoa jurídica.

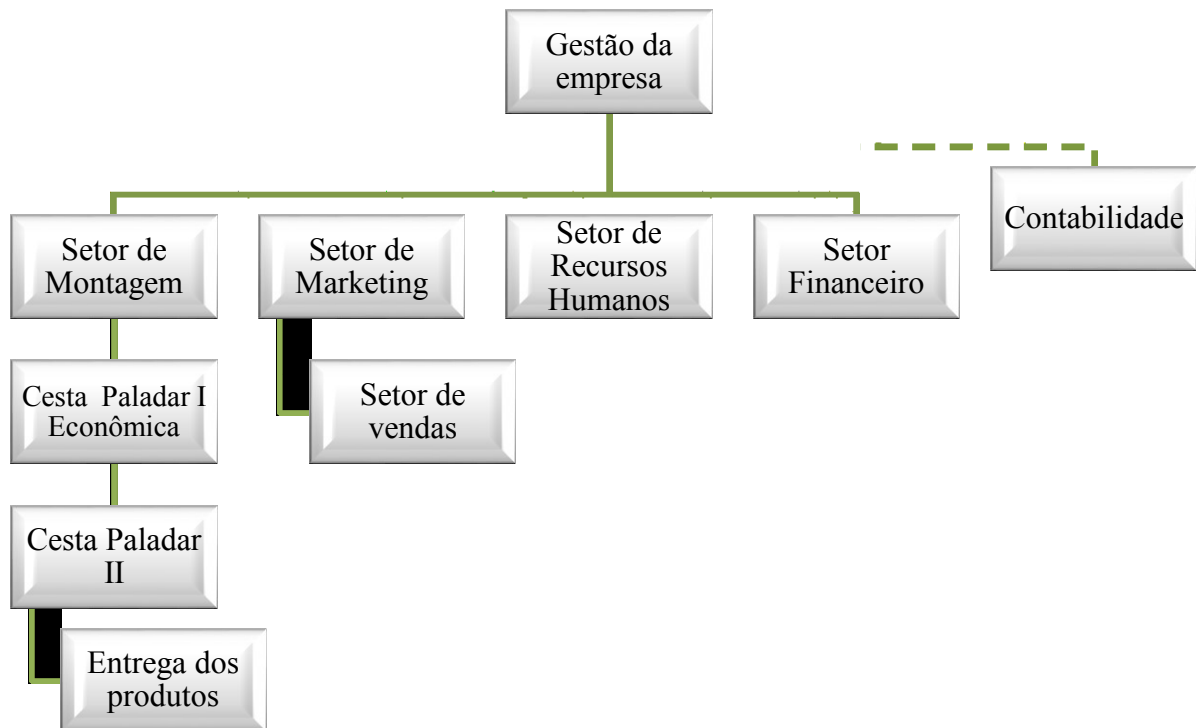
A Empresa pretende agregar mais dois produtos em seu portfólio de produtos, sendo que, este consiste na oferta de cestas de alimentos. As cestas serão ofertadas em duas opções: Cesta Paladar I Econômica e Cesta Paladar II (a composição de cada cesta será descrita no capítulo Produtos). No entanto, caso a necessidade do cliente seja diferente das sugestões, o mesmo poderá personalizar suas cestas com itens que melhor se adequem aos seus requisitos. A embalagem para ambas as opções será o saco plástico próprio para embalar alimentos.

Como a empresa trabalha com mercadorias a preço de atacado, conseguirá um diferencial para seus clientes na questão dos preços. Seus possíveis clientes (em um estudo projetado para o período de quatro anos) estão localizados em algumas cidades onde a Distribuidora já realiza suas vendas, a saber: Águas de Chapecó-SC, Cunha Porã - SC, Maravilha - SC, Modelo – SC, Nova Itaberaba - SC, São Carlos - SC, Serra Alta - SC e Sul Brasil - SC.

4.3.1 Estrutura de Recursos Humanos

Para desempenhar as atividades correspondentes a oferta de cestas de alimentos, serão necessários 5 colaboradores, onde os cargos podem ser divididos da seguinte forma: gestor, auxiliar administrativo, representante de vendas, ajudante para montagem das cestas e entregador. Deve ser levado em consideração, ainda, o responsável pela contabilidade da empresa, sendo este terceirizado. Como não há nenhum organograma formal para demonstração dos cargos, propõe-se uma configuração representando as áreas administrativas sob os aspectos do setor de montagem, setor de marketing, recursos humanos e financeiros, como segue na Figura 5.

Figura 5 - Sugestão de organograma para a Distribuidora Corso.



Fonte: Elaborado pela autora, 2015.

Como a empresa é de pequeno porte, o gestor será o responsável por gerenciar as áreas demonstradas no organograma (setor de montagem, setor de marketing, setor de recursos humanos e setor financeiro). O Setor de Montagem irá realizar a separação dos produtos e montagem das cestas de alimentos. O Setor de Marketing possui a função de promover a empresa e o produto, identificando as necessidades dos clientes. A área de Recursos Humanos também será gerenciada pelo gestor, onde o mesmo desempenhará o papel responsável pelo recrutamento e seleção de colaboradores, bem como a definição dos treinamentos e avaliação de desempenho. As atividades do Setor Financeiro também serão realizadas pelo gestor. Com os cargos definidos, é possível atribuir especificamente a descrição das atividades para cada colaborador, a saber, no Quadro 4, Quadro 5, Quadro 6, Quadro 7 e Quadro 8.

Quadro 4 - Descrição do cargo de gestor da empresa.

DISTRIBUIDORA CORSO Descrição do cargo responsável pela gerência Cargo: GESTOR
DESCRIÇÃO SUSCINTA
Responsável por gerenciar a empresa e supervisionar as atividades, com autoridade para determinar as atividades de seus subordinados e tomar decisões cabíveis ao funcionamento da empresa.
TAREFAS PERIÓDICAS
ADMINISTRAR as atividades relacionadas às áreas administrativas da empresa.
GERIR E CONTROLAR os recursos destinados à produção e distribuição das cestas de alimentos.
RECRUTAR E SELECIONAR colaboradores, quando necessário.
TAREFAS OCASIONAIS
Realizar treinamento interno com os colaboradores.
CONHECIMENTOS EXIGIDOS
Rotina de administração de empresas; conhecimento sobre o ramo alimentício, bem como a respeito do mercado de atuação.
EDUCAÇÃO
Graduação em Administração.
EXPERIÊNCIA NA ÁREA DE ATUAÇÃO
2 anos.

Fonte: Elaborado pela autora, 2015.

Quadro 5 - Descrição do cargo de auxiliar administrativo.

DISTRIBUIDORA CORSO Descrição do cargo responsável por auxiliar nas tarefas administrativas Cargo: AUXILIAR ADMINISTRATIVO
DESCRIÇÃO SUSCINTA
Irá desempenhar as atividades determinadas pelo gestor da empresa na parte de escritório.
TAREFAS PERIÓDICAS
REALIZAR a parte de pagamentos de contas da empresa.
LANÇAMENTO de notas e geração de boletos aos clientes.
CONFERÊNCIA das cestas de alimentos antes de serem entregues aos clientes.
TAREFAS OCASIONAIS
Exigências eventuais por parte do gestor.
CONHECIMENTOS EXIGIDOS
Conhecimento em rotinas administrativas; conhecimento do sistema utilizado para lançamento das notas e geração dos boletos; conhecimento dos produtos para conferência das cestas de alimentos.
EDUCAÇÃO
Em andamento a partir do 2º a 3º período do curso de Administração.
EXPERIÊNCIA NA ÁREA DE ATUAÇÃO
1 ano.

Fonte: Elaborado pela autora, 2015.

Quadro 6 - Descrição do cargo de representante de vendas.

DISTRIBUIDORA CORSO Descrição do cargo responsável por realizar as vendas aos clientes Cargo: REPRESENTANTE DE VENDAS
DESCRIÇÃO SUSCINTA
Desempenhará a atividade de vendas e captação de clientes nos locais pré-estabelecidos pela empresa. O foco é a venda pessoal, dirigindo-se até o cliente, mas, não exclui a possibilidade de realizar vendas por telefone e/ou e-mail, quando, por algum imprevisto, não puder se dirigir até o cliente pessoalmente, ou por preferência do mesmo.
TAREFAS PERIÓDICAS
CAPTAR clientes potenciais para as vendas.
VENDER as cestas de alimentos.
REPASSAR os pedidos dos clientes ao auxiliar administrativo.
DESENVOLVER estratégias competitivas para reter clientes, buscando parceria destes com a Distribuidora Corso.
TAREFAS OCASIONAIS
Exigências eventuais por parte do gestor.
CONHECIMENTOS EXIGIDOS
Conhecimento na área de vendas e estratégias para realização das mesmas; conhecimento sobre o portfólio dos produtos.
EDUCAÇÃO
Ensino médio completo; Curso de oratória e vendas.
EXPERIÊNCIA NA ÁREA DE ATUAÇÃO
1 ano.

Fonte: Elaborado pela autora, 2015.

Quadro 7 - Descrição do cargo de ajudante.

DISTRIBUIDORA CORSO Descrição do cargo responsável por montar as cestas de alimentos Cargo: AJUDANTE (MONTAGEM DAS CESTAS)
DESCRIÇÃO SUSCINTA
Responsável pela montagem das cestas de alimentos.
TAREFAS PERIÓDICAS
SEPARAR os produtos necessários para a montagem das cestas.
MONTAR E ORGANIZAR as cestas de alimentos.
CARREGAR as cestas no caminhão de entrega.
MANTER o estoque de produtos organizado.
TAREFAS OCASIONAIS
Exigências eventuais por parte do gestor.
CONHECIMENTOS EXIGIDOS
Conhecimento dos produtos e do processo de montagem das cestas.
EDUCAÇÃO
Ensino médio completo.
EXPERIÊNCIA NA ÁREA DE ATUAÇÃO
1 ano.

Fonte: Elaborado pela autora, 2015.

Quadro 8 - Descrição do cargo de entregador.

DISTRIBUIDORA CORSO Descrição do cargo responsável por realizar as entregas aos clientes Cargo: ENTREGADOR
DESCRIÇÃO SUSCINTA
Irá desempenhar as entregas das cestas de alimentos aos clientes.
TAREFAS PERIÓDICAS
ENTREGAR as cestas de alimentos aos clientes da empresa.
TAREFAS OCASIONAIS
Auxiliar na separação dos itens para composição das cestas de alimentos.
CONHECIMENTOS EXIGIDOS
Conhecimento das rotas de entrega, bem como entendimento sobre as especificações das cestas de alimentos para que a entrega seja efetuada corretamente.
EDUCAÇÃO
Ensino médio completo.
EXPERIÊNCIA NA ÁREA DE ATUAÇÃO
1 ano.

Fonte: Elaborado pela autora, 2015.

Depois de descritos os cargos e funções de cada colaborador na empresa, serão apresentadas as características dos produtos a serem ofertados pela Distribuidora Corso, bem como seus benefícios.

4.4 PRODUTOS

Um dos objetivos que podem ser representados pela oferta de cestas de alimentos às indústrias, é encaixá-las como parte do plano de benefícios dirigido aos seus colaboradores. Há inúmeras formas de fazer a montagem das cestas, incluindo os mais variados produtos, marcas e quantidades, possibilitando a sua personalização com todos os itens existentes no portfólio da Empresa. A Distribuidora Corso visa, então, ofertar dois modelos de cestas, ou seja, agregar mais dois produtos ao seu portfólio e atender e expandir a sua carteira de clientes (indústrias da região do Oeste de Santa Catarina).

Quanto aos alimentos que compõem as cestas, são classificados como não perecíveis, podendo o cliente personalizar o seu pedido de compra de forma a atender suas necessidades. Para facilitar o processo de personalização, será disponibilizado ao cliente uma tabela contendo todos os produtos ofertados pela Empresa, ficando ao seu critério defini-los para compor as cestas de alimentos.

Caso a Distribuidora Corso adquira novas linhas de produtos, ou modifique o portfólio, será de imediato realizado contato com os clientes divulgando os novos produtos, para que as suas necessidades sejam sempre atendidas da melhor forma possível.

Quanto à embalagem a ser utilizada, optou-se pelo saco plástico próprio para cesta de alimentos, pois seu custo é baixo, possui fácil manuseio e pode ser reutilizado para outros fins que o cliente desejar. Deve ser considerado também o estoque dos produtos utilizados para a confecção das cestas de alimentos, sendo que o mesmo deve ser mantido de forma organizada e otimizada, sendo controlado via sistema online e planilha eletrônica. Logo, a intenção é ter todos os itens necessários para oferta dos dois produtos de forma imediata, sempre que necessário.

É importante também para a Distribuidora Corso enfatizar aos clientes os benefícios que a distribuição de cestas de alimentos podem acarretar, tanto para as indústrias, como para seus colaboradores. Quanto aos colaboradores, estes poderão se sentir mais motivados com este benefício, além de gerar aumento de incentivo para suas atividades e melhoria na alimentação dos mesmos. Conseqüentemente, as indústrias podem ser favorecidas por um aumento na produtividade de seus colaboradores, redução de atrasos e faltas, redução de rotatividade e maior comprometimento de todos que irão receber as cestas.

Para melhor compreensão de cada produto, abaixo serão descritas e ilustradas as cestas.

4.4.1 Descrição do produto 1: Cesta Paladar I Econômica

A cesta Paladar I Econômica constitui-se de produtos com custos menores e em menor quantidade, ou seja, não há repetição na quantidade de cada item. Possui um total de 13 produtos e pesa aproximadamente 10,900Kg. Sua composição é apresentada no Quadro 9.

Quadro 9 - Cesta Paladar I Econômica.

Itens da Cesta	Marca	Embalagem	Quantidade
Achocolatado	Apti	400gr	1
Açúcar cristal	Santa Isabel	2kg	1
Arroz	Fazenda	1kg	1
Café solúvel	Pelé	50g	1
Farinha de milho	Libardoni	1kg	1
Farinha de trigo	Orquídea	1kg	1
Feijão preto	Azulão	1kg	1
Leite integral	Piracanjuba	1l	1
Macarrão espaguete	Diana	500g	1
Macarrão <i>penne</i>	Diana	500g	1
Óleo de soja	Coamo	900ml	1
Papel higiênico neutro	Sirius	30m c/4	1
Sal refinado	5 estrelas	1kg	1

Fonte: Adaptado de Distribuidora Corso (2015).

O produto Cesta Paladar I Econômica é direcionado aos clientes que visam um investimento reduzido e que têm as suas necessidades atendidas por um produto mais simples, porém, com itens de qualidade e condizentes com uma alimentação básica. Abaixo está a Figura 6 demonstrando como ficará a Cesta Paladar I Econômica após montada, bem como os itens de sua composição.

Figura 6 – Cesta Paladar I Econômica.



Fonte: Elaborado pela autora, 2015.

Por conter um item de cada tipo, a Cesta Paladar I Econômica faz jus à sua nomenclatura, porém, embora demonstre economia, possui produtos com marcas consolidadas e bem aceitas no mercado.

4.4.2 Descrição do produto 2: Cesta Paladar II

O produto 2 é uma variação aprimorada do produto 1, constituindo-se de 13 itens, pesando aproximadamente 22,910Kg. A sua composição também possui um custo menor, porém, foi agregada maior quantidade dos itens já contidos da Cesta Paladar I Econômica, havendo variação também na embalagem de alguns alimentos. O Quadro 10 demonstra a Cesta Paladar II.

Quadro 10 - Cesta Paladar II.

Itens da Cesta	Marca	Embalagem	Quantidade
Achocolatado	Apti	400gr	1
Açúcar cristal	Santa Isabel	5kg	1
Arroz	Fazenda	5kg	1
Café solúvel	Pelé	100g	1
Farinha de milho	Libardoni	1kg	1
Farinha de trigo	Orquídea	5kg	1
Feijão preto	Azulão	1kg	2
Leite Integral	Piracanjuba	1l	1
Macarrão espaguete	Diana	500g	1
Macarrão <i>penne</i>	Diana	500g	1
Óleo de soja	Coamo	900ml	2
Papel higiênico neutro	Sírius	30m c/4	1
Sal refinado	5 estrelas	1kg	1

Fonte: Adaptado de Distribuidora Corso (2015).

A Cesta Paladar II visa atender aos clientes que buscam um produto intermediário, ou seja, constituem uma alimentação básica e de qualidade, porém, a quantidade de itens é maior no que na Cesta Paladar I Econômica. Nesse sentido, melhor atenderá os colaboradores das empresas que possuem família, por exemplo, necessitando de maior quantidade de alimentos. A sua ilustração segue na Figura 7.

Figura 7 - Cesta Paladar II.



Fonte: Elaborado pela autora, 2015.

Além das opções de cestas apresentadas acima, a empresa pretende, futuramente, realizar nova pesquisa para inserir em seu portfólio mais um modelo de cesta, sendo que este possui um preço mais elevado. A intenção é ofertá-la após a empresa estar com maior experiência no segmento de distribuição de cestas de alimentos. Sua descrição segue no próximo tópico.

4.4.3 Previsão de lançamento futuro de produto

Para um segundo momento, quando a Distribuidora Corso estiver estabilizada no ramo de distribuição de cestas de alimentos, pretende-se lançar um novo produto. A previsão para nova pesquisa de mercado com este objetivo é para o terceiro ano de atuação após a inserção das cestas. Logo, o produto em questão é a Super Cesta Paladar III, direcionada aos clientes que têm a intenção de investir em um produto com maior valor agregado, visto que possui maior quantidade e variedade de itens, além de diferenciação quanto à algumas marcas. O custo é um pouco mais elevado que as demais cestas, pois, possui alguns produtos não listados nas demais opções. Sua composição, contendo 28 itens e aproximadamente 21,340Kg, é apresentada no Quadro 11.

Quadro 11 – Super Cesta Paladar III.

Itens da Cesta	Marca	Embalagem	Quantidade
Achocolatado	Nescau/Tody	400gr	1
Açúcar cristal	Santa Isabel	2kg	1
Açúcar refinado	Alto Alegre	1kg	1
Arroz	Panelaço	1kg	2
Biscoito Maria	Diana	400g	1
Biscoito recheado	Tortíssima	130g	2
Bolo pronto	Apti	400g	2
Café solúvel	Pelé	100g	1
Caldo de galinha	Magi	57g	2
Doce de frutas	Aurea/similar	400g	1
Dueto	Fugini	300g	1
Farinha de milho	Libardoni	1kg	1
Farinha de trigo	Orquídea	1kg	2
Feijão preto	Azulão	1kg	2
Gelatina	Apti	45g	3
Leite Integral	Piracanjuba	1l	2
Macarrão espaguete	Diana	500g	1
Macarrão parafuso	Diana	500g	1
Macarrão <i>penne</i>	Diana	500g	1
Maionese	Fugini	200g	1
Milho verde	Fugini	300g	1
Molho tradicional	Fugini	340g	1
Óleo de soja	Soya	900ml	2
Papel higiênico neutro	Cisne	30m c/4	1
Pipoca	Azulão	500g	1
Refresco	Frutau	25g	5
Sal refinado	5 estrelas	1kg	1
Sardinha	Pescador	130gr	2

Fonte: Adaptado de Distribuidora Corso (2015).

O diferencial desta cesta está nos itens, os quais não estão presentes nas cestas 1 e 2, além de conter àqueles com marcas mais expressivas no mercado. Os itens diferenciais são estes que seguem: achocolatado (Nescau/Tody), açúcar refinado (Alto Alegre), arroz (Panelaço), biscoito Maria (Diana), biscoito recheado (Tortíssima), bolo pronto (Apti), caldo de galinha (Magi), doce de frutas (Aurea), dueto sachê com milho e ervilha (Fugini), gelatina (Apti), macarrão parafuso (Diana), maionese tradicional (Fugini), milho verde (Fugini), molho

tradicional (Fugini), óleo de soja (Soya), papel higiênico neutro (Cisne), pipoca (Azulão), refresco (Frutau) e sardinha (Pescador). A demonstração é exposta na figura 8.

Figura 8 – Super Cesta Paladar III.



Fonte: Elaborado pela autora, 2015.

Depois de realizada a descrição dos produtos, será apresentada a análise mercadológica deste Plano de Negócios.

4.5 ANÁLISE DE MERCADO

A análise ambiental necessita de uma avaliação detalhada, mesmo que a empresa já esteja atuando no mercado, considerando que as mudanças no mundo dos negócios podem e tendem a ser frenéticas, exigindo cuidados por parte do gestor. Como há o objetivo de agregar produtos diferentes no portfólio de vendas da empresa, ofertando também para novos clientes, é importante que exista uma busca pelo aumento de fatores positivos e favoráveis à ideia e, consequentemente, uma diminuição de fatores prejudiciais.

Assim, serão detalhadas a seguir as características referentes aos agentes internos e externos à organização, buscando informações que auxiliem na tomada de decisão e estratégias para a oferta das cestas de alimentos às indústrias da Região Oeste de Santa Catarina pela Distribuidora Corso.

4.5.1 Macroambiente

O macroambiente diz respeito a seis fatores que estão interligados, visto que estes ajudam a direcionar as decisões da empresa em âmbito ambiental de forma adequada. Assim sendo, trata-se de diagnosticar as características inerentes ao ambiente econômico, ambiente demográfico, ambiente tecnológico, ambiente político e legal, bem como o ambiente sociocultural.

4.5.1.1 Ambiente econômico

O ambiente econômico irá demonstrar o poder de compra que o público alvo tem para aquisição de bens e/ou serviços em determinado momento. Consideram-se, então, quesitos como renda, preços, endividamento, dentre outros.

Nesse sentido, é levado inicialmente em consideração a relação do salário mínimo e a cesta básica. Dados trazidos pelo Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos (DIEESE, 2014) apontam que entre as médias anuais desde 1979, a pesquisa atual demonstra a maior média no que tange a quantidade de cestas básicas adquiridas com o salário mínimo (quantidade de 2,21 cestas, levando em consideração um valor de R\$327,24 para a cesta básica).

Já referente ao quesito confiança das indústrias na conjuntura econômica atual, dados expostos pela Federação das Indústrias do Estado de Santa Catarina (FIESC, 2015) demonstram que a confiança industrial catarinense piorou, visto que o indicador em janeiro foi o mais baixo da série e, em fevereiro, caiu ainda mais para 39,1 pontos. Os fatores prejudiciais citados na pesquisa levam em consideração a corrupção, o ambiente ruim para os negócios, custo de matérias-primas, dentre outros.

O fato em questão pode significar para a Distribuidora Corso um obstáculo a ser enfrentado, visto que, como deseja ofertar cestas de alimentos às indústrias do Oeste de Santa Catarina, em um ambiente propenso a diminuição de confiança, é importante que se apresente o produto de forma a atender as necessidades do cliente e, ao mesmo tempo, demonstrar motivos para que o mesmo passe a aderir esta ideia em um momento delicado como este. Ou seja, neste exato momento as indústrias estão com um poder de compra menor do que em momentos econômicos mais favoráveis, dificultando a inserção de fornecedores. Por outro lado, como a Distribuidora Corso apresenta preços de atacado, pode conseguir conquistar os clientes e ofertar o seu novo produto, contando com um portfólio variado e produtos de qualidade.

Outro ponto a ser analisado diz respeito a dados expostos pelo IBGE (2014) sobre a admissão, desligamento, realocação e rotatividade de funcionários no setor da indústria. A

pesquisa apontou taxas para os meses de outubro, novembro e dezembro do ano de 2014, sendo estas demonstradas no Quadro 12 (os dados são referentes ao estado de Santa Catarina):

Quadro 12 - Taxas de admissão, desligamento, realocação e rotatividade em Santa Catarina – Indústria Geral.

Admissão			Desligamento			Realocação			Rotatividade		
Out.	Nov.	Dez.	Out.	Nov.	Dez.	Out.	Nov.	Dez.	Out.	Nov.	Dez.
3,57	2,83	1,51	4,46	2,84	3,82	8,04	5,68	5,33	3,57	2,83	1,51

Fonte: Adaptado do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2014).

Pode ser observado no Quadro 12 acima que as taxas de desligamento, realocação e rotatividade de funcionários na indústria são iguais ou superiores as taxas de admissão. Isso quer dizer que os gestores das indústrias podem utilizar estratégias para reter os bons funcionários, utilizando, por exemplo, um plano de benefícios. Logo, a Distribuidora possui uma oportunidade, visto que a oferta de cestas de alimentos para as indústrias beneficiarem seus colaboradores pode resultar em maior permanência dos mesmos, favorecendo também a própria empresa em âmbito econômico e de produção.

Em uma análise setorial realizada pelo SEBRAE (2011), que visa demonstrar o número de empresas e empregos formais da Macrorregião Oeste de Santa Catarina, demonstrou que a indústria é o segundo setor mais representativo na região (6.655 unidades), estando atrás da quantidade de empresas no setor terciário de comércio (15.477 unidades) e do setor terciário de serviços (19.748 unidades). No entanto, mesmo que o público a ser atingido pela Distribuidora Corso esteja na terceira colocação no número de empresas, demonstra o maior índice de geração de empregos entre os setores, apontando um número de 79.338 empregos formais nas indústrias.

O fato observado acima pode representar uma oportunidade à Distribuidora Corso, pois, quanto mais elevado for o número de empregados nas indústrias da Região do Oeste de Santa Catarina, maior é o potencial para a venda do produto às indústrias.

De acordo com IBGE (2004), em quase todas as classes de rendimento, o valor médio das despesas é considerado maior do que o valor de rendimento. Dessa forma, observa-se que os indivíduos tendem a ter despesas maiores do que seus recebimentos, representando o endividamento. Este fator, portanto, pode influenciar no poder de compra dos indivíduos.

4.5.1.2 Ambiente demográfico

O censo demográfico realizado pelo IBGE (2010) no estado de Santa Catarina apresentou que sua população era de 6.248.436 habitantes, com uma estimativa para 2014 de 6.727.148 habitantes. Fazendo uma ligação entre a população do estado, com o número do pessoal ocupado nas indústrias (IBGE, 2012), foram diagnosticadas 653.668 pessoas (em 18.419 unidades industriais), representando 10,46% em relação à população total de Santa Catarina.

Direcionando para números referentes às cidades pretendidas para atuação, onde encontram-se possíveis clientes (Águas de Chapecó - SC, Cunha Porã - SC, Maravilha - SC, Modelo - SC, Nova Itaberaba - SC, São Carlos - SC, Serra Alta - SC e Sul Brasil - SC), o IBGE (2014) estimou uma população com data de referência em 1º de Julho de 2014 em 66.588 habitantes (este valor representa a soma das populações das cidades citadas).

Além da população existente, é válido ressaltar o aumento do Índice de Desenvolvimento Humano (IDH) nas cidades citadas acima. Nesse sentido, observa-se pelo site do IBGE (2013) que no ano de 2000 o IDH eram os seguintes: 0,582 (Águas de Chapecó - SC), 0,635 (Cunha Porã - SC), 0,685 (Maravilha - SC), 0,630 (Modelo - SC), 0,589 (Nova Itaberaba - SC), 0,671 (São Carlos - SC), 0,612 (Serra Alta - SC) e 0,550 (Sul Brasil - SC). Já no ano de 2010, os índices foram estes: 0,713 (Águas de Chapecó - SC), 0,742 (Cunha Porã - SC), 0,781 (Maravilha - SC), 0,760 (Modelo - SC), 0,736 (Nova Itaberaba - SC), 0,769 (São Carlos - SC), 0,773 (Serra Alta - SC) e 0,707 (Sul Brasil - SC).

Quanto à faixa etária da população residente em Santa Catarina (dos 15 aos 59 anos), no ano de 2013 foram apresentados pelo IBGE (2014) os seguintes percentuais: 4,9% (15 a 17 anos), 3,4% (18 e 19 anos), 7,9% (20 a 24 anos), 6,8 % (25 a 29 anos), 16,0% (30 a 39 anos), 15,0% (40 a 49 anos) e 12,2% (50 a 59 anos).

