

**ANDERSON LUIZ BIGADEIRO DOS SANTOS  
CLEVERSON SEYFERT FARIA  
RONI DALVAN LOPES**

**ESTUDO DA VIABILIDADE ECONÔMICA E FINANCEIRA PARA  
ABERTURA DE UMA FÁBRICA DE DOCES ARTESANAIS NO  
MUNICÍPIO DE CURITIBA/PR**

**CURITIBA  
2016**

**ESIC BUSINESS & MARKETING SCHOOL**

**ANDERSON LUIZ BIGADEIRO DOS SANTOS  
CLEVERSON SEYFERT FARIA  
RONI DALVAN LOPES**

**ESTUDO DA VIABILIDADE ECONÔMICA E FINANCEIRA PARA  
ABERTURA DE UMA FÁBRICA DE DOCES ARTESANAIS NO  
MUNICÍPIO DE CURITIBA/PR**

Trabalho de Conclusão de Curso de graduação apresentado como requisito parcial à obtenção do grau de Bacharel em Administração, da *ESIC Business & Marketing School*.

Nome da orientadora: Dra. Aniele Fisher Brand.

**CURITIBA  
2016**

## LISTA DE SIGLAS

<b>ABICAB</b>	– Associação Brasileira da Indústria de Chocolates, Cacau, Amendoim, Balas e Derivados
<b>ANVISA</b>	– Agência Nacional de Vigilância Sanitária
<b>CBO</b>	– Classificação Brasileira de Ocupações
<b>CCL</b>	– Capital Circulante Líquido
<b>CNAE</b>	– Classificação Nacional de Atividades Econômicas
<b>CNPJ</b>	– Cadastro Nacional de Pessoas Jurídicas
<b>COFINS</b>	– Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social
<b>CONCLA</b>	– Comissão Nacional de Classificação
<b>CPF</b>	– Cadastro de Pessoa Física
<b>CPP</b>	– Contribuição Patronal Previdenciária
<b>CSLL</b>	– Contribuição Social sobre o Lucro Líquido
<b>DFC</b>	– Demonstração de Fluxo de Caixa
<b>DRE</b>	– Demonstração do Resultado do Exercício
<b>EPP</b>	– Empresa de Pequeno Porte
<b>FIESP</b>	– Federação das Indústrias do Estado de São Paulo
<b>GEU</b>	– Grupo de Estudos Urbanos
<b>IBGE</b>	– Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
<b>IBOPE</b>	– Instituto Brasileiro de Opinião Pública e Estatística
<b>IBPT</b>	– Instituto Brasileiro de Planejamento Tributário
<b>ICMS</b>	– Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços
<b>IDH</b>	– Índice de Desenvolvimento Humano
<b>IDHM</b>	– Índice de Desenvolvimento Humano Municipal
<b>IPARDES</b>	– Instituto Paranaense de Desenvolvimento Econômico e Social
<b>IPI</b>	– Imposto sobre Produtos Industrializados
<b>IPPUC</b>	– Instituto de Pesquisa e Planejamento Urbano de Curitiba
<b>IPTU</b>	– Imposto Predial e Territorial Urbano
<b>IRPJ</b>	– Imposto de Renda Pessoa Jurídica
<b>ISS</b>	– Imposto Sobre Serviço
<b>ITAL</b>	– Instituto de Tecnologia de Alimentos
<b>LTD</b>	– <i>Limited</i>

<b>LTDA</b>	– Limitada
<b>MDF</b>	– Fibra de Média Densidade
<b>MET</b>	– Ministério do Trabalho e Emprego
<b>NIRE</b>	– Número de Inscrição do Registro de Empresas
<b>OCDE</b>	– Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico
<b>PASEP</b>	– Programa de Formação do Patrimônio do Servidor Público
<b>PDV</b>	– Ponto de venda
<b>PE</b>	– Ponto de Equilíbrio
<b>PEO</b>	– Ponto de Equilíbrio Operacional
<b>PIB</b>	– Produto Interno Bruto
<b>PIS</b>	– Programa de Integração Social
<b>PL</b>	– Patrimônio Líquido
<b>PR</b>	– Paraná
<b>SEBRAE</b>	– Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
<b>SOFTEX</b>	– Sociedade Brasileira Para Exportação De Software
<b>SWOT</b>	– <i>Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats</i>
<b>TIR</b>	– Taxa Interna de Retorno
<b>TMA</b>	– Taxa Mínima de Atratividade
<b>VPL</b>	– Valor Presente Líquido

## LISTA DE TABELAS

<b>TABELA 1 – CRITÉRIOS MAIS IMPORTANTES PARA ESCOLHA DE UMA NOVA MARCA DE DOCES.....</b>	<b>52</b>
<b>TABELA 2 – ÍNDICE DE DESENVOLVIMENTO HUMANO (IDH – M).....</b>	<b>60</b>

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1	– Cálculo da amostra .....	18
Figura 2	– Abordagem de estratégia segundo Andrew .....	27
Figura 3	– Modelo do comportamento do consumidor .....	29
Figura 4	– Decisões estratégicas do Mix de <i>Marketing</i> .....	32
Figura 5	– A aplicação da Matriz de <i>Marketing</i> .....	33
Figura 6	– Fórmula do ponto de equilíbrio .....	36
Figura 7	– Fórmula do retorno contábil sobre investimento .....	37
Figura 8	– Fluxograma para abertura de uma sociedade empresarial limitada no estado Paraná.....	39
Figura 9	– Localização da Empresa .....	75
Figura 10	– Organograma da Empresa .....	76
Figura 11	– Fluxo de Produção .....	78
Gráfico 1	– Proporção de pessoas que compram ou consomem doces .....	42
Gráfico 2	– Proporção de pessoas que não compram ou consomem doces .....	42
Gráfico 3	– Proporção de pessoas por região onde moram .....	43
Gráfico 4	– Proporção de pessoas que compram ou não doces pela internet ...	44
Gráfico 5	– Proporção de pessoas por idade .....	44
Gráfico 6	– Proporção de pessoas por renda familiar .....	45
Gráfico 7	– Proporção de pessoas por frequência de compra para consumo próprio.....	45
Gráfico 8	– Proporção de pessoas que se deslocam exclusivamente para comprar doces .....	46
Gráfico 9	– Proporção de pessoas que sempre compram doces no local.....	47
Gráfico 10	– Proporção de pessoas que quase sempre compram doces no local.....	47
Gráfico 11	– Proporção de pessoas que de vez em quando compram doces no local.....	48
Gráfico 12	– Proporção de pessoas que raramente compram doces no local .....	48
Gráfico 13	– Proporção de pessoas que nunca compram doces no local.....	49
Gráfico 14	– Produtos que mais são comprados para consumo próprio .....	49
Gráfico 15	– Proporção de pessoas com filhos .....	50

Gráfico 16	– Produtos que mais são comprados para consumo dos filhos .....	51
Gráfico 17	– Valor médio despendido em uma única compra de doces.....	51
Quadro 1	– Evolução das definições de empreendedorismo.....	19
Quadro 2	– O processo de empreender.....	21
Quadro 3	– Estrutura do plano de negócios.....	24
Quadro 4	– Classificação de concorrentes pelos clientes com base em fatores críticos de sucesso.....	30
Quadro 5	– Classificação de fluxo de caixa .....	36
Quadro 6	– Alíquotas e partilha do Simples Nacional para a indústria .....	40
Quadro 7	– Impostos que compõem a alíquota do Simples Nacional.....	41
Quadro 8	– CNAE - Classificação Nacional de Atividade Econômica.....	54
Quadro 9	– Relação do <i>mix</i> de produtos da empresa em estudo .....	58
Quadro 10	– Relação de fornecedores .....	63
Quadro 11	– Análise SWOT.....	64
Quadro 12	– Plano de comunicação .....	67
Quadro 13	– Os 5M's de <i>Marketing</i> .....	68
Quadro 14	– Relação do quadro funcional.....	69
Quadro 15	– Descrição do cargo de atendente .....	70
Quadro 16	– Descrição do cargo de auxiliar de limpeza.....	70
Quadro 17	– Descrição do cargo de baleiro.....	71
Quadro 18	– Descrição do cargo de operador de caixa.....	71
Quadro 19	– Avaliação de desempenho e competências .....	73
Quadro 20	– Relação de máquinas e equipamentos .....	77
Quadro 21	– Análise de Riscos.....	80
Quadro 22	– Relação dos equipamentos de informática .....	81
Quadro 23	– Relação do investimento inicial .....	82
Quadro 24	– Alocação de recursos.....	83
Quadro 25	– Relação de despesas administrativas e operacionais.....	84
Quadro 26	– Relação de custos com insumos.....	85
Quadro 27	– Relação de receitas.....	86
Quadro 28	– Balanço patrimonial projetado em 5 anos .....	87
Quadro 29	– Fluxo de caixa projetado em 5 anos.....	89
Quadro 30	– Análise financeira do investimento após os 5 primeiros anos .....	90
Quadro 31	– Projeção do investimento quinquenal para até 20 anos.....	91

Quadro 32	– Ponto de equilíbrio e margem de contribuição global.....	91
Quadro 33	– Demonstração de resultados projetado para 5 anos.....	92
Quadro 34	– Indicadores de desempenho financeiro.....	93

## RESUMO

O presente projeto tem como objetivo estudar a viabilidade econômica e financeira para a abertura de uma fábrica de doces artesanais no município de Curitiba/PR por meio de um plano de negócio. A empresa foi planejada para atender a demanda de consumidores de balas e pirulitos, interessados em consumir um produto artesanal com cores, tamanhos, formatos, sabores variados, em um local agradável e inovador. Sendo assim, a empresa detém um formato diferente do comum, onde a fábrica e o comércio se encontram no mesmo ambiente e as pessoas conseguem assistir o processo de fabricação. O projeto foi estruturado por meio de uma pesquisa descritiva, com o levantamento de dados e aplicação de questionários para verificar a aceitação de mercado. Em relação à análise do microambiente, constatou-se a existência de apenas uma empresa que trabalha com o mesmo formato no estado de São Paulo e que se encontra em um cenário muito promissor, portanto, é uma ótima oportunidade para explorar o segmento no município de Curitiba/PR. Quanto aos outros concorrentes diretos, eles serão as empresas de chocolates, doces sofisticados e quiosques de guloseimas em *shoppings*. Os concorrentes indiretos serão as panificadoras, cafeterias e lojas de sobremesas. Por meio das informações analisadas, o local mais adequado para a instalação da matriz será no bairro Batel, por se encontrar na região central de Curitiba, com alto fluxo de pessoas durante o horário comercial, pela alta renda das pessoas que residem nas proximidades e com as características compatíveis ao nicho de mercado selecionado para o estudo. A localização da empresa foi escolhida de acordo com o perfil das pessoas que residem ou frequentam a região, alinhado com a pesquisa de mercado, dados demográficos e renda *per capita*, extraídas do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE e do Instituto de Pesquisa e Planejamento Urbano de Curitiba - IPPUC. As ações de *marketing* foram definidas para atender não somente o consumidor final como também todos os *stakeholders* do microambiente, para isso, serão utilizadas diversas ações como: festa de inauguração, e-mail *marketing*, distribuição de folders e cartões, *website* estruturado para atender consumidores via comércio eletrônico, investimento em publicidade, ferramentas de busca no *google* e promoção em sites de descontos. Por meio das análises e projeções financeiras que serão detalhadas nas considerações finais, foi comprovado que em um cenário moderado, este negócio é viável tanto no âmbito econômico quanto no financeiro, com uma ótima rentabilidade e excelente oportunidade para expansão mercadológica além do que foi planejado no presente estudo.

**Palavras-chave:** Plano de negócio. Balas. Pirulitos. Fábrica. Comércio. Curitiba.

## ABSTRACT

This project aims to study the economic and financial viability for the opening a factory of handmade sweets in Curitiba/PR through a business plan. The company is designed to meet the demand of consumers that appreciate candies and lollipops, interested in consuming a handmade product with varied colors, sizes, shapes and flavors in a pleasant and innovative place. Therefore, the company has a different format of the usual, where the factory and trade are in the same environment and people can watch the manufacturing process. The project was structured through a descriptive study, with data survey and questionnaires to check market acceptance. Regarding the analysis of the microenvironment, it was found that there is only one company that works with the same format in the São Paulo state and is in a very promising scenario, hence it is a great opportunity to explore the segment in the city of Curitiba /PR, in the case of other direct rival firms, they are companies of chocolates, gourmet candies and sweets kiosks in malls, the indirect rival firms are bakeries, coffee shops and dessert shops. Through the analyzed information, the most appropriate place for the installation of the is head office in the Batel district, because it's in central of Curitiba city, with a high flow of people during business hours, by high-income people who live nearby and the characteristics compatible to the market niche selected for the study. The location of the company was chosen according to the profile of the people who live or frequent the region, comply with the market research, demographic data and per capita income, extracted from the Brazilian Geography and Statistics Institute - IBGE and the Institute of Research and Planning Curitiba Urban - IPPUC. The marketing actions were set to meet not only the consumer but also all stakeholders of the microenvironment, for that, several actions will be used as opening party, email marketing, distributing fliers and cards, website to meet consumers via e-commerce, investment in advertising, search engines on the Google and apply promotions on daily deals websites. Through the analysis and financial projections that will be detailed in the closing remarks, it was proven that in a moderate scenario, this business is viable both economically as financially, with a great profitability and great opportunity for marketing expansion beyond what was planned in this project.

**Keywords:** Business plan. Candies. Lollipops. Factory. Trade. Curitiba.

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b>	<b>13</b>
1.1 OBJETIVOS	14
<b>1.1.1 Objetivo Geral</b>	<b>14</b>
<b>1.1.2 Objetivos Específicos</b>	<b>14</b>
1.2 JUSTIFICATIVA	14
1.3 METODOLOGIA	15
<b>1.3.1 Classificação de Pesquisa</b>	<b>16</b>
<b>1.3.2 Procedimentos Metodológicos</b>	<b>17</b>
2 REFERENCIAL TEÓRICO	19
2.1 EMPREENDEDORISMO	19
<b>2.1.1 Contexto Histórico do Empreendedorismo</b>	<b>19</b>
<b>2.1.2 Processo de Empreender</b>	<b>20</b>
<b>2.1.3 Empreendedorismo e o Desenvolvimento Econômico</b>	<b>21</b>
<b>2.1.4 Empreendedorismo no Brasil</b>	<b>21</b>
2.2 PLANO DE NEGÓCIOS	22
<b>2.2.1 A Importância do Plano de Negócios</b>	<b>23</b>
<b>2.2.2 Estrutura do Plano de Negócios</b>	<b>24</b>
2.2.2.1 Sumário Executivo	24
2.2.2.2 Análise Estratégica	25
2.2.2.2.1 Visão	25
2.2.2.2.2 Missão	26
2.2.2.3 Análise Ambiental	27
2.2.2.3.1 Análise de Mercado	28
2.2.2.3.2 Cliente	28
2.2.2.3.3 Concorrentes	30
2.2.2.3.4 Fornecedores	30
2.2.2.4 Plano de <i>Marketing</i>	31
2.2.2.4.1 Os 4 Pês de Jerome McCarthy	32
2.2.2.4.2 A Matriz de <i>Marketing</i> de Magalhães	33
2.2.2.5 Plano Operacional	34
2.2.2.6 Plano de Recursos Humanos	34
2.2.2.7 Plano Financeiro	35
2.2.2.7.1 DRE	35
2.2.2.7.2 Fluxo de Caixa	35
2.2.2.7.3 Ponto de Equilíbrio	36
2.2.2.7.4 Índices Financeiros	37
2.2.2.7.5 Técnicas de Análise de Investimento	37
2.2.2.7.6 Técnicas de Fluxo de Caixa Descontado	38
2.2.2.8 Aspectos Jurídicos e Legais	38
2.2.2.8.1 Abertura da Empresa	38
2.2.2.8.2 Enquadramento Tributário	39
<b>3 APRESENTAÇÃO DA PESQUISA</b>	<b>42</b>
<b>4 PLANO DE NEGÓCIO</b>	<b>53</b>
4.1 SUMÁRIO EXECUTIVO	53

4.2 A EMPRESA	54
<b>4.2.1 Localização</b>	<b>54</b>
<b>4.2.2 Controle Acionário</b>	<b>55</b>
<b>4.2.3 Diretrizes Organizacionais</b>	<b>55</b>
4.2.3.1 Missão	55
4.2.3.2 Visão	55
4.2.3.3 Valores	56
<b>4.2.4 Responsabilidades e Competências da Equipe Dirigente</b>	<b>56</b>
4.3 DESCRIÇÃO DO NEGÓCIO	57
4.4 DESCRIÇÃO DO PRODUTO	58
4.5 RESPONSABILIDADE SOCIAL E AMBIENTAL	58
4.6 PLANO DE MARKETING	59
<b>4.6.1 Análise ambiental</b>	<b>59</b>
4.6.1.1 Análise do Macroambiente	59
4.6.1.1.1 Análise do Ambiente Demográfico	60
4.6.1.1.2 Análise do Ambiente Econômico	61
4.6.1.1.3 Análise do Ambiente Tecnológico	61
4.6.1.1.4 Análise do Ambiente Sociocultural	61
4.6.1.2 Análise do Microambiente	62
4.6.1.2.1 Análise dos Clientes	62
4.6.1.2.2 Análise dos Concorrentes	63
4.6.1.2.3 Análise dos Fornecedores	63
<b>4.6.2 Análise SWOT</b>	<b>64</b>
<b>4.6.3 Estratégias de Marketing</b>	<b>64</b>
<b>4.6.4 Mix de Marketing</b>	<b>65</b>
4.6.4.1 Produto	65
4.6.4.2 Preço	66
4.6.4.3 Praça	66
4.6.4.4 Promoção	66
<b>4.6.5 Implementação e Controle do Plano de Marketing</b>	<b>67</b>
4.7 PLANO ADMINISTRATIVO	69
<b>4.7.1 Política de Gestão de Pessoas</b>	<b>69</b>
<b>4.7.2 Quadro Funcional</b>	<b>69</b>
<b>4.7.3 Descrição de Cargos</b>	<b>70</b>
<b>4.7.4 Recrutamento e Seleção</b>	<b>71</b>
<b>4.7.5 Plano de Desenvolvimento de Pessoas</b>	<b>71</b>
<b>4.7.6 Avaliação de Desempenho</b>	<b>72</b>
<b>4.7.7 Práticas Motivacionais</b>	<b>73</b>
4.8 PLANO OPERACIONAL	74
<b>4.8.1 Infraestrutura</b>	<b>74</b>
4.8.1.1 Organograma	75
4.8.1.2 Instalações	76
<b>4.8.2 Logística</b>	<b>77</b>
<b>4.8.3 Produção</b>	<b>78</b>
<b>4.8.4 Plano de Implementação</b>	<b>79</b>
4.8.4.1 Análise de Riscos e Plano de Contingência	79
<b>4.8.5 Plano de Informática</b>	<b>81</b>
4.9 PLANO FINANCEIRO	81
<b>4.9.1 Investimento Inicial</b>	<b>81</b>
<b>4.9.2 Alocação de Recursos</b>	<b>82</b>

<b>4.9.3 Despesas</b>	<b>83</b>
<b>4.9.4 Custos</b>	<b>85</b>
<b>4.9.5 Receitas</b>	<b>85</b>
<b>4.9.6 Balanço Patrimonial Projetado</b>	<b>86</b>
<b>4.9.7 Projeção de Fluxo de Caixa 5 Anos</b>	<b>87</b>
<b>4.9.8 Análise do Investimento</b>	<b>90</b>
<b>4.9.9 Margem de Contribuição e Ponto de Equilíbrio – PE</b>	<b>91</b>
<b>4.9.10 Demonstração do Resultado dos Exercícios - DRE</b>	<b>92</b>
<b>4.9.11 Indicadores Contábeis, Econômicos e Financeiros</b>	<b>92</b>
<b>4.10 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>	<b>93</b>
<b>REFERÊNCIAS</b>	<b>95</b>
<b>APÊNDICE A – FORMULÁRIO PARA PESQUISA</b>	<b>100</b>
<b>APÊNDICE B – CONTRATO SOCIAL</b>	<b>103</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Quando se trata de abrir um novo negócio, o conceito de empreendedorismo assume um papel muito importante, identificando novas oportunidades e as transformando em geração de riquezas. No cenário econômico de crise torna-se ainda mais relevante, pois surge a necessidade de inovar e se destacar diante da concorrência ainda mais acirrada. Não basta ao empreendedor apenas identificar uma oportunidade e iniciar um novo negócio sem um planejamento prévio, por isso, é necessário realizar um levantamento de dados e formular um plano de negócios para identificar se o projeto é viável e lucrativo.

Diante da importância do empreendedorismo para o campo da administração, o presente projeto de pesquisa visa estudar a viabilidade econômica e financeira de uma empresa por meio de um plano de negócios.

O segmento de mercado escolhido para estudo trata-se de uma fábrica de doces, com produção de balas, chicletes e pirulitos artesanais. De acordo com Mintel (2013, p.1) o Brasil tem um enorme potencial para explorar novas tendências no ramo de balas e gomas de mascar. “A alta popularidade de lançamentos de balas e gomas de mascar mostra que o mercado brasileiro é ideal para o lançamento de novos produtos.” (MINTEL, 2013, p.1).

Segundo Doce Revista (2015, p.1) o setor de confeitos apresentou uma queda de 2,5% em relação ao ano de 2014, motivado pelo cenário econômico do país. Entretanto, ainda assim é visto como um mercado promissor, pois em 2009, o faturamento do setor foi de 6 bilhões de reais, em 2014 atingiu 8,87 bilhões de reais e para até 2019 estima-se um crescimento de até 10,5% em relação ao ano de 2014. Diante da temática em estudo, o presente projeto visa responder ao seguinte problema de pesquisa: existe a viabilidade econômica e financeira para abertura de uma fábrica de doces artesanais no município de Curitiba/PR?

Sendo assim, este projeto visa contribuir com um estudo abrangente sobre como elaborar um plano de negócio no ramo de confeitos no município de Curitiba/PR e identificar se o projeto é viável e lucrativo.

## 1.1 OBJETIVOS

A seguir serão apresentados os objetivos do presente projeto de pesquisa, que consiste em objetivo geral e objetivos específicos.

### 1.1.1 Objetivo Geral

Para responder o problema de pesquisa, o objetivo geral consiste em: Verificar a viabilidade econômica e financeira da abertura de uma fábrica de doces artesanais no município em Curitiba/PR.

### 1.1.2 Objetivos Específicos

Para atender ao objetivo geral deste projeto, serão atendidos os seguintes objetivos específicos:

- Identificar a estrutura organizacional necessária para a abertura de uma fábrica de doces artesanais.
- Identificar o potencial de mercado de doces artesanais na região de Curitiba/PR.
- Elaborar o plano de negócios.
- Apresentar a viabilidade econômica e financeira do projeto.

## 1.2 JUSTIFICATIVA

Conforme o último relatório de mercado desenvolvido pela Mintel (2013, p.1), o mercado brasileiro de chicletes e *candies (drops, pastilhas, balas e caramelos)* representou um faturamento de 10,2 bilhões de reais no ano de 2011. Há uma previsão de crescimento anual de 5% a 6%, estimando-se um faturamento de 14 bilhões de reais em 2017. Em contrapartida, de 2007 até 2011, esse mercado

apresentou um aumento de 23% no preço médio, devido à valorização dos custos de insumos de produção.

De acordo com a Mintel (2013, p.1), os consumidores estão se tornando cada vez mais exigentes quanto à qualidade dos produtos adquiridos, e com a elevação dos custos de insumos, cria-se a necessidade de inovar seus processos e reformular seus produtos.

O relatório Brasil *Food Trends* 2020 da FIESP/ITAL (2010, p.39), relata que as principais tendências de consumo em alimentação estão agrupadas em cinco categorias: sensorialidade e prazer, saudabilidade e bem-estar, conveniência e praticidade, confiabilidade e qualidade e a quinta categoria denomina-se sustentabilidade e ética. Tendências que poderiam ser exploradas no mercado de *candies* no Brasil.

Segundo a Mintel (2013, p.1), a indústria estrangeira tem uma importante participação no abastecimento da demanda por produtos mais sofisticados, sendo que as importações em volume cresceram em 40% entre 2007 e 2011 e os valores de importação triplicaram no mesmo período. No entanto, conforme o Banco Central do Brasil (2015, p.2), a expectativa para o câmbio do dólar em 2016 é de até 3,60 reais. Isto pode favorecer a indústria nacional em atender o consumo interno, tendo em vista que os preços dos produtos importados tendem a aumentar, e o açúcar como uma das principais matérias-primas utilizadas nos *candies* é uma *commodity* nacional.