No que tange os competidores existentes no mercado de atacados na área de alimentos, dados expostos pelo SEBRAE (2010) apontam que a Macrorregião do Oeste de Santa Catarina continha no ano de 2010 um número de 354 atacadistas especializados em produtos alimentícios, bebidas e fumo.

4.5.1.3 Ambiente tecnológico

A empresa precisa estar atenta aos fatores tecnológicos para que mantenha sua competitividade e aprimore sua gestão e processos de trabalho. A Distribuidora Corso deve fazer ao máximo da utilização do seu software para controle de estoque, com o intuito de mantê-lo organizado e visando evitar a falta de mercadorias. Para tanto, podem também ser utilizadas

planilhas eletrônicas para o controle mensal de estoque necessário, bem como para um controle financeiro.

Deve ser observada também a tecnologia envolvida para a venda dos produtos, tais como celular e/ou tablet com qualidade que propicie maior facilidade e comodidade no momento de ofertar o produto aos clientes. Nesse sentido, de acordo com o SEBRAE (2014), os dispositivos móveis e a internet ganharam importância e são atualmente os principais exemplos de desenvolvimento tecnológico, pois, poderão auxiliar as empresas e interligar os modais de transporte, além de ter maior segurança e rastreabilidade da carga transportada, bem como integrar a equipe de trabalho, entre outros benefícios.

A área de Marketing também necessita do auxílio tecnológico para que a empresa aprimore suas ferramentas. Nesse sentido, pode ser observada a possibilidade da montagem de um site contendo o portfólio de vendas, bem como todas as informações inerentes ao mesmo. Segundo informações expostas pelo SEBRAE (2014), o comércio eletrônico ganha cada vez mais importância no Brasil, abrindo oportunidades para empresas dos mais variados portes.

Deve ser levado em consideração, ainda, o modal de transporte. Logo, o modal rodoviário ainda é o principal meio de transporte utilizado no Brasil (61%), seguido do ferroviário (20,7%), aquaviário (13,6%), dutoviário (4,2%) e aéreo (0,4%) (SEBRAE, 2014). Assim, a empresa deve, de acordo com sua capacidade, utilizar o modal que melhor atenda suas necessidades e seja o mais eficiente e eficaz possível.

4.5.1.4 Ambiente político legal

O ambiente político-legal está relacionado com as leis, normas e regulamentações que regem as organizações. Nesse sentido, é possível citar que a empresa, objeto de estudo, trabalha sob o regime do Simples Nacional. De acordo com o site da Receita Federal, o Simples Nacional é um regime compartilhado de arrecadação, cobrança e fiscalização dos tributos aplicado às Microempresas e Empresas de Pequeno Porte, estando previsto sob a Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro do ano de 2006. Nesse sentido, o recolhimento dos tributos é feito de forma simplificada e unificada, através da aplicação de percentuais favorecidos e progressivos, incidentes em uma base de cálculo, ou seja, a receita bruta.

Deve-se, também, salientar a questão relacionada à vigilância sanitária, principalmente por se tratar de uma distribuidora de alimentos. Nesse sentido, de acordo com a Agência Nacional de Vigilância Sanitária (ANVISA, 2003), o Decreto-lei nº 986, de 21 de outubro de 1969, através do art. 30, expõe que a autoridade fiscalizadora competente terá livre acesso a

todo e qualquer local em que haja fabrico, beneficiamento, manipulação, acondicionamento, transporte, conservação, depósito, distribuição ou venda de alimentos.

4.5.1.5 Ambiente sociocultural

O ambiente sociocultural é analisado sob os aspectos que levam em consideração as crenças, valores, culturas e, de acordo com estas características, o público alvo irá adquirir um produto/serviço, ou não. Nesse sentido, pode ser realizada uma análise sob o ponto de vista macroambiental e microambiental.

No que tange a questão macro, pode ser considerada uma visão mais generalizada da região do Oeste de Santa Catarina. Nesse sentido, é possível apontar que ainda existe certa resistência para a questão de desenvolvimento dos recursos humanos, principalmente acerca da oferta de plano de benefícios aos colaboradores. Logo, há um perfil de algumas empresas que visa mais a participação de uma bonificação em dinheiro, do que qualquer outra forma de benefício.

Partindo para a análise microambiental, é possível considerar a pesquisa realizada com os possíveis clientes da Distribuidora Corso. Assim sendo, buscam-se as indústrias que veem a importância da cesta de alimentos para seus colaboradores, ou seja, àquelas que acreditam na importância deste produto para os colaboradores e a própria empresa, bem como possuem valores voltados à motivação para seu melhor desempenho. Observou-se, então, por meio de pesquisas com os possíveis clientes, que há a preocupação com a motivação dos colaboradores, resultantes da iniciativa das empresas oferecerem (além do salário pago) algum benefício como forma de compensar o bom funcionário.

Logo, quanto maior for a preocupação e a intenção das indústrias em oferecer um plano de benefícios aos seus colaboradores, maiores as chances da Distribuidora Corso conseguir ofertar o seu produto.

4.5.2 Microambiente

A análise microambiental irá abordar uma análise acerca do setor relacionado à oferta de cestas de alimentos, bem como os seus componentes, sendo estes: os clientes, concorrentes e fornecedores.

4.5.2.1 Análise do Setor

Por tratar-se de uma distribuidora, destacam-se questões referentes à área logística. Segundo o SEBRAE (2014), o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) previu disponibilizar em 2014 mais de 10 bilhões em financiamento para projetos de logística. No que tange o valor para cada modal de transporte, melhor se representa na Figura 9.

Figura 9 - Valor esperado para investimento do BNDES com logística em 2014.



Fonte: Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (2014).

Já para o período estabelecido entre 2014 a 2017, segundo dados do BNDES (2014), as perspectivas de investimentos em logística representam para os modais os seguintes valores: 63 bilhões (rodovias), 57 bilhões (ferrovias); 41 bilhões (portos); e 10 bilhões (aeroportos). Logo, as empresas terão maiores oportunidades para investirem no método de transporte que melhor se adequa ao negócio (no caso da Distribuidora Corso, veículo para rodovias), visto que o BNDES tende a apoiar através dos investimentos citados acima.

No site do Ministério dos Transportes (MT, 2014) é apresentado o Plano Nacional de Logística e Transportes (PNLT), visto que este possui como objetivo visualizar o desenvolvimento necessário no setor de transportes, de acordo com as demandas futuras que resultarão da economia nacional e sua inserção no mundo globalizado.

Deve haver, ainda, um alerta acerca da inflação dos alimentos. Salgado e Nunes (2014), em publicação no site Brasil Econômico, expõem que a variação dos preços de alimentos é maior entre os distribuidores, se relacionado com o varejo ou setor de produção, sendo que, os fatores que contribuem dizem respeito às dificuldades de transporte e ao encarecimento de mão de obra.

Outra questão a ser levantada, é a previsão do volume de vendas no setor de alimentos até o ano de 2018, em estudo do IBGE e PMC²⁷, trazido pelo SEBRAE (2014), onde o percentual para cada ano é destacado da seguinte forma: 2,7% para 2015; 3,1% para 2016; 3,2 para 2017; e 3,2 para 2018.

4.5.2.2 Clientes

A Distribuidora Corso tem como objetivo atender indústrias da Região do Oeste de Santa Catarina que estejam dispostas a oferecer aos seus colaboradores cestas de alimentos para incrementar a renda destes. Logo, o perfil do cliente é voltado para uma visão que reconhece a importância de um plano de benefícios ao trabalhador, visto que irá beneficiar tanto a empresa que está investindo nas cestas de alimentos (pois o colaborador se sentirá mais motivado, podendo resultar em maior e melhor produção), bem como também o próprio funcionário (visto que terá um incentivo a mais em seu trabalho). Em pesquisa de mercado realizada, observou-se que: há empresas que já possuem a cesta de alimentos como parte do plano de benefícios de seus colaboradores; como àquelas que não possuem, mas têm interesse; e ainda àquelas que não trabalham com esta política, e não há interesse de adesão.

Diante do público alvo que a Distribuidora Corso pretende atender, foram identificados como possíveis clientes²⁸ os descritos no Quadro 13:

²⁷ Pesquisa Mensal do Comércio.

²⁸ É importante salientar que a razão social dos possíveis clientes foi preservada, instituindo-se uma nomenclatura fantasia.

Quadro 13 - Possíveis clientes da Distribuidora Corso.

EMPRESAS	CIDADE	Nº DE COLABORADORES
Empresa “A”	Águas de Chapecó – SC	17
Empresa “B”	Águas de Chapecó – SC	8
Empresa “C”	Cunha Porã – SC	25
Empresa “D”	Cunha Porã – SC	21
Empresa “E”	Cunha Porã – SC	11
Empresa “F”	Cunha Porã – SC	7
Empresa “G”	Cunha Porã – SC	4
Empresa “H”	Maravilha – SC	30
Empresa “I”	Maravilha – SC	12
Empresa “J”	Modelo – SC	55
Empresa “K”	Nova Itaberaba – SC	67
Empresa “L”	Nova Itaberaba – SC	15
Empresa “M”	Nova Itaberaba – SC	3
Empresa “N”	São Carlos – SC	198
Empresa “O”	São Carlos – SC	120
Empresa “P”	São Carlos – SC	21
Empresa “Q”	Serra Alta – SC	68
Empresa “R”	Serra Alta – SC	42
Empresa “S”	Serra Alta – SC	42
Empresa “T”	Serra Alta – SC	31
Empresa “U”	Sul Brasil – SC	4

Fonte: Elaborado pela autora, 2015.

Dentre os possíveis clientes citados acima, os que já oferecem cestas aos colaboradores são: Empresa “I” e Empresa “K”. Os demais, não possuem a política de oferecer cestas de alimentos aos colaboradores, mas estão abertos à negociação para aderirem a esta prática.

O modelo de cesta é um fator importante a ser considerado na pesquisa para fins de observação da saída dos produtos. Nesse sentido, com a apresentação das duas sugestões aos possíveis clientes, obtiveram-se os dados que seguem: 10 indústrias optaram pela Cesta Paladar I Econômica e 11 consideraram melhor a segunda opção, a Cesta Paladar II.

Logo, representando em quantidade de cestas, foi possível obter os seguintes números: 255 unidades para a Cesta Paladar I Econômica (considerando os colaboradores das 10 empresas); e 546 unidades para a Cesta Paladar II (considerando os colaboradores das 11 empresas). Porém, como há a possibilidade de personalização das cestas de alimentos, os possíveis clientes consideraram válida esta ideia para diferenciar o produto em momentos que julgarem oportunos.

No que tange o período entre a realização do pedido e a entrega das cestas de alimentos, as escolhas dos possíveis clientes ocorreram da seguinte forma: 12 escolhas até o 5º dia útil de

cada mês; 8 sugestões até o dia 10 de cada mês; e, apenas 1 sugestão após o dia 10. Assim, estas informações irão influenciar as decisões de logística, com o intuito de melhor definir as rotas e datas de entrega dos produtos.

É válido acrescentar que, a partir do terceiro ano, a Distribuidora Corso pretende realizar outras pesquisas de mercado, com o intuito de abranger uma maior quantidade de possíveis clientes.

4.5.2.3 Concorrentes

A pesquisa feita através da internet e das Associações Comerciais para encontrar os concorrentes demonstrou que, na região pretendida de atuação pela Empresa, não há concorrentes diretos, ou seja, distribuidoras de cestas de alimentos para indústrias. No entanto, há de considerar que há a existência de ameaça e concorrência indireta.

Quanto uma ameaça encontrada, pode ser citada a Empresa “AA²⁹”, localizada na cidade de Chapecó-SC. A mesma atua há aproximadamente oito anos no mercado de distribuição de cestas básicas para pessoas físicas. Embora não atenda empresas, é importante considerá-la, pois, nada garante que não venha a alterar o seu público alvo. Observou-se que a empresa em questão não possui boa identificação em sua fachada, dificultando a identificação por parte dos clientes. Outro ponto fraco é a própria estrutura da empresa, visto que demonstra ser um local antigo e com a instalação depreciada (aparência não muito apropriada). Quanto à utilização de ferramentas de marketing, possui cartão de visita, divulgação em rádio, além da parte de vendas que é realizada pelo vendedor “de porta em porta” (ressaltando-se que não há a existência de site ou qualquer outra forma de divulgação além destas citadas acima). Porém, como um ponto forte, destaca-se a entrega e a cobrança a domicílio, fazendo com que os clientes não necessitem se deslocar para realizar a compra e pagamento do produto.

Referente aos concorrentes indiretos podem ser citados os supermercados que montam cestas de alimentos mediante pedido. Foram encontrados através de pesquisa via telefone supermercados que oferecem este produto nas seguintes cidades (considerando a região onde a Distribuidora Corso pretende atuar): 1 supermercado em Águas de Chapecó - SC; 2 supermercados em Cunha Porã – SC; 4 supermercados em Maravilha - SC; 3 supermercados em Modelo - SC; 1 supermercado em Nova Itaberaba - SC; 2 supermercados em São Carlos - SC; 1 supermercado em Serra Alta - SC; e 1 supermercado em Sul Brasil - SC. Ressalta-se que

²⁹ A razão social da empresa foi preservada, sendo criado um nome fantasia.

as empresas citadas acima não possuíam tabela de preço formada para cestas, visto que não possuem sugestões prontas, ou seja, não tem esta atividade como foco, atendem apenas sob encomenda.

Deve, ainda, ser considerado como ameaça o vale alimentação (tanto em dinheiro, como o próprio cartão), pois classifica-se como um produto substituto que também se encaixa como um dos itens presentes no plano de benefícios dos colaboradores das empresas.

4.5.2.4 Fornecedores

Como a Empresa já atua no ramo alimentício, possui algumas parcerias para aquisição dos produtos necessários, podendo também conseguir descontos com maior facilidade, reduzindo o custo dos seus produtos e, conseqüentemente, o preço para o cliente. O Quadro 14 contém os principais fornecedores atuais da empresa:

Quadro 14 - Principais fornecedores atuais da Distribuidora Corso.

Fornecedor	Localização
Apti Alimentos	Chapecó - SC
Comercial Destro	Cascavel – PR
Estrela Papeis	Palmas – PR
Fugini Alimentos	Goiânia – GO
Tondo S.A.	Caxias do Sul – RS
Agromaza	Turvo - SC

Fonte: Elaborado pela autora, 2015.

Como estes fornecedores já atendem a empresa foi possível identificar alguns pontos fortes e fracos de cada um. Assim, a Apti Alimentos fornece sua própria linha de alimentos e seus fatores positivos são: parceria com a Distribuidora Corso; produtos de ótima aceitação no mercado e com forte reconhecimento na região; ótima logística e entrega imediata (1 a 2 dias); além de negociação com preços e prazos flexíveis.

Quanto ao Comercial Destro (responsável por fornecimento de alimentos), foi observado grande variedade de itens, bem como uma entrega rápida (2 a 3 dias após o pedido) e, ainda, para negociação das compras leva em consideração a parceria já existente com a Distribuidora Corso. Porém, sua entrega não é flexível, visto que seguem apenas rotas definidas.

O fornecedor do papel higiênico, Estrela Papeis, diferencia-se positivamente pelo preço bom, boa qualidade e aceitação no mercado. O ponto fraco encontrado refere-se à forma não flexível de pagamento.

A Fugini Alimentos fornece sua linha de alimentos própria, contendo qualidade nos produtos e boa aceitação no mercado. Quanto aos pontos fracos, cita-se uma logística não favorável, pois, como o fornecedor atua distante da Distribuidora Corso, resulta em demora de entrega (de 15 a 30 dias).

No que tange a Tondo SA (distribuidora da linha Orquídea), possui pontos fortes relacionados à aceitação do produto no mercado e preços diferenciados pela parceria. Já o ponto fraco diz respeito à entrega demorada de mercadoria (7 a 15 dias).

A Agromaza (empresa fornecedora do arroz) possui pontos fortes no que tange a qualidade do produto e boa aceitação no mercado, bem como um preço acessível. Já seu ponto fraco é uma entrega considerada não imediata (de uma semana a 15 dias).

Como a entrega de alguns fornecedores não é imediata, o pedido deve ser realizado com antecedência para que não haja falta de mercadorias, e isto pode ocorrer mediante trabalho dos colaboradores ao fiscalizarem a quantidade de produtos em estoque. Atualmente há a utilização de *software* para conferência dos itens, bem como contagem manual dos mesmos. Nesse sentido, será sugerida uma planilha eletrônica que, juntamente com o *software*, irá auxiliar no processo de manutenção dos estoques.

Devem ser considerados também os fornecedores para a embalagem dos novos produtos. Como a opção é utilizar sacos plásticos próprios para cestas de alimentos, foi realizado contato com empresas fornecedoras mais próximas. Neste caso, a pesquisa buscou encontrar os melhores preços e condições de negociação, além de qualidade do produto. Abaixo, segue o Quadro 15 com as especificações da empresa fornecedora “SE³⁰”.

Quadro 15 - Especificações da embalagem e preço oferecido pela “SE”.

“SE” – Localizada em Chapecó-SC		
Produto	Preço	Forma de pagamento
Embalagem canelada (tamanho único).	R\$20,65 c/ 100 un.	Pagamento com até 28 dias no boleto para compras acima de R\$ 250,00.
Embalagem virgem (tamanho único).	R\$ 43,78 c/ 100 un.	

Fonte: Elaborado pela autora, 2015.

O outro possível fornecedor é a empresa “IIE³¹”, sendo suas especificações expostas no Quadro 16.

³⁰ A razão social da empresa foi preservada e, assim, criou-se um nome fantasia.

³¹ A razão social da empresa foi preservada e, assim, criou-se um nome fantasia.

Quadro 16 - Especificações do da embalagem e preço oferecido pela “IIE”.

“IIE” – Localizada em Chapecó-SC		
Produto	Preço	Forma de pagamento
Embalagem pequena (36cm largura x 50cm altura).	R\$14,30 c/ 50 un.	O pagamento da primeira compra deve ser feito à vista. A partir da segunda compra poderá ser feito boleto para 28 dias para compras acima de R\$200,00 e para 10 dias em compras abaixo de R\$200,00.
Embalagem grande (55cm largura x 85cm altura).	R\$ 28,40 c/ 50 un.	

Fonte: Elaborado pela autora, 2015.

Realizando uma análise, torna-se mais favorável optar pelo primeiro fornecedor apresentado, a “SE”. Fato este pode ser observado, pois: os preços praticados são menores em relação ao segundo fornecedor; o pagamento pode ser feito com boleto a partir da primeira compra; bem como esta empresa já fornece embalagens para a Distribuidora Corso, ou seja, considera-se uma oportunidade maior de negociação por já atendê-la. Porém, a segunda opção também pode ser levada em consideração para futuras negociações, caso seja necessário.

4.5.3 Análise interna

A análise interna da organização visa verificar quais aspectos a empresa possui como relevantes, tanto positivos, como àqueles que precisam de melhorias. Logo, serão apresentadas e descritas as áreas da empresa, com vistas a delinear as peculiaridades de cada uma.

4.5.3.1 Análise da estrutura

A estrutura organizacional leva em consideração aspectos físicos do estabelecimento e administrativos, sendo que a empresa deve ser organizada conforme suas necessidades.

Nesse sentido, com a oferta dos novos produtos será delineado dentro do barracão de estoque um espaço adequado para a estocagem dos itens inerentes às cestas, bem como para o processo de montagem (o barracão conta com espaço suficiente para a nova atividade, não necessitando, a priori, construir um novo local), destacando que é apenas uma questão de reorganização. Assim, os produtos ficarão mais bem alocados, favorecendo o desempenho das atividades. O escritório, por sua vez, atende as necessidades da empresa, pois possui espaço adequado, além de ser bem iluminado e arejado, tornando o ambiente mais agradável para as rotinas de trabalho.

4.5.3.2 Análise das áreas da organização

O gestor da empresa necessita conhecer e analisar a fundo as características inerentes a sua organização, destacando os aspectos principais das seguintes áreas envolvidas: setor de recursos humanos, setor financeiro, setor de marketing e setor de montagem/vendas.

Com esta análise, é possível delinear as características e forma de atuar da organização, facilitando a tomada de decisão e alcance dos objetivos. Assim, seguem abaixo as apresentações de cada setor da Distribuidora Corso.

4.5.3.2.1 *Setor de Recursos Humanos*

O objetivo no setor de recursos humanos é ter uma equipe engajada onde, todos os colaboradores saibam exatamente o que devem fazer, quais são suas responsabilidades, quais são os objetivos da empresa, tenham claro a missão, visão e valores. É importante, também, que os colaboradores percebam sua importância para a empresa, e tenham em mente o que precisam fazer para crescer dentro dela se sentindo valorizados.

Atualmente, a Distribuidora Corso não possui um organograma formalizado, o que faz com que não haja uma definição clara dos cargos, bem como uma descrição detalhada das atividades para cada cargo existente. No entanto, isto foi proposto neste Plano de Negócios.

O grupo de colaboradores é formado por seis pessoas. Porém, um ponto a ser destacado é a falta de treinamento formal na empresa. Mesmo sendo uma pequena empresa, é importante que sejam utilizados treinamentos e técnicas de desenvolvimento dos colaboradores, para que estes desempenhem da maneira mais adequada e eficiente as atividades que lhes cabem. Além do que, a empresa não possui técnicas de recrutamento e seleção definidas.

4.5.3.2.2 *Setor Financeiro*

A pretensão para o setor financeiro é que a Distribuidora possua uma boa liquidez, ou seja, um fluxo de caixa adequado e investimentos satisfatórios, além de ter sempre todos os custos e despesas alocados para cada produto e áreas da empresa.

Nesse sentido, além de possuir o serviço contábil à sua disposição, a empresa necessita de ferramentas práticas e adequadas ao seu controle financeiro. Quanto às contas a receber, é importante que a empresa busque incentivar seus clientes para efetuarem os pagamentos com meios seguros como cartão de crédito e boleto, por exemplo. Este aspecto é abordado, pois, a

empresa conta com inadimplência por parte de alguns clientes, necessitando um controle mais rígido para que ocorra mais este problema. Por fim, ao engajar as melhorias acima, consequentemente a empresa irá melhorar a sua rentabilidade.

4.5.3.2.3 *Setor de Marketing*

Na área de marketing, a Distribuidora Corso utiliza apenas um catálogo de vendas com os produtos que oferta. Nesse sentido, há a necessidade de aprimoramento nesta área, pois, ferramentas de divulgação e promoção irão ajudar a alavancar as vendas tanto dos produtos atuais, como das cestas de alimentos. Nesse sentido, quando a empresa busca acrescentar produtos ao seu portfólio, precisa engajar-se para apresentar aos clientes as características e benefícios.

Para que a empresa possa aperfeiçoar seu Marketing, poderá: investir primeiramente em um cartão de identificação do vendedor (item básico para contado dos clientes com a empresa); verificar a possibilidade de formulação de um site para oferta dos produtos; criação de um portfólio para a venda das cestas; utilização de mala direta para auxiliar na captação de clientes; bem como realizar envio de e-mail marketing para as indústrias.

A Distribuidora Corso deve, ainda, levar em consideração verificar a satisfação dos clientes, realizando um trabalho pós-venda, com o objetivo de constatar suas qualidades e aprimorá-las, além de eliminar seus fatores negativos, caso existam.

4.5.3.2.4 *Setor de Montagem*

Se tratando das questões mais internas e operacionais, salienta-se que os produtos necessitam estar bem alocados, facilitando o processo de estocagem dos mesmos e montagem das cestas de alimentos. Nesse sentido, como o espaço deverá ser reorganizado dentro do barracão do estoque, é necessário que se defina um local adequado para a linha de montagem, e sugere-se que o estoque dos alimentos seja condizente com a quantidade necessária estipulada pela previsão de vendas.

A Distribuidora Corso utiliza um *software* para o controle de estoque, mas pode agregar mais uma ferramenta, ou seja, a formulação de um controle via planilha de Excel. Aliando estas duas formas, será proporcionada maior segurança para gerência dos produtos.

A empresa busca melhorias contínuas, deixando clara a preocupação com a atualização, sempre que necessário, de seus equipamentos, como computadores, *softwares* etc.. É

importante, também, que a empresa se mantenha atualizada em tendências e pesquisas de mercado do ramo alimentício, assim como em termos de logística (para melhores definições no que tange a entrega dos produtos).

4.5.4 Análise SWOT

Depois de feito um estudo e projeção do ambiente em que a empresa está inserida, é possível realizar uma análise SWOT, apontando tanto os pontos fortes e fracos, como as oportunidades e ameaças que estão envolvidas neste cenário.

A empresa precisa identificar em sua análise interna quais os pontos fortes a serem mantidos e expandidos, bem como os pontos fracos a serem trabalhados. Com isso, irá conseguir aumentar sua competitividade, pois irá maximizar o seu potencial. Quanto à avaliação das oportunidades e ameaças, as mesmas poderão alavancar a ideia de negócio (favorecendo a implantação), bem como acelerar a participação da empresa no mercado. Assim, segue abaixo no Quadro 17 o ambiente mercadológico da Distribuidora Corso.

Quadro 17 - Análise SWOT.

PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
<ul style="list-style-type: none"> a) Comunicação e tomadas de decisões rápidas; b) Agilidade na entrega dos produtos; c) Objetividade no mix de produtos; d) Localização da empresa; e) Fácil obtenção de produtos; f) Marcas consolidadas dos produtos; g) Experiência na gestão do proprietário; h) Investimentos de curto prazo. 	<ul style="list-style-type: none"> a) Pouco poder de barganha; b) Não possui um plano de compra adequado; c) Espaço para montagem não está adequado; d) Não possui site e ferramentas de marketing adequadas; e) Não há treinamento para os colaboradores; f) Não há um organograma formal definido; g) Controle da inadimplência falho.
OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
<ul style="list-style-type: none"> a) Maior preocupação das empresas com a motivação dos colaboradores; b) Não há concorrentes diretos; c) Maior poder de compra com o salário mínimo; d) Aumento de empregos formais nas indústrias; e) Crescimento da população em SC; f) Evolução das tecnologias para o transporte; g) Investimentos do BNDES no setor de logística. 	<ul style="list-style-type: none"> a) Momento econômico frágil; b) Redução de investimentos das indústrias devido aos custos elevados; c) Aceitação dos produtos; d) Existência de produto substituto próximo; e) Entrega demorada de alguns fornecedores.

Fonte: Elaborado pela autora, 2015.

Depois de elencados os pontos fortes e fracos, assim como as oportunidades e ameaças, é necessário realizar uma análise de verificação do impacto destes fatores para a Distribuidora Corso, bem como definir como a mesma deverá se portar para melhor adequação ao ambiente em que está envolvida. Dessa forma, será realizado um cruzamento dos pontos fortes e fracos com as ameaças e oportunidades, sendo definida uma categorização quanto ao grau de importância de cada fator, como segue: muito importante (categoria 3); importante (categoria 2); e pouco importante (categoria 1). O Quadro 18 irá representar a matriz SWOT.

Quadro 18 - Matriz SWOT.

Classificação: 3 (muito importante); 2 (importante); e 1 (pouco importante).			AMBIENTE EXTERNO													
			OPORTUNIDADES							AMEAÇAS						
			1) Maior preocupação das empresas com a motivação dos colaboradores;	2) Não há concorrentes diretos;	3) Maior poder de compra com o salário mínimo;	4) Aumento de empregos formais nas indústrias;	5) Crescimento da população em SC;	6) Evolução das tecnologias para o transporte;	7) Investimentos do BNDES no setor de logística	Subtotal	1) Momento econômico frágil;	2) Redução de investimentos das indústrias devido aos custos elevados;	3) Aceitação dos produtos;	4) Existência de produto substituto próximo;	5) Entrega demorada de alguns fornecedores.	Subtotal
AMBIENTE INTERNO	FORÇAS	1) Comunicação e tomadas de decisões rápidas;	1	1	1	1	1	1	1	7	1	1	1	1	1	5
		2) Agilidade de entrega dos produtos;	2	3	1	1	3	3	3	16	2	2	2	2	3	11
		3) Objetividade no mix de produtos;	2	3	2	1	2	1	2	13	1	1	2	2	1	7
		4) Localização da empresa;	1	3	1	1	3	3	3	15	1	1	2	2	2	8
		5) Fácil obtenção de produtos;	1	2	1	1	1	1	3	10	3	1	2	2	3	11
		6) Marcas consolidadas dos produtos;	1	3	2	1	1	1	2	11	1	2	3	2	1	9
		7) Experiência na gestão do proprietário;	1	3	1	1	1	2	1	10	3	1	1	1	1	7
		8) Investimentos de curto prazo.	1	1	1	1	1	1	1	7	3	1	1	1	1	7
	Sub-total		10	19	10	8	13	13	16	89	15	10	14	13	13	65
	FRAQUEZAS	1) Pouco poder de barganha;	1	1	1	1	1	1	1	7	3	1	1	1	1	7
		2) Não possui um plano de compra adequado;	1	1	1	1	1	3	1	9	1	1	1	1	3	7
		3) Espaço para montagem não está adequado;	1	1	1	1	1	1	1	7	1	1	1	1	1	5
		4) Não possui site e ferramentas de marketing adequadas;	1	1	2	1	2	3	1	11	2	2	2	2	1	9
		5) Não há treinamento para os colaboradores;	1	1	1	1	1	1	1	7	1	1	1	1	1	5
		6) Não há um organograma formal definido;	1	1	1	1	1	1	1	7	1	1	1	1	1	5
7) Controle da inadimplência falho.		1	1	3	1	1	1	1	9	3	1	1	1	1	7	
Sub-total		7	7	10	7	8	11	7	57	12	8	8	8	9	45	

Fonte: Elaborado pela autora, 2015.

Com o cruzamento da SWOT realizado, é possível obter o resultado deste processo, destacando o posicionamento competitivo, bem como as estratégias mais adequadas para a Distribuidora Corso. O Quadro 19 apresenta as características citadas acima.

Quadro 19 - Resultados obtidos através da Análise SWOT.

	OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
FORÇAS	89 DESENVOLVIMENTO	65 MANUTENÇÃO
FRAQUEZAS	57 CRESCIMENTO	45 SOBREVIVÊNCIA

Fonte: Elaborado pela autora, 2015.

Com a realização do quadrante estabelecido, constata-se que àquele que possui maior representatividade diz respeito às oportunidades em relação com as forças da empresa. Este quadrante representa a potencialidade de ação ofensiva, ou seja, a empresa pode utilizar de seus pontos fortes para encontrar as oportunidades existentes no mercado de atuação, bem como procurar estratégias que auxiliem na defesa das ameaças que possam barrar e/ou atrapalhar as ações da empresa.

4.6 PLANO ESTRATÉGICO, DE MARKETING E VENDAS

O plano estratégico é composto pelos fatores que seguem: missão, visão e valores da Distribuidora Corso, já apresentados no capítulo “Descrição da Empresa”; análise mercadológica, desenvolvida anteriormente na seção “Análise de Mercado”; além de um plano de ação, que será demonstrado neste tópico. O plano de marketing, por sua vez, irá compor a segmentação de mercado e a projeção de vendas.

4.6.1 Segmentação de Mercado

As cestas de alimentos estão sendo direcionadas às indústrias que possuem uma preocupação com os colaboradores no que tange o plano de benefícios, ou seja, possuam um setor de recursos humanos com capacidade de investir em benefícios aos colaboradores, bem como àquelas que possuem a intenção de aderir esta política.

O primeiro passo para segmentar o mercado, diz respeito a determinar suas bases focalizadas na oferta de produtos da empresa para outras organizações, sendo que estas são as seguintes: demografia organizacional; aspectos operacionais; abordagens de compra; fatores situacionais e características pessoais. Logo, serão utilizadas como bases a demografia organizacional, abordagens de compra, fatores situacionais e características pessoais.

Nesse sentido, a demografia organizacional está relacionada ao ramo, porte e localização, enfim, características propriamente ditas dos clientes. Assim, os clientes que a Distribuidora Corso pretende atender estão localizados no Oeste de Santa Catarina, nas cidades onde já atua. Quanto ao porte, a Distribuidora buscará atender as indústrias de pequeno, médio e grande porte.

Já referente às abordagens de compra, os produtos a serem ofertados pela Distribuidora Corso tendem a beneficiar seus clientes (indústrias), visto que, com a entrega de cestas de alimentos aos colaboradores, poderá surgir maior motivação dos mesmos. Além do que, observou-se em pesquisa de mercado que os possíveis clientes são sensíveis aos preços, ou seja, não buscam produtos com preço elevado.

Quanto aos fatores situacionais, consideram-se os seguintes: prazo de entrega, onde a empresa pode desempenhar esta tarefa com prazo de até dois dias, pois está localizada próxima aos clientes e possui uma logística já formada; como a empresa possui dois veículos para entrega (um caminhão e um carro menor), os pedidos poderão ser em maior ou menor proporção quanto ao seu tamanho.

Por fim, as características pessoais estão relacionadas à motivação do comprador, similaridades entre os membros do centro das compras nos clientes, entre outros fatores. Assim, como se verificou em pesquisa mercadológica, estes aspectos não irão influenciar significativamente, visto que os possíveis clientes demonstraram maior interesse pelo preço e possibilidades de personalização dos produtos, com intuito de melhor atendimento das necessidades para cada momento de compra.

Após as análises acima descritas por bases, é possível destacar que a Distribuidora Corso possui os segmentos de mercado apresentados a seguir, de acordo com suas respectivas bases:

- Demografia organizacional: indústrias localizadas no Oeste de Santa Catarina de pequeno, médio e grande porte;
- Abordagens de compra: indústrias do Oeste de Santa Catarina de pequeno, médio e grande porte que objetivam menor preço dos produtos;
- Fatores situacionais: indústrias do Oeste de Santa Catarina de pequeno, médio e grande porte;
- Características pessoais: indústrias do Oeste de Santa Catarina de pequeno, médio e grande porte.

Foram então encontrados os seguintes segmentos de atuação para a Distribuidora Corso: segmento 1 diz respeito às indústrias localizadas no Oeste de Santa Catarina de pequeno, médio

e grande porte; e segmento 2 que represente as indústrias do Oeste de Santa Catarina de pequeno, médio e grande porte que objetivam menor preço dos produtos.

4.6.1.1 Avaliação dos segmentos formados

O próximo passo é realizar uma avaliação dos segmentos (antes gerados com as bases, variáveis, métodos e descrições de segmentação), para posteriormente optar pelos melhores para a empresa (URDAN; URDAN, 2010). Os autores explicam que primeiramente as variáveis relevantes para uma situação devem ser determinadas, levando em consideração as dimensões seguintes e atribuindo um peso para cada até somar 1 ponto: mercado (0,30); financeira e econômica (0,25); competição (0,2); social e política (0,15); e tecnologia (0,10). Depois de ponderada as dimensões, aplica-se uma escala para caracterizar o impacto das dimensões já citadas, onde pode ser utilizado: 1 para muito desfavorável; 2 para desfavorável; 3 para favorável; e 4 para muito favorável. Salienta-se que a avaliação dos segmentos foi baseada na ponderação sugerida por Urdan e Urdan (2010). O Quadro 20 apresenta a situação descrita.

Quadro 20 - Avaliação de Atratividade de Segmento.

Dimensão	Peso	Avaliação		Avaliação Ponderada	
		Segmento 1 Indústrias do Oeste de Santa Catarina de pequeno, médio e grande porte.	Segmento 2 Indústrias do Oeste de Santa Catarina de pequeno, médio e grande porte que objetivam menor preço dos produtos.	Segmento 1	Segmento 2
Mercado	0,30	3	3	0,90	0,90
Financeira e Econômica	0,25	2	2	0,50	0,50
Competição	0,20	3	3	0,60	0,60
Social e Política	0,15	3	3	0,45	0,45
Tecnologia	0,10	3	3	0,30	0,30
Total	1	-	-	2,75	2,75

Fonte: Elaborado pela autora, 2015.

Logo, com a ponderação realizada para a atratividade, ambos os segmentos apresentam a mesma atratividade para a atuação da Distribuidora Corso, constituindo uma pontuação de 2,75 cada um.

Depois de realizada a Avaliação de Atratividade, é importante desenvolver uma Avaliação de Competitividade da Empresa no Segmento, levando em consideração os aspectos já apontados no quadro acima, porém, apresentando fatores para cada um. Dessa forma, foram atribuídos os seguintes pesos: mercado (0,30); financeira e econômica (0,20); competição (0,20); social e política (0,15); e tecnologia (0,15). Após, foram estipulados pontos para classificar critérios da segmentação da seguinte maneira: 1 muito fraco; 2 fraco; 3 forte; e 4 muito forte. No Quadro 21 é exposta a Avaliação de Competitividade.

Quadro 21 - Avaliação da Competitividade da Empresa.

Dimensão	Peso	Avaliação		Avaliação Ponderada	
		Segmento 1 Indústrias do Oeste de Santa Catarina de pequeno, médio e grande porte.	Segmento 2 Indústrias do Oeste de Santa Catarina de pequeno, médio e grande porte que objetivam menor preço dos produtos.	Segmento 1	Segmento 2
Mercado	0,30				
Marcas consolidadas dos produtos	0,10	3	3	0,30	0,30
Adaptação da promoção da empresa ao segmento;	0,10	3	3	0,30	0,30
Adaptação do preço ao segmento	0,10	3	4	0,30	0,40
Financeira e Econômica	0,20				
Investimentos da empresa de curto prazo	0,10	2	2	0,20	0,20
Produto pode ser personalizado	0,10	3	4	0,30	0,40
Competição	0,20				
Recursos da empresa para lidar com bens substitutos no segmento	0,10	3	3	0,30	0,30
Falta de concorrentes diretos no segmento	0,10	4	4	0,40	0,40
Social e Política	0,15				
Recursos da empresa para lidar com a regulamentação do segmento	0,15	3	3	0,45	0,45
Tecnologia	0,15				
Produtos com qualidade	0,15	3	3	0,45	0,45
Total	1	-	-	3	3,20

Fonte: Elaborado pela autora, 2015.

Com a realização das avaliações acima expostas, demonstrou-se que ambos os segmentos são atrativos para a Distribuidora Corso, mas, no que tange a competitividade, o

segmento 2 obteve uma pontuação um pouco mais elevada, ou seja, indústrias de pequeno, médio e grande porte preocupadas com a questão do preço dos produtos. A seguir serão apresentadas as estratégias a serem utilizadas para o produto, preço, praça e promoção visando atingir o segmento identificado.

4.6.2 Plano Estratégico

Após definidos os segmentos, para alcance dos objetivos da Empresa, serão respondidas as seguintes questões: O quê? Quem? Onde? Quando? Por quê? Como? Quanto custa? Este método é denominado de 5W2H e, portanto, foi utilizada esta ferramenta com base em Seleme e Stadler (2010). Logo, os questionamentos irão auxiliar na projeção de vendas da Empresa, visando estimular um aumento ao final de cada ano com base em pesquisas no setor alimentício, em um período de quatro anos. Assim segue o Quadro 22 com os objetivos centrais do Plano de Negócios.

Quadro 22 - Plano Geral de estratégias da Distribuidora Corso.

O quê?	Quem?	Onde?	Quando?	Por quê?	Como?	Quanto custa?
Oferta das cestas de alimentos.	Gerência/vendas.	Empresa e ferramentas promocionais.	A partir da verificação da viabilidade da oferta dos novos produtos.	Com o intuito de vender o produto e estimular em 3,1% ao ano o aumento das vendas (1º ano) e 3,2% ao ano nos três anos subsequentes, para ambos os produtos.	Visar o estímulo de vendas aumentando em 3,1% no primeiro ano e 3,2% nos próximos anos, para ambos os produtos.	De acordo com as projeções de vendas, os custos envolvidos para a montagem das cestas e demonstrativos financeiros.

Fonte: Elaborado pela autora, 2015.

Posteriormente, com a definição geral de estratégias para a Distribuidora Corso, é possível delinear os planos de ação para o produto, o preço, a praça e a promoção.

4.6.2.1 Produto

A Distribuidora Corso terá um fator competitivo inicial por vender seus produtos a preço de atacado, resultando em um benefício aos clientes. Dessa forma, a Empresa busca maior

expressividade no mercado, no intuito de atender ao máximo as necessidades dos novos clientes, visando também, é claro, ofertar a qualidade desejada pelos mesmos.

No portfólio apresentado ao público-alvo, haverá 2 (duas) opções diferentes de cestas de alimentos, onde cada uma terá uma quantidade específica de itens e, ainda, podendo ser personalizada de acordo com as exigências do cliente. Dentre as opções sugeridas, o cliente poderá optar por uma cesta mais básica e de menor custo; ou ainda, por uma cesta intermediária, contendo quantidade maior de itens do que na cesta anterior. É apresentado pelo Quadro 23 um plano de ação para oferta dos produtos.

Quadro 23 - Plano de Ação referente às cestas de alimentos.

O quê?	Quem?	Onde?	Quando?	Por quê?	Como?	Quanto custa?
Oferecer o produto com qualidade para uma alimentação básica e de menor custo.	Gerência/vendas.	Para as indústrias localizadas em Águas de Chapecó-SC, Cunha Porã-SC, Maravilha-SC, Modelo-SC, Nova Itaberaba-SC, São Carlos-SC, Serra Alta-SC e Sul Brasil-SC.	A partir da verificação da viabilidade da oferta do novo produto.	Visando atender as necessidades dos clientes que desejam um investimento menor e com qualidade.	Através de diagnóstico de demanda realizado no ano de 2015, apresentando uma projeção de vendas em 255 un./mês, atendendo as necessidades dos clientes.	De acordo com as projeções de vendas, os custos envolvidos na montagem das cestas, e demonstrativos financeiros.
Oferecer um produto intermediário, com maior quantidade de itens, preservando a qualidade.	Gerência/vendas.	Para as indústrias localizadas em Águas de Chapecó-SC, Cunha Porã-SC, Maravilha-SC, Modelo-SC, Nova Itaberaba-SC, São Carlos-SC, Serra Alta-SC e Sul Brasil-SC.	A partir da verificação da viabilidade da oferta do novo produto	Para atender aos clientes que possam investir em um produto intermediário, e que necessitem maior quantidade de produtos por cesta.	Através de diagnóstico de demanda realizado no ano de 2015, apresentando uma projeção de vendas em 546 un./mês, atendendo as necessidades dos clientes.	De acordo com as projeções de vendas, os custos envolvidos na montagem das cestas e demonstrativos financeiros.

Fonte: Elaborado pela autora, 2015.

Sendo assim, podem ser definidas como principais estratégias a serem utilizadas para o produto a qualidade dos alimentos contidos nas cestas, bem como o atendimento das necessidades quanto a quantidade pretendida pelos clientes.

4.6.2.2 Preço

A composição dos preços a serem praticados pela Distribuidora Corso levará em consideração seus custos e despesas, pois, como sua localização é próxima aos clientes, o frete não será tão oneroso, além do custo dos produtos não ser muito elevado devido a parcerias já existentes com alguns fornecedores. Destaca-se também que para a formação de preço será levada em consideração o percentual de lucro desejado sobre as vendas das cestas de alimentos (20% para o primeiro ano, 21% para o segundo ano, 23% para o terceiro ano e 24% para o quarto ano), ou seja, utilizar-se-á a prática de markup representada pelas Equações (3 e 4), adotadas por Kotler e Keller (2012).

$$\text{Custo unitário} = \text{custo variável} + \frac{\text{custo fixo}}{\text{vendas por unidade}} \quad (3)$$

$$\text{Preço de markup} = \frac{\text{custo unitário}}{(1 - \text{retorno desejado sobre as vendas})} \quad (4)$$

O Quadro 24 demonstra o plano de ação para a composição estratégica de preços.

Quadro 24 - Plano de Ação referente à composição estratégica de preços.

O quê?	Quem?	Onde?	Quando?	Por quê?	Como?	Quanto custa?
Formulação do preço.	Gestor da empresa.	Na Empresa.	A partir da verificação da viabilidade da oferta do novo produto.	Para obter um preço competitivo para a Empresa e atrativo para os clientes.	Prática de markup.	Os custos e despesas estão ilustrados nos demonstrativos financeiros (Plano Financeiro).

Fonte: Elaborado pela autora, 2015.

Logo, a principal estratégia quanto ao preço a ser praticado, é a obtenção dos alimentos a um custo menor, gerando competitividade. As especificações do preço estão orçadas no Plano Financeiro.

4.6.6.3 Praça

O representante de vendas será responsável por captar clientes e realizar a venda dos produtos aos mesmos. Para captá-los, o mesmo irá realizar visitas com o intuito de apresentar a Empresa e o portfólio de produtos. Quanto à venda propriamente dita, esta será realizada de forma direta, com visita mensal (conforme sugestão de possíveis clientes através de pesquisa de mercado) e, quando necessário, poderão ocorrer vendas através de contato por telefone ou e-mail, para àqueles clientes que optarem por esta forma de venda.

Como a Distribuidora já atua no mercado, possui suas rotas definidas. Nesse sentido, terá de adaptá-las para encaixar a distribuição das cestas de alimentos, sendo que, conforme diagnosticado em pesquisa com os possíveis clientes, as entregas devem ser realizadas até o 5º dia útil do mês, ou ainda, conforme outra sugestão, até o dia 10 de cada mês. Quando a carga de produtos for em quantidade maior, o veículo a ser utilizado é o caminhão e, quando forem cargas pequenas, poderá ser utilizada uma caminhonete. O plano de ação para a praça segue no Quadro 25.

Quadro 25 - Plano de Ação referente à praça.

O quê?	Quem?	Onde?	Quando?	Por quê?	Como?	Quanto custa?
Realizar a entrega de ambos os produtos de forma ágil e eficiente.	Entregador.	Nas indústrias.	A partir da verificação da viabilidade da oferta do novo produto.	Para conseguir vantagem competitiva, visto que é um fator que pode influenciar na conquista e retenção dos clientes. Além de buscar atender as necessidades dos clientes.	Realizar as entregas dos produtos com agilidade e eficiência, atendendo as expectativas dos clientes e/ou superando-as. Para tanto, as rotas serão programadas.	A Empresa já possui veículos próprios para as entregas e, com a previsão de vendas atual, não será necessário, a priori, adquirir mais veículos.

Fonte: Elaborado pela autora, 2015.

A Empresa visa usar sua experiência no ramo de distribuição com o intuito de atender aos clientes com o máximo de eficiência e agilidade possível, utilizando estratégias quanto às rotas e tempo de entrega para obter êxito neste quesito. Como o prazo de entrega é de até dois dias após o pedido, o Quadro 26 apresenta um planejamento para as entregas em cada cidade.

Quadro 26 - Planejamento de entregas das cestas de alimentos.

EMPRESAS	CIDADE	1º dia de entregas	2º dia de entregas
Empresa “A”	Águas de Chapecó – SC	X	
Empresa “B”	Águas de Chapecó – SC	X	
Empresa “C”	Cunha Porã – SC		X
Empresa “D”	Cunha Porã – SC		X
Empresa “E”	Cunha Porã – SC		X
Empresa “F”	Cunha Porã – SC		X
Empresa “G”	Cunha Porã – SC		X
Empresa “H”	Maravilha – SC		X
Empresa “I”	Maravilha – SC		X
Empresa “J”	Modelo – SC		X
Empresa “K”	Nova Itaberaba – SC	X	
Empresa “L”	Nova Itaberaba – SC	X	
Empresa “M”	Nova Itaberaba – SC	X	
Empresa “N”	São Carlos – SC	X	
Empresa “O”	São Carlos – SC	X	
Empresa “P”	São Carlos – SC	X	
Empresa “Q”	Serra Alta – SC		X
Empresa “R”	Serra Alta – SC		X
Empresa “S”	Serra Alta – SC		X
Empresa “T”	Serra Alta – SC		X
Empresa “U”	Sul Brasil – SC		X

Fonte: Elaborado pela autora, 2015.

Depois de apresentada a estratégia para a distribuição das cestas, no próximo tópico é delineado o quesito promoção.

4.6.6.4 Promoção

Como a Empresa precisa aprimorar suas ferramentas de marketing, será primeiramente sugerida uma modificação na logomarca da Empresa, com o objetivo de modernizá-la. Além do que, busca-se a consecução das seguintes atividades: portfólio para oferta dos produtos aos clientes; cartão de visita para o vendedor; mala direta para conseguir apresentar a Empresa e os produtos aos possíveis clientes; a produção de um site; além de envio de e-mail marketing para os clientes. No que tange a importância da internet para divulgação de produtos, esta é uma opção para que os clientes consigam ter uma visualização maior das cestas de alimentos sugeridas, bem como dos demais produtos que a Distribuidora Corso pode ofertar para personalização das mesmas. O Quadro 27 demonstra as estratégias utilizadas no Plano de Ação do composto promocional.

Quadro 27 - Plano de Ação referente à promoção.

O quê?	Quem?	Onde?	Quando?	Por quê?	Como?	Quanto custa?
Modificação da logomarca da Empresa.	Acadêmica responsável pelo Plano de Negócios.	Empresa.	Durante a realização do Plano de Negócios.	Para modernizar a logomarca, apresentando traços mais leves e sofisticados.	Desenhando uma nova logomarca, sem perder a essência da antiga e buscando manter as cores da Empresa.	Sem custo para a criação.
Divulgação dos produtos e da Empresa na internet.	Gestor/setor administrativo/setor de Marketing e vendas.	Empresa.	A partir do primeiro mês de operação.	Para divulgar os produtos e a Empresa, além de possibilitar pedidos via internet.	Criação de um site para a Distribuidora Corso.	R\$300,00 para a criação do site, mais R\$30,00 mensais.
Manter o contato com os clientes.	Setor de Marketing e vendas.	Empresa.	A partir do primeiro mês de operação.	Para que os clientes tenham em mãos os dados do representante de vendas e da Empresa.	Através de um cartão de visita.	R\$180,00 para a confecção de 1000 unidades.
Apresentar o portfólio aos clientes durante as visitas do vendedor.	Setor de Marketing e vendas.	Empresa.	A partir do primeiro mês de operação.	Para que os clientes conheçam os produtos e possam escolhê-los de forma mais prática.	Através da confecção de um portfólio, atualizado sempre que houver a mudança de preço ou produto.	R\$220,00 para a confecção de 22 unidades.
Divulgar a empresa e os produtos, buscando atrair novos clientes.	Setor de Marketing e Venda.	Região Oeste de Santa Catarina.	A partir do primeiro mês de operação.	Para que a Empresa e os produtos sejam mais conhecidos; aumentar as vendas; lançar o produto.	Através da confecção de mala direta.	R\$247,80 para a confecção de 2.478 unidades + R\$ 0,62/un. para taxa de entrega do correio.
Divulgar a Empresa e os produtos, buscando atrair novos clientes.	Setor de Marketing e Venda.	Região Oeste de Santa Catarina.	A partir do primeiro mês de operação.	Para que a Empresa e os produtos sejam mais conhecidos; aumentar as vendas; lançar o produto.	Através do envio de e-mail marketing.	R\$247,80 para criação de arte e R\$50,00/mês para envio do e-mail marketing por Empresa terceirizada.

Fonte: Elaborado pela autora, 2015.

Para sugestão das ferramentas de Marketing, abaixo serão ilustradas: a sugestão de uma logomarca nova, uma opção de cartão de visita, um modelo de portfólio para a venda das cestas de alimentos, além de uma sugestão para conteúdo da mala direta. A Figura 10 demonstra a logomarca atual da Distribuidora Corso.

Figura 10 - Logomarca atual da Distribuidora Corso.



Fonte: Distribuidora Corso (2015).

Logo, como sugestão, é possível obter uma logomarca mais moderna e com traços mais leves do que a atual, trazendo um aspecto mais sofisticado. Como a Empresa pretende ofertar um produto novo, pode aproveitar o momento para realizar melhorias neste aspecto também. Abaixo na Figura 11 está a sugestão para modificação da logomarca.

Figura 11 - Sugestão para nova logomarca da Distribuidora Corso.



Fonte: Elaborado pela autora, 2015.

Para que o representante de vendas tenha em mãos o cartão de visita, sugere-se o modelo exposto na Figura 12.

Figura 12 - Sugestão de cartão de visita para o representante de vendas (frente).



Fonte: Elaborado pela autora, 2015.

Por sua vez, o verso é exposto na Figura 13.

Figura 13 - Sugestão de cartão de visita para o representante de vendas (verso).

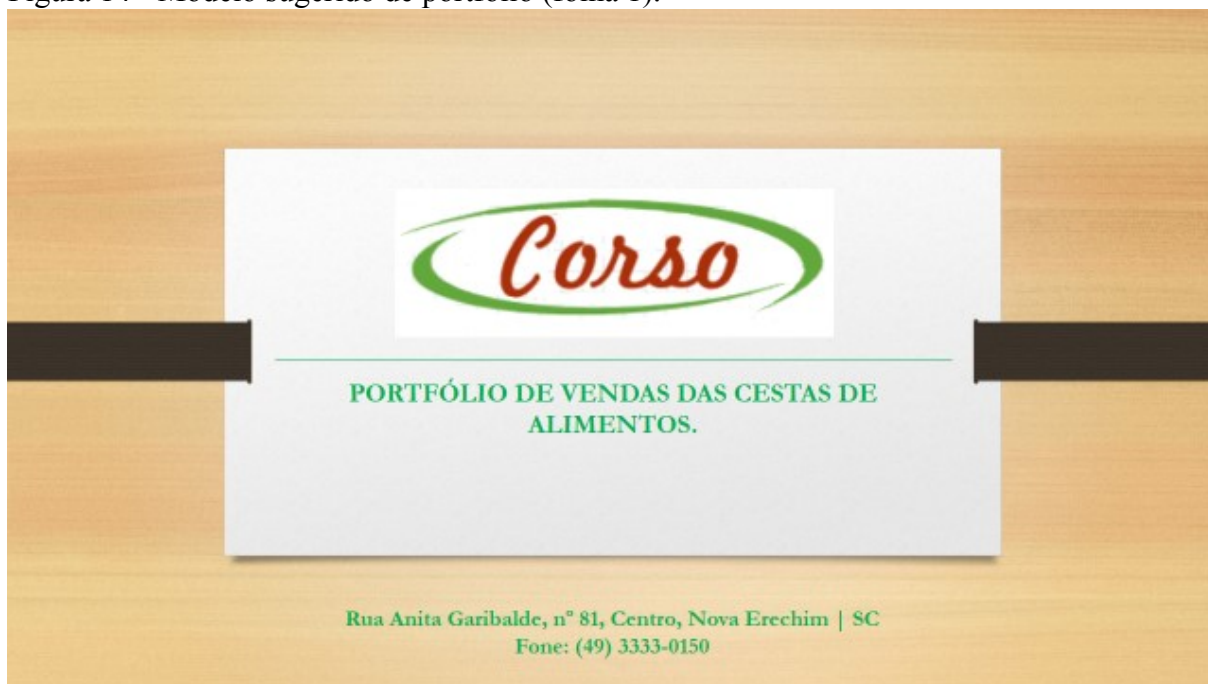


Fonte: Elaborado pela autora, 2015.

O cartão de visitas foi elaborado com o objetivo de apresentar uma ferramenta com todos os dados necessários para que o cliente consiga entrar em contato com a Distribuidora Corso, dando ênfase em cores de tons claros, porém, coloridos, ainda em combinação com as cores da logomarca da Empresa.

Posteriormente, a partir da Figura 14, até a Figura 18, representa-se um modelo para o portfólio de vendas.

Figura 14 - Modelo sugerido de portfólio (folha 1).



Fonte: Elaborado pela autora, 2015.

Figura 15 - Modelo sugerido de portfólio (folha 2).



Fonte: Elaborado pela autora, 2015.

Figura 16 - Modelo sugerido de portfólio (folha 3).