Levando em considerações todas as informações levantadas e as oportunidades deste mercado, este projeto visa estudar a viabilidade econômica e financeira de uma fábrica de doces artesanais no município de Curitiba/PR.

### 1.3 METODOLOGIA

Para descobrir se existe a viabilidade econômica e financeira para abertura de uma fábrica de doces artesanais no município de Curitiba/PR, será realizada uma pesquisa descritiva e explicativa, esta metodologia de pesquisa se melhor enquadra para atender os objetivos, pois o plano de negócio visa descrever de forma

detalhada qual o funcionamento de uma empresa de forma teórica e qual a probabilidade do negócio ser lucrativo.

Pode-se definir pesquisa como o procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos. A pesquisa é requerida quando não se dispõe de informação suficiente para responder ao problema, ou então quando a informação disponível se encontra em tal estado de desordem que não possa ser adequadamente relacionada ao problema. (GIL, 2010, p.1).

No intuito de facilitar a realização da pesquisa e de modo que seja possível alcançar seus objetivos, existem algumas formas pré-definidas que auxiliam esse processo, uma delas é classificar as pesquisas.

### **1.3.1 Classificação de Pesquisa**

A classificação de pesquisa possibilita uma forma melhor de organização dos fatos e conseqüentemente ajuda no seu entendimento. Para classificá-la é necessário definir quais serão os critérios utilizados para isso. É possível defini-la de acordo com a área de conhecimento, a finalidade, o nível de explicação e os métodos adotados.

Diante dos objetivos apresentados, esta pesquisa classifica-se como descritiva e explicativa. Segundo Vergara (2011, p.42) a pesquisa descritiva visa expor as características de um determinado evento ou descrever a correlação entre duas variáveis e tomar conclusões diante dos fatos analisados. Para Richardson (2007, p.66) a pesquisa explicativa, ou estudo explicativo é quando se deseja analisar as causas ou conseqüências de um fenômeno. Como o projeto visa verificar a viabilidade econômica e financeira de uma empresa por meio de um plano de negócios, para atingir este objetivo, é necessário descrever e explicar o funcionamento negócio e verificar se o projeto levantado é viável ou não.

### 1.3.2 Procedimentos Metodológicos

Para mensurar os resultados atingidos por meio das pesquisas é necessário saber como foram obtidos os dados e como foram interpretados para conclusão. Com isso surgem os sistemas que classificam as pesquisas como quantitativas e qualitativas, o ambiente onde são coletados os dados e o grau de controle das variáveis. Para isso definem-se os seguintes delineamentos de pesquisa:

Para atender o primeiro objetivo específico que consiste em identificar a estrutura organizacional necessária para a abertura de uma fábrica de doces artesanais, será utilizado o método de pesquisa bibliográfica.

A pesquisa bibliográfica é elaborada com base em material já publicado. Tradicionalmente, esta modalidade de pesquisa inclui material impresso como livros, revistas, jornais, teses, dissertações e anais de eventos científicos. A principal vantagem da pesquisa bibliográfica reside no fato de permitir ao investigador a cobertura de uma gama de fenômenos muito mais ampla do que aquela que poderia pesquisar diretamente. Em contrapartida ela pode comprometer a qualidade da pesquisa, pois muitas vezes as fontes secundárias apresentam dados equivocados, o que compromete o resultado da pesquisa. (GIL, 2010, p.29).

Para atender o segundo e o terceiro objetivos específicos que consistem em identificar o potencial de mercado de doces artesanais na região de Curitiba/PR e apresentar a viabilidade econômica e financeira do projeto, será realizado um levantamento de campo ou pesquisa de campo. De forma conceitual, “Pesquisa de campo é a investigação empírica realizada no local onde ocorre ou ocorreu um fenômeno ou que dispõe de elementos pra explicá-los” (VERGARA, 2011, p. 43).

Foi realizado um pré-teste nos dias 14/10/2015 e 15/10/2015, com uma amostra de 15 pessoas para verificar a clareza, objetividade e assertividade do questionário. Foi determinado pela fórmula que a amostra necessária para o questionário é de 384 pessoas, conforme descrito na Figura 1.

<b>N =</b>	<b>1.800.000</b>
<b>E =</b>	<b>5,00%</b>
<b>NC =</b>	<b>95%</b>
NS =	5%
%Ref =	97,5%
z =	1,960
<b>p est =</b>	<b>50%</b>
<b>n =</b>	<b>384</b>

onde:

N - Tamanho da população
E - Margem do erro
NC - Nível de confiança
NS - Nível de significância
z - Variável padronizada
p est - Estimativa da proporção
n - tamanho da amostra

Figura 1 – Cálculo da amostra  
 Fonte: Adaptado de Malhotra (2001, p.309)

Foi elaborado um questionário com 14 perguntas (Apêndice A), para levantamento dos hábitos de consumo dos moradores de Curitiba/PR e região metropolitana, aplicado por meio do *Google Forms* e disponibilizado na internet. No total foram coletadas 394 pesquisas que serão detalhadas na apresentação da pesquisa.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Para se compreender todos os aspectos teóricos que compõem esta pesquisa, serão apresentados os principais conceitos que concentram o tema deste trabalho.

### 2.1 EMPREENDEDORISMO

O empreendedorismo representa um papel de suma importância no desenvolvimento econômico. Para isso, será aprofundado nesta seção o que é o empreendedorismo, como é o processo de empreender e qual é sua importância na economia.

#### 2.1.1 Contexto Histórico do Empreendedorismo

As definições que o empreendedor recebeu ao longo do tempo foram:

Período Inicial	Marco Polo adotou o papel de intermediário nas rotas comerciais, assumindo os riscos ativos do negócio com o transporte das mercadorias.
Idade Média	Gestores e participantes que administravam os recursos fornecidos de grandes projetos de produção.
Século XVII	Pessoa que firmava contratos com o governo com valores de compra pré-fixados e assumiam os riscos do negócio caso o resultado sejam lucros ou prejuízos.
Século XVIII	Houve a distinção entre o investidor e o empreendedor, ambos assumiam riscos, porém o investidor portava capital e realizavam operações monetárias sob uma taxa de retorno sobre os investimentos. O empreendedor era o usuário do capital, precisavam financiar suas invenções por meio de fontes particulares.
Séculos XIX e XX	O empreendedor era visto como um gerente, responsável por todo planejamento, organização, direção e controle de uma empresa, também assumia o risco de lucros e prejuízos do empreendimento.

Quadro 1 – Evolução das definições de empreendedorismo  
Fonte: Adaptado por Hisrich, Peters e Shepherd (2009, p.27)

Conforme o Quadro 1, o empreendedorismo sempre assumiu o papel do indivíduo que assumia riscos. Em meados do século XX, foi concebida a noção do empreendedor como inovador:

A função do empreendedor é reformar ou revolucionar o padrão de produção explorando uma invenção ou, de modo mais geral, um método tecnológico não-experimentado, para produzir um novo bem ou um bem mais antigo de uma maneira nova, abrindo uma nova fonte de suprimento de materiais, ou uma nova comercialização para produtos, e organizando um novo setor. (HISRICH, PETERS e SHEPHERD, 2009, p.29).

Somando as características e históricos mencionados anteriormente, surge o conceito atual de empreendedorismo. "O empreendedor é aquele que destrói a ordem econômica existente pela introdução de novos produtos e serviços, pela criação de novas formas de organização ou pela exploração de novos recursos e materiais." (SHUMPETER *apud* DORNELAS, 2014, p.14).

Complementando as ideias anteriores, Baron (2007, p.7) cita que empreendedorismo também envolve o reconhecimento de uma oportunidade para algo novo, mas a invenção por si só não é suficiente, o produto ou serviço deve oferecer algum benefício comercial. Hisrich, Peters e Shepherd (2009, p.30) citam que em quase todas as definições, existem três tipos de comportamentos que são compatíveis: a iniciativa do empreendedor, gerenciar os recursos existentes para tornar um negócio viável e por último, aceitar o risco do fracasso.

### **2.1.2 Processo de Empreender**

Para Hisrich, Peters e Shepherd (2009, p.31), o processo de empreender é um método para criar um novo empreendimento, introduzir novos produtos em mercados existentes, de produtos existentes em novos mercados de tal forma que o processo permita melhor qualidade na avaliação e reduzir os riscos com o investimento desejado. Este processo é organizado da seguinte maneira:

Identificação e avaliação da oportunidade	Desenvolvimento de um plano de negócio	Recursos necessários	Administração da empresa
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Avaliação da oportunidade</li> <li>• Criação e dimensão da oportunidade</li> <li>• Valor real e valor percebido da oportunidade</li> <li>• Risco e retornos da oportunidade</li> <li>• Oportunidade <i>versus</i> aptidões e metas pessoais</li> <li>• Ambiente competitivo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Página de título</li> <li>• Sumário</li> <li>• Resumo executivo</li> <li>• Principal seção               <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Descrição do negócio</li> <li>2. Descrição do setor</li> <li>3. Plano tecnológico</li> <li>4. Plano de marketing</li> <li>5. Plano financeiro</li> <li>6. Plano de produção</li> <li>7. Plano organizacional</li> <li>8. Plano operacional</li> <li>9. Resumo</li> </ol> </li> <li>• Apêndices</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Determinar os recursos necessários</li> <li>• Determinar os recursos existentes</li> <li>• Identificar a falta de recursos e os fornecedores disponíveis</li> <li>• Desenvolver acesso aos recursos necessários</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desenvolver o estilo administrativo</li> <li>• Conhecer as principais variáveis para o sucesso</li> <li>• Identificar problemas e possíveis problemas</li> <li>• Implementar sistemas de controle</li> <li>• Desenvolver a estratégia de crescimento</li> </ul>

Quadro 2 – O processo de empreender  
 Fonte: Hisrich, Peters e Shepherd (2009, p.31)

O Quadro 2 ilustra que o processo de empreender se inicia na identificação e avaliação de uma oportunidade, em seguida cria-se um documento chamado plano de negócio que detalha todas características do empreendimento estudado, realiza-se então o levantamento dos recursos necessários e por último se executa a implementação do negócio.

### 2.1.3 Empreendedorismo e o Desenvolvimento Econômico

Para Hisrich, Peters e Shepherd (2009, p.36), o desenvolvimento econômico envolve iniciar e constituir mudanças na estrutura de negócios e na sociedade, ocasionando aumento de produção e renda *per capita*. O empreendedorismo e a inovação tem um papel fundamental para efetivar estas mudanças no mercado, tanto com a criação de novos produtos e serviços, como também o interesse em investir em novos empreendimentos que estão sendo criados.

### 2.1.4 Empreendedorismo no Brasil

Conforme Averbug (1999, p.46), para tentar conter a crise econômica existente no país na década de 80 e 90, a partir de 1988 houve um grande processo

de liberação comercial no país, reduzindo as tarifas de importação e estimulando o desenvolvimento regional e exportações. No mesmo período, de acordo com Dornelas (2014, p.13) surgiram as entidades como o SEBRAE e SOFTEX para estimular o empreendedorismo e inovação. Então o movimento do empreendedorismo se popularizou no Brasil, tendo em vista que o ambiente político e econômico estavam propícios para mudanças e antes pouco se falava sobre o conceito de criar empresas inovadoras.

Segundo Dornelas (2014, p.18) há dois tipos de empreendedores no Brasil: o empreendedor que identifica uma oportunidade e faz um planejamento prévio, tem objetivos traçados e visa geração de lucros, empregos e riqueza. E o segundo é o empreendedor de necessidade, que devido o desemprego e por falta de alternativas, optam por criar um negócio informal como fonte de renda.

De acordo com o relatório do IBPT (2013, p.16) as empresas brasileiras de até pequeno porte representam 75% do total, sendo que o micro empresário individual representa 21% do total e a microempresa 41%. A IBPT (2013, p.17) relata que a idade média dos empreendimentos no Brasil é de 8,8 anos e menos de 2% tem idade superior a 40 anos. Os dados levantados mostram que o brasileiro em sua maioria, representa o empreendedor por necessidade, que não realiza um planejamento adequado e não traça objetivos para a empresa, justificando-se o elevado índice de mortalidade de empresas no país.

Uma importante etapa que antecede a abertura de um novo empreendimento é a elaboração de um plano de negócios, visando esboçar no papel a estrutura de toda a organização, para avaliar se a ideia é viável e lucrativa.

## 2.2 PLANO DE NEGÓCIOS

Segundo Rosa (2013, p.13) o plano de negócios é aonde o empreendedor deve estruturar os objetivos, planejando o caminho a ser trilhado por sua empresa, organizando as ideias, antevendo possíveis erros e assim poder diminuir ao máximo os ambientes de riscos e incertezas, visando atingir estes objetivos. “É importante que o plano de negócios possa demonstrar a viabilidade de se atingir uma situação futura, mostrando como a empresa pretende chegar lá.” (DORNELAS, 2014, p.94).

O plano de negócios pode ser considerado um guia para os empreendedores de como planejar sua empresa. O plano de negócios é “um documento que contém a caracterização do negócio, sua forma de operar, suas estratégias, seu plano para conquistar uma fatia do mercado e as projeções de despesas, receitas e resultados financeiros”. (SALIM *et al*, 2003, p.03). Sendo assim, o plano de negócios tem como objetivo estruturar uma ideia e levantar todas as informações necessárias antes de assumir um risco do negócio.

O plano de negócio é um documento preparado pelo empreendedor em que são descritos todos os elementos externos e internos relevantes para o início de um novo empreendimento. É com frequência uma integração de planos funcionais, como os de *marketing*, de finanças, de produção e de recursos humanos. (HISRIC, PETERS E SHEPHERD 2009, p.59).

Fica caracterizado a importância documental do plano de negócios como sendo uma base para o empreendedor elaborar processos e fazer integração entre seus planos e objetivos. Essa base deve nortear o comportamento e as ações da empresa nos seus primeiros passos.

### **2.2.1 A Importância do Plano de Negócios**

Planejar se tornou vital para uma empresa que quer se destacar em um mercado cada vez mais competitivo. E para isso o plano de negócios surge como uma ferramenta eficiente que auxilia na construção de um planejamento mais criterioso e assertivo. O plano de negócios “possibilita a diminuição da probabilidade de morte precoce das empresas, uma vez que parte dos riscos e as situações operacionais adversas serão previstas no seu processo de elaboração, assim como a elaboração do plano de contingência.”. (PAVANI, 1997, p.3). Sobre a importância do plano de negócios como uma ferramenta de gestão:

Pode e deve ser usada por todo e qualquer empreendedor que queira transformar seu sonho em realidade, seguindo o caminho lógico e racional que se espera de um bom administrador [...]. Espera-se que um plano de negócios seja uma ferramenta para o empreendedor expor suas ideias, em uma linguagem que os leitores entendam e, principalmente, que mostre a viabilidade e probabilidade de sucesso em seu mercado. (DORNELAS, 2014, p.93).

O plano de negócios utilizado como uma eficaz ferramenta de gestão pode significar o sucesso de uma empresa, inclusive na capacitação de recursos, pois, deve ser elaborado de tal forma a ser atrativo a quem ler e demonstrar a capacidade de tornar o negócio rentável.

### 2.2.2 Estrutura do Plano de Negócios

Segundo Dornelas (2014, p.97), não há uma estrutura padrão que se adapte a todos os tipos de negócios. As empresas são diferentes uma das outras e por isso deve se entender o seu negócio e estudar a melhor possível. São várias as estruturas de planos de negócios e de diferentes autores, porém, o presente estudo irá descrever e usar como base a sugerida para pequenas empresas manufatureiras em geral.

1.	Sumário Executivo
2.	Análise Estratégica
3.	Análise de Mercado
4.	Plano de Marketing
5.	Plano Operacional
6.	Plano de Recursos Humanos
7.	Plano Financeiro

Quadro 3 – Estrutura do plano de negócios  
Fonte: Os autores, adaptado por Dornelas (2014, p.97)

O Quadro 3 ilustra a estrutura do plano negócios utilizado no presente estudo que serão individualmente apresentados a seguir.

#### 2.2.2.1 Sumário Executivo

Segundo Dornelas (2014, p.132) o sumário executivo é a parte mais importante do plano de negócios, trata-se da apresentação dos objetivos para o seu

público alvo e deve sintetizar o que está por vir, sendo necessária máxima atenção ao escrevê-lo e revisão contínua. Mesmo situado no início, este tópico é a última coisa a ser escrita, já que, depende de todo o restante do plano.

O sumário executivo deve responder algumas questões do plano de negócios, sendo definido da seguinte maneira:

É um extrato competente e motivante do Plano de Negócios. Qual a área de negócios, qual o produto ou serviço, qual o mercado e que fatia desse mercado queremos obter? Tudo isso, sem explicar em detalhes, mas de maneira clara, objetiva e sucinta. Isto é o que deve conter o sumário executivo. (SALIM *et al*, 2003, p.42).

O sumário executivo deve cativar o leitor sendo sucinto e apresentando claramente os objetivos da empresa e do negócio. É fundamental para quem lê que já consiga identificar os aspectos pertinentes das questões que permeiam o plano de negócios.

#### 2.2.2.2 Análise Estratégica

A análise estratégica consiste na avaliação dos pontos fracos e fortes da empresa e as ameaças e oportunidades do ambiente externo. É nesta parte que também “são definidos os rumos da empresa, sua visão e missão, situação atual, [...] objetivos e metas de negócio. Esta seção é na verdade, a base para o desenvolvimento e a implantação das demais ações descritas no plano.” (DORNELAS, 2014, p.98).

##### 2.2.2.2.1 Visão

A visão é o alvo da empresa, é aquilo que se pretende atingir e ser. Este termo “é geralmente utilizado para descrever um claro sentido do futuro e a compreensão das ações necessárias para torná-lo rapidamente um sucesso. A visão representa o destino que se pretende transformar em realidade.”. (CHIAVENATO, 2004, p.95).

A visão representa a imagem que a organização tem a respeito de si mesma e do seu futuro. É o esforço de ver a si própria no espaço e no tempo. A visão esta geralmente mais voltada para aquilo que a organização pretende ser do que para aquilo que ela realmente é. (CHIAVENATO, 2004, p.95).

Contudo, isso deve ser mais do que apenas palavras, deve estar incutido na cultura da empresa, orientando as ações de todos, para que seja levada ao sucesso. “Visão sem ação não passa de um sonho. Ação sem visão é só um passatempo. Visão com ação pode mudar o mundo.” (BARKER *apud* CHIAVENATO, 2004, p.95).

#### 2.2.2.2.2 Missão

A missão é o propósito da organização, “é a razão de ser da empresa. Nesse ponto procura-se determinar qual o negócio da empresa, porque ela existe, ou, ainda, em que tipos de atividades a empresa deverá concentrar-se no futuro”. (OLIVEIRA, 2011. p. 109). A missão também ajuda a se chegar à visão estabelecida e a posicionar-se no mercado, demonstrando aos seus *stakeholders* e a sociedade quais são seus objetivos.

Deve traduzir a filosofia da organização, que é geralmente formulada por seus fundadores ou criadores por meio de seu comportamento e ações. Essa filosofia envolve os valores e crenças centrais que representam os princípios básicos da organização e que balizam sua conduta ética, sua responsabilidade social e suas respostas às necessidades do ambiente. (CHIAVENATO, 2004, p. 94).

Sendo assim, nota-se que a missão está ligada a “como” e “o que” será ofertado pela empresa ao mercado. Deve estar em sinergia com os valores e a visão.

### 2.2.2.3 Análise Ambiental

A análise ambiental consiste na verificação das condições externas e internas, onde a organização está inserida. É onde o empreendedor levanta informações de riscos, oportunidades, pontos fortes e fracos da empresa e do mercado, “só depois de uma análise ambiental criteriosa a empresa poderá estabelecer seus objetivos e metas, bem como as estratégias que implementará para atingi-los.”. (DORNELAS, 2014, p. 159)

Ainda pode se afirmar segundo Chiavenato (2004, p.463) que o conceito e aplicação da análise ambiental estão ligados ao estudo dos cenários possíveis que o empreendedor poderá enfrentar.

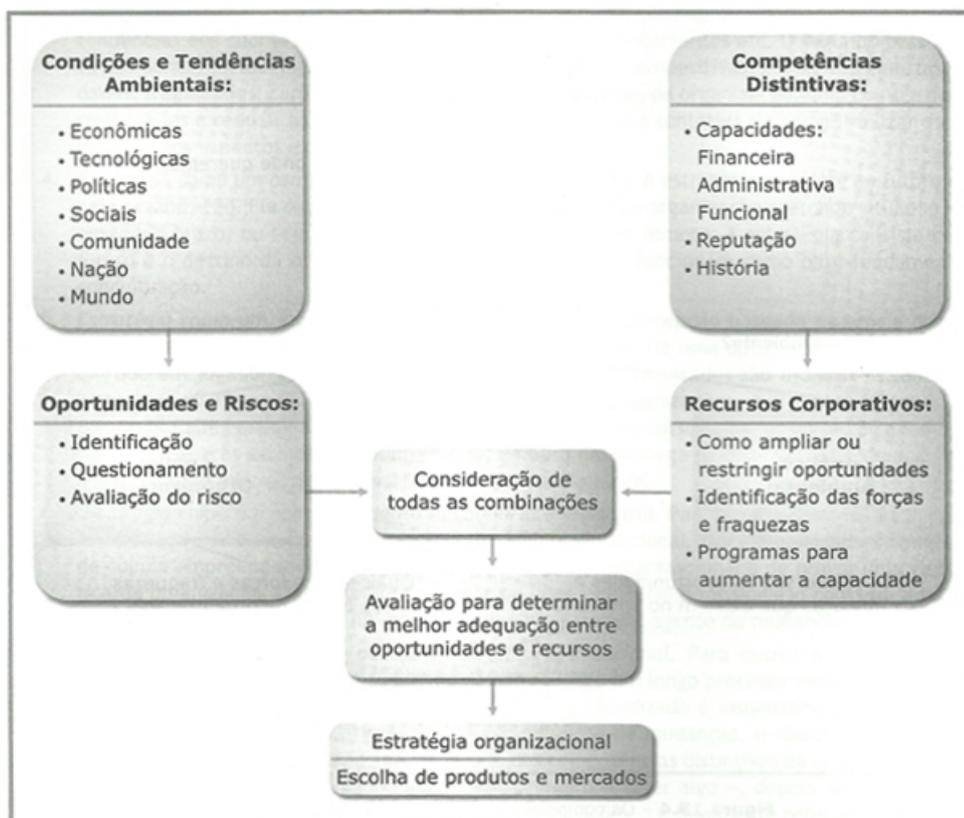


Figura 2 – Abordagem de estratégia segundo Andrew Chiavenato  
Fonte: Adaptado por Chiavenato (2004, p.464)

De acordo com a Figura 2 a análise ambiental pode ser dividida em quatro abordagens: Condições e tendências ambientais, oportunidades e riscos, competências distintivas e recursos corporativos. A partir do levantamento destas

informações deve se fazer as combinações e avaliações necessárias para a definição da estratégia organizacional.

#### 2.2.2.3.1 Análise de Mercado

A análise de mercado pode ser entendida como um estudo de onde a empresa vai atuar. Trata-se de uma análise de seus possíveis clientes, fornecedores e concorrentes, pois será fundamental a qualquer empresa conhecer o seu mercado, permitindo assim um melhor planejamento de seus recursos. “Conhecer o setor de atuação e sua clientela é, antes de tudo, saber se a novidade que irá oferecer corresponde a uma necessidade particular do consumidor e do mercado”. (FILION, 2000, p. 58)

A análise de mercado é considerada por muitos, uma das mais importantes seções do plano de negócios e também a mais difícil de fazer, pois toda a estratégia de negócio depende de como a empresa abordará seu mercado consumidor, sempre procurando se diferenciar da concorrência, agregando maior valor a seus produtos/serviços, com o intuito de conquistar clientes continuamente. (DORNELAS, 2014, p. 144).

Por meio deste entendimento a empresa pode elaborar estratégias mais eficazes em seu planejamento, facilitando sua entrada e de seus produtos ou serviços neste mercado. Esta análise ainda auxilia na estruturação dos planos a seguir, como os de *marketing* e operacional.

#### 2.2.2.3.2 Cliente

Um estudo mais elaborado sobre os clientes permite a empresa construir um levantamento de informações relevantes sobre o panorama de mercado atual e identificar as necessidades, desejos, comportamentos entre outros destes consumidores. É necessário “adquirir uma visão de 360 graus tanto do cotidiano como das mudanças que ocorrem ao longo do ciclo deles para assegurar que os

produtos certos estão sendo comercializados para os clientes certos da maneira certa.”. (KOTLER, 2012, p. 163).

Segundo Escarlate (2010, p.45) existe uma diferença entre a necessidade e o desejo do consumidor, enquanto a necessidade está ligada aos aspectos básicos, o desejo é a manifestação das suas vontades, e isto deve refletir nas ações e estratégias de *marketing* e vendas da empresa.

Sobre o comportamento do consumidor é possível afirmar que:

O comportamento do consumidor é influenciado por três fatores: culturais (cultura, subculturas e classes sociais), sociais (grupos de referência, família, papéis e status) e pessoais (idade, estágio no ciclo de vida, ocupação, circunstâncias econômicas, estilo de vida, personalidade e autoimagem). A pesquisa de todos esses fatores pode fornecer sugestões sobre como atingir e atender os clientes de maneira mais efetiva. (KOTLER, 2012, p.190)

Este é um ponto de partida na análise dos clientes, que possuem ainda outros estímulos que permitem melhor a compreensão destes comportamentos, conforme a Figura 3 abaixo.

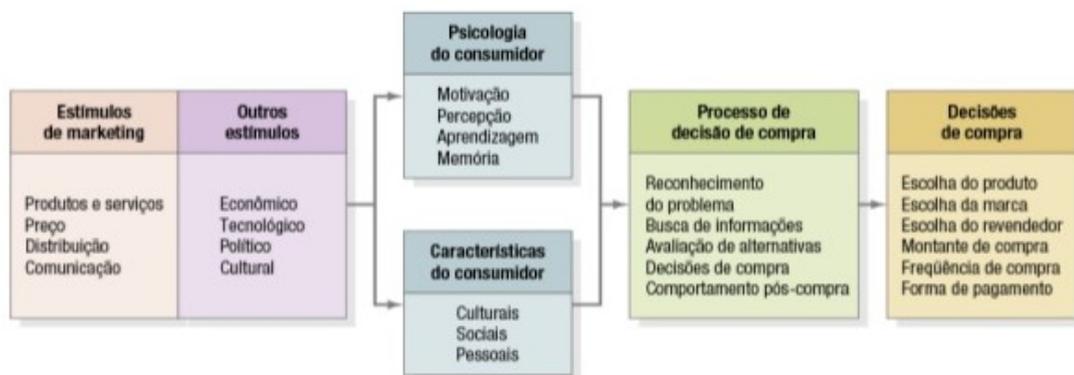


Figura 3 – Modelo do comportamento do consumidor  
Fonte: Kotler (2012, p.172)

Por meio destes levantamentos é possível traçar um perfil do consumidor alvo que a empresa deseja atender e responder algumas perguntas como: características gerais dos clientes, interesses e comportamentos e o que leva esse cliente a consumir. Com isso existe a possibilidade de segmentação de mercado mais assertiva por parte da empresa.

### 2.2.2.3.3 Concorrentes

Analisar a concorrência vai além de identificar aqueles que têm produtos semelhantes, mas sim, que atendam a mesma necessidade do mercado, deve se levar em consideração produtos substitutos reais e potenciais.

A concorrência (competidores) de uma empresa não se limita aos concorrentes diretos, aqueles que produzem produtos similares. Devem ser considerados também os competidores indiretos, aqueles que, de alguma forma, desviam a atenção dos clientes, convencendo-os a adquirir seus produtos. (DORNELAS, 2014, p.144).

Uma análise dos pontos fracos e fortes de seus concorrentes pode ser uma boa maneira de uma empresa se posicionar no mercado, conforme abaixo:

	Nível de conscientização do cliente	Qualidade do produto	Disponibilidade do produto	Assistência técnica	Equipe de vendas
Concorrente A	E	E	D	D	B
Concorrente B	B	B	E	B	E
Concorrente C	R	D	B	R	R

Nota: E = excelente, B = bom, R = razoável, D = deficiente

Quadro 4 – Classificação de concorrentes pelos clientes com base em fatores críticos de sucesso  
Fonte: adaptado de Kotler (2012, p.296)

O Quadro 4 demonstra a análise de três concorrentes de uma empresa avaliados em cinco aspectos. Os resultados deste quadro indicam que em seu posicionamento, “a empresa poderia atacar a concorrente A em disponibilidade de produto e assistência técnica e a em quase tudo, mas não deveria atacar B, que não representava nenhuma fraqueza evidente.” (KOTLER, 2012, p. 296).

### 2.2.2.3.4 Fornecedores

Fornecedores não são apenas aqueles que fornecem matéria prima para a produção, mas também, equipamentos, recursos humanos, entre outros bens e serviços para o melhor funcionamento da empresa. Por isso é de extrema

importância que uma empresa saiba analisar e classificar os fornecedores, a fim de determinar vantagem competitiva frente aos seus concorrentes.

Para a escolha dos melhores fornecedores para o negócio, é necessário levar alguns atributos em consideração.

A escolha e a importância de diferentes atributos variam de acordo com a situação de compra. Confiabilidade de entrega, preço e reputação do fornecedor são extremamente importantes para produtos habitualmente pedidos. Para produtos relacionados à operação normal da empresa, como uma copiadora, os três atributos mais importantes são assistência técnica, flexibilidade do fornecedor e confiança na qualidade do produto. Para produtos destinados a solucionar problemas mais delicados, que podem gerar rivalidade dentro da organização (como a escolha de um sistema de computação), os atributos mais importantes são preço, reputação do fornecedor, confiança na qualidade do produto e do serviço e flexibilidade do fornecedor. (KOTLER, 2012, p. 212).

Nota-se que o preço não é o único e nem o mais importante fator de decisão para a escolha de um fornecedor, deve-se levar em conta também questões como reputação, confiança, flexibilidade e demais atributos que vão de encontro à estratégia e posicionamento da organização.

#### 2.2.2.4 Plano de *Marketing*

O *marketing* é definido por Yanase (2011, p.8) como a relação entre conhecimento existente por um determinado produto ou serviço e a forma como é disponibilizado no mercado. Ou seja, o *marketing* visa identificar quais os fatores influenciam a opção de compra do público-alvo e disponibilizar da melhor maneira possível para entregar algo de valor ao cliente. Para Steven (2004, p.5) o *marketing* concentra-se na satisfação das necessidades e desejos do público-alvo.

No plano de negócio, “o plano de *marketing* estabelece os objetivos de *marketing* da companhia e sugere estratégias para se alcançar tais objetivos”. (WESTWOOD, 1996, p.4). Um dos conceitos mais populares para se avaliar todas as variáveis integradas no composto de *marketing* é a partir dos 4 Pês de Jerome McCarthy.

### 2.2.2.4.1 Os 4 Pês de Jerome McCarthy

Segundo Magalhães (2007, p.34), as quatro variáveis do modelo proposto são definidas como produto, preço, praça e promoção. Produto trata-se da formatação do produto ou serviço, preço é o esforço que consumidor está disposto a dispender, ponto é o local onde este produto será disponibilizado e vendido, promoção é o meio de comunicação para atingir e influenciar o consumidor. Sendo assim, “Os 4 Pês representavam as quatro variáveis básicas, que comporiam a estratégia de atuação de uma empresa no mercado.” (YANASE, 2011, p.33).

Decisões estratégicas do <i>Mix de Marketing</i>			
Produto	Preço	Praça	Promoção
Variedade	Preço da lista	Canais	Promoção de vendas
Qualidade	Descontos	Coberturas	Propaganda
<i>Design</i>	Bonificações	Sortimentos	Força de vendas
Características	Prazo de pagamento	Locais	Relações públicas
Nome da marca	Condições de financiamento	Estoque	<i>Marketing</i> direto
Embalagem		Transporte	
Tamanhos			
Serviços			
Garantias			
Devoluções			

Figura 4 – Decisões estratégicas do *Mix de Marketing*  
 Fonte: Kotler (2012, p.24)

A Figura 4 ilustra as decisões estratégicas que são avaliadas durante a elaboração do plano de *marketing* para cada variável dos 4 Pês. O plano de *marketing* alinhado com as decisões estratégicas reduz o risco do produto não ser aceito no mercado, pois a estratégia de *marketing* é um importante processo para construir uma marca sólida no mercado e entregar um produto de valor que satisfaz as necessidades do cliente.

#### 2.2.2.4.2 A Matriz de *Marketing* de Magalhães

Magalhães (2007, p.37) evoluiu o conceito de 4 Pês e sugeriu que para se alcançar a excelência em planejamento de *marketing*, devem-se tomar decisões mais adequadas diante da dinâmica do mercado. No estágio primário dos 4 Pês as variáveis são mais evidentes e menos complexas, porém com um grau de precisão menos apurado. Então Magalhães (2007, p.38) desenvolveu a matriz 4P<sup>2</sup> ou matriz de *marketing*, onde para cada decisão (produto, preço, praça e promoção) haverá quatro ações (formatar, valorizar, disponibilizar, comunicar).

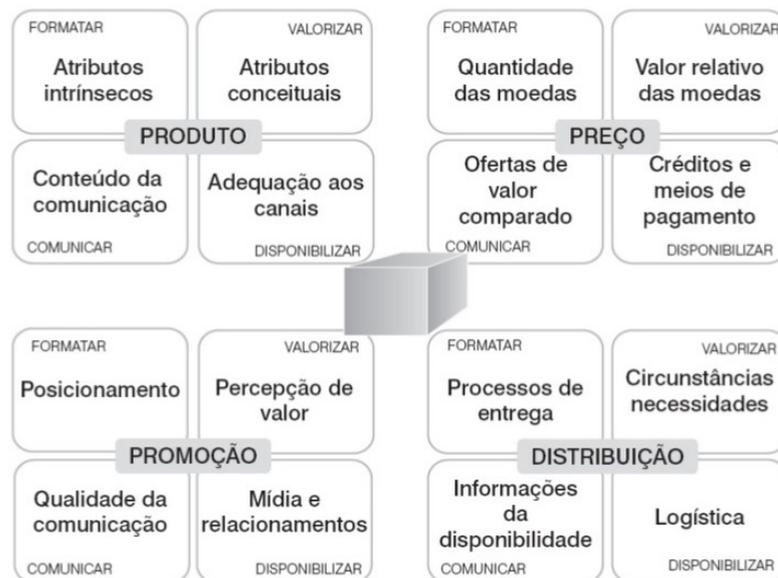


Figura 5 – A aplicação da Matriz de *Marketing*  
Fonte: Magalhães (2007, p.36)

Conforme Figura 5, segundo Magalhães (2007, p.38) formatar refere-se a ações que geram vantagem competitiva real, valorizar são ações que visam gerar valor adicional ou maior valor percebido ao ponto de vista do consumidor, disponibilizar são ações para aumentar a conveniência e disponibilidade, e comunicar são ações para promover as vantagens competitivas de maneira mais eficiente.

### 2.2.2.5 Plano Operacional

O plano operacional de acordo com Hisrich, Peters e Shepherd (2009, p.235) engloba todo o processo operacional de uma empresa, desde o processo de produção até o fluxo do produto ou serviço e entrega ao cliente.

Esta seção deve apresentar as ações que a empresa planeja em seu sistema produtivo e o processo de produção, indicando o impacto das ações em seus parâmetros de avaliação de produção. Deve conter informações operacionais atuais e previstas de fatores como: *lead time* do produto ou serviço, percentual de entregas a tempo (*on time delivery*), rotatividade do inventário, índice de refugo, *lead time* de desenvolvimento de produto ou serviço etc. (DORNELAS, 2014, p. 98-99)

Por meio do plano operacional, será possível identificar como é o funcionamento da empresa quanto aos processos de produção e logística, para avaliar qual a estrutura necessária para atender a demanda do mercado.

### 2.2.2.6 Plano de Recursos Humanos

Os recursos humanos “constituem o único recurso vivo, dinâmico e inteligente da organização [...]. As pessoas trazem para as organizações suas habilidades, conhecimentos, competências, atitudes, comportamentos, percepções, etc.”. (CHIAVENATO, 2009, p.214).

Segundo Godoy (2008, p.120), o planejamento de recursos humanos é composto pelo dimensionamento da quantidade de pessoas para a empresa desenvolver suas atividades e alcançar seus objetivos. Ainda de acordo com o autor, o planejamento de recursos humanos pode ser feito de duas formas: baseado nos cargos que as pessoas irão desempenhar ou baseado nas competências organizacionais que a empresa precisa desenvolver, buscando indivíduos que preenchem essas lacunas para obter maior vantagem competitiva.

### 2.2.2.7 Plano Financeiro

O plano financeiro alinha as receitas com os custos e despesas do negócio, “a parte financeira é, para muitos empreendedores, a mais difícil do plano de negócios, pois deve refletir em números tudo o que foi escrito até então nas outras ações do plano” (DORNELAS, 2014, p. 167).

#### 2.2.2.7.1 DRE

A demonstração do resultado do exercício é responsável pela mensuração do resultado líquido, apurando ao final do período o lucro ou prejuízo.

A DRE tem como finalidade exclusiva apurar o lucro ou prejuízo de exercício, ou seja, quanto a empresa ganhou ou perdeu com seus negócios. O demonstrativo engloba as receitas, as despesas, os ganhos e as perdas do exercício, apurados por Regime de competência independentemente, portanto, de seus pagamentos e recebimentos. (ASSAF NETO, 2010, p.93).

Esse método facilita a organização do resultado da empresa, “a demonstração do resultado é uma classificação ordenada e resumida das receitas e das despesas da empresa em determinado período.” (DORNELAS, 2014, p.170).

#### 2.2.2.7.2 Fluxo de Caixa

Segundo Sá (2012, p.11) fluxo de caixa é o método de captura e registro dos fatos e valores que provoquem alterações no saldo de caixa e sua apresentação em relatórios estruturados, de forma a permitir sua compreensão e análise.

Para Assaf Neto (2010, p.95) a demonstração do fluxo de caixa classifica-se em três categorias, como mostra o Quadro 5:

<b>Fluxo de caixa das operações :</b>	é relacionado à produção e entrega de bens e serviços;
<b>Fluxo de caixa das atividades de financiamento:</b>	são as atividades referentes a empréstimos e financiamentos;
<b>Fluxo de caixa das atividades de investimento:</b>	são as atividades referentes a investimentos relacionados a variação dos ativos de longo prazo utilizados na produção de bens e serviços.

Quadro 5 – Classificação de fluxo de caixa  
Fonte: Assaf Neto (2010, p.95)

Segundo Assaf Neto (2010, p.95) a elaboração do fluxo de caixa pode ser realizada por meio de dois métodos, um deles é o método direto que elabora a Demonstração do Fluxo de Caixa (DFC) a partir da movimentação direta ocorrida no caixa da empresa, demonstrando todos os itens que tenham provocado entrada e saída de caixa. O outro é o método indireto que elabora a DFC de maneira mais ampla, sem destacar os detalhes das movimentações.

#### 2.2.2.7.3 Ponto de Equilíbrio

Segundo Assaf Neto (2010, p.125) o ponto de equilíbrio é formado a partir das relações dos custos e despesas fixos e variáveis com as receitas de vendas. “No ponto de equilíbrio, não há lucro nem prejuízo. É o ponto no qual a receita proveniente das vendas equivale à soma dos custos fixos e variáveis.” (DORNELAS, 2014, p.173). O ponto de equilíbrio operacional pode ser calculado conforme a Figura 6:

$$q = \frac{CF}{p - CVu}$$

onde:

q = quantidade de vendas por unidade  
p = preço de venda unitário  
CVu = custo (despesa) operacional variável por unidade  
CF = custo (despesa) operacional fixo no período

Figura 6 – Fórmula do ponto de equilíbrio  
Fonte: Assaf Neto (2010, p.125)

No ponto de equilíbrio, o lucro antes dos juros e do imposto de renda é igual a zero. Essa quantidade de unidades a ser produzida e vendida pela empresa, definida por  $q$  na fórmula de cálculo, é o que se denomina de Ponto de Equilíbrio Operacional (PEO), ou seja, o volume mínimo de vendas necessário para pagar todos os custos operacionais fixos e variáveis da empresa. Realizando vendas acima desse ponto, a empresa atua na faixa de lucro, volume de vendas abaixo do ponto de equilíbrio gera prejuízo. (ASSAF NETO, 2010, p.125).

Por meio do ponto de equilíbrio é possível definir a quantidade de produtos a serem vendidos, no intuito de apurar qual a quantidade mínima a ponto de empatar a operação, sem que haja lucro ou prejuízo no período apurado.

#### 2.2.2.7.4 Índices Financeiros

Um importante elemento para se verificar o desempenho da empresa é por meio dos índices financeiros. “os índices financeiros indicam como está à situação financeira da empresa, e a capacidade de honrar seus compromissos no prazo.” (DORNELAS, 2014, p.175). O autor também cita que existem quatro indicadores a serem avaliados: liquidez, atividade, endividamento e lucratividade.

#### 2.2.2.7.5 Técnicas de Análise de Investimento

De acordo Dornelas (2014, p.176) existe algumas formas de se realizar uma análise de investimento, o retorno contábil sobre investimento é um critério de lucro e pode ser calculado conforme Figura 7. Outra forma seria o prazo de *payback*, que mede o tempo necessário para a recuperação do capital inicialmente investido.

$$\text{Rentabilidade} = \frac{\text{Lucro anual médio}}{\text{Valor declarado médio do investimento}}$$

Figura 7 – Fórmula do retorno contábil sobre investimento  
Fonte: Dornelas (2014, p.176)

Por meio desta fórmula, é possível apurar a rentabilidade do negócio, visando identificar se o retorno do investimento aplicado gera êxito econômico para a empresa.

#### 2.2.2.7.6 Técnicas de Fluxo de Caixa Descontado

Segundo Cupertino (2005, p.25), o fluxo de caixa descontado é um método de analisar o desempenho financeiro, descontando os componentes futuros de entradas e saídas relacionados a operações para o valor presente, de tal forma que sintetize os custos das fontes de financiamento utilizado pela empresa. “Essa análise pode ser feita por meio de dois métodos: VPL (Valor presente líquido) e TIR (Taxa interna de retorno)”. (DORNELAS, 2014, p.177).

#### 2.2.2.8 Aspectos Jurídicos e Legais

Os aspectos jurídicos e legais compreendem os procedimentos necessários para abertura da empresa no município que a empresa será instalada junto com seu enquadramento jurídico e tributário, desde a definição do tipo jurídico a ser utilizado até o recolhimento de seus tributos.

##### 2.2.2.8.1 Abertura da Empresa

De acordo com o Governo do Estado do Paraná (2015, p.1), os procedimentos para realizar a abertura de uma empresa no site Empresa Fácil são: primeiramente definir qual será o tipo jurídico em que se enquadra, essa informação é necessária para a continuidade do processo e fins de tributação e faturamento. Em seguida, verifica-se na prefeitura local a disponibilidade do endereço, consulta se o nome da empresa está disponível na Junta Comercial e define as atividades principais e secundárias (CNAE) na Receita Federal. Como a empresa em estudo se

trata de uma sociedade empresária limitada será necessário a elaboração de um contrato social, que deverá ser validado na Junta Comercial. Por meio deste documento é distribuído as informações de seus sócios e suas participações e responsabilidades. O processo completo está descrito na Figura 8.

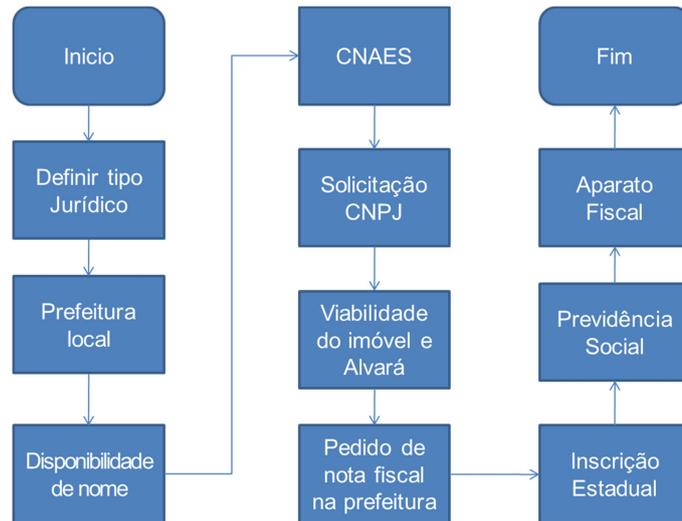


Figura 8 – Fluxograma para abertura de uma sociedade empresarial limitada no estado Paraná  
Fonte: Os autores, adaptado de Governo do Estado do Paraná (2015, p.1)

Segundo o Portal Brasil (2011, p.1) após realizar o registro na Junta Comercial e receber o NIRE, é preciso efetuar a solicitação do CNPJ no site da Receita Federal, em seguida é necessário consultar a viabilidade do imóvel e alvará de funcionamento junto ao Corpo de Bombeiros. O próximo passo é realizar a inscrição estadual junto a Secretaria Estadual da Fazenda, para obter o registro do ICMS, realizar o cadastro na Previdência Social para recolhimento de impostos e preparar os aparatos fiscais para tornar a empresa apta a emitir nota fiscal.

#### 2.2.2.8.2 Enquadramento Tributário

O regime de Simples Nacional, Conforme dispõe a Lei Complementar Nº 123, de 14 de Dezembro De 2006, é “um regime compartilhado de arrecadação, cobrança e fiscalização de tributos aplicável às Microempresas e Empresas de Pequeno Porte”. (FEDERAL, 2015, p.1). De acordo com as leis complementares nºs 128/2008 e 139/2012 “o sistema corresponde a um regime diferenciado de tributação para

essas empresas, com pagamento de seis tributos federais por uma única alíquota.” (OLIVEIRA *et al*, 2012, p.378).

Segundo a Receita Federal considera-se uma EPP a empresa que tenha receita bruta superior a R\$ 360.000,00 e máxima de R\$ 3.600.000,00 no ano-calendário.

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

Quadro 6 – Alíquotas e partilha do Simples Nacional para a indústria  
Fonte: Receita Federal – Anexo II do Simples Nacional (2015, p.1)

No Quadro 6 estão descritas as alíquotas e a partilha dos impostos que compõem a tributação do Regime de Simples Nacional. Esses impostos se dividem em: federais (IRPJ, CSLL, Cofins, PIS/Pasep, CPP e IPI) e estaduais (ICMS).

No Quadro 7 serão descritos os impostos que compõem a alíquota do Simples Nacional.

	<b>Imposto</b>	<b>Descrição</b>
I	IRPJ – Imposto de Renda Pessoa Jurídica	É o imposto recolhido sobre a renda das empresas, principalmente, recolhido para a Receita Federal e as informações pertinentes a esse tributo, como base de cálculo, por exemplo, dependem do regime de tributação a qual a empresa optou.
II	CSLL – Contribuição Social sobre o Lucro Líquido	A contribuição social sobre o lucro líquido. Segue os formatos para o IRPJ. É baseado na opção de tributação das empresas e recolhido pela Receita Federal.
III	COFINS – Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social	A COFINS tem como fato gerador o auferimento de receita pela pessoa jurídica de direito privado inclusive as a ela equiparadas pela legislação do imposto de renda.
IV	PIS/Pasep – Contribuição para os Programas de Integração Social e de Formação do Patrimônio do Servidor Público	A contribuição é apurada mensalmente pelas pessoas jurídicas de direito privado e as que lhes são equiparadas pela legislação do imposto de renda, inclusive as empresas públicas e as sociedades de economia mista e suas subsidiárias, com base no faturamento do mês.
V	CPP – Contribuição Patronal Previdenciária	É recolhida de acordo com a atividade tributada na forma dos Anexos I ao V da Lei Complementar 123/2006.
VI	ICMS – Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Prestação de Serviços de Transporte Interestadual e Intermunicipal	A hipótese de incidência do ICMS tem como aspecto material decorrente fato decorrente da iniciativa do contribuinte, que implique movimentação física, ficta ou econômica de bens identificados como mercadorias.
VII	IPI – Imposto sobre Produtos Industrializados	O IPI é um imposto federal que incide sobre produtos industrializados nacionais e estrangeiros.