Cesta Paladar I Econômica*

Itens da cesta	Marca	Embalagem	Quantidade
Achocolatado	Apti	400gr	1
Açúcar cristal	Santa Isabel	2kg	1
Arroz	Fazenda	1kg	1
Café solúvel	Pelé	50gr	1
Farinha de milho	Libardoni	1kg	1
Farinha de trigo	Orquídea	1kg	1
Feijão preto	Azulão	1kg	1
Leite integral	Piraganjuba	1L	1
Macarrão espaguete	Diana	500gr	1
Macarrão <i>penne</i>	Diana	500gr	1
Óleo de soja	Coamo	900ml	1
Papel higiênico	Sírius	30m c/4	1
Sal refinado	5 Estrelas	1kg	1

R\$ 42,50

*Embalagem plástica.

Fonte: Elaborado pela autora, 2015.

Figura 17 - Modelo sugerido de portfólio (folha 4).

Cesta Paladar II				
Itens da cesta	Marca	Embalagem	Quantidade	
Achocolatado	Apti	400gr	1	R\$ 71,00
Açúcar cristal	Santa Isabel	5kg	1	
Arroz	Fazenda	5kg	1	
Café solúvel	Pelé	100gr	1	
Farinha de milho	Libardoni	1kg	1	
Farinha de trigo	Orquídea	5kg	1	
Feijão preto	Azulão	1kg	2	
Leite integral	Piraganjuba	1L	1	
Macarrão espaguete	Diana	500gr	1	
Macarrão <i>penne</i>	Diana	500gr	1	
Óleo de soja	Coamo	900ml	2	
Papel higiênico	Sírius	30m c/4	1	
Sal refinado	5 Estrelas	1kg	1	

*Embalagem plástica.

Fonte: Elaborado pela autora, 2015.

Figura 18 - Modelo sugerido de portfólio (folha 5).



CESTAS DE ALIMENTOS

A **Distribuidora Corso** também disponibiliza à você uma lista completa com todos os itens distribuídos para que a personalização das cestas de alimentos seja feita de acordo com as suas necessidades!

Para maiores informações sobre o mix de produtos, contatar o representante de vendas através das seguintes informações:

Alexandre Corso
Celular: (49) 8811-6188
Telefone: (49) 3333-0150
E-mail: distribuidoracorso@gmail.com

Fonte: Elaborado pela autora, 2015.

O portfólio tem a função de apresentar detalhadamente as duas opções de cestas de alimentos (Cesta Paladar I Econômica e Cesta Paladar II). Sendo assim, torna a apresentação dos produtos mais formal e tende a incentivar a compra por parte do cliente. Como citado na última folha do portfólio, o cliente poderá consultar com o representante de vendas uma tabela

com os demais produtos disponíveis para personalização das cestas. Na seção Anexo “B” constam os produtos para melhor compreensão.

Para a mala direta, foi elaborada uma sugestão de conteúdo (contendo as duas sugestões de cestas com seus respectivos preços, além de textos que buscam estimular a venda ao público alvo) visto que, a Empresa utilizando esta ferramenta, pode obter uma forma a mais de ser lembrada pelo público que pretende atingir. A Figura 19 demonstra o exposto.

Figura 19 - Sugestão de conteúdo para mala direta.

DISTRIBUIDORA CORSO

Rua Anita Garibaldi, Nº 81, Centro, Nova Erechim | SC

DISTRIBUIDORA CORSO
Rua Anita Garibaldi, Nº 81, Centro, Nova Erechim | SC



Prezado sr. (a),

A **Distribuidora Corso** tem a oferecer duas opções prontas de cestas, com o intuito de aprimorar o plano de benefícios de seus colaboradores!

CESTA PALADAR I ECONÔMICA



R\$ 42,50

CESTA PALADAR II



R\$ 71,00

Os itens sugeridos são: Achocolatado Apti, Açúcar cristal Santa Isabel, Arroz Fazenda, Café solúvel Pelé, Farinha de milho Libardoni, Farinha de trigo Orquídea, Feijão preto Azulão, Leite integral Piracanjuba, Macarrão espaguete Diana, Macarrão *penne* Diana, Óleo de soja Coamo, Sal refinado 5 Estrelas e Papel higiênico Sirius.

É possível ainda, a personalização dos itens para melhor atendimento de suas necessidades.

COM A OFERTA DE CESTAS AOS SEUS COLABORADORES, SUA EMPRESA SERÁ BENEFICIADA COM MAIOR PRODUTIVIDADE DOS MESMOS, POIS A MOTIVAÇÃO PARA O TRABALHO TAMBÉM SERÁ AMPLIADA!!!

Entre em contato pelo telefone: (49) 3333-0150 e receba a visita do nosso representante de vendas!

Atenciosamente,
DISTRIBUIDORA CORSO

Fonte: Elaborado pela autora, 2015.

Para o e-mail marketing, o conteúdo da mala direta pode ser utilizado, visto que possui as informações necessárias para esta finalidade também. Ou, ainda, sugere-se que uma empresa terceirizada aprimore a arte da mala direta.

Por fim, quanto ao site, o mesmo será criado por empresa terceirizada. A intenção é de que nele sejam expostos todos os produtos ofertados pela Distribuidora Corso e, também, apresente uma seção em destaque para apresentar as opções de cestas de alimentos com suas composições e respectivos preços. Além disso, pretende-se disponibilizar aos clientes um link no site para simular preços de cestas personalizadas.

Logo, com as estratégias da promoção, será possível divulgar ainda mais a Distribuidora Corso e seus novos produtos, além de buscar tornar-se mais expressiva no ramo de atuação, fazendo com que haja uma abrangência maior em relação aos clientes e às vendas.

4.6.3 Projeção de vendas das cestas de alimentos

A pesquisa de mercado realizada junto aos possíveis clientes da Distribuidora auxiliou na obtenção de dados para uma previsão de vendas das cestas de alimentos. Logo, a intenção é de projetar as vendas dos produtos para os quatro primeiros anos de atuação neste novo segmento de mercado, onde serão atendidas as indústrias do Oeste de Santa Catarina e, a princípio, conforme dados obtidos, somam-se um total de 21 empresas abertas a negociação (estas já citadas na descrição dos clientes). Logo, a projeção de vendas para o primeiro ano é de 801 unidades/mês (255 unidades da Cesta Paladar I Econômica e 546 unidades da Cesta Paladar II), procurando manter as quantidades constantes até o 12º mês, visto que as condições econômicas atuais não demonstram muitas perspectivas positivas pois, conforme dados do SEBRAE (2014), em 2014 e 2015 a inflação e o combate a ela inibirão o crescimento, que deverá acelerar de forma moderada a partir de 2016.

Dessa forma, a projeção para os anos seguintes também será feita com base na previsão de vendas de alimentos apontada pelo SEBRAE (2014) fundamentada em estudos macroeconômicos, a saber: a partir do 13º mês, será projetado um aumento de 3,1% ao ano no volume de vendas, mantendo constância durante este período; após, chegando ao 25º mês, projetar-se-á um aumento de 3,2% ao ano; e, como o estudo apresenta a projeção até o ano de 2018, será previsto um aumento de mais 3,2% ao ano neste período, mantendo constante a previsão de vendas por mais 12 meses.

Logo, a projeção de vendas será realizada sob três aspectos diferentes: uma projeção realista, uma projeção otimista e uma projeção pessimista (para ambas as cestas de alimentos).

Porém, destaca-se que o Plano Financeiro será orçado com a projeção realista. A Tabela 1 demonstra a projeção de vendas para 4 anos da Cesta Paladar I Econômica.

Tabela 1 - Projeção de vendas Produto 1 sob os aspectos realista, otimista e pessimista.

Período	Projeção realista	Projeção otimista	Projeção pessimista
Mês 1	255	281	230
Mês 2	255	281	230
Mês 3	255	281	230
Mês 4	255	281	230
Mês 5	255	281	230
Mês 6	255	281	230
Mês 7	255	281	230
Mês 8	255	281	230
Mês 9	255	281	230
Mês 10	255	281	230
Mês 11	255	281	230
Mês 12	255	281	230
Total 1º ano	3060	3372	2760
Total 2º ano	3155	3470	2840
Total 3º ano	3256	3581	2930
Total 4º ano	3360	3696	3024

Fonte: Elaborado pela autora, 2015.

Destaca-se que a projeção de vendas otimista foi estabelecida através da aplicação de um aumento de 10% anual sobre as vendas realistas. E, quanto à projeção pessimista, utilizou-se uma queda de 10% anual sobre as vendas realistas. Abaixo é demonstrada a Tabela 2 com as projeções da Cesta Paladar II, utilizando da mesma metodologia quanto as perspectivas otimista e pessimista.

Tabela 2 - Projeção de vendas Produto 2 sob os aspectos realista, otimista e pessimista.

	Projeção realista	Projeção otimista	Projeção pessimista
Mês 1	546	601	491
Mês 2	546	601	491
Mês 3	546	601	491
Mês 4	546	601	491
Mês 5	546	601	491
Mês 6	546	601	491
Mês 7	546	601	491
Mês 8	546	601	491
Mês 9	546	601	491
Mês 10	546	601	491
Mês 11	546	601	491
Mês 12	546	601	491
Total 1º ano	6552	7212	5892
Total 2º ano	6755	7431	6080
Total 3º ano	6971	7668	6274
Total 4º ano	7194	7914	6475

Fonte: Elaborado pela autora, 2015.

Com a projeção de vendas construída, será possível realizar as projeções do Plano Financeiro da Distribuidora Corso, expostas mais adiante.

4.7 PLANO OPERACIONAL

O Plano Operacional da Distribuidora Corso será apresentado a seguir em quatro aspectos diferentes, compondo sua estrutura, a saber: análise das instalações; equipamentos e máquinas necessárias; funcionários e insumos necessários; e processo de montagem.

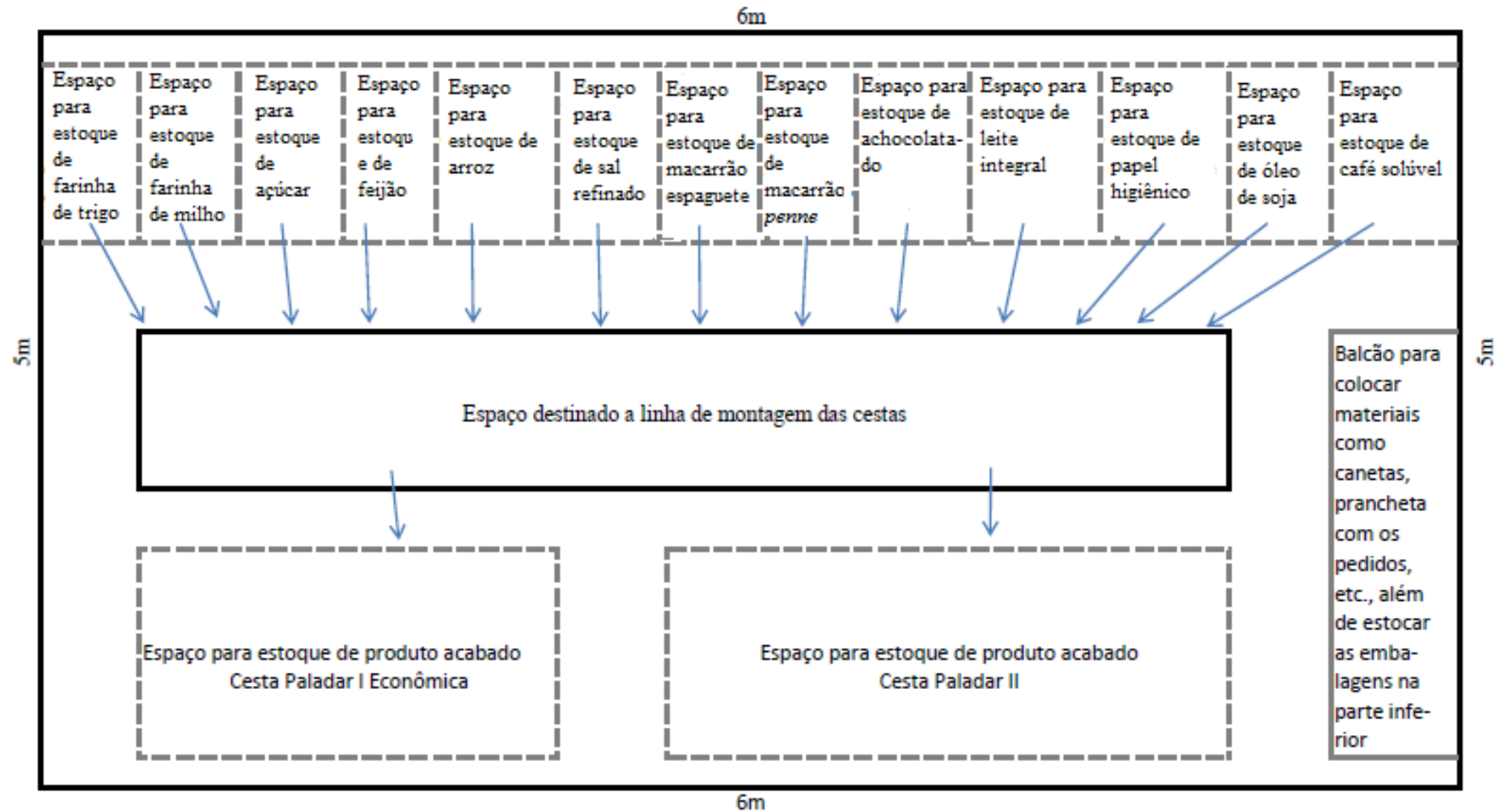
4.7.1 Análise das instalações

A Distribuidora Corso já possui sua estrutura montada, visto que atua no mercado há 4 anos. Nesse sentido, possui um escritório para realização das atividades administrativas e um pavilhão para o estoque das mercadorias a serem vendidas. No entanto, há a necessidade de aprimoramento do espaço, com o objetivo de aperfeiçoar o processo de montagem das cestas, dividindo no pavilhão já existente uma área utilizada somente para a estocagem e montagem destas.

A capacidade produtiva para a Cesta Paladar I Econômica é de 300 unidades/mês e quanto à Cesta Paladar II é de 630 unidades/mês. Estas quantidades foram definidas de acordo com as horas trabalhadas ao dia pelo montador de cestas (6hs/dia durante 5 dias cada semana), além de considerar que ocupará a maior parte do tempo para confeccionar a Cesta Paladar II (visto que a demanda desta é maior) e, nesse sentido, observa-se que é possível montar: 10 cestas do tipo Paladar I Econômica por hora; e 7 cestas do tipo Paladar II por hora.

Na Figura 20 está representado o *layout* sugerido para o pavilhão do estoque (espaço específico para a estocagem e montagem das cestas):

Figura 20 - *Layout* do espaço destinado à montagem de cestas.



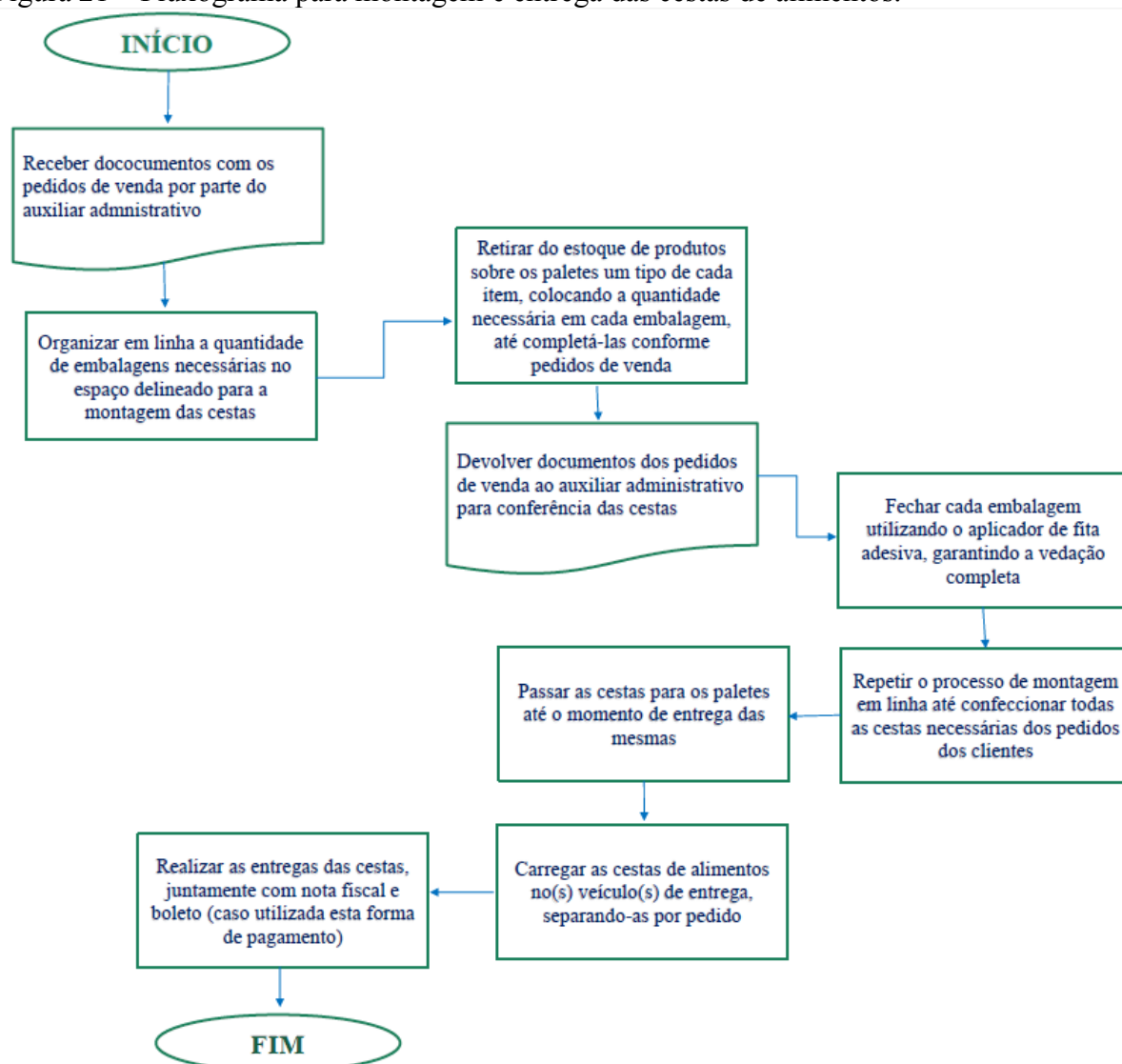
Fonte: Elaborado pela autora, 2015.

Para realização da separação dos alimentos e montagem das cestas, será necessária apenas uma pessoa, a priori. O auxiliar administrativo irá realizar a conferência das cestas, para maior certificação das especificações dos pedidos.

Os alimentos serão estocados sobre paletes, otimizando o espaço ocupado. Será também colocado um balcão com as seguintes finalidades: o montador de cestas poderá deixar em cima do mesmo os pedidos dos clientes e demais materiais necessários (como caneta, régua, aplicador de fita, etc.); além de utilizar o espaço da parte inferior para alocar as embalagens, visto que estas não ocuparão muito espaço, permitindo este meio de estocagem.

A confecção das cestas de alimentos ocorrerá através de uma linha de montagem, onde será montado um tipo de cesta por vez, de acordo com as quantidades necessárias de cada. O fluxo de atividades para a montagem e entrega das cestas será realizado conforme Figura 21.

Figura 21 – Fluxograma para montagem e entrega das cestas de alimentos.



Fonte: Elaborado pela autora, 2015.

Após desenvolvido o fluxograma das atividades desempenhadas na montagem das cestas, serão apresentados os equipamentos e insumos necessários para a atividade.

4.7.2 Equipamentos, máquinas e insumos necessários.

Para a consecução das atividades operacionais, a Empresa conta com um caminhão Iveco Daily e uma caminhonete Kangoo de porte pequeno para realizar a distribuição dos produtos. É necessário, também, dois computadores para as atividades administrativas, bem como um *tablet* para que o vendedor repasse os pedidos dos clientes ao auxiliar administrativo (estes equipamentos a Distribuidora já possui).

Quanto aos demais insumos necessários para consecução das atividades relacionadas à oferta das cestas de alimentos, podem ser elencados os seguintes:

- Alimentos para a confecção das cestas de alimentos: achocolatado, açúcar, arroz, café solúvel, farinha de milho, farinha de trigo, feijão preto, leite integral, macarrão espaguete, macarrão *penne*, óleo de soja, papel higiênico neutro e sal refinado (conforme a solicitação dos clientes poderão ser acrescidos ou retirados alimentos);
- Embalagem: embalagem plástica própria para alimentos;
- Aplicador de fita adesiva;
- Fita adesiva;
- Paletes para estocagem dos produtos (a Empresa já os possui);
- Balcão para auxiliar na montagem das cestas (a Empresa já o possui);
- Carrinho para movimentação das cestas prontas (a Empresa já o possui);
- Material de escritório para desempenho das atividades administrativas;

Depois de realizado o planejamento operacional da Distribuidora Corso, apresentar-se-á questões relacionadas ao setor de Recursos Humanos no que tange a realização de suas atividades.

4.8 PLANO DE RECURSOS HUMANOS

Os recursos humanos presentes nas empresas são valiosos para a consecução adequada de todas as atividades. Logo, é importante que a Distribuidora Corso invista em processos adequados para o recrutamento e seleção (quando necessário), treinamento e desenvolvimento, além de avaliações de desempenho, com o intuito de que seus colaboradores se qualifiquem e estejam preparados para auxiliar no processo de competitividade da empresa no mercado de atuação.

Quando houver uma vaga em aberto na Empresa, o gestor pode estudar a possibilidade de recrutar internamente um dos colaboradores, que possua as características e a capacidade necessária para o desempenho das atividades, ou seja, promover ou transferir os próprios colaboradores. Porém, como a Distribuidora possui apenas 5 colaboradores atualmente, sendo 1 para cada função e, enquanto mantiver o mesmo porte, provavelmente será mais viável recrutar externamente. Para tanto, poderá ser realizado através de meios de comunicação, como por exemplo: anúncio na rádio da cidade e/ou cidades vizinhas próximas; através de consulta de banco de dados na associação comercial; indicações de pessoas e/ou empresas conhecidas

pelo gestor; banco de dados próprio; além de anúncio em universidade da cidade vizinha próxima (Pinhalzinho-SC).

Para seleção da pessoa adequada, pode-se utilizar das seguintes técnicas: entrevista de seleção para verificar informações necessárias ao preenchimento da vaga; realizar aplicação de testes práticos e/ou situacionais de um dia por candidato, verificando aquele que melhor se adequa as necessidades da empresa; além de realizar buscas sobre trabalhos anteriores do candidato, com o objetivo de obter informações profissionais, sendo que estas podem ajudar a analisar o perfil do mesmo.

Para promover o treinamento dos colaboradores atuais, ou caso ocorram mudanças dos mesmos, sugere-se que sejam realizados cursos e treinamentos em instituição especializada nas micro e pequenas empresas, como o SEBRAE, por exemplo, além, ainda, de palestras acerca de temas como gestão de empresas, empreendedorismo, logística e vendas.

Se tratando de cada colaborador, podem ser apontadas as seguintes sugestões:

- Gestor da empresa: além de formação em Administração, aperfeiçoamento através de cursos e treinamentos na área de Tecnologia da Informação (TI) em Logística (com vistas a aprimorar sua gestão na distribuição das cestas de alimentos), gestão de estoques e de pessoas;
- Representante de vendas: cursos e treinamentos na área de vendas, bem como um curso de oratória para melhor comunicação com os clientes;
- Montador de cestas: treinamento para montagem das cestas de alimentos; cursos e treinamentos para manutenção e reposição adequada de estoque das mercadorias no ramo alimentício;
- Entregador: curso e/ou treinamento interno para qualificação de entrega de cargas alimentícias;
- Auxiliar administrativo: além da graduação em administração, treinamento com a empresa responsável por disponibilizar o sistema online de geração de notas e boletos.

O gestor poderá auxiliar na busca de cursos, treinamentos e palestras que julgue necessário ao melhor desempenho das funções de seus colaboradores, e estes poderão solicitar aperfeiçoamento e realizar sugestões.

Destaca-se ainda, a importância do treinamento interno, sendo que, o próprio gestor poderá repassar as instruções aos seus colaboradores quanto ao desempenho das atividades, de acordo com as necessidades da Empresa.

Posteriormente, é importante que seja realizada uma avaliação do desempenho dos colaboradores, com o intuito de verificar quais os resultados obtidos com as práticas adotadas no que tange a gestão dos recursos humanos. Nesse sentido, podem ser aplicados questionários avaliativos com as seguintes finalidades: avaliação envolvendo todas as áreas da empresa, buscando diagnosticar dados sobre o relacionamento e desempenho tanto do setor de gestão, como dos demais colaboradores; avaliação do desempenho do colaborador, onde o foco está voltado para as atividades desempenhadas por ele, podendo ser levada em consideração a visão do superior e colegas de trabalho; e uma avaliação sobre a satisfação dos colaboradores, considerando as condições e o ambiente de trabalho.

Sendo assim, com os recursos humanos bem gerenciados, a empresa poderá obter maior eficiência e eficácia em seus processos de trabalho, pois, a funcionalidade da mesma depende das pessoas envolvidas e de suas qualidades para atendimento das necessidades organizacionais e pessoais.

4.9 PLANO FINANCEIRO

O Plano Financeiro possui o objetivo de demonstrar detalhadamente as projeções financeiras envolvidas na oferta do novo produto pela Distribuidora Corso. Logo, para a consecução desta etapa, foram realizados os seguintes orçamentos: investimentos iniciais; projeção de vendas e de montagem das cestas; demonstrativo do cálculo do preço de venda; os custos e as despesas relacionadas à atividade da Empresa; demonstrativos financeiros como o Demonstrativo do Resultado do Exercício, Demonstrativo do Fluxo de Caixa e Balanço Patrimonial; além de índices que buscam demonstrar a análise de viabilidade da oferta do produto, a saber: Ponto de Equilíbrio (PE); Valor Presente Líquido (VPL), Taxa Interna de Retorno (TIR) e prazo de *payback*.

No tópico a seguir serão detalhadas as informações acerca dos investimentos realizados pela Empresa, referente à oferta das cestas de alimentos.

4.9.1 Plano de Investimentos

Embora a Distribuidora já atue no mercado, necessita realizar alguns investimentos para atender as necessidades estimadas da oferta das cestas de alimentos. Assim, os investimentos foram orçados com base em investimentos pré-operacionais, capital de giro e investimentos

fixos. Esta lógica vai ao encontro da conceituação trazida pelo SEBRAE (2013), onde é exposto que: os investimentos fixos dizem respeito a todos os bens necessários para o funcionamento adequado da empresa; o capital de giro, por sua vez, é o montante de recursos necessários para o funcionamento normal da empresa, compreendendo a compra de matérias-primas e/ou mercadorias, bem como financiamento de vendas e pagamento de despesas; já os investimentos pré-operacionais, são os gastos realizados antes de iniciarem as atividades da empresa.

Sendo assim, segue abaixo a Tabela 3 com o plano de investimentos para a Distribuidora Corso.

Tabela 3 - Orçamento de Investimentos para a Distribuidora Corso.

Descrição	Quantidade	Valor unitário (R\$)	Valor total (R\$)
INVESTIMENTOS PRÉ-OPERACIONAIS			
Publicidade e Propaganda			
Cartão de visita	1000	R\$ 0,18	R\$ 180,00
Mala direta	2.478	R\$ 0,72	R\$ 1.784,16
Portfólio	22	R\$ 10,00	R\$ 220,00
Site	1	R\$ 300,00	R\$ 300,00
E-mail Marketing (criação da arte + disparo de e-mail)	2478	R\$ 0,14	R\$ 346,92
Total Publicidade e Propaganda			R\$ 2.831,08
Total Investimentos pré-operacionais			R\$ 2.831,08
INVESTIMENTOS FINANCEIROS			
	Quantidade	Valor unitário	Valor total
Capital de giro	1	R\$ 3.000,00	R\$ 3.000,00
Total investimentos financeiros			R\$ 3.000,00
VEÍCULOS E IMÓVEIS			
	Quantidade	Valor unitário	Valor total
Barracão	1	R\$ 40.000,00	R\$ 40.000,00
Escritório	1	R\$ 3.150,00	R\$ 3.150,00
Veículos	3		R\$ 24.400,00
Total investimentos fixos			R\$ 67.550,00
MÁQUINAS E EQUIPAMENTOS			
Computadores	2	R\$ 247,50	R\$ 495,00
Móveis e utensílios	6		R\$ 685,00
Carrinho	1	R\$ 400,00	R\$ 400,00
Total de máquinas e equipamentos			R\$ 1.580,00
TOTAL INVESTIMENTOS			R\$ 74.961,08

Fonte: Elaborado pela autora, 2015.

Para os investimentos pré-operacionais, a Empresa deverá investir em publicidade e propaganda, visto que seu Marketing atual não atende eficazmente o objetivo de promoção da marca e dos produtos ofertados. Logo, será necessário inicialmente investir um montante de R\$ 2.831,08. Ressalta-se que a quantidade de cartões de visita foi estimada com o objetivo de obter um custo menor devido a maior quantidade de impressão. Já para mala direta, estipulou-se o envio para 2.478 indústrias do Oeste de Santa Catarina, número este retirado de dados da FIESC (2014), visando, com o tempo, atingir um número maior de clientes. E, para a quantidade impressa de portfólios, levou-se em consideração a demanda de clientes atuais (21 empresas a serem atendidas), bem como o portfólio para o próprio vendedor, totalizando uma quantidade de 22 portfólios.

Quanto ao investimento financeiro, considera-se um total de R\$ 3.000,00, valor este configurado como capital investido pelo proprietário. É importante destacar que, como a Empresa irá receber o valor de suas vendas sempre dentro do próprio mês, e que o pagamento dos fornecedores e demais custos e despesas ocorre em 30 dias, o valor calculado para o capital de giro serve, a princípio, como aporte para eventuais necessidades.

Para os investimentos fixos, são considerados àqueles utilizados na estrutura da empresa. Logo, mesmo que já os possua como é o caso da Distribuidora Corso, o valor de cada um (barracão do estoque, sala do escritório, veículos, computadores, bem como móveis e utensílios) foi rateado de acordo com o valor correspondente à nova atividade. Ou seja, compõem a estrutura suficiente para trabalhar com a oferta de cestas de alimentos.

Assim, depois de realizado o orçamento de investimentos, é possível demonstrar os demais orçamentos necessários para a consecução da parte financeira do Plano de Negócios, envolvendo os custos, despesas e receitas da empresa.

4.9.2 Orçamento de custos e despesas da Distribuidora Corso

Para realizar a projeção dos custos envolvidos com a oferta das cestas de alimentos, foram orçados àqueles destinados à sua confecção (alimentos, embalagem, mão de obra, custos indiretos e depreciação da estrutura).

Primeiramente, a Tabela 4 apresenta os custos com os itens e a embalagem para a confecção da Cesta Paladar I Econômica.

Tabela 4 - Custos com alimentos e embalagem para confecção da Cesta Paladar I Econômica.

Itens	Marca	Embalagem	Quantidade	Custo unitário	Custo total
Achocolatado	Apti	400gr	1	R\$ 2,35	R\$ 2,35
Açúcar cristal	Santa Isabel	2kg	1	R\$ 2,67	R\$ 2,67
Arroz	Fazenda	1kg	1	R\$ 1,63	R\$ 1,63
Café solúvel	Pelé	50g	1	R\$ 1,52	R\$ 1,52
Farinha de milho	Libardoni	1kg	1	R\$ 1,35	R\$ 1,35
Farinha de trigo	Orquídea	1kg	1	R\$ 2,40	R\$ 2,40
Feijão preto	Azulão	1kg	1	R\$ 2,94	R\$ 2,94
Leite Integral	Piracanjuba	1L	1	R\$ 1,65	R\$ 1,65
Macarrão espaguete	Diana	500g	1	R\$ 1,33	R\$ 1,33
Macarrão <i>penne</i>	Diana	500g	1	R\$ 1,33	R\$ 1,33
Óleo de soja	Coamo	900ml	1	R\$ 2,57	R\$ 2,57
Papel higiênico neutro	Sirius	30m c/4	1	R\$ 1,20	R\$ 1,20
Sal refinado	5 estrelas	1kg	1	R\$ 0,60	R\$ 0,60
Embalagem plástica	Star Embalagens		1	R\$ 0,47	R\$ 0,47
Custo total/cesta	-	-	-	-	R\$ 24,01

Fonte: Adaptado de Distribuidora Corso (2015).

Por sua vez, a Cesta Paladar II possui os custos conforme a Tabela 5.

Tabela 5 - Custos com alimentos e embalagem para confecção da Cesta Paladar II.

Itens	Marca	Embalagem	Quantidade	Custo unitário	Custo total
Achocolatado	Apti	400gr	1	R\$ 2,35	R\$ 2,35
Açúcar cristal	Santa Isabel	5kg	1	R\$ 6,70	R\$ 6,70
Arroz	Fazenda	5kg	1	R\$ 8,10	R\$ 8,10
Café solúvel	Pelé	100g	1	R\$ 1,98	R\$ 1,98
Farinha de milho	Libardoni	1kg	1	R\$ 1,35	R\$ 1,35
Farinha de trigo	Orquídea	5kg	1	R\$ 7,85	R\$ 7,85
Feijão preto	Azulão	1kg	2	R\$ 2,94	R\$ 5,88
Leite Integral	Piracanjuba	1L	1	R\$ 1,65	R\$ 1,65
Macarrão espaguete	Diana	500g	1	R\$ 1,33	R\$ 1,33
Macarrão <i>penne</i>	Diana	500g	1	R\$ 1,33	R\$ 1,33
Óleo de soja	Coamo	900ml	2	R\$ 2,57	R\$ 5,14
Papel higiênico neutro	Sirius	30m c/4	1	R\$ 1,20	R\$ 1,20
Sal refinado	5 estrelas	1kg	1	R\$ 0,60	R\$ 0,60
Embalagem plástica	Star Embalagens		1	R\$ 0,47	R\$ 0,47
Custo total/cesta	-	-	-	-	R\$ 45,93

Fonte: Adaptado de Distribuidora Corso (2015).

Depois de delineados os custos dos produtos utilizados em cada uma das cestas, é necessário demonstrar a relação do valor a ser custeado com o consumo total, referente à previsão de montagem e de vendas, sendo este valor calculado com base no controle de estoque realizado.

De acordo com a projeção de vendas exposta na subseção “Projeção de vendas das cestas de alimentos”, obteve-se as seguintes quantidades: para a Cesta Paladar I Econômica projetou-se 255 unidades/mês para o primeiro ano, totalizando 3060 cestas/ano, sofrendo um aumento de 3,1% para o segundo ano (3155 unidades) e, para o terceiro e quarto ano, um aumento de 3,2% (3256 e 3360 unidades respectivamente); quanto à Cesta Paladar II, para o primeiro ano considerou-se 546 unidades/mês, totalizando 6552 unidades/ano, aumentando em 3,1% no segundo ano (6755 unidades) e, no terceiro e quarto ano, estimou-se também um aumento de 3,2% (6971 e 7194 unidades respectivamente). Estes dados auxiliam no processo de cálculo dos custos (exceto mão de obra).

Na Tabela 6 segue a projeção de montagem e de vendas da Cesta Paladar I Econômica, e da Cesta Paladar II.

Tabela 6 – Projeção de montagem e de vendas da Cesta Paladar I Econômica e Cesta Paladar II.

CESTA PALADAR I ECONÔMICA																
Período	Mês 01	Mês 02	Mês 03	Mês 04	Mês 05	Mês 06	Mês 07	Mês 08	Mês 09	Mês 10	Mês 11	Mês 12	Total 1º ano	2º ano	3º ano	4º ano
Quantidade produzida	255	255	255	255	255	255	255	255	255	255	255	255	3060	3155	3256	3360
Quantidade de vendas	255	255	255	255	255	255	255	255	255	255	255	255	3060	3155	3256	3360
CESTA PALADAR II																
Período	Mês 01	Mês 02	Mês 03	Mês 04	Mês 05	Mês 06	Mês 07	Mês 08	Mês 09	Mês 10	Mês 11	Mês 12	Total 1º ano	2º ano	3º ano	4º ano
Quantidade produzida	546	546	546	546	546	546	546	546	546	546	546	546	6552	6755	6971	7194
Quantidade de vendas	546	546	546	546	546	546	546	546	546	546	546	546	6552	6755	6971	7194

Fonte: Elaborado pela autora, 2015.

Como é possível observar, a quantidade montada de cestas é a mesma estipulada para as vendas, ou seja, de acordo com a demanda construída através de pesquisa mercadológica, optou-se por seguir um planejamento realista para o setor de montagem, sem manter estoque com quantidade maior do que a prevista para as vendas. A intenção é que a empresa possua um planejamento de acordo com a realidade obtida, visando não possuir um custo maior com estoques parados de produtos.

Com os dados ilustrados até o momento, é possível demonstrar os custos do consumo com produtos para a confecção de ambas as cestas. É importante salientar que, para calcular as variações dos custos e despesas da empresa (exceto variação salarial), visto que a projeção para o primeiro ano é mensal e, para os três próximos anos é anual, foi utilizada a variação com base no Índice de Preços ao Consumidor Amplo (IPCA). Segundo o IBGE (2015), este índice possui como objetivo obter a variação de preços de um conjunto de produtos e serviços consumidos pelas famílias com rendimento monetário de 01 a 40 salários mínimos, qualquer que seja a fonte. Logo, como as projeções financeiras foram feitas para um período de quatro anos, foi realizada uma média histórica dos últimos quatro anos do IPCA, sendo os dados extraídos do site do IBGE (2015). Logo, os índices foram os seguintes: 6,50% (2011); 5,84% (2012); 5,91% (2013); e 6,41% (2014). Realizando a média ponderada, tem-se um IPCA médio de 6,17% ao ano.

A Tabela 7 aponta o consumo (em valores) para a Cesta Paladar I Econômica, através de projeção para 4 anos.

Tabela 7 – Custos com o consumo de produtos utilizados na confecção da Cesta Paladar I Econômica.

Consumo de produtos	Mês 01	Mês 02	Mês 03	Mês 04	Mês 05	Mês 06	Mês 07	Mês 08	Mês 09	Mês 10	Mês 11	Mês 12	Total no 1º ano	2º ano	3º ano	4º ano
Achocolatado Apti 400gr	599,25	599,25	599,25	599,25	599,25	599,25	599,25	599,25	599,25	599,25	599,25	599,25	7.191,00	7.871,36	8.624,45	9.449,59
Açúcar cristal Santa Isabel 1kg	680,85	680,85	680,85	680,85	680,85	680,85	680,85	680,85	680,85	680,85	680,85	680,85	8.170,20	8.943,20	9.798,84	10.112,40
Arroz Fazenda 1kg	415,65	415,65	415,65	415,65	415,65	415,65	415,65	415,65	415,65	415,65	415,65	415,65	4.987,80	5.459,71	5.982,06	6.554,39
Café solúvel Pele 50gr	387,60	387,60	387,60	387,60	387,60	387,60	387,60	387,60	387,60	387,60	387,60	387,60	4.651,20	5.091,26	5.578,37	6.112,07
Farinha de milho Libardoni 1kg	344,25	344,25	344,25	344,25	344,25	344,25	344,25	344,25	344,25	344,25	344,25	344,25	4.131,00	4.521,85	4.954,47	5.428,49
Farinha de trigo Orquidea 1kg	612,00	612,00	612,00	612,00	612,00	612,00	612,00	612,00	612,00	612,00	612,00	612,00	7.344,00	8.038,84	8.807,95	9.650,64
Feijão preto Azulão 1kg	749,70	749,70	749,70	749,70	749,70	749,70	749,70	749,70	749,70	749,70	749,70	749,70	8.996,40	9.847,57	10.789,73	11.822,04
Leite Integral Piracanjuba 1L	420,75	420,75	420,75	420,75	420,75	420,75	420,75	420,75	420,75	420,75	420,75	420,75	5.049,00	5.526,70	6.055,46	6.634,82
Macarrão espaguete Diana 500gr	339,15	339,15	339,15	339,15	339,15	339,15	339,15	339,15	339,15	339,15	339,15	339,15	4.069,80	4.320,91	4.881,07	5.348,06
Macarrão <i>penne</i> Diana 500gr	339,15	339,15	339,15	339,15	339,15	339,15	339,15	339,15	339,15	339,15	339,15	339,15	4.069,80	4.454,85	4.881,07	5.348,06
Óleo de soja Coamo 900ml	655,35	655,35	655,35	655,35	655,35	655,35	655,35	655,35	655,35	655,35	655,35	655,35	7.864,20	8.608,25	9.431,84	10.334,23
Papel higiênico neutro Sirius 30m c/4	306,00	306,00	306,00	306,00	306,00	306,00	306,00	306,00	306,00	306,00	306,00	306,00	3.672,00	4.019,42	4.403,97	4.825,32
Sal refinado 5 Estrelas 1kg	153,00	153,00	153,00	153,00	153,00	153,00	153,00	153,00	153,00	153,00	153,00	153,00	1.836,00	2.009,71	2.201,99	2.412,66
Embalagem plástica	119,85	119,85	119,85	119,85	119,85	119,85	119,85	119,85	119,85	119,85	119,85	119,85	1.438,20	1.574,27	1.724,89	1.889,92
Total	6.122,55	6.122,55	6.122,55	6.122,55	6.122,55	6.122,55	6.122,55	6.122,55	6.122,55	6.122,55	6.122,55	6.122,55	73.470,60	80.287,90	88.116,16	95.922,69

Fonte: Elaborado pela autora, 2015.

Na sequência, a Tabela 8 elenca os custos com os itens necessários para a confecção da Cesta Paladar II, com a projeção para 4 anos.

Tabela 8 - Custos com o consumo de produtos utilizados na confecção da Cesta Paladar II.

Consumo de Produtos	Mês 01	Mês 02	Mês 03	Mês 04	Mês 05	Mês 06	Mês 07	Mês 08	Mês 09	Mês 10	Mês 11	Mês 12	Total no 1º ano	2º ano	3º ano	4º ano
Achocolatado Apti 400gr	1.283,10	1.283,10	1.283,10	1.283,10	1.283,10	1.283,10	1.283,10	1.283,10	1.283,10	1.283,10	1.283,10	1.283,10	15.397,20	16.853,97	18.466,46	20.233,23
Açúcar cristal Santa Isabel 5kg	3.658,20	3.658,20	3.658,20	3.658,20	3.658,20	3.658,20	3.658,20	3.658,20	3.658,20	3.658,20	3.658,20	3.658,20	43.898,40	48.051,75	52.649,07	57.686,24
Arroz Fazenda 5kg	4.422,60	4.422,60	4.422,60	4.422,60	4.422,60	4.422,60	4.422,60	4.422,60	4.422,60	4.422,60	4.422,60	4.422,60	53.071,20	58.092,41	63.650,37	69.740,08
Café solúvel Pele 100gr	1.081,08	1.081,08	1.081,08	1.081,08	1.081,08	1.081,08	1.081,08	1.081,08	1.081,08	1.081,08	1.081,08	1.081,08	12.972,96	14.200,37	15.558,98	17.047,57
Farinha de milho Libardoni 1kg	737,10	737,10	737,10	737,10	737,10	737,10	737,10	737,10	737,10	737,10	737,10	737,10	8.845,20	9.682,07	10.608,39	11.623,35
Farinha de trigo Orquídea 5kg	4.286,10	4.286,10	4.286,10	4.286,10	4.286,10	4.286,10	4.286,10	4.286,10	4.286,10	4.286,10	4.286,10	4.286,10	51.433,20	56.299,43	61.685,85	67.587,61
Feijão preto Azulão 1kg	3.210,48	3.210,48	3.210,48	3.210,48	3.210,48	3.210,48	3.210,48	3.210,48	3.210,48	3.210,48	3.210,48	3.210,48	38.525,76	42.170,79	46.205,45	50.626,13
Leite Integral Piracanjuba 1L	900,90	900,90	900,90	900,90	900,90	900,90	900,90	900,90	900,90	900,90	900,90	900,90	10.810,80	11.833,64	12.965,82	14.206,31
Macarrão espaguete Diana 500gr	726,18	726,18	726,18	726,18	726,18	726,18	726,18	726,18	726,18	726,18	726,18	726,18	8.714,16	9.538,63	10.451,23	11.451,15
Macarrão <i>penne</i> Diana 500gr	726,18	726,18	726,18	726,18	726,18	726,18	726,18	726,18	726,18	726,18	726,18	726,18	8.714,16	9.538,63	10.451,23	11.451,15
Óleo de soja Coamo 900ml	2.806,44	2.806,44	2.806,44	2.806,44	2.806,44	2.806,44	2.806,44	2.806,44	2.806,44	2.806,44	2.806,44	2.806,44	33.677,28	36.863,58	40.390,48	44.254,81
Papel higiênico neutro Sirius 30m c/4	655,20	655,20	655,20	655,20	655,20	655,20	655,20	655,20	655,20	655,20	655,20	655,20	7.862,40	8.606,28	9.429,68	10.331,86
Sal refinado 5 Estrelas 1kg	327,60	327,60	327,60	327,60	327,60	327,60	327,60	327,60	327,60	327,60	327,60	327,60	3.931,20	4.303,14	4.714,84	5.165,93
Embalagem plástica	256,62	256,62	256,62	256,62	256,62	256,62	256,62	256,62	256,62	256,62	256,62	256,62	3.079,44	3.370,79	3.693,29	4.046,65
Total	25.077,78	25.077,78	25.077,78	25.077,78	25.077,78	25.077,78	25.077,78	25.077,78	25.077,78	25.077,78	25.077,78	25.077,78	300.933,36	329.405,48	360.921,15	395.452,06

Fonte: Elaborado pela autora, 2015.

Já na Tabela 9 são expostos os custos relacionados à mão de obra necessária para a montagem das cestas de alimentos, os custos indiretos e a depreciação.

Tabela 9 - Custos da Mercadoria Vendida (CMV).

Custo da Mercadoria Vendida	Mês 01	Mês 02	Mês 03	Mês 04	Mês 05	Mês 06	Mês 07	Mês 08	Mês 09	Mês 10	Mês 11	Mês 12	Total no 1º ano	2º ano	3º ano	4º ano
Salário montador	1.022,00	1.022,00	1.022,00	1.022,00	1.022,00	1.022,00	1.022,00	1.022,00	1.022,00	1.022,00	1.022,00	1.022,00	12.264,00	13.507,57	14.877,24	16.385,79
FGTS (8%)	81,76	81,76	81,76	81,76	81,76	81,76	81,76	81,76	81,76	81,76	81,76	81,76	981,12	1.080,61	1.190,18	1.310,86
Subtotal	1.103,76	1.103,76	1.103,76	1.103,76	1.103,76	1.103,76	1.103,76	1.103,76	1.103,76	1.103,76	1.103,76	1.103,76	13.245,12	14.588,18	16.067,42	17.696,65
Provisão 13º salário	91,98	91,98	91,98	91,98	91,98	91,98	91,98	91,98	91,98	91,98	91,98	91,98	1.103,76	1.215,68	1.338,95	1.474,72
Provisão férias	30,66	30,66	30,66	30,66	30,66	30,66	30,66	30,66	30,66	30,66	30,66	30,66	367,92	405,23	446,32	491,57
Custo mão de obra	1.226,40	1.226,40	1.226,40	1.226,40	1.226,40	1.226,40	1.226,40	1.226,40	1.226,40	1.226,40	1.226,40	1.226,40	14.716,80	16.209,08	17.852,68	19.662,95
Custos Indiretos de	94,00	94,00	94,00	94,00	94,00	94,00	94,00	94,00	94,00	94,00	94,00	94,00	1.128,00	1.197,60	1.271,49	1.349,94
Energia elétrica	88,00	88,00	88,00	88,00	88,00	88,00	88,00	88,00	88,00	88,00	88,00	88,00	1.056,00	1.121,16	1.190,33	1.263,77
Água	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	72,00	76,44	81,16	86,17
Depreciação	133,33	133,33	133,33	133,33	133,33	133,33	133,33	133,33	133,33	133,33	133,33	133,33	1.600,00	1.600,00	1.600,00	1.600,00
Barracão do estoque	133,33	133,33	133,33	133,33	133,33	133,33	133,33	133,33	133,33	133,33	133,33	133,33	1.600,00	1.600,00	1.600,00	1.600,00
Total CMV	1.453,73	1.453,73	1.453,73	1.453,73	1.453,73	1.453,73	1.453,73	1.453,73	1.453,73	1.453,73	1.453,73	1.453,73	17.444,80	19.006,68	20.724,17	22.612,89

Fonte: Elaborado pela autora, 2015.

Quanto ao salário do montador de cestas, como o mesmo será o único colaborador contratado para a oferta do novo produto (os demais colaboradores necessários já trabalham na empresa), sendo que suas atividades serão voltadas apenas para este fim, considerou-se o valor cheio do salário. Destaca-se que, para definição dos salários, para ambos os cargos, buscou-se contato com o escritório responsável pela contabilidade da empresa, onde, foi repassada a informação de que o salário é pago de acordo com a normativa da categoria, estipulado pelo Sindicato dos Empregados do Comércio Varejista. Assim, a variação anual do salário se deu através de uma média obtida quanto à variação dos salários pagos pela empresa nos últimos quatro anos, representando 10,14% ao ano. E, os custos indiretos, sofreram aumento de 6,17% ao ano, com base no IPCA. Para a depreciação, considerou-se 4% do valor da estrutura.

Como forma de constituir os custos indiretos, utilizaram-se os gastos reais da empresa, calculando os valores referentes à oferta dos produtos. Logo: a energia elétrica foi estabelecida de acordo com os pontos de luz necessários no espaço ocupado para a nova atividade; a água foi calculada de acordo com um percentual de 10% do valor total da fatura da empresa (informação repassada pelo gestor); a depreciação do barracão do estoque foi calculada de acordo com os 30m² utilizados para a área da montagem e estocagem das cestas.

Para melhor compreensão dos custos por produto, o CMV foi rateado para cada cesta. Para a cesta Paladar I Econômica, considerou-se: 25% do valor da mão de obra; 50% do valor da depreciação do local; e 31,84% dos custos. A Tabela 10 demonstra o resumo dos custos para a Cesta Paladar I Econômica.

Tabela 10 - Resumo do CMV para a Cesta Paladar I Econômica.

Resumo custos Cesta Paladar I Econômica	Mês 01	Mês 02	Mês 03	Mês 04	Mês 05	Mês 06	Mês 07	Mês 08	Mês 09	Mês 10	Mês 11	Mês 12	Total no 1º ano	2º ano	3º ano	4º ano
Depreciação	66,67	66,67	66,67	66,67	66,67	66,67	66,67	66,67	66,67	66,67	66,67	66,67	800,00	800,00	800,00	800,00
Mão de obra	306,60	306,60	306,60	306,60	306,60	306,60	306,60	306,60	306,60	306,60	306,60	306,60	3.679,20	4.052,27	4.463,17	4.915,74
Custos indiretos	29,93	29,93	29,93	29,93	29,93	29,93	29,93	29,93	29,93	29,93	29,93	29,93	359,16	381,32	404,84	429,82
TOTAL C.F.	403,20	403,20	403,20	403,20	403,20	403,20	403,20	403,20	403,20	403,20	403,20	403,20	4.838,36	5.233,59	5.668,01	6.145,56
Alimentos	6.002,70	6.002,70	6.002,70	6.002,70	6.002,70	6.002,70	6.002,70	6.002,70	6.002,70	6.002,70	6.002,70	6.002,70	72.032,40	78.713,63	86.391,27	94.032,77
Embalagem	119,85	119,85	119,85	119,85	119,85	119,85	119,85	119,85	119,85	119,85	119,85	119,85	1.438,20	1.574,27	1.724,89	1.889,92
TOTAL C.V.	6.122,55	6.122,55	6.122,55	6.122,55	6.122,55	6.122,55	6.122,55	6.122,55	6.122,55	6.122,55	6.122,55	6.122,55	73.470,60	80.287,90	88.116,16	95.922,69
TOTAL	6.525,75	6.525,75	6.525,75	6.525,75	6.525,75	6.525,75	6.525,75	6.525,75	6.525,75	6.525,75	6.525,75	6.525,75	78.308,96	85.521,49	93.784,18	102.068,25

Fonte: Elaborado pela autora, 2015.

Referente à Cesta Paladar II, os percentuais utilizados no rateio dos valores são os seguintes: 75% do valor da mão de obra; 50% do valor da depreciação do local; e 68,16% dos custos. A Tabela 11 caracteriza um resumo do CMV para a Cesta Paladar II.

Tabela 11 - Resumo do CMV para a Cesta Paladar II.

Resumo custos Cesta Paladar II	Mês 01	Mês 02	Mês 03	Mês 04	Mês 05	Mês 06	Mês 07	Mês 08	Mês 09	Mês 10	Mês 11	Mês 12	Total no 1º ano	2º ano	3º ano	4º ano
Depreciação	66,67	66,67	66,67	66,67	66,67	66,67	66,67	66,67	66,67	66,67	66,67	66,67	800,00	800,00	800,00	800,00
Mão de obra	919,80	919,80	919,80	919,80	919,80	919,80	919,80	919,80	919,80	919,80	919,80	919,80	11.037,60	12.156,81	13.389,51	14.747,21
Custos indiretos	64,07	64,07	64,07	64,07	64,07	64,07	64,07	64,07	64,07	64,07	64,07	64,07	768,84	816,28	866,65	920,12
TOTAL C.F.	1.050,54	1.050,54	1.050,54	1.050,54	1.050,54	1.050,54	1.050,54	1.050,54	1.050,54	1.050,54	1.050,54	1.050,54	12.606,44	13.773,10	15.056,16	16.467,33
Alimentos	24.821,16	24.821,16	24.821,16	24.821,16	24.821,16	24.821,16	24.821,16	24.821,16	24.821,16	24.821,16	24.821,16	24.821,16	297.853,92	326.034,68	357.227,86	391.405,42
Embalagem	256,62	256,62	256,62	256,62	256,62	256,62	256,62	256,62	256,62	256,62	256,62	256,62	3.079,44	3.370,79	3.693,29	4.046,65
TOTAL C.V.	25.077,78	25.077,78	25.077,78	25.077,78	25.077,78	25.077,78	25.077,78	25.077,78	25.077,78	25.077,78	25.077,78	25.077,78	300.933,36	329.405,48	360.921,15	395.452,06
TOTAL	26.128,32	26.128,32	26.128,32	26.128,32	26.128,32	26.128,32	26.128,32	26.128,32	26.128,32	26.128,32	26.128,32	26.128,32	313.539,80	343.178,57	375.977,31	411.919,39

Fonte: Elaborado pela autora, 2015.

É válido lembrar que, os custos foram projetados de acordo com a quantidade estipulada para a montagem e, que esta, equivale à quantidade vendida. Assim, os custos relacionados ao consumo dos alimentos e da embalagem são variáveis, pois conforme altera a quantidade montada, necessita-se de maior quantidade de produtos para a confecção das cestas. Já os demais custos envolvidos nesta etapa, são considerados fixos.

No que tange as despesas administrativas, as mesmas foram rateadas de acordo com a participação da oferta das cestas de alimentos em comparação com a estrutura já existente da empresa. Ressalta-se que, para o cálculo da mão de obra, considerou-se o tempo utilizado para a nova atividade dos cargos do gestor (considerando 15% do seu tempo para gerir a atividade) e do auxiliar administrativo (considerando 20,45% do tempo para desempenho de suas tarefas relacionadas às cestas). Para a depreciação da sala do escritório, aplicou-se 4% sobre o valor da sala rateado para a nova atividade. Realizando uma ressalva, para as máquinas e equipamentos de pequeno valor (apresentados no orçamento de investimentos), decidiu-se não aplicar depreciação, pois, o valor de cada um é menor do que R\$1.200,00, com suporte na Lei nº12.973/2014, Art. 15. Dessa forma, as máquinas e equipamentos de pequeno valor foram tratados como despesas, a serem apresentadas na DRE, mais adiante. Na Tabela 12 é apresentada a relação das despesas administrativas.