Quadro 7 – Impostos que compõem a alíquota do Simples Nacional

Fonte: Os autores, adaptado por Cassone (2012, p.318)

### 3 APRESENTAÇÃO DA PESQUISA

A seguir será apresentado o resultado da pesquisa de campo elaborado para atender o segundo objetivo específico, que consiste em analisar o potencial de mercado existente e a estrutura organizacional necessária para a abertura de uma fábrica de doces artesanais.

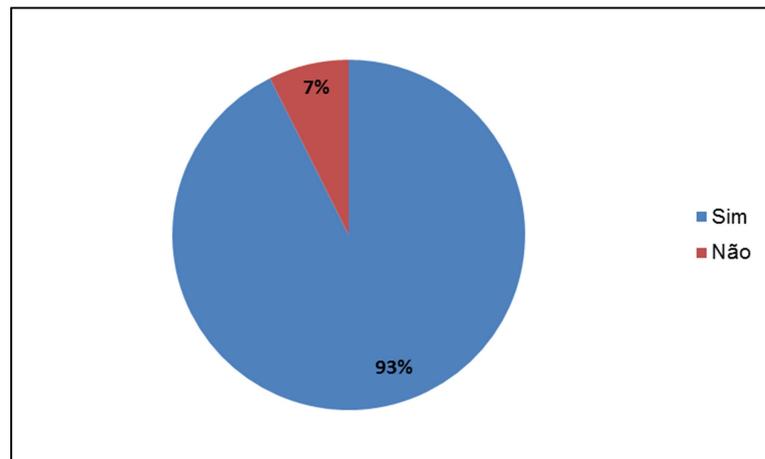


Gráfico 1 – Proporção de pessoas que compram ou consomem doces  
Fonte: Pesquisa de campo, 2015

Quando questionado sobre a compra ou consumo de doces, de acordo com o Gráfico 1, verifica-se que a maioria das pessoas, 93%, responderam que compram ou consomem doces. Em seguida 7% afirmaram que não compram ou não consomem doces.

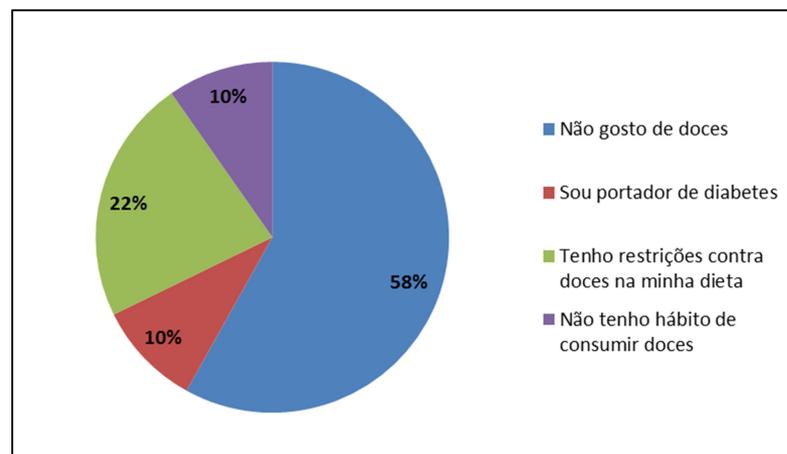


Gráfico 2 – Proporção de pessoas que não compram ou consomem doces  
Fonte: Pesquisa de campo, 2015

Quando questionado sobre os motivos de não comprarem ou consumirem doces, de acordo com o Gráfico 2, verifica-se que a maioria das pessoas, 58%, responderam que não gostam de doces. Em seguida 22% afirmaram que não compram ou consomem por terem restrições contra doces em sua dieta. Vale ressaltar também que, 10% dos entrevistados não compram ou consomem por serem portadores de diabetes.

Somados, 32% dos entrevistados não compram ou consomem doces por alguma restrição a sua rotina. Ou seja, é um público que pode ser atingido por meio de produtos saudáveis e nutracêuticos.

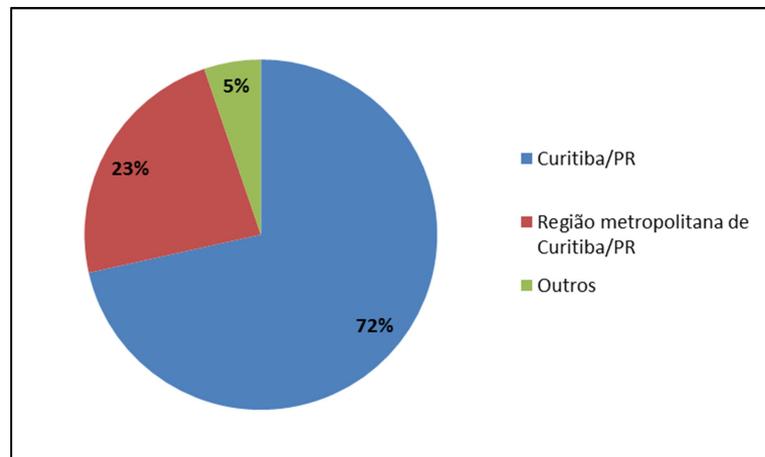


Gráfico 3 – Proporção de pessoas por região onde moram  
Fonte: Pesquisa de campo, 2015

Quando questionados sobre o local onde residem, de acordo com o Gráfico 3, verifica-se que a maioria das pessoas, 72%, responderam que moram em Curitiba/PR. Em seguida 23% afirmaram que residem na região metropolitana de Curitiba/PR. Vale ressaltar também que, apenas 5% dos entrevistados não moram em Curitiba/PR e região metropolitana.

A grande maioria dos entrevistados, 95%, residem em Curitiba ou na região metropolitana, índice que favorece a análise dos dados, pois, será essa a região de atuação da empresa num primeiro momento.

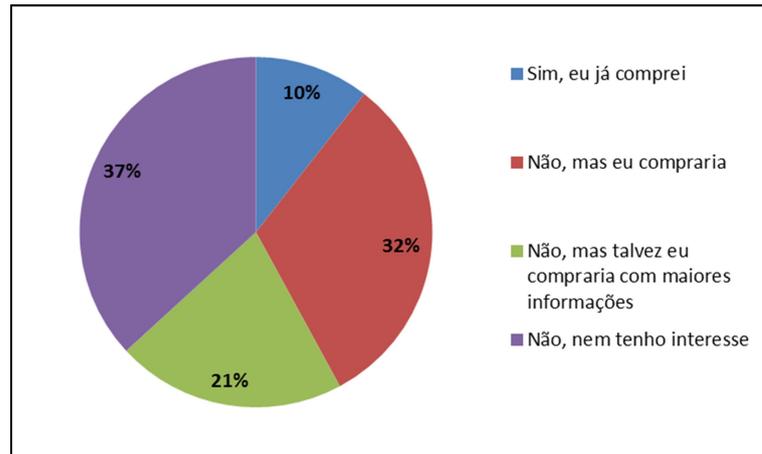


Gráfico 4 – Proporção de pessoas que compram ou não doces pela internet  
Fonte: Pesquisa de campo, 2015

Quando questionados sobre a compra de doces pela internet, de acordo com o Gráfico 4, verifica-se que 37% responderam que não compraram e não tem interesse. Em seguida 32% afirmaram que não compram, mas poderiam comprar. Vale ressaltar também que, apenas 10% dos entrevistados já compraram doces pela internet.

A maioria dos entrevistados não tem o hábito de comprar doces pela internet. Suas compras são mais tradicionais, porém um dado que pode ser levado em consideração é o fato de 32% demonstrarem interesse nesta modalidade de compra.

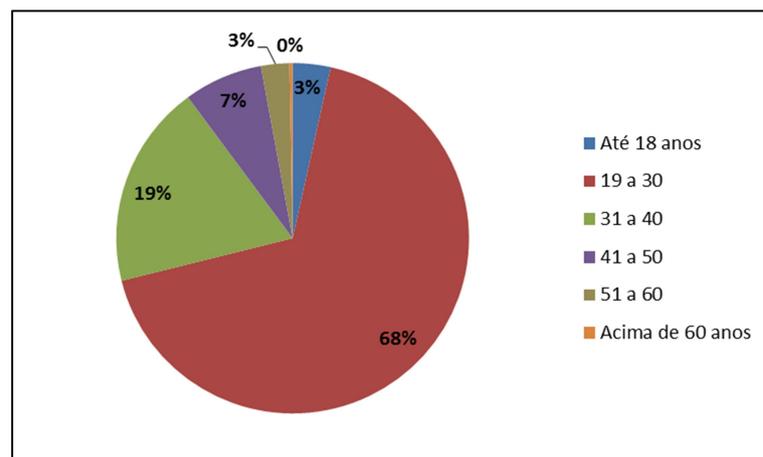


Gráfico 5 – Proporção de pessoas por idade  
Fonte: Pesquisa de campo, 2015

Quando questionados sobre a sua faixa etária, de acordo com o Gráfico 5, verifica-se que a maioria das pessoas, 68%, responderam que tem entre 19 e 30 anos. Em seguida 19% afirmaram ter entre 31 e 40 anos. Vale ressaltar também que, menos de 3% dos entrevistados tem entre 51 e 60 anos.

A grande maioria dos entrevistados estão em idade economicamente ativa e são os que detêm o poder de decisão na hora da compra.

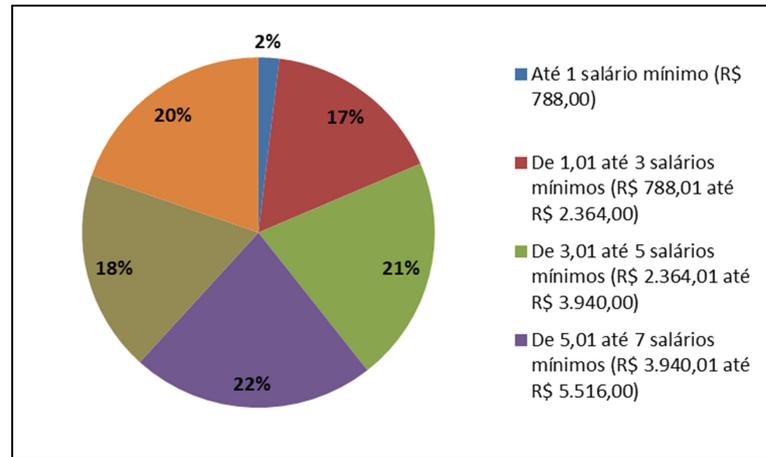


Gráfico 6 – Proporção de pessoas por renda familiar  
Fonte: Pesquisa de campo, 2015

Quando questionados sobre a sua renda familiar, de acordo com o Gráfico 6, verifica-se que 22% responderam que a renda familiar vai de 5,01 até 7 salários mínimos. Em seguida 21% afirmaram que a renda familiar vai de 3,01 até 5 salários mínimos. Vale ressaltar também que, apenas 2% dos entrevistados ganham até 1 salário mínimo. Conseguiu-se englobar um público com uma renda familiar maior do que três salários mínimos, o que demonstra um poder de compra mais elevado do público entrevistado.

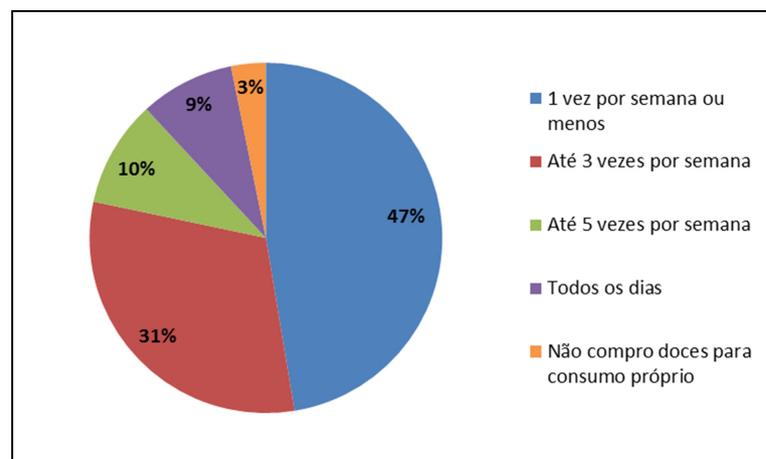


Gráfico 7 – Proporção de pessoas por frequência de compra para consumo próprio  
Fonte: Pesquisa de campo, 2015

Quando questionados sobre a frequência de compra de doces para consumo próprio, de acordo com o Gráfico 7, verifica-se que a maioria das pessoas, 47%,

responderam que compram uma vez por semana ou menos. Em seguida 31% afirmaram que compram até 3 vezes por semana. Vale ressaltar também que, apenas 3% dos entrevistados não compram doces para consumo próprio.

Percebe-se uma boa frequência de compras dos consumidores, visto que praticamente um terço do público entrevistado, chega a comprar até três vezes na semana.

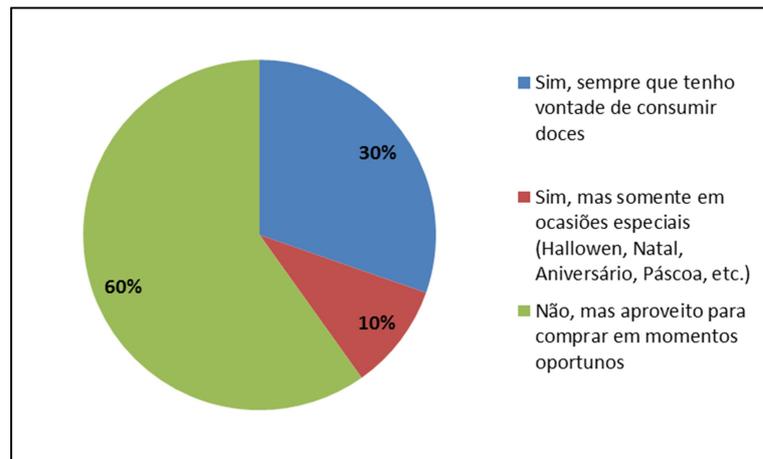


Gráfico 8 – Proporção de pessoas que se deslocam exclusivamente para comprar doces  
Fonte: Pesquisa de campo, 2015

Quando questionados sobre o seu deslocamento exclusivo para compra de doces, de acordo com o Gráfico 8, verifica-se que a maioria das pessoas, 60%, responderam que não se deslocam exclusivamente para comprar doces, mas aproveitam momentos oportunos para realizar a compra. Em seguida 30% afirmaram que sim. Vale ressaltar também que, apenas 10% dos entrevistados se deslocam para comprar doces.

Consumidores de doces não tem por hábito deslocar-se exclusivamente para adquirirem estes produtos. Ou seja, estas compras são na sua maioria por conveniência ou impulso.

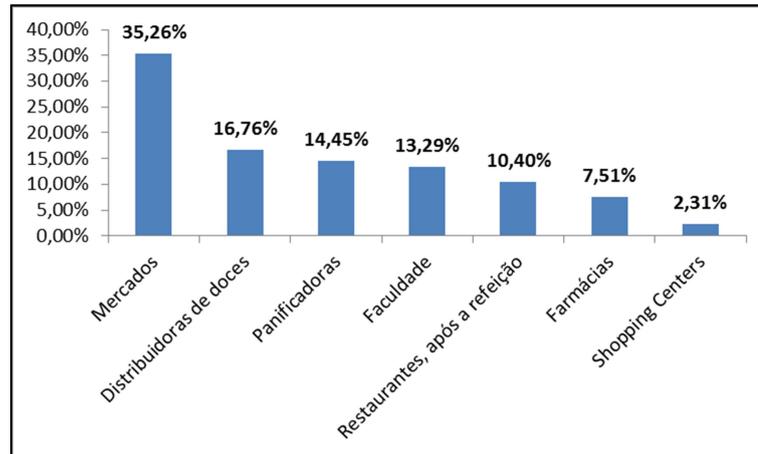


Gráfico 9 – Proporção de pessoas que sempre compram doces no local  
Fonte: Pesquisa de campo, 2015

Quando questionados quanto a frequência de compra de doces em determinados locais, de acordo com o Gráfico 9, verifica-se que a alternativa “sempre”, analisada isoladamente, fica da seguinte maneira: 35,26% citaram que sempre compram doces em mercados, seguido por 16,76% que sempre compram em distribuidoras de doces e 14,45 % que sempre compram em panificadoras. Os locais tele-entregas e lojas online não tiveram nenhuma citação.

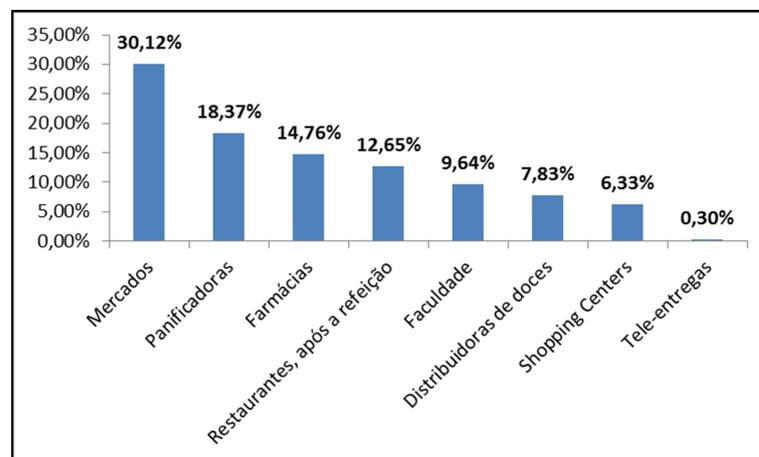


Gráfico 10 – Proporção de pessoas que quase sempre compram doces no local  
Fonte: Pesquisa de campo, 2015

Quando questionados quanto a frequência de compra de doces em determinados locais, de acordo com o Gráfico 10, verifica-se que a alternativa “quase sempre”, analisada isoladamente, fica da seguinte maneira: 30,12% citaram que quase sempre compram doces em mercados, seguido por 18,37% que quase sempre compram em panificadoras e 14,76 % que sempre compram em farmácias. O local lojas online não obteve nenhuma citação.

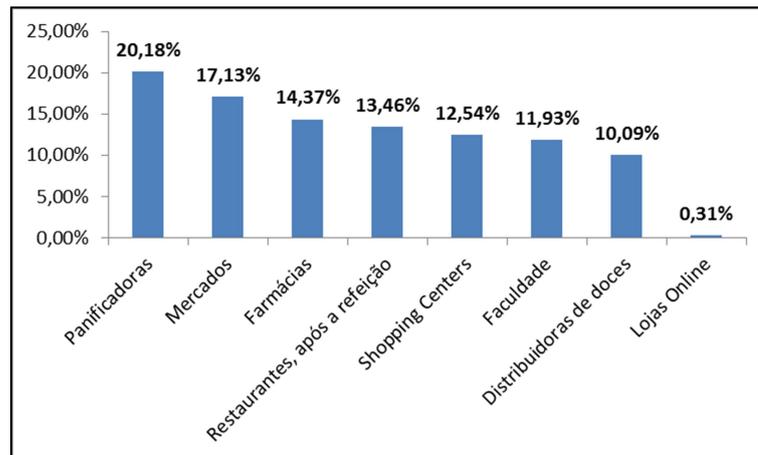


Gráfico 11 – Proporção de pessoas que de vez em quando compram doces no local  
Fonte: Pesquisa de campo, 2015

Quando questionados quanto a frequência de compra de doces em determinados locais, de acordo com o Gráfico 11, verifica-se que a alternativa “de vez em quando”, analisada isoladamente, fica da seguinte maneira: 20,18% citaram que de vez em quando compram doces em panificadoras, seguido por 17,13% que de vez em quando compram em mercados e 14,37% que de vez em quando compram em panificadoras. O local tele-entregas não obteve nenhuma citação.

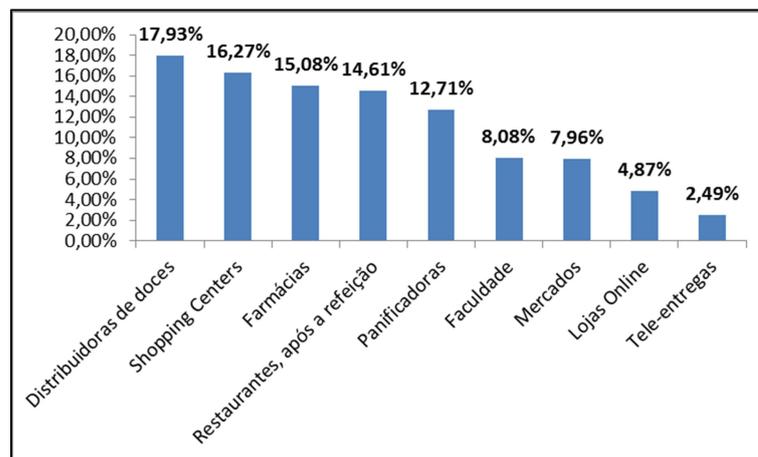


Gráfico 12 – Proporção de pessoas que raramente compram doces no local  
Fonte: Pesquisa de campo, 2015

Quando questionados quanto a frequência de compra de doces em determinados locais, de acordo com o Gráfico 12, verifica-se que a alternativa “raramente”, analisada isoladamente, fica da seguinte maneira: 17,93% raramente compram doces em distribuidoras de doces, seguido por 16,27% que raramente compram em *shopping centers* e 15,08% que raramente compram em farmácias.

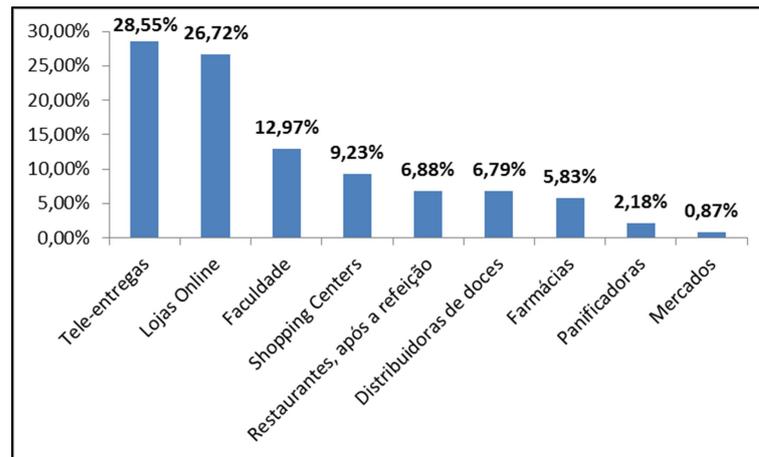


Gráfico 13 – Proporção de pessoas que nunca compram doces no local  
Fonte: Pesquisa de campo, 2015

Quando questionados quanto a frequência de compra de doces em determinados locais, de acordo com o Gráfico 13, verifica-se que a alternativa “nunca”, analisada isoladamente, fica da seguinte maneira: 28,55% citaram que nunca compram doces por tele-entregas, seguido por 26,72% que nunca compram em lojas online e 12,97% que nunca compram em faculdade.

Por meio dos gráficos 9, 10, 11, 12 e 13 percebe-se que os locais de maior comercialização de doces são os tradicionais, tais como mercado, panificadora e distribuidora de doces. Não há ainda o hábito de compras por canais on-lines ou de tele-entregas.

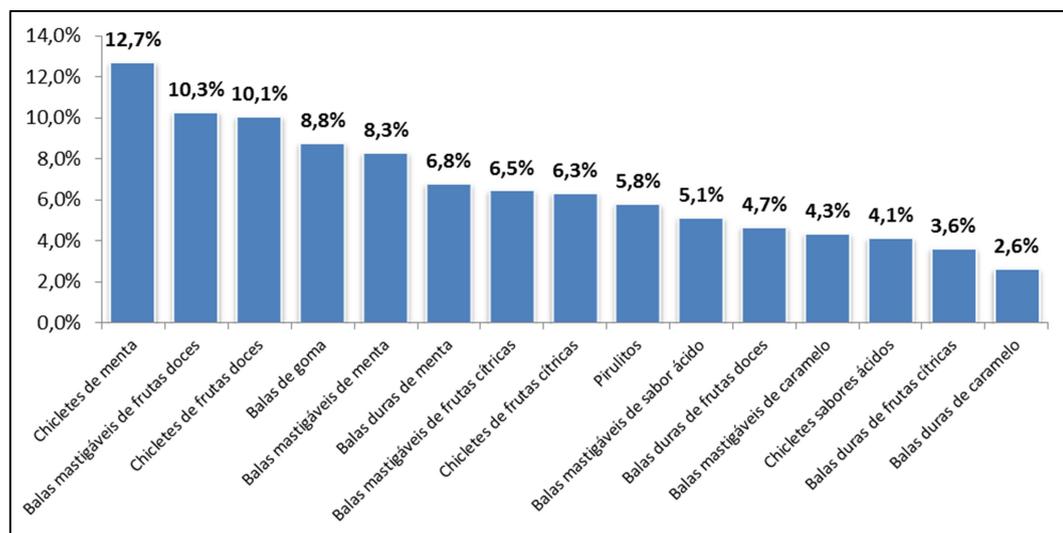


Gráfico 14 – Produtos que mais são comprados para consumo próprio  
Fonte: Pesquisa de campo, 2015

Quando questionados sobre os doces que mais compram para consumo próprio, de acordo com o Gráfico 14, verifica-se que 12,7% responderam que compram chicletes de menta, seguido por, 10,3% balas mastigáveis de frutas doces, 10,1% chicletes de frutas doces, 8,8% balas de goma e 8,3% balas mastigáveis de menta. A alternativa balas duras de caramelo foi a menos citada com apenas 2,6% das menções de compra para consumo próprio.