Tabela 12 - Despesas administrativas da Distribuidora Corso.

Despesas Administrativas	Mês 01	Mês 02	Mês 03	Mês 04	Mês 05	Mês 06	Mês 07	Mês 08	Mês 09	Mês 10	Mês 11	Mês 12	Total	2° ano	3° ano	4° ano
Pró labore	750,00	750,00	750,00	750,00	750,00	750,00	750,00	750,00	750,00	750,00	750,00	750,00	9.000,00	9.912,60	10.917,74	12.024,80
INSS pró labore (11%)	82,50	82,50	82,50	82,50	82,50	82,50	82,50	82,50	82,50	82,50	82,50	82,50	990,00	1.090,39	1.200,95	1.322,73
Total pró labore	832,50	832,50	832,50	832,50	832,50	832,50	832,50	832,50	832,50	832,50	832,50	832,50	9.990,00	11.002,99	12.118,69	13.347,52
Salário auxiliar administrativo	209,00	209,00	209,00	209,00	209,00	209,00	209,00	209,00	209,00	209,00	209,00	209,00	2.508,00	2.762,31	3.042,41	3.350,91
FGTS (8%)	16,72	16,72	16,72	16,72	16,72	16,72	16,72	16,72	16,72	16,72	16,72	16,72	200,64	220,98	243,39	268,07
Salário com encargos	225,72	225,72	225,72	225,72	225,72	225,72	225,72	225,72	225,72	225,72	225,72	225,72	2.708,64	2.983,30	3.285,80	3.618,98
Provisão 13° salário	18,81	18,81	18,81	18,81	18,81	18,81	18,81	18,81	18,81	18,81	18,81	18,81	225,72	248,61	273,82	301,58
Provisão férias	6,27	6,27	6,27	6,27	6,27	6,27	6,27	6,27	6,27	6,27	6,27	6,27	75,24	82,87	91,27	100,53
Total salário auxiliar administrativo	250,80	250,80	250,80	250,80	250,80	250,80	250,80	250,80	250,80	250,80	250,80	250,80	3.009,60	3.314,77	3.650,89	4.021,09
Água	24,00	24,00	24,00	24,00	24,00	24,00	24,00	24,00	24,00	24,00	24,00	24,00	288,00	305,77	324,64	344,67
Contador	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	1.800,00	1.911,06	2.028,97	2.154,16
Internet	15,34	15,34	15,34	15,34	15,34	15,34	15,34	15,34	15,34	15,34	15,34	15,34	184,05	195,41	207,46	220,26
Energia elétrica	22,00	22,00	22,00	22,00	22,00	22,00	22,00	22,00	22,00	22,00	22,00	22,00	264,00	280,29	297,58	315,94
Software	29,65	29,65	29,65	29,65	29,65	29,65	29,65	29,65	29,65	29,65	29,65	29,65	355,83	377,78	401,09	425,84
Telefone	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	600,00	637,02	676,32	718,05
Produtos de limpeza	75,00	75,00	75,00	75,00	75,00	75,00	75,00	75,00	75,00	75,00	75,00	75,00	900,00	955,53	1.014,49	1.077,08
Despesas administrativas diversas	365,99	365,99	365,99	365,99	365,99	365,99	365,99	365,99	365,99	365,99	365,99	365,99	4.391,88	4.662,86	4.950,56	5.256,01
Depreciação	10,50	10,50	10,50	10,50	10,50	10,50	10,50	10,50	10,50	10,50	10,50	10,50	126,00	126,00	126,00	126,00
Sala escritório	10,50	10,50	10,50	10,50	10,50	10,50	10,50	10,50	10,50	10,50	10,50	10,50	126,00	126,00	126,00	126,00
TOTAL	1.459,79	1.459,79	1.459,79	1.459,79	1.459,79	1.459,79	1.459,79	1.459,79	1.459,79	1.459,79	1.459,79	1.459,79	17.517,48	19.106,62	20.846,14	22.750,62

Fonte: Elaborado pela autora, 2015.

Além das despesas administrativas, têm-se àquelas relacionadas às vendas, onde, seus cálculos ocorrem da forma que segue: para os impostos, foi aplicada alíquota repassada pelo escritório responsável pela contabilidade da empresa (6,31%); os valores do salário do representante de vendas e do entregador, bem como as despesas diversas (exceto despesas de marketing) foram rateados de acordo com o tempo destinado às atividades relacionadas à oferta das cestas de alimentos; a comissão para o representante de vendas foi estipulada em 0,5% do valor da receita bruta; para a depreciação dos veículos, aplicou-se um percentual de 25% para o caminhão, e 20% para o carro e a caminhonete, de acordo com a Instrução Normativa SRF nº 162 de 1998 (RECEITA FEDERAL, [2001?]).

Já para as despesas com marketing, o valor inicial aplicado é o mesmo representado nos investimentos iniciais e, durante cinco meses ocorreram às despesas com a mensalidade da manutenção do site (R\$30,00/mês) e o valor do envio do e-mail marketing por empresa terceirizada (R\$50,00/mês). No sexto mês, ocorreu um aumento devido às impressões de mais malas diretas e portfólios, seguindo por mais cinco meses com as despesas de manutenção do site e envio de mala direta. A Tabela 13 apresenta o exposto.

Tabela 13 - Despesas com vendas da Distribuidora Corso.

Despesas com vendas	Mês 01	Mês 02	Mês 03	Mês 04	Mês 05	Mês 06	Mês 07	Mês 08	Mês 09	Mês 10	Mês 11	Mês 12	Total no 1º ano	2º ano	3º ano	4º ano
Impostos	3.130,33	3.130,33	3.130,33	3.130,33	3.130,33	3.130,33	3.130,33	3.130,33	3.130,33	3.130,33	3.130,33	3.130,33	37.563,92	39.841,50	44.272,07	49.208,08
Combustível	1.802,25	1.802,25	1.802,25	1.802,25	1.802,25	1.802,25	1.802,25	1.802,25	1.802,25	1.802,25	1.802,25	1.802,25	21.627,00	23.673,19	25.938,11	28.419,72
Salário representante de vendas	388,00	388,00	388,00	388,00	388,00	388,00	388,00	388,00	388,00	388,00	388,00	388,00	4.656,00	5.128,12	5.648,11	6.220,83
FGTS (8%)	31,04	31,04	31,04	31,04	31,04	31,04	31,04	31,04	31,04	31,04	31,04	31,04	372,48	410,25	451,85	497,67
Salário vendas com encargos	419,04	419,04	419,04	419,04	419,04	419,04	419,04	419,04	419,04	419,04	419,04	419,04	5.028,48	5.538,37	6.099,96	6.718,49
Previsão 13º salário	34,92	34,92	34,92	34,92	34,92	34,92	34,92	34,92	34,92	34,92	34,92	34,92	419,04	461,53	508,33	559,87
Previsão férias	11,64	11,64	11,64	11,64	11,64	11,64	11,64	11,64	11,64	11,64	11,64	11,64	139,68	153,84	169,44	186,62
Subtotal salário repres. de vendas	465,60	465,60	465,60	465,60	465,60	465,60	465,60	465,60	465,60	465,60	465,60	465,60	5.587,20	6.153,74	6.777,73	7.464,99
Comissão sobre vendas (0,50%)	248,04	248,04	248,04	248,04	248,04	248,04	248,04	248,04	248,04	248,04	248,04	248,04	2.976,54	3.157,01	3.508,09	3.899,21
FGTS comissão sobre vendas(8%)	19,84	19,84	19,84	19,84	19,84	19,84	19,84	19,84	19,84	19,84	19,84	19,84	238,12	252,56	280,65	311,94
Comissão vendas com encargos	267,89	267,89	267,89	267,89	267,89	267,89	267,89	267,89	267,89	267,89	267,89	267,89	3.214,66	3.409,57	3.788,74	4.211,15
Provisão 13º comissão sobre vendas	22,32	22,32	22,32	22,32	22,32	22,32	22,32	22,32	22,32	22,32	22,32	22,32	267,89	284,13	315,73	350,93
Provisão férias comissão sobre vendas	7,44	7,44	7,44	7,44	7,44	7,44	7,44	7,44	7,44	7,44	7,44	7,44	89,30	94,71	105,24	116,98
Total folha pagamento repres. Vendas	763,25	763,25	763,25	763,25	763,25	763,25	763,25	763,25	763,25	763,25	763,25	763,25	9.159,05	9.942,16	10.987,44	12.144,05
Salário entregador	283,00	283,00	283,00	283,00	283,00	283,00	283,00	283,00	283,00	283,00	283,00	283,00	3.396,00	3.740,35	4.119,63	4.537,36
FGTS (8%)	22,64	22,64	22,64	22,64	22,64	22,64	22,64	22,64	22,64	22,64	22,64	22,64	271,68	299,23	329,57	362,99
Salário entregador com encargos	305,64	305,64	305,64	305,64	305,64	305,64	305,64	305,64	305,64	305,64	305,64	305,64	3.667,68	4.039,58	4.449,20	4.900,34
Provisão 13º salário	25,47	25,47	25,47	25,47	25,47	25,47	25,47	25,47	25,47	25,47	25,47	25,47	305,64	336,63	370,77	408,36
Provisão férias	8,49	8,49	8,49	8,49	8,49	8,49	8,49	8,49	8,49	8,49	8,49	8,49	101,88	112,21	123,59	136,12
Salário entregador	339,60	339,60	339,60	339,60	339,60	339,60	339,60	339,60	339,60	339,60	339,60	339,60	4.075,20	4.488,43	4.943,55	5.444,83
Despesas diversas vendas	3.431,48	680,40	680,40	680,40	680,40	2.684,56	680,40	680,40	680,40	680,40	680,40	2.684,56	14.924,20	21.362,23	21.954,68	22.583,70
Manutenção veículos	110,40	110,40	110,40	110,40	110,40	110,40	110,40	110,40	110,40	110,40	110,40	110,40	1.324,80	1.406,54	1.493,32	1.585,46
Depreciação veículos (total)	490,00	490,00	490,00	490,00	490,00	490,00	490,00	490,00	490,00	490,00	490,00	490,00	5.880,00	5.880,00	5.880,00	5.880,00
Caminhão	416,67	416,67	416,67	416,67	416,67	416,67	416,67	416,67	416,67	416,67	416,67	416,67	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00
Carro	63,33	63,33	63,33	63,33	63,33	63,33	63,33	63,33	63,33	63,33	63,33	63,33	760,00	760,00	760,00	760,00
Caminhonete Kangoo	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	120,00	120,00	120,00	120,00
Marketing de Vendas	2.831,08	80,00	80,00	80,00	80,00	2.084,16	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	7.719,40	8.195,69	8.701,36	9.238,23
TOTAL	9.466,91	6.715,83	6.715,83	6.715,83	6.715,83	8.719,99	6.715,83	6.715,83	6.715,83	6.715,83	6.715,83	8.719,99	87.349,37	99.307,50	108.095,85	117.800,37

Fonte: Elaborado pela autora, 2015.

Depois de orçados os custos e despesas relacionados à inserção da oferta das cestas de alimentos no portfólio da empresa, é exposto no tópico seguinte a metodologia aplicada para precificação de cada cesta.

4.9.3 Cálculo do preço para as cestas de alimentos

Para consecução do cálculo do preço para ambas as cestas de alimentos, utilizou-se o método apresentado por Kotler e Keller (2012), denominado de Preço de Markup³², visto que o mesmo significa estimar os custos do projeto e aplicar um markup para o lucro pretendido. Logo, foram estipulados os custos e despesas fixos e variáveis para cada produto, com o objetivo de calcular o custo unitário e, depois de feito isso, utilizou-se um markup de 20% (margem de lucro desejada). Vale lembrar que o retorno desejado sofreu aumento nos anos seguintes, aplicando-se o aumento conforme IPCA encontrado anteriormente, de 6,17%.

Assim, depois de alocados os custos e despesas fixos e variáveis, o preço com markup é calculado, colocando o custo unitário no denominador e, no divisor, o índice, ou seja, 1 menos o retorno desejado sobre as vendas.

Na parte superior da Tabela 14 constam os custos e despesas fixos e variáveis para a Cesta Paladar I Econômica e, na parte inferior, constam os preços calculados.

³² A fórmula para o cálculo do preço através de markup foi apresentada no plano de ação referente ao preço, no capítulo “Plano Estratégico, de Marketing e Vendas” deste trabalho.

Tabela 14 - Custos e despesas fixos e variáveis da Cesta Paladar I Econômica, bem como o preço estabelecido.

	Mês 01	Mês 02	Mês 03	Mês 04	Mês 05	Mês 06	Mês 07	Mês 08	Mês 09	Mês 10	Mês 11	Mês 12	2° ano	3° ano	4° ano
Total de vendas	255	255	255	255	255	255	255	255	255	255	255	255	3155	3256	3360
Total de C.F.	403,20	403,20	403,20	403,20	403,20	403,20	403,20	403,20	403,20	403,20	403,20	403,20	5.233,59	5.668,01	6.145,56
Total de D.F.	1.570,09	1.570,09	1.570,09	1.570,09	1.570,09	1.570,09	1.570,09	1.570,09	1.570,09	1.570,09	1.570,09	1.570,09	13.050,93	13.807,91	14.630,52
C.V. unitário	24,01	24,01	24,01	24,01	24,01	24,01	24,01	24,01	24,01	24,01	24,01	24,01	25,45	27,06	28,55
D.V. Unitária frete	2,25	2,25	2,25	2,25	2,25	2,25	2,25	2,25	2,25	2,25	2,25	2,25	2,39	2,54	2,69
PRECIFICAÇÃO															
Custo unitário	34,00	34,00	34,00	34,00	34,00	34,00	34,00	34,00	34,00	34,00	34,00	34,00	33,63	35,58	37,42
Retorno desejado 20%	0,20	0,20	0,20	0,20	0,20	0,20	0,20	0,20	0,20	0,20	0,20	0,20	0,21	0,23	0,24
Preço de Markup	42,50	42,50	42,50	42,50	42,50	42,50	42,50	42,50	42,50	42,50	42,50	42,50	42,70	45,94	49,20

Fonte: Elaborado pela autora, 2015.

Dessa forma, o preço para a Cesta Paladar I Econômica no primeiro ano ficou estabelecido em R\$42,50 e, para os próximos anos, R\$42,70, R\$45,94 e R\$49,20, respectivamente.

Quanto aos custos e despesas fixos e variáveis da Cesta Paladar II, assim como preço estabelecido, ocorreram de acordo com a Tabela 15.

Tabela 15 - Custos e despesas fixos e variáveis da Cesta Paladar II, bem como o preço estabelecido.

	Mês 01	Mês 02	Mês 03	Mês 04	Mês 05	Mês 06	Mês 07	Mês 08	Mês 09	Mês 10	Mês 11	Mês 12	2º ano	3º ano	4º ano
Total de vendas	546	546	546	546	546	546	546	546	546	546	546	546	6755	6971	7194
Total de C.F.	1.050,54	1.050,54	1.050,54	1.050,54	1.050,54	1.050,54	1.050,54	1.050,54	1.050,54	1.050,54	1.050,54	1.050,54	13.773,10	15.056,16	16.467,33
Total de DF	3.660,78	3.660,78	3.660,78	3.660,78	3.660,78	3.660,78	3.660,78	3.660,78	3.660,78	3.660,78	3.660,78	3.660,78	31.906,34	33.936,46	36.148,62
CV unitário	45,93	45,93	45,93	45,93	45,93	45,93	45,93	45,93	45,93	45,93	45,93	45,93	48,76	51,77	54,97
DV. Unitária frete	2,25	2,25	2,25	2,25	2,25	2,25	2,25	2,25	2,25	2,25	2,25	2,25	2,39	2,54	2,69
PRECIFICAÇÃO															
Custo unitário	56,81	56,81	56,81	56,81	56,81	56,81	56,81	56,81	56,81	56,81	56,81	56,81	57,91	61,34	64,97
Retorno desejado 20%	0,20	0,20	0,20	0,20	0,20	0,20	0,20	0,20	0,20	0,20	0,20	0,20	0,21	0,23	0,24
Preço de Markup	71,01	71,01	71,01	71,01	71,01	71,01	71,01	71,01	71,01	71,01	71,01	71,01	73,53	79,19	85,42

Fonte: Dados Primários (2015).

O preço para o primeiro ano ficou estabelecido em R\$71,01 e, para os anos seguintes constituiu-se em R\$73,53, R\$79,19 e R\$85,42, respectivamente.

Depois de calculados todos os custos, despesas e precificação das cestas de alimentos, foi possível projetar os demonstrativos financeiros da Distribuidora Corso, expostos no tópico seguinte.

4.9.4 Demonstrativos Financeiros da Distribuidora Corso

Assim como os demais orçamentos expostos acima, os demonstrativos financeiros também foram calculados com projeção mensal para o primeiro ano e, para os três anos seguintes, projetou-se um aumento anual. A Tabela 16 ilustra o Demonstrativo do Resultado.

Tabela 16 - Demonstrativo do Resultado com projeção para 4 anos.

PERÍODO	Mês 01	Mês 02	Mês 03	Mês 04	Mês 05	Mês 06	Mês 07	Mês 08	Mês 09	Mês 10	Mês 11	Mês 12	Total 1º ano	2º ano	3º ano	4º ano
RECEITA BRUTA	49.608,98	49.608,98	49.608,98	49.608,98	49.608,98	49.608,98	49.608,98	49.608,98	49.608,98	49.608,98	49.608,98	49.608,98	595.307,75	631.402,54	701.617,61	779.842,73
(-) Impostos sobre vendas	3.130,33	3.130,33	3.130,33	3.130,33	3.130,33	3.130,33	3.130,33	3.130,33	3.130,33	3.130,33	3.130,33	3.130,33	37.563,92	39.841,50	44.272,07	49.208,08
(=) RECEITA LÍQUIDA	46.478,65	46.478,65	46.478,65	46.478,65	46.478,65	46.478,65	46.478,65	46.478,65	46.478,65	46.478,65	46.478,65	46.478,65	557.743,83	591.561,04	657.345,54	730.634,66
(-) CMV	32.654,06	32.654,06	32.654,06	32.654,06	32.654,06	32.654,06	32.654,06	32.654,06	32.654,06	32.654,06	32.654,06	32.654,06	391.848,76	428.700,06	469.761,49	513.987,64
Consumo de produtos	31.200,33	31.200,33	31.200,33	31.200,33	31.200,33	31.200,33	31.200,33	31.200,33	31.200,33	31.200,33	31.200,33	31.200,33	374.403,96	409.693,38	449.037,31	491.374,75
Salário montador	1.022,00	1.022,00	1.022,00	1.022,00	1.022,00	1.022,00	1.022,00	1.022,00	1.022,00	1.022,00	1.022,00	1.022,00	12.264,00	13.507,57	14.877,24	16.385,79
FGTS (8%)	81,76	81,76	81,76	81,76	81,76	81,76	81,76	81,76	81,76	81,76	81,76	81,76	981,12	1.080,61	1.190,18	1.310,86
Provisão 13º salário	91,98	91,98	91,98	91,98	91,98	91,98	91,98	91,98	91,98	91,98	91,98	91,98	1.103,76	1.215,68	1.338,95	1.474,72
Provisão Férias	30,66	30,66	30,66	30,66	30,66	30,66	30,66	30,66	30,66	30,66	30,66	30,66	367,92	405,23	446,32	491,57
Custos indiretos	94,00	94,00	94,00	94,00	94,00	94,00	94,00	94,00	94,00	94,00	94,00	94,00	1.128,00	1.197,60	1.271,49	1.349,94
Depreciação	133,33	133,33	133,33	133,33	133,33	133,33	133,33	133,33	133,33	133,33	133,33	133,33	1.600,00	1.600,00	1.600,00	1.600,00
(=) LUCRO BRUTO	13.824,59	13.824,59	13.824,59	13.824,59	13.824,59	13.824,59	13.824,59	13.824,59	13.824,59	13.824,59	13.824,59	13.824,59	165.895,07	162.860,97	187.584,05	216.647,01
(-) DESPESAS OPERACIONAIS	9.376,37	5.045,29	5.045,29	5.045,29	5.045,29	7.049,45	5.045,29	5.045,29	5.045,29	5.045,29	5.045,29	7.049,45	68.882,93	72.692,62	78.789,92	85.462,92
(-) DESPESAS COM VENDAS	6.336,58	3.585,50	3.585,50	3.585,50	3.585,50	5.589,66	3.585,50	3.585,50	3.585,50	3.585,50	3.585,50	5.589,66	49.785,45	53.586,00	57.943,78	62.712,29
Combustível	1.802,25	1.802,25	1.802,25	1.802,25	1.802,25	1.802,25	1.802,25	1.802,25	1.802,25	1.802,25	1.802,25	1.802,25	21.627,00	23.673,19	25.938,11	28.419,72
Salário representante de vendas	388,00	388,00	388,00	388,00	388,00	388,00	388,00	388,00	388,00	388,00	388,00	388,00	4.656,00	5.128,12	5.648,11	6.220,83
FGTS (8%)	31,04	31,04	31,04	31,04	31,04	31,04	31,04	31,04	31,04	31,04	31,04	31,04	372,48	410,25	451,85	497,67
Previsão 13º salário	34,92	34,92	34,92	34,92	34,92	34,92	34,92	34,92	34,92	34,92	34,92	34,92	419,04	461,53	508,33	559,87
Previsão férias	11,64	11,64	11,64	11,64	11,64	11,64	11,64	11,64	11,64	11,64	11,64	11,64	139,68	153,84	169,44	186,62
Comissão s/vendas	248,04	248,04	248,04	248,04	248,04	248,04	248,04	248,04	248,04	248,04	248,04	248,04	2.976,54	3.157,01	3.508,09	3.899,21
FGTS comissão s/ vendas(8%)	19,84	19,84	19,84	19,84	19,84	19,84	19,84	19,84	19,84	19,84	19,84	19,84	238,12	252,56	280,65	311,94
Provisão 13º comissão s/vendas	22,32	22,32	22,32	22,32	22,32	22,32	22,32	22,32	22,32	22,32	22,32	22,32	267,89	284,13	315,73	350,93
Provisão férias comissão s/vendas	7,44	7,44	7,44	7,44	7,44	7,44	7,44	7,44	7,44	7,44	7,44	7,44	89,30	94,71	105,24	116,98
Salário entregador	283,00	283,00	283,00	283,00	283,00	283,00	283,00	283,00	283,00	283,00	283,00	283,00	3.396,00	3.740,35	4.119,63	4.537,36
FGTS (8%)	22,64	22,64	22,64	22,64	22,64	22,64	22,64	22,64	22,64	22,64	22,64	22,64	271,68	299,23	329,57	362,99
Provisão 13º salário	25,47	25,47	25,47	25,47	25,47	25,47	25,47	25,47	25,47	25,47	25,47	25,47	305,64	336,63	370,77	408,36
Provisão férias	8,49	8,49	8,49	8,49	8,49	8,49	8,49	8,49	8,49	8,49	8,49	8,49	101,88	112,21	123,59	136,12
Manutenção veículos	110,40	110,40	110,40	110,40	110,40	110,40	110,40	110,40	110,40	110,40	110,40	110,40	1.324,80	1.406,54	1.493,32	1.585,46
Depreciação veículos (total)	490,00	490,00	490,00	490,00	490,00	490,00	490,00	490,00	490,00	490,00	490,00	490,00	5.880,00	5.880,00	5.880,00	5.880,00
Marketing de Vendas	2.831,08	80,00	80,00	80,00	80,00	2.084,16	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	2.084,16	7.719,40	8.195,69	8.701,36	9.238,23
(-) DESPESAS ADM.	3.039,79	1.459,79	1.459,79	1.459,79	1.459,79	1.459,79	1.459,79	1.459,79	1.459,79	1.459,79	1.459,79	1.459,79	19.097,48	19.106,62	20.846,14	22.750,62
Pró labore	750,00	750,00	750,00	750,00	750,00	750,00	750,00	750,00	750,00	750,00	750,00	750,00	9.000,00	9.912,60	10.917,74	12.024,80
INSS pró labore (11%)	82,50	82,50	82,50	82,50	82,50	82,50	82,50	82,50	82,50	82,50	82,50	82,50	990,00	1.090,39	1.200,95	1.322,73
Salário auxiliar administrativo	209,00	209,00	209,00	209,00	209,00	209,00	209,00	209,00	209,00	209,00	209,00	209,00	2.508,00	2.762,31	3.042,41	3.350,91
FGTS (8%)	16,72	16,72	16,72	16,72	16,72	16,72	16,72	16,72	16,72	16,72	16,72	16,72	200,64	220,98	243,39	268,07
Provisão 13º salário	18,81	18,81	18,81	18,81	18,81	18,81	18,81	18,81	18,81	18,81	18,81	18,81	225,72	248,61	273,82	301,58
Provisão férias	6,27	6,27	6,27	6,27	6,27	6,27	6,27	6,27	6,27	6,27	6,27	6,27	75,24	82,87	91,27	100,53
Despesas administrativas	365,99	365,99	365,99	365,99	365,99	365,99	365,99	365,99	365,99	365,99	365,99	365,99	4.391,88	4.662,86	4.950,56	5.256,01
Depreciação (sala escritório)	10,50	10,50	10,50	10,50	10,50	10,50	10,50	10,50	10,50	10,50	10,50	10,50	126,00	126,00	126,00	126,00
Despesa com equip. de pequeno valor	1.580,00												1.580,00			
(=) LUCRO LÍQUIDO	4.448,22	8.779,30	8.779,30	8.779,30	8.779,30	6.775,14	8.779,30	8.779,30	8.779,30	8.779,30	8.779,30	6.775,14	97.012,14	90.168,36	108.794,13	131.184,10

Fonte: Elaborado pela autora, 2015.

Após elaborado o Demonstrativo de Resultado, conseguiu-se projetar o Demonstrativo do Fluxo de Caixa, sendo que este é apresentado na Tabela 17.

Tabela 17 - Demonstrativo do Fluxo de Caixa com projeção para 4 anos.