Nota-se o interesse maior dos entrevistados nos produtos com sabor de menta e frutas doces tanto para chicletes quanto para balas. Ou seja, um gosto de certa maneira conservador, pois, sabores cítricos, ácidos e demais ainda não são muito citados na pesquisa.

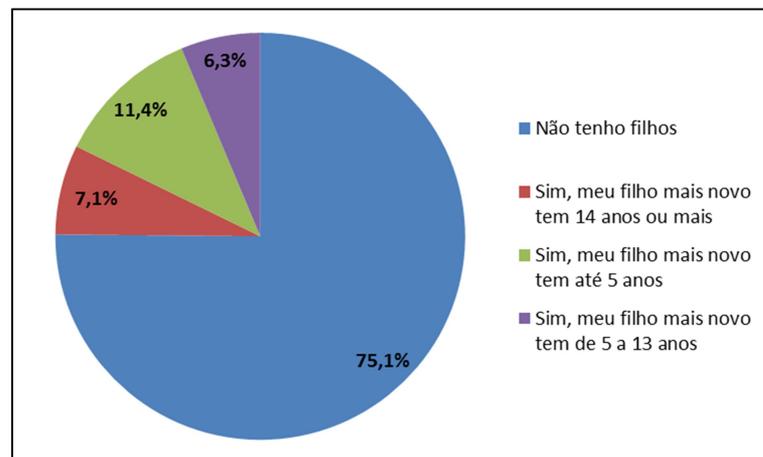


Gráfico 15 – Proporção de pessoas com filhos  
Fonte: Pesquisa de campo, 2015

Quando questionados sobre a faixa etária do filho mais novo, de acordo com o gráfico 15, verifica-se que a grande maioria das pessoas que responderam ao questionário, 75,1%, afirmaram não ter filhos. Ou seja, apenas 24,9% tem filhos, sendo deste percentual 11,4% para filho mais novo até 5 anos, 6,3% filho mais novo entre 5 e 13 anos e 7,1% para filho mais novo com mais de 14 anos. A maioria dos entrevistados é quem detém o poder de decisão e suas compras são baseadas nos seus gostos e preferências.

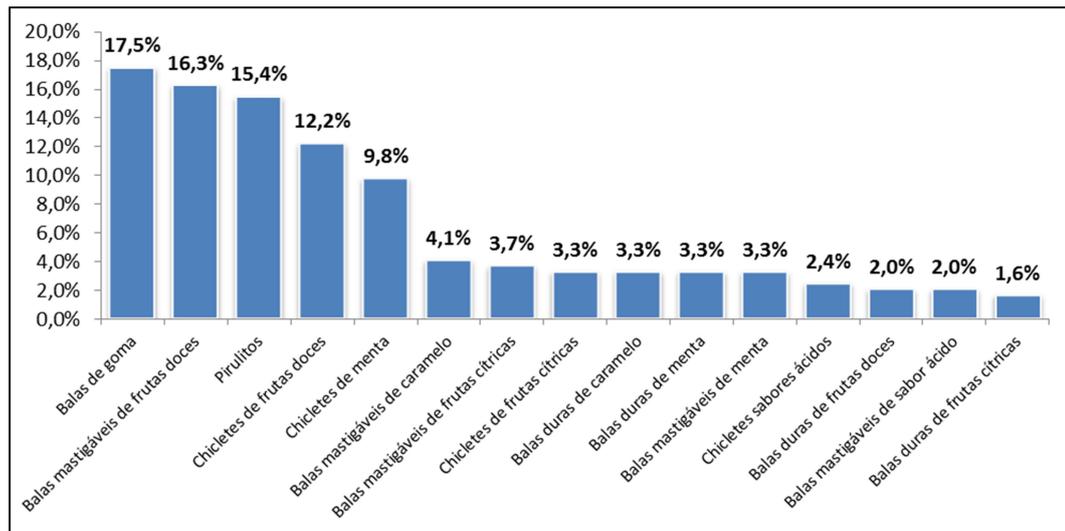


Gráfico 16 – Produtos que mais são comprados para consumo dos filhos  
Fonte: Pesquisa de campo, 2015

Quando questionados sobre os doces que mais compram para o consumo dos filhos, de acordo com o Gráfico 16, verifica-se que 17,5% responderam que compram balas de goma, seguido por, 16,3% balas mastigáveis de frutas doces, 15,4% pirulitos, 12,2% chicletes de frutas doces e 9,8% chicletes de menta. As demais alternativas somadas correspondem a 29% do total.

Crianças, diferentemente dos adultos, consomem mais balas de goma, ou seja, na compra de um chefe de família poderá conter mais produtos em sua cesta a fim de atender gostos distintos.

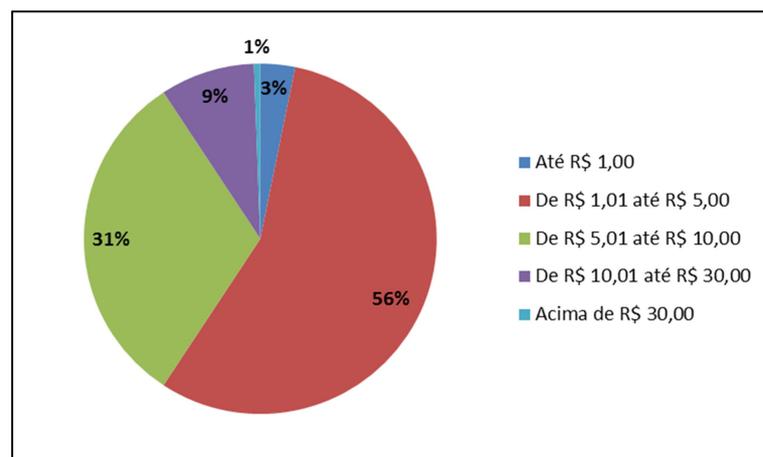


Gráfico 17 – Valor médio despendido em uma única compra de doces  
Fonte: Pesquisa de campo, 2015

Quando questionados sobre o valor médio gasto em uma única compra de doces, de acordo com o Gráfico 17, verifica-se que a maioria das pessoas, 56%, responderam que costumam gastar de R\$ 1,01 até R\$ 5,00 a cada compra de doces. E 31% afirmam que seu gasto médio em uma única compra é de R\$ 10,01 até R\$ 30,00. Apenas 1% dos entrevistados costumam gastar até R\$ 1,00 por compra.

Os consumidores estão gastando mais nas compras de doces. Estão dispostos a pagar se perceberem o benefício que atenda sua necessidade, conforme a gráfico acima.

TABELA 1 – Critério mais importante para escolha de uma nova marca de doces

<b>Critério</b>	<b>Pontuação Total</b>	<b>Porcentagem</b>	<b>Porcentagem Acumulada</b>
Gosto/Paladar	1.756	23,89%	23,89%
Preço	1.523	20,72%	44,61%
Conhecimento de Marca	1.270	17,28%	61,89%
Confiança	1.109	15,09%	76,98%
Embalagem	934	12,71%	89,69%
Disponibilidade	758	10,31%	100,00%
<b>Pontuação Geral</b>	<b>7.350</b>	<b>100,00%</b>	

Fonte: Pesquisa de campo, 2015

Quando questionados quanto ao grau de importância dos critérios de escolha de uma marca, de acordo com a Tabela 1, verifica-se os seguintes resultados: Gosto/Paladar foi o melhor ranqueado na opinião dos entrevistados com 1.756 pontos, seguido de preço com 1.523 pontos e conhecimento da marca com 1.270 pontos. Em último lugar na preferência dos entrevistados está disponibilidade com 758 pontos apenas.

Para os entrevistados a experiência degustativa é a mais importante para se escolher uma marca de doces, é o que fideliza o seu consumo e faz despende até mais dinheiro para comprar um produto.

A partir destas informações, o plano de negócios continuará em desenvolvimento com o objetivo de analisar a viabilidade econômica e financeira para abertura de uma fábrica de doces artesanais no município de Curitiba/PR.

## 4 PLANO DE NEGÓCIO

Neste capítulo será apresentado todo o estudo financeiro, operacional e mercadológico para responder o objetivo específico que se refere a apresentar a viabilidade econômica e financeira do projeto.

### 4.1 SUMÁRIO EXECUTIVO

O presente trabalho tem como objetivo apresentar o estudo da viabilidade financeira e econômica da abertura de uma fábrica de doces artesanais no município de Curitiba/PR. A empresa Karamello Fábrica de Doces Artesanais LTDA atuará no ramo de doces e balas que tem como missão produzir e comercializar doces artesanais com elevado padrão de qualidade, promovendo felicidade e satisfação aos seus stakeholders.

Neste plano de negócio serão apresentados os aspectos relacionados à criação do negócio como o conceito, descrição e análise da empresa, mercado, processos de fabricação, incluindo os planos financeiro, operacional, administrativo e de *marketing* com a intenção de atender e criar necessidades de consumo na região de atuação.

O empreendimento contará com cinco colaboradores e a gestão do negócio será de responsabilidade dos sócios-proprietários, que são administradores graduados na ESIC *Business & Marketing School*. Cada sócio é responsável igualitário pelo aporte de capital inicial da empresa. A instalação proposta é no bairro Batel, local de intensa movimentação do público alvo, onde serão ofertados os produtos para comercialização, com a diferenciação do acesso dos clientes para assistir os processos de fabricação.

Os estudos indicam que o retorno do investimento inicial se dará em dois anos e dois meses após o início das atividades. As projeções de fluxo de caixa indicam que o empreendimento é viável, desde que as estratégias e processos demonstrados no plano de negócio sejam utilizados de maneira semelhante.

## 4.2 A EMPRESA

A empresa em estudo será de produção e comercialização de doces artesanais. Abaixo no Quadro 8 estão descritos os CNAE's e as atividades a serem desenvolvidas pela futura empresa.

CNAE - Classificação Nacional de Atividade Econômica
CÓDIGO E DESCRIÇÃO DA ATIVIDADE ECONÔMICA PRINCIPAL
<b>1093-7/02 - FABRICAÇÃO DE BALAS, CONFEITOS, CAMELOS E SEMELHANTES</b>
CÓDIGO E DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES ECONÔMICAS SECUNDÁRIAS
<b>4637-1/07 - COMÉRCIO ATACADISTA DE BALAS, CONFEITOS E SEMELHANTES</b>
<b>4721-1/04 - COMÉRCIO VAREJISTA DE DOCES, BALAS, BOMBONS E SEMELHANTES</b>

Quadro 8 – CNAE - Classificação Nacional de Atividade Econômica

Fonte: Os autores, adaptado de IBGE – CONCLA - Comissão Nacional de Classificação (2015, p.1)

Será registrada na junta comercial do Estado do Paraná e sua Natureza Jurídica será a de Sociedade Empresária Limitada. Optará pelo enquadramento tributário do regime de Simples Nacional. A fim de atender as obrigações do Simples Nacional, a empresa em estudo se enquadrará como Empresa de Pequeno Porte e responderá sob a razão social de KARMELLO FÁBRICA DE DOCES ARTESANAIS SOCIEDADE LIMITADA.

### 4.2.1 Localização

A Karamello irá se instalar na Rua Coronel Dulcídio, 290, no bairro Batel de Curitiba/PR, que é considerado um dos mais nobres da cidade. Trata-se de uma área residencial e comercial com alto poder aquisitivo.

Este local possui fluxo intenso e estável de pessoas que geralmente param para comprar presentes e consumir produtos alimentícios locais. É um ponto comercial privilegiado, já que, o produto e o mercado consumidor deste local, se identificam.

#### 4.2.2 Controle Acionário

O capital social da Karamello Fábrica de Doces Artesanais será representado por R\$ 150.000,00 (Cento e Cinquenta Mil Reais), dividido em 150 quotas de valor nominal R\$1.000,00 (Mil Reais), integralizadas, neste ato em moeda corrente do país, pelos sócios:

Anderson Luiz Bigadeiro dos Santos .....	50 quotas R\$ 50.000,00
Cleverson Seyfert Faria.....	50 quotas R\$ 50.000,00
Roni Dalvan Lopes .....	50 quotas R\$ 50.000,00

#### 4.2.3 Diretrizes Organizacionais

Conforme as políticas da organização serão definidas por meio das diretrizes organizacionais a conduta adotada pela empresa, visando atingir as metas e nortear suas ações.

##### 4.2.3.1 Missão

Produzir e comercializar doces artesanais com elevado padrão de qualidade, valorizando a diversidade de sabores. Promover felicidade e satisfação aos consumidores, fornecedores, colaboradores e sócios.

##### 4.2.3.2 Visão

Ser reconhecida pela qualidade dos nossos produtos e pelos processos ímpares de fabricação, tornando-se referência no mercado de doces sofisticados.

#### 4.2.3.3 Valores

- Harmonia com a comunidade, colaboradores, clientes, fornecedores e com o meio ambiente;
- Conduta honesta, transparente e responsável;
- Criatividade e diversão;
- Amor pelo nosso trabalho;

#### 4.2.4 Responsabilidades e Competências da Equipe Dirigente

Os sócios-proprietários serão igualmente responsáveis pelas tomadas de decisão e definição de estratégia segundo suas responsabilidades e todos deverão prestar contas dos seus resultados ao corpo dirigente, a fim de criar um sistema de gestão eficaz, abaixo será descrito as atribuições e responsabilidades de cada sócio:

Anderson Luiz Bigadeiro dos Santos será responsável direto pelas áreas comercial e de *marketing*. Suas atribuições serão: Criar planos e projetos comerciais e de *marketing*. Gerir o site da empresa e campanhas de *marketing*. De tal forma a garantir o atingimento das metas estabelecidas visando gerar maiores margens de lucro.

Roni Dalvan Lopes será o responsável direto pela administração da empresa. Isso inclui controle financeiro, recursos humanos e administração dos recursos da empresa. Suas funções serão: Gerir o RH (recursos humanos) e DP (departamento de pessoal). Efetuar o controle contábil e financeiro da empresa. Assegurando o cumprimento da legislação, observando padrões éticos, promovendo a saúde financeira da empresa.

Cleverson Seyfert Faria será o responsável direto pelas áreas de Produção e Projetos da empresa. Suas funções serão: Gerir as compras de estoques, manutenção de maquinário e os processos de fabricação. Criar projetos e ações pertinentes a sua área. Assegurando o pleno funcionamento da empresa com o melhor custo benefício possível.

### 4.3 DESCRIÇÃO DO NEGÓCIO

O ramo de atuação da empresa em estudo visa produzir e comercializar doces artesanais de alta qualidade, tais como: balas, chicletes, doces e pirulitos.

Segundo Doce Revista (2015, p.6), o setor de confeitos no Brasil se encontra entre os maiores mercados do mundo com um faturamento maior que US\$13 bilhões anualmente com taxa média de crescimento de 3%, superior a taxa média global de 2%. Popularmente conhecido como unidade de troco, “a bala e o chicletes sempre tiveram um valor de venda muito baixo, sendo um produto acessível para todas as faixas de consumo” (ABICAB *apud* ALMEIDA, s.d., p.1).

A ABICAB (2014, p.15) indica que as principais tendências do setor de *confectionery* são produtos maior qualidade e valor agregado. Outro ponto a ser considerado, conforme o relatório da ABICAB (2014, p.17), um dos desafios que o brasileiro deve enfrentar é a maior exigência dos consumidores com produtos sofisticados, saudáveis, nutracêuticos, inovadores e adaptáveis.

Sendo assim, uma das necessidades que podem ser exploradas no mercado de confeitos, é atender os consumidores que possuem uma renda elevada e estão dispostos a gastar mais com produtos de qualidade.

O público-alvo da Karamello Fábrica de Doces Artesanais são as pessoas que frequentam ou residem no município de Curitiba/PR, com uma renda *per capita* superior a dois salários mínimos, que estão interessados em provar uma nova experiência em confeitos, com produtos de alta qualidade, sabores exclusivos e que remetem a lembranças da infância.

De acordo com a IPPUC (2015, p.6), a população com idade ativa (entre 15 e 64 anos) em Curitiba é de 1.269.651 pessoas, no Batel a população ativa é de 7.953 e no Centro que é o bairro vizinho, a população ativa é de 29.399. Se tratando de renda do público alvo, segundo a IPPUC (2015, p.9), 40,06% da população residente no município de Curitiba tem uma renda domiciliar *per capita* acima de dois salários mínimos, sendo que no bairro Batel, onde que a empresa pretende se instalar, a proporção é de 76,90% de pessoas que possuem a renda *per capita* superior a dois salários mínimos e no Centro a renda *per capita* é de 69,33%. Portanto a região onde a empresa irá atuar com maior intensidade se encontra a maior concentração de pessoas com a renda compatível ao público-alvo.

#### 4.4 DESCRIÇÃO DO PRODUTO

A comercialização de um produto é a principal razão de existência de uma empresa e o produto é a principal fonte de receita e o que torna um negócio lucrativo, portanto, para seu produto se destacar diante aos concorrentes, é necessário que o produto apresente um valor maior ao consumidor do que as outras opções disponíveis no mercado. Diante deste fato, será apresentado no Quadro 9 os produtos estudados no presente projeto, para atender a demanda de consumidores com disposição em consumir doces artesanais, especificamente bala-dura e pirulitos, com qualidade, tamanho e formatos diferenciados, em um local onde é possível assistir o processo de fabricação e comprar no mesmo local.

Produto	Descrição Técnica	Ilustração
Bala dura	Produto a base pasta de açúcar fundido, de consistência dura. Sabores: Abacaxi, laranja, limão, maracujá, menta, morango, tangerina, tutti-frutti e uva.	
Pirulito	Produto a base pasta de açúcar fundido, de consistência dura em formato característico e suportado por uma haste. Sabores: Abacaxi, laranja, limão, maracujá, menta, morango, tangerina, tutti-frutti e uva.	

Quadro 9 – Relação do *mix* de produtos da empresa em estudo  
Fonte: Elaborado pelos autores, 2015

#### 4.5 RESPONSABILIDADE SOCIAL E AMBIENTAL

Para atender as expectativas do mercado em relação à responsabilidade social e ambiental, a empresa seguirá uma rigorosa política de controle de qualidade em relação aos produtos comercializados, visando cumprir todas as normas da portaria do Ministério da Saúde nº 1428 de 26 de novembro de 1993, que determina as boas práticas na fabricação de alimentos e regulamentação técnica para inspeção sanitária. Para atender as normas de higiene, a empresa deverá cumprir todas as normas previstas na portaria da Secretaria de Vigilância Sanitária do

Ministério da Saúde, nº 326 de 30 de Junho de 1997. Os procedimentos operacionais deverão atender à resolução da ANVISA, nº 275 de 21 de Outubro de 2002.

Uma das principais características em doces e balas é promover o bem-estar em pessoas que consomem. Pensando entregar algo valioso para a sociedade, o dever social da Karamello é utilizar sua atividade principal para produzir a felicidade em quem mais precisa. Sendo assim, a empresa se compromete em realizar ações sociais com crianças dentro do estabelecimento e reservar uma parcela do lucro líquido para ajudar instituições de tratam doenças oncológicas.

#### 4.6 PLANO DE *MARKETING*

O plano de *marketing* é uma etapa no plano de negócios que irá levantar as informações de mercado e direcionar as estratégias que envolvem a apresentação do produto, preço, praça e promoção.

##### **4.6.1 Análise ambiental**

A análise ambiental consiste na no levantamento das informações acerca do macro e microambientes do mercado onde a organização esta inserida, dando subsídios para a tomada de decisão e elaboração do plano estratégico da empresa.

##### 4.6.1.1 Análise do Macroambiente

A análise do macroambiente apresenta as características do mercado onde a empresa atua, por meio de uma análise dos seguintes aspectos: demográfico, econômico, tecnológico e sociocultural.

#### 4.6.1.1.1 Análise do Ambiente Demográfico

De acordo com IPARDES (2015, p.1) Curitiba é a capital do estado do Paraná, quarta maior economia do país. Segundo a última estimativa do IBGE (2015, p.1) a cidade conta atualmente com uma população de 1.879.355 de pessoas, sendo 52,33% mulheres e 47,67% homens. Possui uma área de 435,036 km<sup>2</sup> e tem um dos melhores índices de áreas verdes do país, de 52 m<sup>2</sup> por habitante, distribuídos por seus 30 parques e bosques.

Em 2013, segundo o IBGE (2015, p.1) o valor da renda média mensal dos lares curitibanos era de R\$ 4.786,37 e o PIB *Per Capita* e a Preços Correntes ficou em R\$ 42.934. Sobre a faixa etária da população curitibana, 68,72% correspondem a economicamente ativos. Em paralelo aos bons dados econômicos da população, Curitiba também tem um dos melhores IDH's do país, conforme Tabela 2.

TABELA 2 – Índice de Desenvolvimento Humano – (IDH–M)

<b>Informação</b>	<b>Índice</b>	<b>Unidade</b>
Índice de Desenvolvimento Humano (IDH-M)	0,823	
IDHM - Longevidade	0,855	
Esperança de vida ao nascer	76,3	anos
IDHM - Educação	0,768	
Escolaridade da população adulta	0,74	
Fluxo escolar da população jovem (Frequência escolar)	0,78	
IDHM - Renda	0,85	
Renda per capita	1.581,04	R\$
Classificação na unidade da federação	1	
Classificação nacional	10	

Fonte: IPARDES, (2016, p.38)

Os índices de IDH variam de 0 (zero) a 1 (um) e apresentam as seguintes faixas de desenvolvimento humano 0,700 a 0,799 - alto e 0,800 a 1 - muito alto. Ou seja, Curitiba por estes dados torna-se uma excelente cidade para se investir e começar um novo negócio.

#### 4.6.1.1.2 Análise do Ambiente Econômico

A região onde será instalado o estabelecimento será no bairro Batel, a população residente no bairro possui renda muito superior à média de Curitiba, sendo assim, torna-se um ponto positivo para a escolha do local, visto que o público a ser atendido pela empresa é de classe social com remuneração mais elevada.

#### 4.6.1.1.3 Análise do Ambiente Tecnológico

Há uma tendência em empresas que direcionam suas estratégias na contramão da industrialização e utilizam da tecnologia para aprimorar seus processos de fabricação de maneira artesanal, para gerar o efeito psicológico no consumidor que o produto foi feito de forma personalizada ou pra atender uma demanda específica.

A internet será de grande importância na divulgação e venda dos produtos, pois é através dela, que conseguiremos atender a públicos mais remotos e empresas interessadas em balas personalizadas.

#### 4.6.1.1.4 Análise do Ambiente Sociocultural

Gradativamente os consumidores estão trocando os produtos e serviços tradicionais por bens diferenciados, que apresentam uma qualidade superior ou que propõe algo único e inovador. A Karamello quer aproveitar e se inserir no mercado para atender os consumidores que estão dispostos a pagar mais por um produto de melhor qualidade e um serviço melhor executado.

É importante destacar que em Curitiba a demanda por produtos *gourmet* é crescente, pois atualmente o consumo não se dá tão somente pela sua necessidade, mas principalmente pelo valor que um produto representa. Por esse motivo é imprescindível que qualquer negócio se mantenha alinhado com a

tendência de mercado, pois a valorização de seus produtos estará diretamente ligada a isso.

#### 4.6.1.2 Análise do Microambiente

A análise do microambiente é de extrema importância para o conhecimento do mercado e por isso deve apresentar com quem a empresa irá se relacionar, seus clientes, fornecedores e concorrentes.