PERÍODO	Mês 01	Mês 02	Mês 03	Mês 04	Mês 05	Mês 06	Mês 07	Mês 08	Mês 09	Mês 10	Mês 11	Mês 12	2º ano	3º ano	4º ano
Saldo inicial de caixa	3.000,00	46.285,25	55.956,38	65.627,52	75.298,65	84.969,79	92.636,76	102.307,89	111.979,03	121.650,16	131.321,30	139.928,16	145.563,34	246.805,61	367.237,74
Recebimento vendas 7 dias	19.843,59	19.843,59	19.843,59	19.843,59	19.843,59	19.843,59	19.843,59	19.843,59	19.843,59	19.843,59	19.843,59	19.843,59	252.561,01	280.647,04	311.937,09
Recebimento vendas 14 dias	14.882,69	14.882,69	14.882,69	14.882,69	14.882,69	14.882,69	14.882,69	14.882,69	14.882,69	14.882,69	14.882,69	14.882,69	189.420,76	210.485,28	233.952,82
Recebimento vendas 21 dias	14.882,69	14.882,69	14.882,69	14.882,69	14.882,69	14.882,69	14.882,69	14.882,69	14.882,69	14.882,69	14.882,69	14.882,69	189.420,76	210.485,28	233.952,82
Total de Recebimentos	49.608,98	49.608,98	49.608,98	49.608,98	49.608,98	49.608,98	49.608,98	49.608,98	49.608,98	49.608,98	49.608,98	49.608,98	631.402,54	701.617,61	779.842,73
(-) Investimentos Pré operacionais	2.831,08	80,00	80,00	80,00	80,00	2.084,16	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	2.084,16	8.195,69	8.701,36	9.238,23
(-) Pag. impostos s/ vendas		3.130,33	3.130,33	3.130,33	3.130,33	3.130,33	3.130,33	3.130,33	3.130,33	3.130,33	3.130,33	3.130,33	39.651,70	43.902,86	48.796,74
(-) Pag. fornecedores		31.200,33	31.200,33	31.200,33	31.200,33	31.200,33	31.200,33	31.200,33	31.200,33	31.200,33	31.200,33	31.200,33	406.752,60	445.758,65	487.846,63
(-) Pag. salário montador		1.022,00	1.022,00	1.022,00	1.022,00	1.022,00	1.022,00	1.022,00	1.022,00	1.022,00	1.022,00	1.022,00	13.403,94	14.763,10	16.260,08
(-) Pag. FGTS montador		81,76	81,76	81,76	81,76	81,76	81,76	81,76	81,76	81,76	81,76	81,76	1.072,32	1.181,05	1.300,81
(-) Pag. prov. 13º montador											505,89	597,87	1.215,68	1.338,95	1.474,72
(-) Pag. férias montador												367,92	405,23	446,32	491,57
(-) Pag. Custos indiretos		94,00	94,00	94,00	94,00	94,00	94,00	94,00	94,00	94,00	94,00	94,00	1.191,80	1.265,33	1.343,40
(-) Pag. pró-labore		750,00	750,00	750,00	750,00	750,00	750,00	750,00	750,00	750,00	750,00	750,00	9.836,55	10.833,98	11.932,54
(-) Pag. INSS pró labore		82,50	82,50	82,50	82,50	82,50	82,50	82,50	82,50	82,50	82,50	82,50	1.082,02	1.191,74	1.312,58
(-) Pag. salário auxiliar adm.		209,00	209,00	209,00	209,00	209,00	209,00	209,00	209,00	209,00	209,00	209,00	2.741,12	3.019,07	3.325,20
(-) Pag. FGTS auxiliar adm.		16,72	16,72	16,72	16,72	16,72	16,72	16,72	16,72	16,72	16,72	16,72	219,29	241,53	266,02
(-) Pag. 13º auxiliar adm.											103,46	122,27	248,61	273,82	301,58
(-) Pag. férias auxiliar adm.												75,24	82,87	91,27	100,53
(-) Pag. de despesas adm.		365,99	365,99	365,99	365,99	365,99	365,99	365,99	365,99	365,99	365,99	365,99	4.640,28	4.926,58	5.230,55
(-) Pag. despesas vendas (combustível e manutenção)	1.912,65	1.912,65	1.912,65	1.912,65	1.912,65	1.912,65	1.912,65	1.912,65	1.912,65	1.912,65	1.912,65	1.912,65	25.079,73	27.431,43	30.005,18
(-) Pag. salário representante de vendas		388,00	388,00	388,00	388,00	388,00	388,00	388,00	388,00	388,00	388,00	388,00	5.088,78	5.604,78	6.173,10
(-) Pag. FGTS representante de vendas		31,04	31,04	31,04	31,04	31,04	31,04	31,04	31,04	31,04	31,04	31,04	407,10	448,38	493,85
(-) Pag. 13º representante de vendas											192,06	226,98	461,53	508,33	559,87
(-) Pag. férias representante de vendas												139,68	153,84	169,44	186,62
(-) Pag. comissão (vendas)		248,04	248,04	248,04	248,04	248,04	248,04	248,04	248,04	248,04	248,04	248,04	3.141,97	3.478,83	3.866,62
(-) Pag. FGTS comissão		19,84	19,84	19,84	19,84	19,84	19,84	19,84	19,84	19,84	19,84	19,84	251,36	278,31	309,33
(-) Pag. 13º comissão											122,78	145,11	284,13	315,73	350,93
(-) Pag. férias comissão												89,30	94,71	105,24	116,98
(-) Salário entregador		283,00	283,00	283,00	283,00	283,00	283,00	283,00	283,00	283,00	283,00	283,00	3.711,66	4.088,02	4.502,55
(-) FGTS entregador		22,64	22,64	22,64	22,64	22,64	22,64	22,64	22,64	22,64	22,64	22,64	296,93	327,04	360,20
(-) Pag. 13º entregador											140,09	165,56	336,63	370,77	408,36
(-) Pag. férias entregador												101,88	112,21	123,59	136,12
Máq. e equip. pequeno valor	1.580,00														
Total de Sidas	6.323,73	39.937,85	39.937,85	39.937,85	39.937,85	41.942,01	39.937,85	39.937,85	39.937,85	39.937,85	41.002,12	43.973,80	530.160,26	581.185,48	636.690,91
Saldo final de caixa	46.285,25	55.956,38	65.627,52	75.298,65	84.969,79	92.636,76	102.307,89	111.979,03	121.650,16	131.321,30	139.928,16	145.563,34	246.805,61	367.237,74	510.389,56

Fonte: Elaborado pela autora, 2015.

E, por sua vez, o Balanço Patrimonial foi configurado conforme Tabela 18.

Tabela 18 - Balanço Patrimonial com projeção para 4 anos.

PERÍODO	Mês 01	Mês 02	Mês 03	Mês 04	Mês 05	Mês 06	Mês 07	Mês 08	Mês 09	Mês 10	Mês 11	Mês 12	2º ano	3º ano	4º ano
ATIVO	113.201,42	122.238,72	131.276,02	140.313,32	149.350,62	156.383,76	165.421,06	174.458,36	183.495,66	192.532,96	200.505,99	205.507,34	299.143,61	411.969,74	547.515,56
Circulantes	46.285,25	55.956,38	65.627,52	75.298,65	84.969,79	92.636,76	102.307,89	111.979,03	121.650,16	131.321,30	139.928,16	145.563,34	246.805,61	367.237,74	510.389,56
Caixa	46.285,25	55.956,38	65.627,52	75.298,65	84.969,79	92.636,76	102.307,89	111.979,03	121.650,16	131.321,30	139.928,16	145.563,34	246.805,61	367.237,74	510.389,56
Não Circulantes	66.916,17	66.282,33	65.648,50	65.014,67	64.380,83	63.747,00	63.113,17	62.479,33	61.845,50	61.211,67	60.577,83	59.944,00	52.338,00	44.732,00	37.126,00
Imobilizados	66.916,17	66.282,33	65.648,50	65.014,67	64.380,83	63.747,00	63.113,17	62.479,33	61.845,50	61.211,67	60.577,83	59.944,00	52.338,00	44.732,00	37.126,00
Veículos e imóveis	67.550,00	67.550,00	67.550,00	67.550,00	67.550,00	67.550,00	67.550,00	67.550,00	67.550,00	67.550,00	67.550,00	67.550,00	67.550,00	67.550,00	67.550,00
(-) Depreciação acumulada	633,83	1.267,67	1.901,50	2.535,33	3.169,17	3.803,00	4.436,83	5.070,67	5.704,50	6.338,33	6.972,17	7.606,00	15.212,00	22.818,00	30.424,00
PASSIVO	113.201,42	122.238,72	131.276,02	140.313,32	149.350,62	156.383,76	165.421,06	174.458,36	183.495,66	192.532,96	200.505,99	205.507,34	299.143,61	411.969,74	547.515,56
Circulantes	38.203,20	38.461,21	38.719,21	38.977,22	39.235,22	39.493,23	39.751,23	40.009,24	40.267,24	40.525,25	39.718,98	37.945,20	41.413,11	45.445,10	49.806,83
Impostos s/ vendas a pagar	3.130,33	3.130,33	3.130,33	3.130,33	3.130,33	3.130,33	3.130,33	3.130,33	3.130,33	3.130,33	3.130,33	3.130,33	3.320,13	3.689,34	4.100,67
Fornecedores a pagar	31.200,33	31.200,33	31.200,33	31.200,33	31.200,33	31.200,33	31.200,33	31.200,33	31.200,33	31.200,33	31.200,33	31.200,33	34.141,12	37.419,78	40.947,90
CIF's a pagar	94,00	94,00	94,00	94,00	94,00	94,00	94,00	94,00	94,00	94,00	94,00	94,00	99,80	105,96	112,50
Salários montador a pagar	1.022,00	1.022,00	1.022,00	1.022,00	1.022,00	1.022,00	1.022,00	1.022,00	1.022,00	1.022,00	1.022,00	1.022,00	1.125,63	1.239,77	1.365,48
FGTS montador a pagar	81,76	81,76	81,76	81,76	81,76	81,76	81,76	81,76	81,76	81,76	81,76	81,76	90,05	99,18	109,24
Provisão 13º montador a pagar	91,98	183,96	275,94	367,92	459,90	551,88	643,86	735,84	827,82	919,80	505,89				
Provisão Férias montador a pagar	30,66	61,32	91,98	122,64	153,30	183,96	214,62	245,28	275,94	306,60	337,26				
Pró-labore a pagar	750,00	750,00	750,00	750,00	750,00	750,00	750,00	750,00	750,00	750,00	750,00	750,00	826,05	909,81	1.002,07
INSS pró labore a pagar	82,50	82,50	82,50	82,50	82,50	82,50	82,50	82,50	82,50	82,50	82,50	82,50	90,87	100,08	110,23
Salários Adm. a pagar	209,00	209,00	209,00	209,00	209,00	209,00	209,00	209,00	209,00	209,00	209,00	209,00	230,19	253,53	279,24
FGTS Adm. a pagar	16,72	16,72	16,72	16,72	16,72	16,72	16,72	16,72	16,72	16,72	16,72	16,72	18,42	20,28	22,34
Provisão 13º Adm. a pagar	18,81	37,62	56,43	75,24	94,05	112,86	131,67	150,48	169,29	188,10	103,46				
Provisão Férias Adm. a pagar	6,27	12,54	18,81	25,08	31,35	37,62	43,89	50,16	56,43	62,70	68,97				
Despesas adm. diversas a pagar	365,99	365,99	365,99	365,99	365,99	365,99	365,99	365,99	365,99	365,99	365,99	365,99	388,57	412,55	438,00
Salário s/ vendas a pagar	388,00	388,00	388,00	388,00	388,00	388,00	388,00	388,00	388,00	388,00	388,00	388,00	427,34	470,68	518,40
FGTS s/ vendas a pagar	31,04	31,04	31,04	31,04	31,04	31,04	31,04	31,04	31,04	31,04	31,04	31,04	34,19	37,65	41,47
13º s/ vendas a pagar	34,92	69,84	104,76	139,68	174,60	209,52	244,44	279,36	314,28	349,20	192,06				
Férias s/ vendas a pagar	11,64	23,28	34,92	46,56	58,20	69,84	81,48	93,12	104,76	116,40	128,04				
FGTS s/ vendas (Comissão)	19,84	19,84	19,84	19,84	19,84	19,84	19,84	19,84	19,84	19,84	19,84	19,84	21,05	23,39	25,99
Comissão s/ vendas a pagar	248,04	248,04	248,04	248,04	248,04	248,04	248,04	248,04	248,04	248,04	248,04	248,04	263,08	292,34	324,93
13º da comissão a pagar	22,32	44,65	66,97	89,30	111,62	133,94	156,27	178,59	200,92	223,24	122,78				
Férias da comissão a pagar	7,44	14,88	22,32	29,77	37,21	44,65	52,09	59,53	66,97	74,41	81,85				
Salário entregador a pagar	283,00	283,00	283,00	283,00	283,00	283,00	283,00	283,00	283,00	283,00	283,00	283,00	311,70	343,30	378,11
FGTS entregador a pagar	22,64	22,64	22,64	22,64	22,64	22,64	22,64	22,64	22,64	22,64	22,64	22,64	24,94	27,46	30,25
Provisão 13º entregador a pagar	25,47	50,94	76,41	101,88	127,35	152,82	178,29	203,76	229,23	254,70	140,09				
Provisão Férias entregador a pagar	8,49	16,98	25,47	33,96	42,45	50,94	59,43	67,92	76,41	84,90	93,39				
PATRIMÔNIO LÍQUIDO	74.998,22	83.777,51	92.556,81	101.336,10	110.115,40	116.890,53	125.669,83	134.449,12	143.228,42	152.007,71	160.787,01	167.562,14	257.730,50	366.524,63	497.708,73
Capital social	70.550,00	70.550,00	70.550,00	70.550,00	70.550,00	70.550,00	70.550,00	70.550,00	70.550,00	70.550,00	70.550,00	70.550,00	70.550,00	70.550,00	70.550,00
Reserva lucros acumulados	4.448,22	13.227,51	22.006,81	30.786,10	39.565,40	46.340,53	55.119,83	63.899,12	72.678,42	81.457,71	90.237,01	97.012,14	187.180,50	295.974,63	427.158,73

Fonte: Elaborado pela autora, 2015.

Sob os aspectos financeiros estimados através dos demonstrativos apresentados acima, é possível verificar a viabilidade da oferta das cestas de alimentos, calculando o prazo de retorno e a taxa de retorno, assim como um ponto de equilíbrio.

4.9.5 Cálculo do Ponto de Equilíbrio e de Índices Financeiros

Como o Plano de Negócios busca, como um dos seus principais objetivos, apresentar dados acerca da viabilidade do negócio, é inerente ao mesmo apresentar índices financeiros e um cálculo do ponto de equilíbrio.

O cálculo do ponto de equilíbrio no primeiro ano para a Cesta Paladar I Econômica estabeleceu-se através da seguinte divisão: custos e despesas fixos mensal de R\$1.973,29 no denominador e, no divisor, um índice de 0,44 (1 menos custo variável, dividido pela receita total). A partir da equação, o valor de faturamento (ponto de equilíbrio) para a empresa cobrir os custos relacionados ao produto 1 é de R\$4.535,96; já para a Cesta Paladar II obteve-se um ponto de equilíbrio no valor de R\$13.339,00, alocando os custos e despesas fixos mensal de R\$4.711,32 dividido pelo índice de 0,35. Ou seja, somando-se os dois valores, o valor para que a empresa não possua nem lucro e nem prejuízo é de R\$13.339,00. Já o ponto de equilíbrio em quantidades por mês representa para a Cesta Paladar I Econômica 107 unidades e, para a Cesta Paladar II 188 unidades, totalizando 295 unidades/mês.

Para os três anos seguintes, o ponto de equilíbrio econômico e em quantidades por mês para a Cesta Paladar I Econômica foi estabelecido da seguinte forma: R\$3.771,45 e 88 unidades (2º ano); R\$3.950,20 e 86 unidades (3º ano); R\$4.124,63 e 84 unidades. Já para a Cesta Paladar II, os valores são estes, a saber: R\$11.302,42 e 154 unidades (2º ano); R\$10.994,94 e 139 unidades (3º ano); R\$12.299,37 e 144 unidades (4º ano).

Como foi possível observar através do Demonstrativo do Resultado, a empresa obterá lucro a partir do primeiro mês, visto que os custos e despesas em sua maioria são pagos em 30 dias, mas, os recebimentos dos clientes ocorrem a partir já do primeiro mês. No Primeiro ano o lucro líquido atingiu um total de R\$97.012,14 e, nos 3º, 4º e 5º anos, os lucros foram de R\$90.168.362 (queda devido ao aumento de algumas despesas), R\$108.794,13 e R\$131.184,10, respectivamente. Logo, é possível realizar um cálculo de rentabilidade, que visa descobrir a remuneração que o sócio conseguiu obter durante o exercício considerado para o cálculo. Assim, dividindo-se o lucro líquido de cada ano, pelo Patrimônio Líquido, obteve-se uma rentabilidade de 0,58% no primeiro ano. Já nos demais anos, ficou em 0,35%, 0,30% e 0,26%,

respectivamente, ocorrendo uma queda no decorrer dos quatro anos, ou seja, uma piora no índice. Embora a taxa de rentabilidade alcançada pelo negócio tenha diminuído no decorrer dos quatro anos, ainda assim é positiva.

Utilizando a taxa encontrada no cálculo da rentabilidade do primeiro ano (0,58%) como taxa mínima de atratividade para calcular o Valor Presente Líquido, resultou em um VPL de R\$1.173.407,99. Assim, o valor encontrado poderá cobrir o investimento inicial e, como é positivo, significa que está entrando mais recursos, do que está saindo. Posteriormente, foi possível calcular a Taxa Interna de Retorno, alcançando uma taxa de 2,46%. Logo, como a TIR ficou acima da taxa mínima de atratividade encontrada através do cálculo da rentabilidade (0,58%), significa que o projeto da oferta das cestas de alimentos é viável.

E, por fim, foi realizado um cálculo de *payback*, ou seja, o prazo necessário para recuperar os investimentos, onde: alocando-se o valor do investimento inicial de R\$74.961,08 no denominador, e o lucro líquido total do primeiro ano, correspondente a R\$97.012,14 no divisor, extraiu-se um valor de 0,77; após, o mesmo é multiplicado por 12 (meses), resultando em um valor de 9,24 que, por sua vez, as casas decimais (0,24) representam 7 dias. Assim, foi possível identificar que o período para recuperação do investimento inicial corresponde à aproximadamente 9 meses e 7 dias. Como este prazo está no primeiro ano de exercício da oferta das cestas de alimentos, é possível dizer que o risco é menor, pois, conforme maior o prazo, maior seria o risco a ser corrido. Assim sendo, do ponto de vista financeiro, a viabilidade do negócio foi reconhecida, validando a ideia em questão.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Através da elaboração deste Plano de Negócios, foi possível, primeiramente, apresentar um estudo formal à Distribuidora Corso como forma de verificar a viabilidade da oferta das cestas de alimentos na região Oeste de Santa Catarina. Logo, demonstra-se à gestão atual a importância desta análise, para que os riscos assumidos sejam calculados antes de serem executados e para que se maximizem as chances de sucesso no negócio.

Sendo assim, o primeiro passo foi embasar o estudo com autores da área da administração, empreendedorismo, marketing, recursos humanos e da gestão financeira. A descrição da empresa, como parte inicial dos resultados e discussões, foi detalhada em termos de caracterização e localização da empresa, elaborando também a missão, a visão e os valores. Apresentou-se o enquadramento legal quanto ao seu regime tributário, a ideia de negócio pretendida e, ainda, os recursos humanos necessários para a oferta dos novos produtos pela Distribuidora.

Adiante, no tópico de produtos, foi especificada de forma detalhada a caracterização da Cesta Paladar I Econômica e da Cesta Paladar II, além de uma previsão de lançamento futuro de um novo produto, a Super Cesta Paladar III.

Depois de apresentados os itens contendo a descrição da empresa e dos produtos a serem ofertados, desenvolveu-se a análise mercadológica com informações acerca do ambiente interno e externo à empresa, identificando as oportunidades e ameaças, além das forças e fraquezas encontradas através de uma análise da estrutura e funcionamento atual da empresa, com o objetivo de avaliar estes aspectos através da matriz SWOT.

Na sequência, o planejamento estratégico, de marketing e vendas foi produzido. Dessa forma, foi definida a segmentação para o novo público alvo a ser atendido pela empresa e, ainda, através de pesquisa de mercado com possíveis clientes, foi possível apresentar a projeção de vendas. Elaborou-se também um plano de ação para o composto de marketing (produto, preço, praça e promoção).

No plano operacional, por sua vez, foi apresentada a estrutura necessária para a nova atividade, definindo um espaço dentro da empresa através do desenho de um *layout*, da descrição dos equipamentos e insumos necessários, bem como um fluxograma para desempenho das atividades no setor de montagem das cestas de alimentos.

O plano de recursos humanos foi elaborado com o objetivo de descrever sugestões para os processos de recrutamento e seleção dos colaboradores da Distribuidora Corso, treinamento e desenvolvimento, além de apontamentos para avaliar o desempenho dos mesmos.

Posteriormente, foi desenvolvido o plano financeiro, tomando como base inicial a projeção de vendas estabelecida através de pesquisa (255 unidades para a Cesta Paladar I Econômica e 546 unidades para a Cesta Paladar II), auxiliando na formação da análise de viabilidade econômico financeira. Logo, foram orçados os investimentos necessários, a projeção de montagem das cestas, os custos relacionados à montagem, as despesas em âmbito administrativo e de vendas, cálculo do preço através do método de markup e, também, os demonstrativos financeiros para possibilitar o cálculo dos indicadores de viabilidade. Dessa forma, um ponto favorável quanto à viabilidade, foi o fato da TIR ser superior à taxa mínima de atratividade (2,46% e 0,58%, respectivamente), além de um VPL positivo.

Destaca-se também que a Empresa terá lucro já no primeiro mês de atuação e, ainda, que a oferta das cestas se torna rentável do ponto de vista da análise sobre o patrimônio investido. Além disso, o prazo de retorno sobre o investimento do sócio ocorrerá em aproximadamente 9 meses.

Sob os aspectos abordados, verificou-se que a ideia da Distribuidora Corso ofertar as cestas de alimentos no Oeste de Santa Catarina (nas cidades onde já atua, a priori), é viável do ponto de vista financeiro. Ressalta-se que, a inexistência de concorrência direta na região pretendida de atuação, facilita o processo de inserção da Distribuidora Corso para esta nova atividade, levando ainda, em consideração os preços de atacado que a mesma pode oferecer.

Embora financeiramente o projeto tenha se apresentado como viável, é importante, ainda, que a cultura da região seja trabalhada no que se refere ao oferecimento de planos de benefícios aos colaboradores. Haja vista que, várias das indústrias pesquisadas demonstraram resistência quanto a esta prática. Porém, a demanda encontrada traz bons resultados para a capacidade atual da Distribuidora no que tange a oferta de cestas de alimentos, sendo favorável à mesma. Após o ganho de expertise no novo segmento, será possível abranger um número de clientes maior.

Dessa forma, o Plano de Negócios pode servir como uma base para que o gestor analise detalhadamente as ações da empresa, antes de decidir sobre a ideia de negócio sem prever os riscos envolvidos e as oportunidades existentes no mercado. Fica como sugestão, uma pesquisa futura para a inserção do produto projetado como lançamento futuro.

E, por fim, este trabalho trouxe à acadêmica a possibilidade de entrar em contato com a realidade da região, podendo realizar uma união das quatro áreas da Administração (Marketing, Recursos Humanos, Produção e Finanças) com a prática de uma empresa real, facilitando o entendimento sobre o processo de gestão e tomada de decisão, além da verificação acerca da importância do planejamento adequado.

REFERÊNCIAS

- AAKER, David A.. **Administração Estratégica de Mercado**. 9. ed. Porto Alegre: Bookman, 2012.
- AGÊNCIA NACIONAL DE VIGILÂNCIA SANITÁRIA. **DECRETO-LEI Nº 986, DE 21 DE OUTUBRO DE 1969**: Institui normas básicas sobre alimentos. 2003. Disponível em: <http://portal.anvisa.gov.br/wps/wcm/connect/836d7c804745761d8415d43fbc4c6735/dec_lei_986.pdf?MOD=AJPERES>. Acesso em: 03 abr. 2015.
- APPOLINÁRIO, Fabio. **Metodologia da Ciência: Filosofia e Prática da Pesquisa**. São Paulo: Cengage Learning, 2011.
- BANCO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL. **Perspectivas do Investimento**. 2014. Disponível em: <http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes_pt/Galerias/Arquivos/conhecimento/perspectivas_investimentos/boletim_perspectivas_maio2014.pdf>. Acesso em: 18 jun. 2015.
- BARROS, Aidil Jesus da Silveira; LEHFELD, Neide Aparecida de Souza. **Projeto de pesquisa: Propostas metodológicas**. 21. ed. Petrópolis, RJ: Editora Vozes, 2012.
- BASTA, Darci et al. **Fundamentos de Marketing**. 7. ed. Rio de Janeiro: Fgv, 2011. (Gestão Empresarial).
- BAUER, Martin W.; GASKELL, George. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. 10. ed. Petrópolis: Vozes, 2012.
- BEHMER, Sara Isabel. O processo de treinamento. In: CASTRO, Alfredo Pires de et al. **Manual de Gestão de Pessoas e Equipes: Operações**. 6. ed. São Paulo: Gente, 2002. Cap. 8. p. 121-134.
- BERNARDI, Luiz Antonio. **Manual de Empreendedorismo e Gestão: Fundamentos, Estratégias e Dinâmicas**. São Paulo: Atlas, 2012.
- BRAGA, Roberto. Demonstrações Financeiras. In: BRAGA, Roberto. **Fundamentos e Técnicas de Administração Financeira**. São Paulo: Atlas, 2011.
- BRENNER, Eliana de Moraes; JESUS, Dalena Maria Nascimento de. **Manual de Planejamento e Apresentação de Trabalhos Acadêmicos: Projeto de Pesquisa, Monografia e Artigo**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- CARDOSO, Janaína Gularte. O modelo de gestão hospitalar e as perspectivas teóricas da Administração. 2003. Dissertação (Mestrado em Administração). Curso de Pós - Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- CIRIBELLI, Marilda Corrêa. Procedimentos Metodológicos. In: CIRIBELLI, Marilda Corrêa. **Projeto de Pesquisa: Um instrumental da pesquisa científica**. Rio de Janeiro: 7 Letras, 2000.

CLEMENTE, Armando (org). **Planejamento do Negócio:** como transformar idéias em realizações. Rio de Janeiro: Lucerna, 2004.

CORREIOS. **Mala Direta Postal.** 2014. Disponível em: <http://www.correios.com.br/para-voce/consultas-e-solicitacoes/precos-e-prazos/servicos-nacionais_pasta/mala-direta-postal>. Acesso em: 15 abr. 2015.

DEGEN, Ronald Jean. Plano do negócio. In: DEGEN, Ronald Jean. **O empreendedor:** Empreender como opção de carreira. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

DEPARTAMENTO INTERSINDICAL DE ESTATÍSTICA E ESTUDOS SOCIOECONÔMICOS. **Política de Valorização do Salário Mínimo:** Valor para 2014 será de R\$ 724,00. 2014. Disponível em: <<http://www.dieese.org.br/notatecnica/2013/notaTec132SalarioMinimo2014.pdf>>. Acesso em: 01 abr. 2015.

DMITRUK, Hilda Beatriz et al (Org.). **Cadernos Metodológicos:** diretrizes do trabalho científico. 7. ed. Chapecó: Argos, 2009.

DOLABELA, Fernando. **O segredo de Luísa:** Uma idéia, uma paixão e um plano de negócios: como nasce o empreendedor e se cria uma empresa. Rio de Janeiro: Sextante, 2008.

DORNELAS, José. **Empreendedorismo:** Transformando ideias em negócios. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

FEDERAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DO ESTADO DE SANTA CATARINA. **Índice de Confiança do Industrial Catarinense.** 2015. Disponível em: <http://fiesc.com.br/sites/default/files/medias/2015_icei_sc_fev.pdf>. Acesso em: 05 mar. 2015.

FEDERAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DO ESTADO DE SANTA CATARINA. **Santa Catarina em Dados.** 2014. Disponível em: <http://www2.fiescnet.com.br/web/pt/site_topo/pei/produtos/show/id/46>. Acesso em: 13 maio 2015.

FIALHO, Francisco Antonio Pereira et al. **Empreendedorismo na Era do Conhecimento.** Florianópolis: Viasual Books, 2006.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4. ed. São Paulo: Atlas S.a., 2002.

GROPELLI, A. A.; NICBAKHT, Ehsan. **Administração Financeira.** 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2010. (Essencial).

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

HOJI, Masakazu. **Administração financeira e orçamentária:** matemática financeira aplicada, estratégias financeiras, orçamento empresarial. 10. ed. São Paulo, SP: Atlas, 2012.