##### 4.6.1.2.1 Análise dos Clientes

Para a Karamello, conhecer e identificar o seu cliente são fatores imprescindíveis para o sucesso do seu negócio, já que, será por meio destas análises que as ações serão dirigidas, a fim de satisfazer as necessidades deste mercado consumidor. Dessa maneira e por meio de pesquisa de mercado, foi possível a extração de informações a respeito das características e hábitos de consumo dos futuros clientes.

Estes consumidores são inicialmente moradores de Curitiba/PR e região metropolitana. São consumidores de doces e tem uma pré-disposição a desembolsar um valor maior, por uma experiência olfativa, visual e de degustação, já que esse é o critério mais importante para a escolha de uma marca de doces para estes clientes.

A classe social destes consumidores é A, B e C1, que segundo o GEU (2012, p.1) esse agrupamento possui renda familiar mensal superior a R\$4.883,00 e inferior a R\$ 8.136,00. Estes consumidores costumam gastar em uma compra de doces o valor médio de até R\$ 10,00 de uma a três vezes na semana.

Sua compra de doces é mais impulsiva, pois, não tem o hábito de se locomover exclusivamente para adquirir doces, exceto, em datas comemorativas e como forma de presentear.

#### 4.6.1.2.2 Análise dos Concorrentes

Avaliando o mercado atual de Curitiba/PR, conclui-se que os concorrentes diretos serão as lojas de doces finos, quiosques de *candies* em shoppings e franquias nacionais de chocolate. Seus concorrentes indiretos Serão panificadoras, cafeterias e lojas de sobremesas.

#### 4.6.1.2.3 Análise dos Fornecedores

Como descrito na fundamentação teórica, os fornecedores são parte fundamental na entrega da qualidade preterida pela empresa. É por meio dos seus fornecedores que a empresa irá obter os seus insumos e maquinários para realizar as suas atividades. A pesquisa de fornecedores será constante, visando de obter um padrão de qualidade elevado com os menores custos possíveis sem que haja dependência exclusiva de um único fornecedor. O Quadro 10 lista os fornecedores iniciais no momento de abertura da empresa.

<b>Fornecedores</b>	<b>Linha de Produtos</b>
Perpack Consultoria e Representações LTDA	Maquinário
Atacado União Comércio de Produtos para Panificação LTDA	Açúcar Cristal
	Corantes
	Essências
Comércio e Representações Cecoti LTDA	Xarope de Glicose
	Amido de Milho
Cerealista Nova Safra LTDA	Acido Cítrico
Carber Embalagens	Embalagem

Quadro 10 – Relação de fornecedores  
Fonte: Elaborado pelos autores, 2016

#### 4.6.2 Análise SWOT

Segundo Ferrell e Hartline (2005, p.89) a análise SWOT (*Strenghts, Weaknesses, Opportunities and Threasts*) é uma ferramenta que compreende a identificação dos pontos fortes e pontos fracos no ambiente interno da empresa, e as oportunidades e ameaças inseridas no mercado de atuação.

Visando alinhar as estratégias da empresa e tornar as decisões mais assertivas, o Quadro 11 apresenta, para uma melhor compreensão das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças identificadas pela empresa.

Força	Fraquezas
Qualidade do produto; Equipe preparada para administração; Produção artesanal.	Não possui experiência no mercado; Marca sem conhecimento no mercado;
Oportunidades	Ameaças
Mercado com possibilidade de extensão; Não possui nenhum concorrente em Curitiba; Possui um público grande de consumidores.	Mercado possui um concorrente em São Paulo de grande porte; Surgimento de novos concorrentes por ser um mercado pouco explorado; Entrada de produtos provenientes da China.

Quadro 11 – Análise SWOT  
Fonte: Elaborado pelos autores, 2016

#### 4.6.3 Estratégias de *Marketing*

A estratégia competitiva da Karamello é direcionada ao enfoque ou orientada a nichos de mercados. Segundo Kotler (2012, p.328) a estratégia ocupante de nichos de mercado tem como conceito selecionar e se especializar em um público-alvo específico, visando evitar a competição com empresas de grande porte que já atuam no mercado total e que tem pouco ou nenhum interesse no nicho selecionado.

Os produtos comercializados pela empresa são classificados como bens de consumo por impulso, sendo assim, normalmente os consumidores não se planejam para efetuar uma compra e compram mediante um estímulo psicológico. Portanto

todas as características do produto devem estimular a vontade de experimentar e consumir periodicamente.

Levando em consideração o público-alvo que possui uma renda elevada e o resultado da pesquisa quando os entrevistados foram questionados quanto os aspectos relevantes para escolher uma marca de doces, o gosto e paladar foram os aspectos mais importantes em um produto, portanto, as decisões de preço são baseadas pela estratégia de preços *premium*, oferecendo algo superior ao que o mercado proporciona por um preço acima da média.

O posicionamento da marca Karamello é ser considerada a melhor fabricante de confeitos de Curitiba/PR, portanto, a qualidade superior do produto e o excelente nível de atendimento são fundamentais para alcançar este objetivo.

#### **4.6.4 Mix de *Marketing***

Uma das mais importantes etapas do plano de *Marketing* é a análise e definição das estratégias do *Mix de Marketing*. Serão apresentadas a seguir, as estratégias relacionadas ao produto, preço, praça e promoção.

##### 4.6.4.1 Produto

A proposta do negócio em estudo é oferecer produtos artesanais de excelente qualidade e que estimulam o saudosismo das pessoas da geração X (nascidos entre 1965 até 1977) e a geração Y (nascidos entre 1978 e 2000). Os produtos serão baseados nos doces que marcaram a infância, com as cores, formatos e sabores autênticos. Também tem como objetivo estimular a curiosidade e proporcionar alegria das crianças. Há cinco categorias de produtos: balas mastigáveis, balas duras, balas de goma, chicletes e pirulitos. Os produtos no PDV serão disponibilizados em três formatos: em *bombonieres* para venda dos produtos por peso ou por unidade, em embalagens simples para preencher gondolas e vitrines ou em embalagens exclusivas para ocasiões especiais e presentes.

#### 4.6.4.2 Preço

A estratégia de preços *premium* aplicada no negócio requer que a empresa ofereça uma vantagem para o consumidor por um preço acima do mercado. Sendo assim, o cliente precisa vislumbrar algo que justifique um preço superior como a qualidade do produto ou dos serviços apresentados em conjunto com a venda. O valor irá depender do custo real implicado no decorrer da abertura do negócio, mas a estimativa é que o produto custe entre R\$ 17,00 e R\$ 36,00 por 100 gramas. As formas de pagamento poderão ser efetuadas por meio de cartões de débito e crédito, ou pagamento em dinheiro.

#### 4.6.4.3 Praça

O PDV contará com um formato de loja especializada e fábrica para atender o público do município de Curitiba/PR, onde é possível o público assistir o processo de fabricação e comprar os doces no mesmo local. O formato de fábrica e varejo permite ao negócio um baixo nível de estoque de produto acabado, pois não é necessário transportar os produtos ao PDV. A beleza dos confeitos serão um atrativo ao público e será parte da decoração do ambiente.

Outro canal de vendas será por meio do *e-commerce*, para que quem não tenha condições de se deslocar até o PDV, tenha a oportunidade de comprar via internet. A vantagem do *e-commerce* será aumentar o poder de vendas, apresentar melhor o produto e vender para o público que não reside ou frequenta o município de Curitiba/PR.

#### 4.6.4.4 Promoção

Para realizar a penetração da marca no mercado, a empresa atuará de forma intensiva na internet por meio de um *website* com as principais informações sobre a

empresa, apresentação dos produtos, vendas em uma estrutura de comércio eletrônico e atuação nas principais redes sociais. Além da ambientação digital, será feito a distribuição de panfletos na região do ponto de venda, evento de inauguração para os funcionários e a festa de lançamento para fornecedores e para a imprensa. O arranjo físico do PDV visa aguçar a curiosidade das pessoas para entrar na loja e degustar os confeitados, portanto também é uma forma de promover a empresa.

#### 4.6.5 Implementação e Controle do Plano de *Marketing*

Para atingir os resultados desejados com as estratégias de *marketing*, será necessário realizar um levantamento com todas as ações que serão executadas para cada *stakeholder*, visando atingir todo o microambiente onde a empresa está inserida. O Quadro 12 representa o plano de comunicação da empresa, com as ações as serem tomadas e quem é o receptor para cada ação de *marketing*.

PLANO DE COMUNICAÇÃO				
Ações	Colaboradores	Fornecedores	Imprensa	Consumidores
Organizar uma festa de inauguração	X			
Distribuir folders eletrônicos		X		X
Elaborar um website		X		X
Criar anúncios de publicidade e palavras-chaves no Google		X		X
Organizar um evento de lançamento para a imprensa			X	
Enviar brindes promocionais			X	
Criar releases e publicar na mídia			X	
Realizar degustação de produtos no PDV				X
Distribuir panfletos e cartões de visita				X
Criar ofertas em sites de descontos				X

Quadro 12 – Plano de comunicação  
Fonte: Elaborado pelos autores, 2016

No Quadro 13 contém o detalhamento de todas as ações de *marketing*, visando determinar quais são os objetivos, quanto será gasto com cada ação, qual mensagem será enviada aos stakeholders, qual o meio de comunicação e de que forma serão mensurados os resultados.

Ações	Missão	Moeda (R\$)	Mensagem	Meio	Mensuração
Organizar uma festa de inauguração	Realizar a integração entre os colaboradores e promover o conhecimento da marca	R\$ 2.000	Apresentar quais as expectativas da empresa para com os colaboradores	Presencial	Será feito entrevistas após o evento para verificar qual é a expectativa do colaborador para com a empresa.
Distribuir folders eletrônicos	Captação de clientes e promover a marca no ambiente online	R\$ 300 ao ano	Criar conteúdos de interesse para os clientes potenciais e fornecedores	Eletrônico	Resultado = valor total gasto/clientes captados por folder eletrônico
Elaborar um website	Utilizar de uma página web para criar empatia, preferência e convicção da marca frente aos usuários de internet. Criar uma plataforma e-commerce para vender os produtos online.	R\$ 5.000 ao ano	Criar conteúdos de interesse do público-alvo, vender os produtos online, apresentação institucional da empresa, informações relevantes para contato	Eletrônico	Resultado = total clientes/ total visitantes Resultado = leads/visitantes
Criar anúncios de publicidade e palavras-chaves no Google	Aprimorar a busca pelo website da empresa, melhorar as frequências de acesso, melhorar as taxas de conversão	R\$ 5.040 ao ano	Criar conteúdos de interesse dos personas e criar palavras-chaves relevantes de busca	Eletrônico	Percentual de clientes/visitantes Percentual de leads/visitantes
Organizar um evento de lançamento para a imprensa	Conscientização e conhecimento da marca frente aos principais veículos de comunicação da região	R\$ 5.000	Apresentar o lançamento da marca e as novas tendências em balas, gomas e chicletes	Presencial	Resultado = valor total gasto/total de notícias na mídia
Enviar brindes promocionais		R\$ 600	Promover a experimentação dos produtos que ainda não foram lançados para gerar notícias	Presencial	
Criar releases e publicar na mídia		R\$ 900	Enviar um texto publicitário noticiando o evento de lançamento e quais as expectativas que o mercado com este lançamento	Eletrônico	
Realizar degustação de produtos no PDV	Experimentação dos produtos aos consumidores de doces sofisticados	R\$ 600 ao ano	Promover a experimentação dos produtos para conhecimento e conscientização da marca	Presencial	Questionário de satisfação
Distribuir panfletos e cartões de visita	Conscientização e conhecimento da marca frente ao consumidores que passam pela região da loja	R\$ 2.500 ao ano	Promover a experimentação dos produtos para conhecimento e conscientização da marca	Presencial	Resultado = valor total gasto/clientes captados por folder tradicional
Criar ofertas em sites de descontos	Persuadir os consumidores à experimentação dos produtos mediante uma promoção em sites de desconto	R\$ 1.200	Criar uma oferta exclusiva para compra de um kit de doces para experimentação	Eletrônico	Resultado = Total gasto / total de clientes adquiridos
<b>Orçamento para o 1º ano</b>		<b>R\$ 23.140</b>			
<b>Orçamento anual após o 1º ano</b>		<b>R\$ 13.440</b>			

Quadro 13 – Os 5M's de *Marketing*  
Fonte: Elaborado pelos autores, 2016

## 4.7 PLANO ADMINISTRATIVO

O plano administrativo detalhe as estratégias da empresa em relação à política de gestão de pessoas. Neste plano serão descritos o quadro funcional, descrição de cargos, Recrutamento e seleção, plano de desenvolvimento de pessoas, avaliação de desempenho e práticas motivacionais.

### 4.7.1 Política de Gestão de Pessoas

A fim de promover o desenvolvimento de pessoas na organização, aumentar a produtividade e criar um ambiente de trabalho harmonioso, que mantenha os funcionários satisfeitos, motivados e comprometidos com o trabalho, a Karamello incentivara e subsidiará o constante aperfeiçoamento por meio de um programa de desenvolvimento do colaborador que será detalhado mais a frente.

### 4.7.2 Quadro Funcional

A Karamello no início contará com apenas cinco funcionários, contanto já com os sócios-proprietários que acumularão as funções administrativas como já mencionado anteriormente neste estudo.

<b>Cargo</b>	<b>Quantidade</b>
Baleiro	2
Caixa	1
Atendente	1
Auxiliar de Limpeza	1
<b>Total</b>	<b>5</b>

Quadro 14 – Relação do quadro funcional  
Fonte: Elaborado pelos autores, 2016

Conforme o Quadro 14 acima, a empresa contará com dois baleiros para a produção das balas e pirulitos, um operador de caixa para fazer o recebimento dos

pagamentos, um atende para auxiliar o público dentro da loja e por fim, uma auxiliar de limpeza.

#### 4.7.3 Descrição de Cargos

Nos Quadros abaixo serão listados as descrições dos cargos que compõem o quadro funcional da empresa em estudo:

Descrição do cargo	
<b>Título do Cargo:</b> Atendente	<b>Data da emissão:</b> 15/05/2016
<b>Setor:</b> Comercial	<b>Código CBO:</b> 5211-40
<b>Descrição Sumária:</b> Vender mercadorias no estabelecimento comercial, auxiliando os clientes na escolha. Controlar entrada e saída de mercadorias. Promover a venda de mercadorias, demonstrando seu funcionamento, oferecendo-as para degustação ou distribuindo amostras das mesmas. Informar sobre suas qualidades e vantagens de aquisição. Expor mercadorias de forma atrativa, em pontos estratégicos de vendas, com etiquetas de preço. Abastecer pontos de venda, gôndolas e balcões e atender clientes na loja. Fazer inventário de mercadorias para reposição. Elaborar relatórios de vendas, de promoções, de demonstrações e de pesquisa de preços.	

Quadro 15 – Descrição do cargo de atendente  
Fonte: Os autores, adaptado de MTE - CBO (2016, p.1)

Descrição do cargo	
<b>Título do Cargo:</b> Auxiliar de Limpeza	
<b>Data da emissão:</b> 15/05/2016	
<b>Setor:</b> Manutenção	<b>Código CBO:</b> 5143-20
<b>Descrição Sumária:</b> Executar serviços de faxina nas partes internas e externas a loja. Conservar vidros e fachadas, limpar recintos, acessórios e utensílios de produção. Trabalhar seguindo normas de segurança, higiene, qualidade e proteção ao meio ambiente.	

Quadro 16 – Descrição do cargo de auxiliar de limpeza  
Fonte: Os autores, adaptado de MTE - CBO (2016, p.1)

Descrição do cargo	
<b>Título do Cargo:</b> Baleiro	<b>Data da emissão:</b> 15/05/2016
<b>Setor:</b> Produção	<b>Código CBO:</b> 8418-10
<b>Descrição Sumária:</b> Produzir balas e pirulitos. Preparar os condimentos e controlar processos e linhas de produção. Efetuar testes e inspeções em produtos e embalagens. Preparar utensílios, máquinas e equipamentos para produção e realizar manutenção produtiva das máquinas e equipamentos. Trabalhar seguindo normas de higiene, segurança no trabalho, qualidade e preservação ambiental.	

Quadro 17 – Descrição do cargo de baleiro  
Fonte: Os autores, adaptado de MTE - CBO (2016, p.1)

Descrição do cargo	
<b>Título do Cargo:</b> Operador de caixa	
<b>Data da emissão:</b> 15/05/2016	
<b>Setor:</b> Financeiro	<b>Código CBO:</b> 4211-25
<b>Descrição Sumária:</b> Receber valores de vendas de produtos; controlar numerários e valores; atender o público na recepção; processar a arrecadação das vendas; vender produtos; prestar informações ao público. Fazer a abertura e fechamento do caixa. Preencher formulários e relatórios administrativos.	

Quadro 18 – Descrição do cargo de operador de caixa  
Fonte: Os autores, adaptado de MTE - CBO (2016, p.1)

#### 4.7.4 Recrutamento e Seleção

O recrutamento e seleção serão feitos por meio de análise de currículos, entrevistas presenciais e testes práticos de competências e habilidades. Para atrair mais e melhores profissionais, a Karamello oferecerá um plano de desenvolvimento pessoal que será detalhada mais a frente.

#### 4.7.5 Plano de Desenvolvimento de Pessoas

Com o objetivo de criar um desenvolvimento contínuo, a Karamello irá incentivar e subsidiar treinamentos que aprimorem as habilidades dos funcionários, preparando-os para melhor execução de suas funções, aumentando assim a produtividade da empresa. Esses treinamentos serão presenciais e a distância.

Já para o desenvolvimento pessoal e de competências, a empresa irá disponibilizar um *coaching* de desenvolvimento de carreira, espaço na empresa para as sessões e pagará metade deste custo.

#### **4.7.6 Avaliação de Desempenho**

A Para avaliação de desempenho será utilizado o método tradicional de escalas gráficas. De acordo com Marras (2000, p.176) este método é uma análise de fatores importantes de desempenho responsáveis pela mensuração quantitativa e qualitativa do trabalho. Desta maneira se tem uma descrição simples, eficaz e objetiva na identificação de indicadores de desempenho de cada colaborador.

O Quadro 19 representa as áreas de competências a serem avaliadas: preparo e qualificação, capacidade de trabalho em equipe, compromisso com resultados, visão institucional, capacidade de trabalho em equipe, visão institucional.

Escala Gráfica					
Indicadores	Ótimo	Bom	Regular	Ruim	Péssimo
Assiduidade (comparece ao trabalho sem faltas)					
Pontualidade (Comparece ao trabalho sempre no horário)					
Produção (Realiza o trabalho solicitado)					
Iniciativa (Considera de antecipar a execução de um trabalho)					
Trabalho em equipe (Habilidade de trabalhar em sinergia com a equipe)					
Comunicação (Escuta atentamente e expressa suas ideias)					
Compromisso com valores da empresa					
Conhecimento técnico (Detém conhecimentos e habilidades para executar suas funções)					
Autodesenvolvimento (Busca evoluir pessoal e profissionalmente)					
Resolução de problemas (capacidade de solucionar problemas e tomar decisões)					

Quadro 19 – Avaliação de desempenho e competências  
 Fonte: Elaborado pelos autores, 2016

Por meio desta análise a empresa prestará o *feedback* a cada funcionário, afim de orientá-lo na direção de seu desenvolvimento constante e alinhar as expectativas de ambos. Esta avaliação ainda dará subsídios para que a empresa mantenha alinhada sua política de carreira e remuneração com o intuito de reter talentos.

#### 4.7.7 Práticas Motivacionais

Para que os funcionários se sintam atraídos a desenvolver suas funções, a aplicação de práticas motivacionais torna-se de suma importância e diante disso e por se tratar de uma pequena empresa, a Karamello irá direcionar sua estratégia no

que tange o relacionamento com seus colaboradores. As práticas a serem desenvolvidas estão descritas a seguir.

O dia da família: uma vez por mês a Karamello permite que são atividades planejadas aos parentes dos colaboradores para que acompanhe o processo de fabricação na empresa pelo período de quatro horas. Após isso será oferecido um jantar a todos, para que possam interagir melhor e socializar fora do horário comercial.

A Karamello também irá propor constantes desafios, com o objetivo de retirar seus colaboradores da rotina e motiva-los. Obviamente que cada meta terá uma recompensa à parte, porém, esta não será de cunho financeiro, mas sim proporcionará experiência ao colaborador, tais como, passeios, presentes, jantar, entre outros.

Com isso a empresa buscará manter seus colaboradores motivados pra que além de produzirem mais, produzam com mais qualidade e que o ambiente de trabalho seja de total sinergia e harmonia, trazendo assim, mais qualidade de vida a todos.

## 4.8 PLANO OPERACIONAL

O Plano Operacional é uma etapa que descreve todo o processo organizacional que inicia na captação e transformação da matéria-prima até o produto acabado, por meio do levantamento dos recursos necessários, como a infraestrutura, logística, produção, tecnologia e outros fatores que viabilizam a produção de um produto ou a prestação de serviços.

### 4.8.1 Infraestrutura

O estabelecimento será alugado na região central de Curitiba, especificamente no endereço Rua Coronel Dulcídio, 290, no bairro Batel. O imóvel possui 145m<sup>2</sup> de área total, composto de vão livre com pé direito alto, mezanino,

banheiro e copa. Não contém condomínio, o valor mensal do aluguel é de R\$ 7.000,00 (Sete Mil Reais) e o valor médio mensal do IPTU é de R\$ 278,00 (Duzentos e Setenta e Oito Reais). Este endereço apresenta uma grande movimentação de pessoas durante o horário comercial e está situado em uma região nobre de Curitiba. A Figura 9 representa o mapa com a localização da empresa.



Figura 9 – Localização da Empresa  
Fonte: *Google Maps*, (2016, p.1)

#### 4.8.1.1 Organograma

Conforme mencionado no plano administrativo, a mão-de-obra necessária para viabilizar a operação é de 2 baleiros, 1 balconista, 1 atendente e 1 auxiliar de limpeza. Devido ao tamanho da empresa e por exigir pouca mão-de-obra para o pleno funcionamento, algumas funções serão absorvidas pelos sócios-proprietários, aumentando o retorno da empresa pela redução de custos com funcionários. A Figura 10 representa o organograma da empresa.

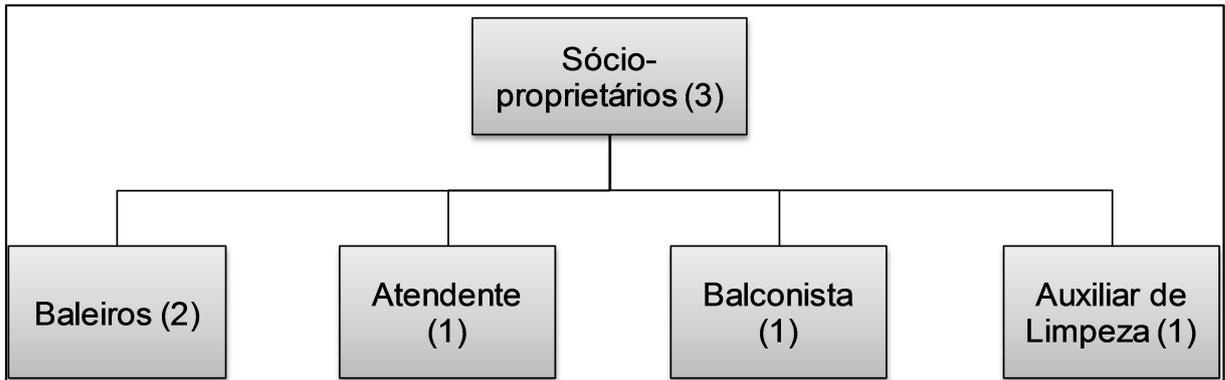


Figura 10 – Organograma da Empresa  
Fonte: Elaborado pelos autores, 2016

#### 4.8.1.2 Instalações

As máquinas necessárias para executar a produção dos doces serão importadas e vendidas pela empresa Perpack Consultoria e Representações Ltda e a marca escolhida pelo renome no mercado e qualidade do material será a *Loynds International Ltd*. Os outros utensílios de cozinha e mobiliário de inox serão pesquisados por meio de cotações para escolha do melhor custo e benefício, mas para efetuar o levantamento aproximado do investimento, os preços serão fundamentados conforme os valores praticados da empresa especializada em inox Loja *Brazil Ltda* e pelas lojas Americanas. O investimento necessário em máquinas e para a abertura da empresa estão descritos no Quadro 20.

<b>Equipamentos de Produção</b>		
<b>Descrição</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Valor Total em Reais</b>
Fogão Elétrico com duas bocas 3000w 220V	1	R\$ 439,12
Panela Inox com tampa 17L	2	R\$ 960,00
Termômetro de aço inoxidável	2	R\$ 398,00
Tesoura de Aço Inoxidável 310mm x 100mm x 150mm	2	R\$ 367,08
Gancho Puxador para balas	1	R\$ 1.177,05
Mesa quente de aço inoxidável, elétrica, com a dimensão de 1000mm x 650mm x 950mm	1	R\$ 9.097,20
Mesa fria de aço inoxidável 1000mm x 650mm	1	R\$ 10.294,20
Prensa de pirulitos	1	R\$ 7.980,00
Balança Digital Comercial 30Kg Songhe	1	R\$ 234,90
Seladora de Pedal 30cm	1	R\$ 277,14
Outros Utensílios de Cozinha	1	R\$ 3.000,00
<b>Sub-total</b>		<b>R\$ 34.224,69</b>
<b>Móveis</b>		
<b>Descrição</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Valor em Reais</b>
Mesa / Bancada de Apoio 100% em Aço Inoxidável - 2,2m (220x70x90cm)	2	R\$ 2.871,30
Estante em Aço Inoxidável com 4 Prateleiras Lisas - 1,5m (150x50x155cm)	2	R\$ 3.381,30
Mesa Bancada em Aço Inoxidável com Pia / Lavatório (Cuba 50cm) - 1,1m	1	R\$ 1.520,65
Móveis em MDF	1	R\$ 15.000,00
<b>Sub-total</b>		<b>R\$ 22.773,25</b>
<b>TOTAL</b>		<b>R\$ 56.997,94</b>

Quadro 20 – Relação de máquinas e equipamentos

Fonte: Elaborado pelos autores, 2016

#### 4.8.2 Logística

A análise dos aspectos logísticos é de grande importância para tomada de decisões estratégicas relacionadas à distribuição, armazenagem e transporte, de tal forma que minimize o produto alcance o consumidor com um preço justo e com o menor custo possível.

Visando assegurar uma relação sólida com fornecedores de matéria-prima, será feito uma pesquisa de fornecedores na região para avaliar as melhores empresas entre os critérios preço, prazo de entrega dos materiais e qualidade no atendimento.

Para o objeto em estudo, os fornecimento do açúcar cristal especial, corantes e essências serão comprados com a empresa Atacado União Comércio de Produtos para Panificação LTDA, a empresa está localizada em São José/SC e o prazo de entrega é de dez dias. O xarope de glicose e o amido de milho serão comprados com a empresa Comércio e Representações Cecoti LTDA, localizada em Cláudio/MG e o prazo de entrega é de quinze dias. O ácido cítrico será comprado com a empresa Cerealista Nova Safra LTDA, localizada em Contagem/MG e o prazo de entrega é de quinze dias. As embalagens serão compradas com a empresa Carber Embalagens, localizada em Vila Califórnia/SP e o prazo de entrega é de quatro dias úteis.

Considerando os prazos descritos, será necessário comprar material suficiente para a produção durar aproximadamente trinta dias.

#### 4.8.3 Produção

Todo o processo produtivo da fabricação de balas duras, balas moles e pirulitos são muito semelhantes, o que diferencia é a temperatura, o tempo de cozimento da massa e o acabamento do produto. De modo geral, o fluxo de produção será descrito na Figura 11.

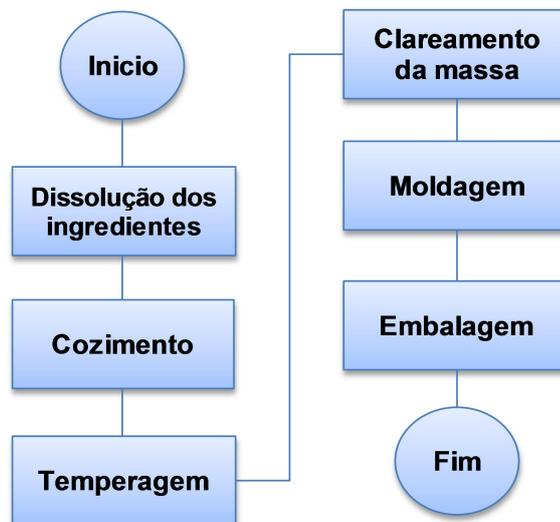


Figura 11 – Fluxo de Produção  
Fonte: Elaborado pelos autores, 2016

O fluxo de produção se inicia com a dissolução do açúcar cristal, xarope de glicose e a água até que a mistura se torne homogênea, depois a calda pelo processo de cozimento em uma temperatura 110°C para balas moles 121°C para balas duras e pirulitos. Após alcançar o estado ideal, a calda é despejada em uma mesa fria, é adicionado os corantes e aromatizantes, e a seguir massa deve ser esfriada uniformemente até apresentar uma boa consistência para modelagem. Então a massa é puxada no gancho para o clareamento e desenvolvimento de novas cores.

Finalizado todo processo de preparação da massa, é moldado conforme as especificações do produto e embalado para venda.

Cada ciclo de produção dura aproximadamente 3 horas e produz 12 quilos de doces, sendo assim, considerando a produção de até dois ciclos diários, a capacidade produtiva total diária é de 24 quilos e 400 quilos de doces por mês.

#### **4.8.4 Plano de Implementação**

Os primeiros meses de funcionamento serão cruciais para a empresa, pois ainda será obscuro como será o funcionamento da empresa e a aceitação do mercado. Para isso, é necessário um planejamento para alinhar os seus processos para atender o mercado e garantir um plano de ação para os riscos esperados.

Para garantir a qualidade esperada nos produtos, será necessário que a produção dos primeiros 30 dias de funcionamento seja utilizada para aperfeiçoar as receitas, realizar testes de aceitação e efetuar o treinamento de toda equipe.

##### **4.8.4.1 Análise de Riscos e Plano de Contingência**

A análise de riscos é fundamental para avaliar quais são os aspectos críticos que podem impactar negativamente nos resultados esperados pela empresa. No

Quadro 21 descreve e relação dos pontos de risco, as probabilidades de ocorrência e o impacto gerado no negócio.

Descrição do Risco	Probabilidade	Impacto	Pontuação
Valor percebido do produto não é adequado ao mercado	Média	Alta	8
O produto não é atrativo ou aceito pelo mercado	Baixa	Alta	6
Falta de mão-de-obra qualificada na região	Média	Baixa	6
Os produtos substitutos atendem a demanda do nicho em atuação	Baixa	Alta	6
Concorrentes passam a atuar no mesmo segmento de mercado	Baixa	Média	4

Quadro 21 – Análise de Riscos  
Fonte: Elaborado pelos autores, 2016

Considerando o peso 1 para baixa probabilidade ou impacto, peso 3 para média probabilidade ou impacto e peso 5 para alta probabilidade ou impacto. Foi classificado pelo grau de importância com a somatória dos fatores quais riscos a empresa sofre com a maior exposição.

Para minimizar os riscos com o valor percebido e aceitação de mercado, é necessário maior investimento em *marketing* e se necessário adequação de preços e inovação de produto.

Devido baixa popularidade com a profissão de baleiro, se houver dificuldades com mão-de-obra qualificada, será necessário realizar contratação de um profissional sem experiência no ramo com competência em gastronomia e investir em treinamento e especialização em balas e doces artesanais.

Se os produtos substitutos como os confeitos tradicionais e *gourmet* atenderem a demanda no nicho de mercado ou os concorrentes se adaptarem para atuar no mesmo segmento, será necessário maior investimento em *marketing* e atuar com maior intensidade em inovação do produto e diferenciação no serviço prestado para gerar um diferencial competitivo que minimize os riscos em questão.

#### 4.8.5 Plano de Informática

Os equipamentos necessários para realizar o controle administrativo da Karamello, serão de três *notebooks* para cada sócio-proprietário, uma impressora e um computador destinado para o uso do atendimento e caixa. O Quadro 22 representa o investimento total com equipamentos de informática.

Descrição	Quantidade	Valor em Reais
Computador All in One HP 22-3100br Intel Core i3 4GB 500GB LED 22" Windows 10	1	R\$ 2.649,65
Notebook Lenovo G40-80 Intel Core i5 4GB 1TB Tela LED 14" Windows 8.1 - Prata	3	R\$ 7.197,00
Impressora Hp Laserjet P1102w Wi-Fi Com Entrada Usb	1	R\$ 749,00
<b>TOTAL</b>		<b>R\$ 9.846,65</b>

Quadro 22 – Relação dos equipamentos de informática  
Fonte: Elaborado pelos autores, 2016

#### 4.9 PLANO FINANCEIRO

O plano financeiro irá descrever todos os aspectos relevantes ao investimento necessário para a abertura de uma fábrica de doces artesanais e analisar se o projeto é viável por meio de indicadores econômicos e financeiros.

##### 4.9.1 Investimento Inicial

O investimento inicial necessário para começar as operações será descrito no Quadro 23.

<b>INVESTIMENTO INICIAL</b>						
<b>Equipamentos</b>						
Data	Descrição	Quantidade	Valor Unitário	Total		
31/12/2016	Equipamentos de produção	1	R\$ 34.224,69	R\$	34.224,69	
<b>Máquinas</b>						
Data	Descrição	Quantidade	Valor Unitário	Total		
31/12/2016	Computadores e impressora	1	R\$ 9.846,65	R\$	9.846,65	
<b>Móveis e Utensílios</b>						
Data	Descrição	Quantidade	Valor Unitário	Total		
31/12/2016	Mesas, estantes, bancadas de inox e móveis em MDF	1	R\$ 22.773,25	R\$	22.773,25	
<b>Compras (Estoque Inicial)</b>						
Data	Descrição	Quantidade	Valor Unitário	Total		
31/12/2016	Estoque ref. Jan/17 e Fev/17	1	R\$ 9.453,59	R\$	9.453,59	
<b>Outros</b>						
Data	Descrição	Quantidade	Valor Unitário	Total		
31/12/2016	Aluguel	1	R\$ 7.278,92	R\$	7.278,92	
<b>TOTAL DOS INVESTIMENTOS</b>				<b>R\$ 83.577,10</b>		

Quadro 23 – Relação do investimento inicial  
 Fonte: Elaborado pelos autores, 2016

É possível inferir do quadro acima que o maior investimento encontra-se nos equipamentos e utensílios para a produção, num total de R\$ 34.224,69. O mobiliário da empresa também consumirá uma grande parcela deste investimento no valor de R\$ 22.773,25. De maneira separada do mobiliário, o gasto com computadores e impressora que totaliza R\$ 9.846,65.

O primeiro aluguel será de forma antecipada, ou seja, antes mesmo do início das atividades, este valor já deverá ser calculado como investimento inicial de R\$ 7278,92. A primeira compra de estoques será para dois meses, totalizando R\$ 9.453,59. Sendo um mês de estoque para suprir a necessidade de treinamento e aprimoramento dos baleiros e a outra para a produção que será destinada a comercialização. A soma do investimento inicial é de R\$ 83.577,10, ou seja, 55,72% do capital inicial, que será de R\$ 150.000,00.

#### 4.9.2 Alocação de Recursos

A alocação de recursos permite visualizar melhor quais produtos terão maior participação em relação aos custos de produção da empresa. Esta análise é

importante para determinar o custo unitário de um produto para a formação dos preços de venda.

<b>Alocação de Recursos (Rateio)</b>					
<b>Produtos</b>	<b>%</b>	<b>Unidades</b>	<b>Peso</b>	<b>Preço Unitário de Venda</b>	
<b>Tubete - 40 gramas</b>	<b>10,00%</b>	<b>1000</b>	<b>40 Kg</b>	<b>R\$</b>	<b>8,50</b>
<b>Saco Cristal - 70 gramas</b>	<b>20,00%</b>	<b>1143</b>	<b>80 Kg</b>	<b>R\$</b>	<b>14,50</b>
<b>Flow Pack - 130 gramas</b>	<b>40,00%</b>	<b>1231</b>	<b>160 Kg</b>	<b>R\$</b>	<b>24,00</b>
<b>A granel - 1 Kg</b>	<b>30,00%</b>	<b>120</b>	<b>120 Kg</b>	<b>R\$</b>	<b>170,00</b>
<b>TOTAL</b>	<b>100,00%</b>	<b>3494</b>	<b>400 Kg</b>		

Quadro 24 – Alocação de recursos  
Fonte: Elaborado pelos autores, 2016

Conforme o Quadro 24, os recursos como custo de matéria-prima, produção, despesas administrativas e operacionais foram rateadas para os principais produtos a serem produzidos de acordo com a capacidade máxima de produção. Desta maneira, os produtos que mais impactam no resultado da empresa serão a venda do produto *Flow Pack* – 130 gramas e a venda a granel 1 kg, somam 70 % da produção total.

#### **4.9.3 Despesas**

Visando organizar melhor as despesas, os gastos foram divididos em três categorias: Custos operacionais ou despesas de produção, despesas administrativas e retiradas dos sócios (pró-labore). No Quadro 25 será descrito os gastos projetados para os próximos cinco anos de operação.

<b>Despesas</b>											
<b>Cód</b>	<b>Descrição</b>	<b>TOTAL ANO I</b>		<b>TOTAL ANO II</b>		<b>TOTAL ANO III</b>		<b>TOTAL ANO IV</b>		<b>TOTAL ANO V</b>	
<b>A</b>	<b>Despesas de Produção</b>	<b>R\$</b>	<b>109.994,81</b>	<b>R\$</b>	<b>109.854,30</b>	<b>R\$</b>	<b>109.854,30</b>	<b>R\$</b>	<b>109.854,30</b>	<b>R\$</b>	<b>109.854,30</b>
A1	Pessoal da Produção c/ Encargos	R\$	67.703,37	R\$	67.703,37	R\$	67.703,37	R\$	67.703,37	R\$	67.703,37
A2	Insumos	R\$	9.163,08	R\$	9.132,64	R\$	9.132,64	R\$	9.132,64	R\$	9.132,64
A3	Embalagens	R\$	33.128,36	R\$	33.018,30	R\$	33.018,30	R\$	33.018,30	R\$	33.018,30
<b>B</b>	<b>Despesas Administrativas</b>	<b>R\$</b>	<b>296.469,90</b>	<b>R\$</b>	<b>296.255,43</b>	<b>R\$</b>	<b>296.255,43</b>	<b>R\$</b>	<b>296.255,43</b>	<b>R\$</b>	<b>296.255,43</b>
B1	Água, Gás Luz e Telefone	R\$	19.688,76	R\$	19.688,76	R\$	19.688,76	R\$	19.688,76	R\$	19.688,76
B2	Aluguéis, Condomínios e IPTU	R\$	87.347,04	R\$	87.347,04	R\$	87.347,04	R\$	87.347,04	R\$	87.347,04
B3	Marketing & Publicidade	R\$	23.139,96	R\$	23.139,96	R\$	23.139,96	R\$	23.139,96	R\$	23.139,96
B4	Internet	R\$	1.440,00	R\$	1.440,00	R\$	1.440,00	R\$	1.440,00	R\$	1.440,00
B5	Material de Escritório	R\$	960,00	R\$	960,00	R\$	960,00	R\$	960,00	R\$	960,00
B6	Treinamentos e Viagens	R\$	16.118,52	R\$	16.118,52	R\$	16.118,52	R\$	16.118,52	R\$	16.118,52
B7	Manutenção & Conservação	R\$	3.426,00	R\$	3.426,00	R\$	3.426,00	R\$	3.426,00	R\$	3.426,00
B8	Depreciação	R\$	6.684,46	R\$	6.684,46	R\$	6.684,46	R\$	6.684,46	R\$	6.684,46
B9	Seguros	R\$	1.348,92	R\$	1.348,92	R\$	1.348,92	R\$	1.348,92	R\$	1.348,92
B10	Pessoal da Administração & Terceirização c/ Encargos	R\$	59.880,64	R\$	59.880,64	R\$	59.880,64	R\$	59.880,64	R\$	59.880,64
B11	Vale Transporte	R\$	5.981,22	R\$	5.981,22	R\$	5.981,22	R\$	5.981,22	R\$	5.981,22
B12	Vale Refeição	R\$	5.897,40	R\$	5.897,40	R\$	5.897,40	R\$	5.897,40	R\$	5.897,40
B13	Impostos	R\$	64.556,98	R\$	64.342,51	R\$	64.342,51	R\$	64.342,51	R\$	64.342,51
<b>C</b>	<b>Retirada dos sócios</b>	<b>R\$</b>	<b>108.000,00</b>	<b>R\$</b>	<b>144.000,00</b>	<b>R\$</b>	<b>144.000,00</b>	<b>R\$</b>	<b>144.000,00</b>	<b>R\$</b>	<b>144.000,00</b>
C1	Prólabore	R\$	108.000,00	R\$	144.000,00	R\$	144.000,00	R\$	144.000,00	R\$	144.000,00
<b>DESPESAS TOTAIS</b>		<b>R\$</b>	<b>514.464,71</b>	<b>R\$</b>	<b>550.109,73</b>	<b>R\$</b>	<b>550.109,73</b>	<b>R\$</b>	<b>550.109,73</b>	<b>R\$</b>	<b>550.109,73</b>

Quadro 25 – Relação de despesas administrativas e operacionais

Fonte: Elaborado pelos autores, 2016

Apesar da atividade principal da empresa ser relacionado à produção, a principal despesa está vinculada aos gastos administrativos, que correspondem a 57,63% das despesas totais, justifica-se o fato pelo baixíssimo custo de matéria-prima em relação à despesa administrativa. O pró-labore no primeiro ano será de R\$ 108.000,00, este valor será rateado em um montante mensal de R\$ 3.000,00 para cada sócio. Nos anos seguintes de será R\$ 144.000,00 rateado em valores mensais de R\$ 4.000,00 para cada sócio.

A partir destes dados, é possível identificar um alto custo-fixo da empresa nos primeiros anos, sendo assim, para a empresa se tornar mais competitiva no mercado, é necessário avaliar ao longo dos anos a possibilidade de aumentar a produção e o faturamento sem agregar de maneira proporcional um maior custo-fixo.

#### 4.9.4 Custos

O custo é todo gasto decorrente à transformação da matéria-prima até o produto final. No Quadro 26 está descrito quais serão os custos diretos de produção para cada produto comercializado. Estes custos se referem à compra de insumos e embalagens que compõem o produto final. Estes valores estão projetados para os cinco primeiros anos.

<b>Compras e Insumos</b>											
<b>Cód</b>	<b>Descrição</b>	<b>TOTAL ANO I</b>		<b>TOTAL ANO II</b>		<b>TOTAL ANO III</b>		<b>TOTAL ANO IV</b>		<b>TOTAL ANO V</b>	
<b>1</b>	<b>Compras/Insumos</b>	<b>R\$</b>	<b>9.163,08</b>	<b>R\$</b>	<b>9.132,64</b>	<b>R\$</b>	<b>9.132,64</b>	<b>R\$</b>	<b>9.132,64</b>	<b>R\$</b>	<b>9.132,64</b>
1,1	Tubete - 40 gramas	R\$	916,55	R\$	913,50	R\$	913,50	R\$	913,50	R\$	913,50
1,2	Saco Cristal - 70 gramas	R\$	1.833,06	R\$	1.826,97	R\$	1.826,97	R\$	1.826,97	R\$	1.826,97
1,3	Flow Pack - 130 gramas	R\$	3.664,92	R\$	3.652,75	R\$	3.652,75	R\$	3.652,75	R\$	3.652,75
1,4	A granel - 1 Kg	R\$	2.748,55	R\$	2.739,42	R\$	2.739,42	R\$	2.739,42	R\$	2.739,42
<b>3</b>	<b>Embalagens</b>	<b>R\$</b>	<b>33.128,36</b>	<b>R\$</b>	<b>33.018,30</b>	<b>R\$</b>	<b>33.018,30</b>	<b>R\$</b>	<b>33.018,30</b>	<b>R\$</b>	<b>33.018,30</b>
<b>TOTAL</b>		<b>R\$</b>	<b>42.291,44</b>	<b>R\$</b>	<b>42.150,94</b>	<b>R\$</b>	<b>42.150,94</b>	<b>R\$</b>	<b>42.150,94</b>	<b>R\$</b>	<b>42.150,94</b>

Quadro 26 – Relação de custos com insumos

Fonte: Elaborado pelos autores, 2016

#### 4.9.5 Receitas

A seguir, serão listadas no Quadro 27 as receitas projetadas para os primeiros cinco anos da empresa, seus recebimentos de vendas a vista, a prazo e também as receitas oriundas de investimentos financeiros.

<b>RECEITAS</b>						
	<b>Descrição</b>	<b>TOTAL ANO I</b>	<b>TOTAL ANO II</b>	<b>TOTAL ANO III</b>	<b>TOTAL ANO IV</b>	<b>TOTAL ANO V</b>
<b>A</b>	<b>VENDAS (faturamento)</b>	<b>R\$ 677.408,03</b>	<b>R\$ 675.157,50</b>	<b>R\$ 675.157,50</b>	<b>R\$ 675.157,50</b>	<b>R\$ 675.157,50</b>
A1	Tubete - 40 gramas	R\$ 76.755,00	R\$ 76.500,00	R\$ 76.500,00	R\$ 76.500,00	R\$ 76.500,00
A2	Saco Cristal - 70 gramas	R\$ 149.658,71	R\$ 149.161,50	R\$ 149.161,50	R\$ 149.161,50	R\$ 149.161,50
A3	Flow Pack - 130 gramas	R\$ 266.782,32	R\$ 265.896,00	R\$ 265.896,00	R\$ 265.896,00	R\$ 265.896,00
A4	A granel - 1 Kg	R\$ 184.212,00	R\$ 183.600,00	R\$ 183.600,00	R\$ 183.600,00	R\$ 183.600,00
<b>B</b>	<b>RECEBIMENTOS A VISTA</b>	<b>R\$ 603.890,88</b>	<b>R\$ 618.706,83</b>	<b>R\$ 618.894,38</b>	<b>R\$ 618.894,38</b>	<b>R\$ 618.894,38</b>
B1	Tubete - 40 gramas	R\$ 68.425,00	R\$ 70.103,75	R\$ 70.125,00	R\$ 70.125,00	R\$ 70.125,00
B2	Saco Cristal - 70 gramas	R\$ 133.416,68	R\$ 136.689,94	R\$ 136.731,38	R\$ 136.731,38	R\$ 136.731,38
B3	Flow Pack - 130 gramas	R\$ 237.829,20	R\$ 243.664,14	R\$ 243.738,00	R\$ 243.738,00	R\$ 243.738,00
B4	A granel - 1 Kg	R\$ 164.220,00	R\$ 168.249,00	R\$ 168.300,00	R\$ 168.300,00	R\$ 168.300,00
<b>C</b>	<b>RECEBIMENTOS A PRAZO</b>	<b>R\$ 73.517,15</b>	<b>R\$ 56.450,67</b>	<b>R\$ 56.263,13</b>	<b>R\$ 56.263,13</b>	<b>R\$ 56.263,13</b>
C1	Tubete - 40 gramas	R\$ 8.330,00	R\$ 6.396,25	R\$ 6.375,00	R\$ 6.375,00	R\$ 6.375,00
C2	Saco Cristal - 70 gramas	R\$ 16.242,03	R\$ 12.471,56	R\$ 12.430,13	R\$ 12.430,13	R\$ 12.430,13
C3	Flow Pack - 130 gramas	R\$ 28.953,12	R\$ 22.231,86	R\$ 22.158,00	R\$ 22.158,00	R\$ 22.158,00
C4	A granel - 1 Kg	R\$ 19.992,00	R\$ 15.351,00	R\$ 15.300,00	R\$ 15.300,00	R\$ 15.300,00
<b>3</b>	<b>RECEITAS FINANCEIRAS</b>	<b>R\$ 3.287,83</b>	<b>R\$ 15.601,36</b>	<b>R\$ 20.165,40</b>	<b>R\$ 25.005,43</b>	<b>R\$ 30.193,27</b>
<b>TOTAL</b>		<b>R\$ 680.695,86</b>	<b>R\$ 690.758,86</b>	<b>R\$ 695.322,90</b>	<b>R\$ 700.162,93</b>	<b>R\$ 705.350,77</b>

Quadro 27 – Relação de receitas  
Fonte: Elaborado pelos autores, 2016

#### 4.9.6 Balanço Patrimonial Projetado

O Quadro 28 ilustra a projeção do balanço patrimonial para os primeiros cinco anos da empresa, fornecendo subsídios para avaliação da saúde financeira do empreendimento.