HOOLEY, Graham; PIERCY, Nigel F.; NICOLAUD, Brigitte. **Estratégia de Marketing e Posicionamento Competitivo**. 4. ed. São Paulo: Pearson, 2011.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Estimativas de População**. 2014. Disponível em:

<ftp://ftp.ibge.gov.br/Estimativas_de_Populacao/Estimativas_2014/estimativas_2014_TCU.pdf>. Acesso em: 01 abr. 2015.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Indicadores IBGE:**

Pesquisa Industrial Mensal Emprego e Salário (PIMES). 2014. Disponível em:

<ftp://ftp.ibge.gov.br/Industrias_Extrativas_e_de_Transformacao/Pesquisa_Industrial_Mensal_de_Emprego_e_Salario/Fasciculo_Indicadores_IBGE/pimes_201412caderno.pdf> . Acesso em: 27 fev. 2015.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Índice de Desenvolvimento Humano Municipal - IDHM**. 2013. Disponível em:

<<http://www.cidades.ibge.gov.br/comparamun/compara.php?lang=&order=dado&dir=desc>>. Acesso em: 01 abr. 2015.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Índice de Desenvolvimento Humano Municipal - IDHM**. 2013. Disponível em:

<<http://www.cidades.ibge.gov.br/comparamun/compara.php?lang=&order=dado&dir=desc>>. Acesso em: 01 abr. 2015.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Indicadores IBGE:**

Sistema Nacional de Índices de Preços ao Consumidor. 2015. Disponível em:

<http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/indicadores/precos/inpc_ipca/ipca-inpc_201503caderno.pdf>. Acesso em: 7 maio 2015.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **PESQUISA INDUSTRIAL ANUAL: EMPRESA**. 2012. Disponível em:

<<http://www.ibge.gov.br/estadosat/temas.php?sigla=sc&tema=piaempresa2012>>. Acesso em: 16 mar. 2015.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Pesquisa Industrial Anual – Empresa 2012**. 2012. Disponível em:

<<http://www.ibge.gov.br/estadosat/temas.php?sigla=sc&tema=piaempresa2012>>. Acesso em: 04 set. 2014.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Pesquisa de Orçamentos Familiares**. 2004. Disponível em:

<<http://www.ibge.gov.br/home/presidencia/noticias/19052004pof2002html.shtm>>. Acesso em: 01 abr. 2015.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **SANTA CATARINA**.

2010. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/estadosat/perfil.php?sigla=sc>>. Acesso em: 16 mar. 2015.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Síntese de Indicadores Sociais: Uma análise das concepções de vida da população brasileira**. 2013. Disponível em:

<ftp://ftp.ibge.gov.br/Indicadores_Sociais/Sintese_de_Indicadores_Sociais_2013/SIS_2013.pdf>. Acesso em: 16 mar. 2015.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Síntese de indicadores sociais: uma análise das condições de vida.** 2014. Disponível em: <ftp://ftp.ibge.gov.br/Indicadores_Sociais/Sintese_de_Indicadores_Sociais_2014/SIS_2014.pdf>. Acesso em: 05 mar. 2015.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de Marketing: A Bíblia do Marketing.** 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin L.. **Administração de Marketing.** 14. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

KWASNICKA, Eunice Lacava. Processo Empresarial. In: KWASNICKA, Eunice Lacava. **Introdução à Administração.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2005. Cap. 3. p. 38-54.

LACOMBE, Francisco; HEILBORN, Gilberto. **Administração: Princípios e Tendências.** 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

LIMA, Miguel et al. **Gestão de Marketing.** 8. ed. Rio de Janeiro: Fgv, 2007. (Gestão Empresarial).

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. **Práticas de recursos humanos - RH: conceitos, ferramentas e procedimentos.** São Paulo: Atlas, 2007.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de Metodologia Científica.** 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de Pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados.** 7. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico.** 14. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

MATTAR, Fauze N.. **Pesquisa de Marketing: Edição compacta.** 3. ed. São Paulo: Atlas S.a., 2001.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à Administração.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à Administração.** 7. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MINISTÉRIO DOS TRANSPORTES. **Conheça o PNLT.** 2014. Disponível em: <<http://www.transportes.gov.br/conteudo/2815-conheca-o-pnlt.html>>. Acesso em: 02 abr. 2015.

MONTANA, Patrick J.; CHARNOV, Bruce H.. **Administração.** 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

PADOVEZE, Clóvis Luís; TARANTO, Fernando Cesar. **Orçamento Empresarial: novos conceitos e técnicas**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2009.

PALMEIRA, Mirian. Empreendedorismo e plano de negócio. In: BULGACOV, Sergio (Org.). **Manual de Gestão Empresarial**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006. p. 24-71.

RECEITA FEDERAL. **O que é o Simples Nacional?** [2006]. Disponível em: <<http://www8.receita.fazenda.gov.br/SimplesNacional/Documentos/Pagina.aspx?id=3>>. Acesso em: 29 mar. 2015.

RECEITA FEDERAL. **Instrução Normativa SRF nº 162, de 31 de dezembro de 1998**. [2001?]. Disponível em: <<http://www18.receita.fazenda.gov.br/Legislacao/ins/Ant2001/1998/in16298ane1.htm>>. Acesso em: 15 maio 2015.

RIGO, Cláudio Miessa. Contabilidade gerencial. In: BULGACOV, Sergio (Org.). **Manual de Gestão Empresarial**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006. p. 267-294.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de Estágio e de Pesquisa em Administração: Guia para Estágios, Trabalhos de Conclusão, Dissertações e Estudos de Caso**. 3. ed. São Paulo: Atlas S.a., 2012.

SALGADO, Aline; NUNES, Fernanda. **Perigo de Inflação dos alimentos está no atacado**. 2014. Disponível em: <<http://www.transportes.gov.br/conteudo/2815-conheca-o-pnlt.html>>. Acesso em: 02 abr. 2015.

SANTOS, Edno Oliveira dos. **Administração Financeira da Pequena e Média Empresa**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

SANTOS, Lucas Maia dos; SILVA, Gustavo Melo; NEVES, Jorge Alexandre Barbosa. **Risco de Sobrevivência de Micro e Pequenas Empresas Comerciais**. 2011. Disponível em: <<http://revistas.usp.br/rco/article/view/34788/37526>>. Acesso em: 27 out. 2014.

SAVIOLI, Nelson. Desenvolvimento organizacional. In: CASTRO, Alfredo Pires de et al. **Manual de Gestão de Pessoas e Equipes: Operações**. 6. ed. São Paulo: Gente, 2002. Cap. 19. p. 287-298.

SARKAR, Soumodip. **O empreendedor inovador: Faça diferente e conquiste seu espaço no mercado**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

SCHERMERHORN JUNIOR, John R.. **Administração**. 8. ed. Rio de Janeiro: Ltc, 2007.

SELEME, Robson; STADLER, Humberto. **Controle da Qualidade: as ferramentas essenciais**. 2. ed. Curitiba: Ibpx, 2010.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Participação das Micro e Pequenas Empresas na Economia Brasileira**. 2014. Disponível em: <[http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal Sebrae/Estudos e Pesquisas/Participacao das micro e pequenas empresas.pdf](http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Estudos%20e%20Pesquisas/Participacao%20das%20micro%20e%20pequenas%20empresas.pdf)>. Acesso em: 27 out. 2014.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Santa Catarina em Números:** Macrorregião Oeste. 2013. Disponível em: <[http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal Sebrae/Anexos/Macrorregiao - Oeste.pdf](http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Macrorregiao%20-%20Oeste.pdf)>. Acesso em: 27 fev. 2015.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Santa Catarina em Números:** Macrorregião Oeste. 2013. Disponível em: <[http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal Sebrae/Anexos/Macrorregiao - Oeste.pdf](http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Macrorregiao%20-%20Oeste.pdf)>. Acesso em: 27 fev. 2015.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS DE SANTA CATARINA. **CRITÉRIOS DE CLASSIFICAÇÃO DE EMPRESAS: EI - ME - EPP.** [2006?]. Disponível em: <<http://www.sebrae-sc.com.br/leis/default.asp?vcdtexto=4154>>. Acesso em: 18 nov. 2014.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS DE SANTA CATARINA. **Empreendedorismo no Brasil (GEM, 2013).** 2013. Disponível em: <<http://ois.sebrae.com.br/publicacoes/gem-empreendedorismo-no-brasil/>>. Acesso em: 25 nov. 2014.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS DE SANTA CATARINA. **TI aplicada à logística de cargas:** transporte e distribuição. 2014. Disponível em: <[http://sustentabilidade.sebrae.com.br/Sebrae/Sebrae 2014/Estudos e Pesquisas/2014_04_23_RT_Marco_TIC_TI_Logistica_ParteI_pdf.pdf](http://sustentabilidade.sebrae.com.br/Sebrae/Sebrae%202014/Estudos%20e%20Pesquisas/2014_04_23_RT_Marco_TIC_TI_Logistica_ParteI_pdf.pdf)>. Acesso em: 01 abr. 2015.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Cenário macroeconômico e perspectivas para 2014/2018.** 2014. Disponível em: <http://www.sebraesp.com.br/arquivos_site/biblioteca/EstudosPesquisas/estudos_tematicos/Cenario_economico_2014_2018_1.pdf>. Acesso em: 01 maio 2015.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Como elaborar um Plano de Negócios.** 2013. Disponível em: <[http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal Sebrae/UFs/RJ/Menu Institucional/Como elaborar um plano de negocios.pdf](http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/RJ/Menu%20Institucional/Como%20elaborar%20um%20plano%20de%20negocios.pdf)>. Acesso em: 13 maio 2015.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Sobrevivência das empresas no Brasil:** coleção estudos e pesquisas. 2013. Disponível em: <[http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal Sebrae/Anexos/Sobrevivencia_das_empresas_no_Brasil=2013.pdf](http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Sobrevivencia_das_empresas_no_Brasil=2013.pdf)>. Acesso em: 19 maio 2015.

SILVA, Helton Haddad et al. **Planejamento estratégico de marketing.** 4. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2011.

SNELL, Scott; BOHLANDER, George. **Administração de Recursos Humanos.** 14 ed. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

TRIGUEIRO, Francisco Mirialdo Chaves; MARQUES, Neiva de Araújo. **Bacharelado em Administração Pública.** Florianópolis: Capes: Uab, 2011. 172 p.

URDAN, André Torres; URDAN, Flávio Torres. **Marketing Estratégico no Brasil: teoria e aplicações**. São Paulo: Atlas, 2010.

VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de Coleta de Dados no Campo**. São Paulo: Atlas, 2009.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 14. ed. São Paulo: Atlas S.a., 2013.

WILDAUER, Egon Walter. **Plano de Negócios: Elementos Constitutivos e Processo de Elaboração**. 2. ed. Curitiba: IbpeX, 2011.

APÊNDICE A – Roteiro de entrevista utilizado com possíveis clientes

Universidade Federal da Fronteira Sul – UFFS
Curso de Administração
Campus Chapecó – SC
Acadêmica: Daiana Emanoeli Guarda

**ROTEIRO DE ENTREVISTA UTILIZADO JUNTAMENTE COM AS INDÚSTRIAS
DO OESTE DE SC PARA VERIFICAÇÃO DA DEMANDA DAS CESTAS DE
ALIMENTOS**

Empresa:
Cidade:
Respondente:
Cargo respondente:

1. Quantos colaboradores a empresa possui?
2. Qual é a faixa etária dos colaboradores da empresa?
3. A empresa possui um Plano de Benefícios para os colaboradores?

Sim () Não ()

4. Se a resposta da pergunta anterior tiver sido “Sim”, o benefício se encaixa em algum destes que seguem abaixo?

- () Assistência médica;
- () Assistência odontológica;
- () Cestas de alimento;
- () Refeição;
- () Seguro de vida;
- () Vale alimentação;
- () Outro. Qual? _____

5. Caso a resposta da pergunta 4 tenha sido “Não”, a empresa pretende passar a oferecer algum benefício aos colaboradores? Qual seria?

6. Considera importante o benefício ao colaborador como forma de compensá-lo pelo bom desempenho (gratificação)? Comente.

7. A empresa tem a pretensão de oferecer cestas de alimentos aos colaboradores? Caso tenha interesse, quanto poderia disponibilizar de recursos financeiros por cesta (aproximadamente)?

8. A empresa possui alguma experiência positiva e/ou negativa com o fornecimento de cestas de alimentos aos colaboradores (caso já ofereça ou ofereceu este benefício aos mesmos)? Comente.

9. A empresa consegue enxergar a oferta de cestas de alimentos aos colaboradores para gratificá-los como forma de ser um diferencial frente à concorrência que não possui esta política? Aponte pelo menos um motivo.

10. A empresa estaria aberta para uma negociação com a Distribuidora Corso, para realizar uma experiência com as cestas de alimentos?

Sim () Não ()

11. Se a resposta da pergunta anterior tiver sido “Sim”, para que a Distribuidora Corso possa ofertar as cestas à sua empresa, como considera mais adequado receber a visita do representante de vendas?

Mensalmente () Quinzenalmente () Outra forma () Qual? _____

12. Em que período do mês considera adequada a entrega das cestas de alimentos, após a realização do pedido?

13. Considerando que a Distribuidora Corso possui três modelos sugestivos de cestas para sua empresa, alguma das opções abaixo atende suas necessidades?

Cesta Paladar I Econômica

Quantidade	Itens da Cesta	Marca	Emb.
1	Achocolatado	Apti	400gr
1	Açúcar cristal	Santa Isabel	2kg
1	Arroz	Fazenda	1kg
1	Café solúvel	Pelé	50g
1	Farinha de milho	Libardoni	1kg
1	Farinha de trigo	Orquídea	1kg
1	Feijão preto	Azulão	1kg
1	Leite Integral	Piracanjuba	1L
1	Macarrão espaguete	Diana	500g
1	Macarrão penne	Diana	500g
1	Óleo de soja	Coamo	900ml
1	Papel higiênico neutro	Sirius	30m c/4
1	Sal refinado	5 estrelas	1kg

Total: 13

Cesta Paladar II

Quantidade	Itens da Cesta	Marca	Emb.
1	Achocolatado	Apti	400gr
1	Açúcar cristal	Santa Isabel	5kg
1	Arroz	Fazenda	5kg
1	Café solúvel	Pelé	100g
1	Farinha de milho	Libardoni	1kg
1	Farinha de trigo	Orquídea	5kg
2	Feijão preto	Azulão	1kg
1	Leite Integral	Piracanjuba	1L
1	Macarrão espaguete	Diana	500g
1	Macarrão penne	Diana	500g
2	Óleo de soja	Coamo	900ml
1	Papel higiênico neutro	Sirius	30m c/4
1	Sal refinado	5 estrelas	1kg

Total: 13

APÊNDICE B – Roteiro de entrevista utilizado com concorrente indireto

Universidade Federal da Fronteira Sul – UFFS
Curso de Administração
Campus Chapecó – SC
Acadêmica: Daiana Emanoeli Guarda

**ROTEIRO DE ENTREVISTA UTILIZADO PARA OBTENÇÃO DE DADOS COM
CONCORRENTE INDIRETO**

Empresa:
Cidade:

1. Quanto tempo a empresa já atua no mercado?
2. Qual é o público-alvo da empresa?
3. Como é feita a oferta do produto aos clientes?
4. Como a empresa realiza a distribuição do seu produto?
5. A empresa possui alguma ferramenta de Marketing? Qual?

APÊNDICE C – Entrevista semiestruturada utilizada com o gestor da Distribuidora Corso

**ROTEIRO DE ENTREVISTA UTILIZADO PARA OBTENÇÃO DE DADOS COM
GESTOR DA DISTRIBUIDORA CORSO**

1. Há quanto tempo a Distribuidora Corso atua no mercado?
2. Quantos colaboradores a empresa possui atualmente?
3. Qual é o regime tributário utilizado?
4. Aponte os custos e despesas fixos e variáveis da empresa.
5. Em quanto está avaliado a estrutura da empresa (barracão do estoque, escritório, veículos, equipamentos)?
6. Possui técnicas para recrutar, selecionar, treinar e desenvolver os colaboradores?
7. Qual é o principal concorrente considerado pela empresa?
8. O que é feito para captar novos clientes e fidelizar àqueles já existentes?
9. Qual é o percentual de tributação sobre as vendas?

APÊNDICE D – Entrevista semiestruturada utilizada com o representante de vendas da
Distribuidora Corso

**ROTEIRO DE ENTREVISTA UTILIZADO PARA OBTENÇÃO DE DADOS COM
REPRESENTANTE DE VENDAS DA DISTRIBUIDORA CORSO**

1. Quais são as cidades atendidas pela Distribuidora Corso?
2. Quais dos locais possuem maior potencialidade de vendas, conforme experiência por tempo de atuação?
3. A empresa possui ferramentas adequadas de Marketing para divulgação dos produtos?

ANEXO A – Sugestões de demonstrativos para realização do Planejamento Financeiro

Seguem abaixo exemplos para realização dos demonstrativos financeiros apresentados no decorrer do Plano Financeiro deste trabalho.

a) Balanço Patrimonial:

Quadro 28 - Balanço Patrimonial de acordo com a Lei nº 6.404/76 (art. 178).

ATIVO	PASSIVO
Ativo Circulante	Passivo Circulante
Ativo Realizável a Longo Prazo	Passivo Exigível a Longo Prazo
	Resultados de Exercícios Futuros
Ativo Permanente	Patrimônio Líquido
Investimentos	Capital Social
Ativo Imobilizado	Reservas de Capital
Ativo Deferido	Reservas de Reavaliação
	Reservas de Lucros
	Lucros ou Prejuízos Acumulados

Fonte: Braga (2011, p. 40).

b) Demonstrativo de Resultados do Exercício:

Quadro 29 - Demonstrativo de Resultados do Exercício.

Item	
Receita Bruta	
(-) deduções	
= Receita Líquida	
(-) Custos do período	
= Lucro Bruto	
(-)Despesas	
= Lucro Operacional	
(+/-) Receita/Despesa não Operacional	
= Lucro antes do Imposto de Renda	
(-) Imposto de Renda	
= Lucro Líquido	

Fonte: Dornelas (2012, p. 175).

c) Demonstrativo do Fluxo de Caixa:

Figura 22 – Demonstrativo do Fluxo de Caixa.

Elementos	Dias				
	04/01	05/01	...	03/02	04/02
1. Entradas de caixa					
Recebimento de vendas a vista					
Recebimento de vendas faturadas					
Recebimento de vendas com cartão de crédito					
Recebimento de vendas pelo crediário					
Operações de crédito					
Resgate de aplicações financeiras					
Juros de aplicações financeiras					
Recebimento de aluguéis					
Aporte de capital					
Outras entradas de caixa					
1.1 Total das entradas					
2. Saídas de caixa					
Fornecedores					
Prestadores de serviços					
Folha de pagamento					
Encargos sociais					
Impostos					
Antecipação de pagamentos					
Juros de financiamentos					
Pagamento de principal					
Despesas bancárias					
Pagamento de aluguel					
Água, luz, gás, telefone e internet					
Realização de aplicações financeiras					
Outras saídas					
2.1 Total das saídas					
3. Saldo de caixa gerado (1.1 – 2.1)					
4. Saldo inicial de caixa					
5. Saldo inicial de aplicação financeira diária					
6. Aplicação ou resgate					
7. Saldo inicial de permanência em bancos					
8. Variação da permanência em bancos					
9. Saldo final de aplicações diárias (5 + 6)					
10. Saldo final de permanência em bancos (7 + 8)					
Saldo final de caixa (4 + 9 + 10)					

Fonte: Santos (2010, p. 48).

ANEXO B – Lista de produtos ofertados pela Distribuidora Corso que podem compor as cestas personalizadas (embora não apenas de alimentos)

Quadro 30 – Alimentos diversos ofertados pela Distribuidora Corso.

PRODUTO	MARCA	EMBALAGEM
Arroz	Panelaço	1kg
Arroz branco	Panelaço	1kg
Arroz	Fazenda	1kg
Açúcar refinado	Santa Isabel	1kg
Amendoim	Incas	500gr
Batata palha	Bistex	100gr
Biscoito (rosca glace, Maria chocolate)	Vitória	400gr
Biscoito sortido	Vitória	400gr
Caldo de galinha	Magi	63gr/126gr
Café	Amigo	100gr/200gr
Café sachê	Amigo	50gr
Café	Pelé	50gr/100gr
Creme de leite	Tirol	200gr
Coco ralado	Unicoco	50gr
Coco ralado	Chef	100gr
Doce de frutas	Aurea	400gr
Doce de figo 1 kg	Aurea	1kg
Doce de leite	Aurea	400gr
Tempero	Faça fácil	60gr
Farinha de milho	Libardoni	1Kg/
Farinha de trigo	Orquídea	1Kg/5Kg
Farinha de trigo	Realta	1Kg/5Kg
Farinha de trigo	Libardoni	5Kg
Feijão preto	Azulão	1Kg
Fermento	Pakmaya	100gr
Ketchup	Aurea	390gr
Leite de coco	Bom Coco	200ml
Leite integral/semidesnatado	Piracanjuba	1L
Leite	Sabor Colonial	1L
Leite condensado	Tirol	395gr
Massa espaguete furadinho	Orquídea	500gr
Massa cabelo de anjo	Orquídea	500gr
Mostarda	Aurea	200gr
Pallets Pastilhas de Trigo para fritar	Bistex	500gr
Pepino	Corso	560gr
Pipoca	Azulão	500gr
Pipoca	Incas	500gr
Polvilho azedo/doce	Dona Francisca	500gr
Sagu	Dona Francisca	500gr
Sal extra fino	5 Estrelas	1Kg
Sardinha	Sulpesca	170gr
Sopão (frango, carne)	Hortafácil	200gr

Fonte: Distribuidora Corso (2015).

Quadro 31 – Linha de vinagre ofertada pela Distribuidora Corso.

PRODUTO	MARCA	EMBALAGEM
Vinagre branco álcool	Koller	750ml/3L/5L
Vinagre vinho tinto	Koller	750ml/3L/5L
Vinagre colonial	Koller	2L

Fonte: Distribuidora Corso (2015).

Quadro 32 – Linha Apti ofertada pela Distribuidora Corso.

PRODUTO	MARCA	EMBALAGEM
Achocolatado	Apti	400gr
Amido de milho sachê	Apti	500gr
Caldo de galinha	Apti	57gr/114gr
Caldo de costela	Apti	114gr
Gelatina (framboesa, maracujá, morango, laranja)	Apti	35gr
Farofa	Apti	250gr
Macarrão instantâneo (carne, galinha, galinha caipira)	Apti	85gr
Mistura para bolo (chocolate, cenoura, quatro leites, baunilha)	Apti	400gr
Pipoca para micro-ondas (natural, manteiga, chocolate, bacon)	Apti	100gr

Fonte: Distribuidora Corso (2015).

Quadro 33 – Linha Fugini ofertada pela Distribuidora Corso.

PRODUTO	MARCA	EMBALAGEM
Milho verde sachê	Fugini	200gr/2Kg
Milho verde lata	Fugini	2Kg
Ervilha sachê	Fugini	200gr
Dueto sachê	Fugini	200gr
Seleta de legumes sachê	Fugini	300gr
Maionese sachê	Fugini	200gr/340gr
Extrato de tomate	Fugini	340gr/2Kg
Molho de tomate sachê	Fugini	250gr/340gr/2Kg
Molho de tomate pizza sachê	Fugini	340gr/2Kg
Molho madeira	Fugini	340gr
Molho shoyu	Fugini	250ml
Molho de alho	Fugini	150ml
Polpa de tomate sachê	Fugini	340gr

Fonte: Distribuidora Corso (2015).

Quadro 34 – Linha Diana ofertada pela Distribuidora Corso.

PRODUTO	MARCA	EMBALAGEM
Massa espaguete	Diana	500gr/1Kg
Massa parafuso	Diana	500gr/1Kg
Massa rigatone	Diana	500gr
Massa talharim	Diana	500gr
Biscoitos	Diana	400gr

Fonte: Distribuidora Corso (2015).

Quadro 35 – Linha Incas ofertada pela Distribuidora Corso.

PRODUTO	MARCA	EMBALAGEM
Anis estrelado 10g c/10	Incas	10gr
Açúcar colorido 80g c/20	Incas	80gr
Açúcar de baunilha 500g c/10	Incas	500gr
Bicarbonato de sódio 100g c/100	Incas	100gr
Chá de Camomila	Incas	15gr
Canela em rama	Incas	10gr
Canela em pó tubo	Incas	20gr
Canjiquinha	Incas	500gr
Canjica branca/amarela	Incas	500gr
Cravo incas	Incas	20gr
Chá de sene	Incas	10gr
Chocolate granulado	Incas	80gr/500gr
Chocolate granulado colorido	Incas	80gr
Colorau	Incas	100gr/500gr
Chá de Endro	Incas	15gr
Chá de Erva doce	Incas	15gr
Lentilha	Incas	500gr
Linhaça	Incas	500gr
Chá de Louro	Incas	0,5gr
Mistura para chimarrão	Incas	10gr/80gr
Molho de pimenta	Incas	
Molho de alho	Incas	
Noz moscada em bolas	Incas	0,7gr
Noz moscada em tubo	Incas	0,20gr
Pimenta branca	Incas	35gr
Pimenta mista	Incas	35gr
Orégano	Incas	20gr/100gr
Salamoníaco	Incas	100gr
Sal fino temperado	Incas	500gr
Sal grosso temperado	Incas	500gr
Tempero (cebola, alho, salsa)	Incas	30gr

Fonte: Distribuidora Corso (2015).

Quadro 36 – Balas e outros doces ofertados pela Distribuidora Corso.

PRODUTO	MARCA	EMBALAGEM
Balas toffano 250g	Toffano	250gr/700gr
Balas Milk Valley	Toffano	225gr/700gr
Balas de café 700g	Toffano	200gr/700gr
Bis (ao leite, branco)	Lacta	140gr
Biscoito recheado (chocolate, morango, chocolate branco)	Fomitos	100gr
Bombom	Amor Carioca	300gr/1Kg
Bombom	Ouro Branco	1Kg
Bombom	Sonho de Valsa	1Kg
Bombom	Lacta	400gr
Bombom	Nestlé	375gr
Biscoito tortíssimas	Orquídea	160gr
Pirulitos	Toffano	300gr/600gr
Wafer (limão, chocolate, chocolate, chocolate branco)	Vitória	100gr

Fonte: Distribuidora Corso (2015).

Quadro 37 – Produtos de limpeza ofertados pela Distribuidora Corso.

PRODUTO	MARCA	EMBALAGEM
Água sanitária	Ativo	1L/2L/5L
Água sanitária	Q'Boa	1L
Amaciante	Girando Sol	2L
Amaciante (fofo/flores/dove)	Ativo	2L
Amaciante	Sempre Viva	2L
Álcool gel	Ilha	480gr
Sabão em pó	Brilhante	1Kg
Esponja de aço	Bom Bril	60gr
Bom ar (alecrim, flores, lavanda, oceano)	Criviali	360ml
Desinfetante	Ativo	5L
Desinfetante	Girando Sol	500ml/2L/5L
Detergente	Ativo	5L
Detergente	Girando Sol	500ml/1L
Esponja	Faccile	1un./3un.
Esponja	Scott Brite	3un.
Removedor	Removex	1L
Lava roupas	Brilhante	1Kg
Lava roupas sachê	Girando Sol	500gr/1Kg
Pedra sanitária	Sany Bril	35gr
Saponáceo cremoso	Sany Bril	300ml
Sabão em barra	Girando Sol	400gr
Sabão glicerinado	Girando Sol	200gr
Sabão azul	Girando Sol	200gr

Fonte: Distribuidora Corso (2015).

Quadro 38 – Produtos de higiene pessoal ofertados pela Distribuidora Corso.

PRODUTO	MARCA	EMBALAGEM
Creme dental	Sorriso	90gr
Creme dental	Freedent	90gr/180gr
Sabonete (rosa, amarelo, azul)	Nips	90gr
Sabonete (champanhe, frutas vermelhas, uva branca)	Sensus	90gr/150gr
Sabonete c/4	Iara	
Shampoo (cachos, reconstruidor, lisos)	Monange	350ml
Creme p/ cabelo (força total, nutrição, reparação)		1Kg

Fonte: Distribuidora Corso (2015).

Quadro 39 – Papeis diversos ofertados pela Distribuidora Corso.

PRODUTO	MARCA	EMBALAGEM
Guardanapo	Sirius	23x20 c/24
Papel toalha elite	Elite	c/1000
Papel higiênico	Cisne	30m c/4
Papel higiênico perfumado	Cisne	30m c/4
Papel higiênico	Sirius	30m c/4
Papel higiênico	Sirius	30m c/8
Papel higiênico	Sirius	60m c/4
Papel higiênico	Sirius	60mc/16 c/4

Fonte: Distribuidora Corso (2015).