É possível observar por meio do balanço patrimonial projetado, que os lucros ou prejuízos acumulados apresentam um quadro positivo no decorrer da simulação, considerando que a expectativa da demanda da empresa seja 70% da capacidade produtiva total. Portanto, se o projeto se realizar dentro do planejado, possivelmente a empresa irá desempenhar um cenário rentável.

<b>Balço Patrimonial</b>						
<b>Conta</b>	<b>Exercício:</b>	<b>dez-17</b>	<b>dez-18</b>	<b>dez-19</b>	<b>dez-20</b>	<b>dez-21</b>
<b>1</b>	<b>ATIVO</b>					
1.1	<b>Ativo Circulante</b>					
1.1.1	Caixa e Bancos	R\$ 143.931,34	R\$ 205.535,35	R\$ 272.885,40	R\$ 345.075,46	R\$ 422.453,38
1.1.2	Duplicatas a Receber	R\$ 73.517,15	R\$ 56.450,67	R\$ 56.263,13	R\$ 56.263,13	R\$ 56.263,13
1.1.3	Estoques	R\$ 9.453,59				
1.1.4	Impostos a Recuperar	R\$ 0				
	<b>Total Ativo Circulante</b>	<b>R\$ 226.902,08</b>	<b>R\$ 271.439,61</b>	<b>R\$ 338.602,11</b>	<b>R\$ 410.792,18</b>	<b>R\$ 488.170,09</b>
1.2	<b>Ativo não Circulante</b>					
1.2.1	Despesa Operacional a apropriar	R\$ 7.278,92				
1.2.2	Outros	R\$ 0				
	<b>Total Ativo não Circulante</b>	<b>R\$ 7.278,92</b>				
1.3	<b>Ativo Realizável a Longo Prazo</b>					
1.3.1	Investimentos	R\$ 0				
1.3.2.1	Imobilizado	R\$ 66.844,59				
1.3.2.2	(-) Depreciação Acumulada	R\$ (6.684,46)	R\$ (13.368,92)	R\$ (20.053,38)	R\$ (26.737,84)	R\$ (33.422,30)
	<b>Total Ativo Realizável a Longo Prazo</b>	<b>R\$ 60.160,13</b>	<b>R\$ 53.475,67</b>	<b>R\$ 46.791,21</b>	<b>R\$ 40.106,75</b>	<b>R\$ 33.422,30</b>
	<b>ATIVO TOTAL</b>	<b>R\$ 294.341,13</b>	<b>R\$ 332.194,21</b>	<b>R\$ 392.672,25</b>	<b>R\$ 458.177,85</b>	<b>R\$ 528.871,31</b>
<b>2</b>	<b>PASSIVO</b>					
2.1	<b>Passivo Circulante</b>					
2.1.1	Salários e Encargos a Pagar	R\$ 10.632,00				
2.1.2	Impostos & Taxas	R\$ 0	R\$ 5.361,88	R\$ 5.361,88	R\$ 5.361,88	R\$ 5.361,88
2.1.3	Fornecedores	R\$ 994,44	R\$ 3.512,58	R\$ 3.512,58	R\$ 3.512,58	R\$ 3.512,58
2.1.4	Contas a Pagar	R\$ 10.262,86				
2.1.5	Empréstimos e Financiamentos	R\$ 0				
2.1.6	Outros	R\$ 3.118,22				
	<b>Total Passivo Circulante</b>	<b>R\$ 25.007,52</b>	<b>R\$ 32.887,53</b>	<b>R\$ 32.887,53</b>	<b>R\$ 32.887,53</b>	<b>R\$ 32.887,53</b>
2.2	<b>Passivo Não Circulante</b>					
2.2.1	Empréstimos e Financiamentos	R\$ 0				
2.2.2	Outros	R\$ 0				
	<b>Total Passivo não Circulante</b>	<b>R\$ 0</b>				
2.3	<b>Patrimônio Líquido</b>					
2.3.1	Capital Social	R\$ 150.000,00				
2.3.2	Reservas de Capital	R\$ 0				
2.3.3	Lucros/Prejuízos Acumulados	R\$ 119.333,61	R\$ 149.306,68	R\$ 209.784,72	R\$ 275.290,32	R\$ 345.983,78
	<b>Total Patrimônio Líquido</b>	<b>R\$ 269.333,61</b>	<b>R\$ 299.306,68</b>	<b>R\$ 359.784,72</b>	<b>R\$ 425.290,32</b>	<b>R\$ 495.983,78</b>
	<b>PASSIVO TOTAL</b>	<b>R\$ 294.341,13</b>	<b>R\$ 332.194,21</b>	<b>R\$ 392.672,25</b>	<b>R\$ 458.177,85</b>	<b>R\$ 528.871,31</b>

Quadro 28 – Balço patrimonial projetado em 5 anos  
Fonte: Elaborado pelos autores, 2016

#### 4.9.7 Projeção de Fluxo de Caixa 5 Anos

A projeção de fluxo de caixa indica como o dinheiro flui dentro da empresa, de onde vem o caixa gerado e onde foram aplicados estes recursos. O fluxo de caixa da Karamello, desde o primeiro ano, será positivo, muito em virtude do aporte inicial

de capital que é de R\$ 150.000,00, o que permite a empresa começar com um capital de giro de R\$ 66.42,90.

Por meio desta análise é possível afirmar que a empresa irá manter ao longo dos anos um fluxo de caixa estável, atingindo ao final do 5º ano um saldo acumulado de caixa de R\$ 422.453,38, ou seja, 282 % do valor do investimento inicial com um ROA (retorno sobre ativo) de 0,79.

<b>Fluxo de Caixa</b>						
<b>Descrição</b>	<b>Até 31-12-2016</b>	<b>TOTAL ANO I</b>	<b>TOTAL ANO II</b>	<b>TOTAL ANO III</b>	<b>TOTAL ANO IV</b>	<b>TOTAL ANO V</b>
<b>1 TOTAL ENTRADAS</b>	<b>R\$ 150.000,00</b>	<b>R\$ 607.178,71</b>	<b>R\$ 634.308,19</b>	<b>R\$ 639.059,78</b>	<b>R\$ 643.899,80</b>	<b>R\$ 649.087,65</b>
1,1 Receita de Vendas / Serviços		R\$ 603.890,88	R\$ 618.706,83	R\$ 618.894,38	R\$ 618.894,38	R\$ 618.894,38
1,2 Receitas Financeiras		R\$ 3.287,83	R\$ 15.601,36	R\$ 20.165,40	R\$ 25.005,43	R\$ 30.193,27
1,3 Empréstimos	R\$ 0					
1,4 Outras Receitas	R\$ 0					
1,5 Capital Próprio Investido na Empresa	R\$ 150.000,00					
<b>2 TOTAL SAÍDAS</b>	<b>R\$ (83.577,10)</b>	<b>R\$ (529.670,27)</b>	<b>R\$ (572.704,18)</b>	<b>R\$ (571.709,73)</b>	<b>R\$ (571.709,73)</b>	<b>R\$ (571.709,73)</b>
<b>2,1 DESPESAS com PRODUÇÃO</b>	<b>R\$ (41.297,00)</b>	<b>R\$ (43.145,38)</b>	<b>R\$ (43.145,38)</b>	<b>R\$ (42.150,94)</b>	<b>R\$ (42.150,94)</b>	<b>R\$ (42.150,94)</b>
2,1,1 Compras/Insumos		R\$ (8.168,64)	R\$ (10.127,08)	R\$ (9.132,64)	R\$ (9.132,64)	R\$ (9.132,64)
2,1,2 Fretes		R\$ 0				
2,1,3 Embalagens		R\$ (33.128,36)	R\$ (33.018,30)	R\$ (33.018,30)	R\$ (33.018,30)	R\$ (33.018,30)
<b>2,2 DESPESAS com PESSOAL</b>	<b>R\$ (127.584,01)</b>					
2,2,1 Pessoal Produção		R\$ (53.125,68)				
2,2,2 Pessoal Administrativo e de Apoio		R\$ (46.987,32)				
2,2,3 Autônomos		R\$ 0				
2,2,4 Comissões		R\$ 0				
2,2,5 Encargos Sociais		R\$ (27.471,01)				
<b>2,3 DESPESAS ADMINISTRATIVAS</b>	<b>R\$ (165.347,82)</b>					
2,3,1 Aluguéis, Condomínios e IPTU		R\$ (87.347,04)				
2,3,2 Marketing e Publicidade		R\$ (23.139,96)				
2,3,3 Treinamentos e Viagens		R\$ (16.118,52)				
2,3,4 Manutenção & Conservação		R\$ (3.426,00)				
2,3,5 Seguros		R\$ (1.348,92)				
2,3,6 Água, Luz e Telefone		R\$ (19.688,76)				
2,3,7 Outras Despesas		R\$ (14.278,62)				
<b>2,4 INVESTIMENTOS</b>	<b>R\$ (83.577,10)</b>	<b>R\$ (6.684,46)</b>				
2,4,01 Obras Cíveis	R\$ 0					
2,4,02 Instalações	R\$ 0					
2,4,03 Equipamentos	R\$ (34.224,69)	R\$ (3.422,47)				
2,4,04 Máquinas	R\$ (9.846,65)	R\$ (984,67)				
2,4,05 Móveis e Utensílios	R\$ (22.773,25)	R\$ (2.277,33)				
2,4,06 Veículos	R\$ 0					
2,4,07 Compras Insumos	R\$ (9.453,59)	R\$ 0				
2,4,08 Softwares	R\$ 0					
2,4,09 Outros	R\$ (7.278,92)	R\$ 0				
2,4,10 Despesas Pré-Operacionais	R\$ 0					
<b>2,5 DESPESAS TRIBUTÁRIAS</b>	<b>R\$ (64.556,98)</b>	<b>R\$ (64.342,51)</b>				
2,5,1 Impostos a Pagar		R\$ (64.556,98)	R\$ (64.342,51)	R\$ (64.342,51)	R\$ (64.342,51)	R\$ (64.342,51)
2,5,2 Provisão para Imposto de Renda		R\$ 0				
<b>2,6 DESPESAS FINANCEIRAS</b>	<b>R\$ 0</b>					
2,6,1 Taxas/Juros de Empréstimos	R\$ 0					
2,6,2 Amortização de empréstimos	R\$ 0					
<b>2,7 DIVIDENDOS</b>	<b>R\$ (124.200,00)</b>	<b>R\$ (165.600,00)</b>				
<b>3 FLUXO DO PERÍODO</b>	<b>R\$ 66.422,90</b>	<b>R\$ 77.508,44</b>	<b>R\$ 61.604,02</b>	<b>R\$ 67.350,04</b>	<b>R\$ 72.190,07</b>	<b>R\$ 77.377,92</b>
<b>4 SALDO ACUMULADO DE CAIXA</b>	<b>R\$ 66.422,90</b>	<b>R\$ 143.931,34</b>	<b>R\$ 205.535,35</b>	<b>R\$ 272.885,40</b>	<b>R\$ 345.075,46</b>	<b>R\$ 422.453,38</b>

Quadro 29 – Fluxo de caixa projetado em 5 anos  
Fonte: Elaborado pelos autores, 2016

#### 4.9.8 Análise do Investimento

Os métodos utilizados para verificar a viabilidade do investimento foram: *Payback* ou tempo de retorno do investimento, VPL (valor presente líquido) e TIR (taxa interna de retorno). No Quadro 30 estes índices serão apresentados.

<b>Análise Financeira do Investimento (5 primeiros anos)</b>	
<b>Pay Back - Tempo de Retorno do Investimento</b>	<b>2 anos e 2 meses</b>
<b>Atratividade (Valor Presente Líquido)</b>	
Taxa mínima requerida de retorno (taxa de atratividade):	<b>26,05% a.a.</b>
Investimento Inicial:	R\$ (150.000,00)
Projeção Atual do Fluxo de Caixa (Valor Presente):	R\$ 186.803,98
<b>VALOR PRESENTE LÍQUIDO =</b>	<b>R\$ 36.803,98</b>
<b>TIR - Taxa Interna de Retorno</b>	<b>37,81% a.a.</b>

Quadro 30 – Análise financeira do investimento após os 5 primeiros anos  
Fonte: Elaborado pelos autores, 2016

O *Payback* estima qual será o tempo que a empresa irá recuperar o seu investimento descontando uma taxa mínima atratividade – TMA em função do custo de oportunidade em outro investimento ou pelo risco do negócio. O índice de TMA utilizado para o cálculo do *payback* foi de 26,05% ao ano. Conforme a simulação do fluxo de caixa, o retorno empresa está previsto em dois anos e dois meses, tempo necessário para que os sócios-proprietários recuperem seu investimento inicial de R\$ 150.000,00.

O VPL calcula qual é o valor do investimento inicial futuro para o período desejado, descontando a taxa o TMA. Se o resultado for acima de zero, significa que o investimento gerou rentabilidade. O VPL do projeto resultou um valor de R\$ 36.803,98 em um período de cinco anos. Isso significa que a empresa gerou um retorno acima do que o resultado mínimo desejável.

O TIR é a taxa de retorno obtido pelo investimento, é uma taxa percentual gerado pelo resultado do fluxo de caixa em um período escolhido. Se o TIR for maior que o TMA, quer dizer que o investimento apresentou um resultado maior do que o mínimo desejado, sendo assim, o projeto poderá ser considerado viável. Para a empresa estudada, a taxa interna de retorno foi acima do que o mínimo desejado alcançando um resultado de 37,81% ao ano.

Levando em consideração o resultado obtido com os indicadores, o projeto apresentado é viável.

<b>Projeções de Longo Prazo*</b>	<b>5 anos</b>	<b>10 anos</b>	<b>15 anos</b>	<b>20 anos</b>
<b>VPL (Valor Presente Líquido) =</b>	R\$ 36.803,98	R\$ 100.815,19	R\$ 120.931,20	R\$ 127.252,81
<b>TIR (Taxa Interna de Retorno) =</b>	37,81%	46,89%	47,83%	47,95%

**Pay back - Tempo de Retorno do Investimento = no 3º ano**

Quadro 31 – Projeção do investimento quinquenal para até 20 anos

Fonte: Elaborado pelos autores, 2016

Visando apresentar projeções de longo prazo para até 20 anos de atividade, utiliza-se análise baseada nos dados informados para o 5º ano. Neste cenário observamos o aumento da TIR e do VPL o que demonstra continuará gerando mais entradas do que saídas e se tornando mais rentável.

#### 4.9.9 Margem de Contribuição e Ponto de Equilíbrio – PE

O ponto de equilíbrio, conforme já mencionado no referencial teórico, sinaliza a igualdade entre receita e despesas obtidas através da atividade fim da empresa. O ponto de equilíbrio da Karamello foi calculado, por meio da identificação de receita bruta total e despesas de produção e administrativas, incluindo também os impostos pagos. Neste cenário atingiu-se um valor de R\$ 399.380,74 ao ano. A margem de contribuição foi calculada de forma global, obtendo se um percentual de 74,23%.

<b>Ponto de Equilíbrio</b>					
<b>Descrição</b>	<b>ANO I</b>	<b>ANO II</b>	<b>ANO III</b>	<b>ANO IV</b>	<b>ANO V</b>
Receita Bruta Total	R\$ 677.408,03	R\$ 675.157,50	R\$ 675.157,50	R\$ 675.157,50	R\$ 675.157,50
Despesas de Produção	R\$ (109.994,81)	R\$ (109.854,30)	R\$ (109.854,30)	R\$ (109.854,30)	R\$ (109.854,30)
Comissão sobre Vendas	R\$ 0				
Impostos sobre Vendas	R\$ (64.556,98)	R\$ (64.342,51)	R\$ (64.342,51)	R\$ (64.342,51)	R\$ (64.342,51)
<b>Margem de Contribuição Global</b>	<b>74,23%</b>	<b>74,20%</b>	<b>74,20%</b>	<b>74,20%</b>	<b>74,20%</b>
Despesas Administrativas	R\$ 296.469,90	R\$ 296.255,43	R\$ 296.255,43	R\$ 296.255,43	R\$ 296.255,43
<b>PONTO DE EQUILÍBRIO</b>	<b>R\$ 399.380,74</b>	<b>R\$ 399.271,00</b>	<b>R\$ 399.271,00</b>	<b>R\$ 399.271,00</b>	<b>R\$ 399.271,00</b>

Quadro 32 – Ponto de equilíbrio e margem de contribuição global

Fonte: Elaborado pelos autores, 2016

#### 4.9.10 Demonstração do Resultado dos Exercícios - DRE

O Quadro 33 apresenta a DRE projetada para um período de cinco anos, demonstrando os resultados da empresa. É importante ressaltar que está previsto a tributação através do Simples Nacional. Nesta demonstração, nota-se que o diferencial de crescimento de lucro líquido se dá por meio das receitas financeiras, já que, os demais itens permanecem inalterados.

Projeção dos Resultados						
Cód	Descrição	TOTAL ANO I	TOTAL ANO II	TOTAL ANO III	TOTAL ANO IV	TOTAL ANO V
<b>1</b>	<b>RECEITA BRUTA DE VENDAS</b>	<b>R\$ 677.408,03</b>	<b>R\$ 675.157,50</b>	<b>R\$ 675.157,50</b>	<b>R\$ 675.157,50</b>	<b>R\$ 675.157,50</b>
2,1 (-)	Deduções Impostos	R\$ (64.556,98)	R\$ (64.342,51)	R\$ (64.342,51)	R\$ (64.342,51)	R\$ (64.342,51)
2,2 (-)	Deduções Comissões	R\$ 0				
<b>3</b>	<b>RECEITA LÍQUIDA DE VENDAS</b>	<b>R\$ 612.851,04</b>	<b>R\$ 610.814,99</b>	<b>R\$ 610.814,99</b>	<b>R\$ 610.814,99</b>	<b>R\$ 610.814,99</b>
4 (-)	Custo de Produção	R\$ (109.994,81)	R\$ (109.854,30)	R\$ (109.854,30)	R\$ (109.854,30)	R\$ (109.854,30)
	<i>Pessoal da Produção</i>	R\$ (67.703,37)				
	<i>Compras/Insumos</i>	R\$ (9.163,08)	R\$ (9.132,64)	R\$ (9.132,64)	R\$ (9.132,64)	R\$ (9.132,64)
	<i>Fretes &amp; Embalagens</i>	R\$ (33.128,36)	R\$ (33.018,30)	R\$ (33.018,30)	R\$ (33.018,30)	R\$ (33.018,30)
<b>5</b>	<b>MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO</b>	<b>R\$ 502.856,23</b>	<b>R\$ 500.960,69</b>	<b>R\$ 500.960,69</b>	<b>R\$ 500.960,69</b>	<b>R\$ 500.960,69</b>
<b>6 (-)</b>	<b>DESPESAS OPERACIONAIS</b>	<b>R\$ (231.912,92)</b>				
6,1	Despesas Administrativas	R\$ (147.227,68)				
	<i>Pessoal da Administração &amp; Terceirização</i>	R\$ (59.880,64)				
	<i>Aluguéis, Condomínios e IPTU</i>	R\$ (87.347,04)				
6,2	Despesas de Vendas e Marketing	R\$ (23.139,96)				
6,3	Despesas Gerais	R\$ (54.860,82)				
6,4	Depreciação Acumulada	R\$ (6.684,46)				
<b>7</b>	<b>RESULTADO OPERACIONAL</b>	<b>R\$ 270.943,31</b>	<b>R\$ 269.047,77</b>	<b>R\$ 269.047,77</b>	<b>R\$ 269.047,77</b>	<b>R\$ 269.047,77</b>
8	Receitas Financeiras	R\$ 3.287,83	R\$ 15.601,36	R\$ 20.165,40	R\$ 25.005,43	R\$ 30.193,27
9	Taxas/Juros de Financiamentos	R\$ 0				
<b>10</b>	<b>RESULTADO TRIBUTÁVEL</b>	<b>R\$ 274.231,14</b>	<b>R\$ 284.649,13</b>	<b>R\$ 289.213,17</b>	<b>R\$ 294.053,19</b>	<b>R\$ 299.241,04</b>
<b>11 (-)</b>	<b>Imposto sobre Lucro</b>	<b>R\$ 0</b>				
<b>12</b>	<b>LUCRO LÍQUIDO</b>	<b>R\$ 274.231,14</b>	<b>R\$ 284.649,13</b>	<b>R\$ 289.213,17</b>	<b>R\$ 294.053,19</b>	<b>R\$ 299.241,04</b>

Quadro 33 – Demonstração de resultados projetado para 5 anos

Fonte: Elaborado pelos autores, 2016

#### 4.9.11 Indicadores Contábeis, Econômicos e Financeiros

O Quadro 34 apresenta os principais indicadores contábeis, econômicos e financeiros para os cinco primeiros anos da empresa. Nesta análise é possível observar que apenas do primeiro para o segundo ano que alguns números caem, porém retomam o crescimento a partir do terceiro.

<b>Análise de Balanço</b>	<b>ANO I</b>	<b>ANO II</b>	<b>ANO III</b>	<b>ANO IV</b>	<b>ANO V</b>
Liquidez Geral	11,48	9,88	11,72	13,71	15,86
Liquidez Corrente	9,07	8,25	10,30	12,49	14,84
Liquidez Seca	8,70	7,97	10,01	12,20	14,56
Endividamento Geral	0,08	0,10	0,08	0,07	0,06
Imobilização do PL	0,22	0,18	0,13	0,09	0,07
Margem Líquida	0,45	0,47	0,47	0,48	0,49
Rentabilidade do Ativo	0,41	0,45	0,53	0,60	0,65
Rentabilidade do PL	0,44	0,50	0,58	0,65	0,70
CCL - Capital Circulante Liq.	201.895	238.552	305.715	377.905	455.283

Quadro 34 – Indicadores de desempenho financeiro  
 Fonte: Elaborado pelos autores, 2016

Levando em consideração os resultados obtidos com os indicadores, a empresa detém uma excelente capacidade de liquidez, com R\$ 8,70 em caixa para cada R\$ 1,00 em obrigações no primeiro ano. A margem de lucro líquido no primeiro ano de 45% é considerada acima das expectativas geradas no negócio, portanto, pode-se concluir que o projeto apresentado tende a ser viável.

#### 4.10 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo do presente trabalho foi analisar a viabilidade econômica e financeira para a abertura de uma fábrica de doces artesanais no município de Curitiba/PR, demonstrando aspectos técnicos, administrativos, mercadológicos, jurídicos e legais e financeiros relacionados ao negócio. Tendo como objetivo o desenvolvimento de um plano de negócio que pudesse tornar possível este empreendimento.

Para isso foi utilizado uma linguagem clara e objetiva para descrever o empreendimento, suas atividades, produtos, processos e planejamento, afim de, identificar oportunidades e ameaças inerentes ao negocio, dando assim maiores subsídios para as tomadas de decisão, diminuindo os riscos e potencializando as chances de êxito.

A metodologia de estudo foi estruturada com base numa pesquisa descritiva e explicativa, como ferramenta para levantamento de dados foi utilizado um questionário direcionado aos possíveis clientes da empresa. Identificou-se uma

potencial demanda de consumidores dispostos a pagar mais por produtos que lhe entreguem um maior valor percebido. Outro fator relevante observado na pesquisa foi o ticket médio de compra de R\$ 5,00 a R\$ 10,00 com uma frequência de compras de até 3 vezes na semana.

A qualidade e autenticidade dos produtos, juntamente com os processos de fabricação serão os grandes diferenciais da empresa. Além disso, os produtos irão se destacar pelas suas cores, tamanhos, formatos e sabores variados. A loja será em um local agradável e inovador, onde os clientes poderão assistir o processo de fabricação dos produtos e comprar no mesmo ambiente. O objetivo da Karamello é fazer com que os clientes resgatem as memórias da infância para os seus consumidores.

A análise financeira, embasada nas projeções realizadas demonstram a viabilidade do negócio. O VPL gerou um retorno positivo e ao final do quinto ano o resultado foi de R\$ 36.803,98. A TIR é de 37,81% enquanto a TMA é de 26,05%, demonstrando desta maneira que o projeto é atrativo. O período de *payback* será de dois anos e dois meses, um período considerado bom para um investidor, pois configura um prazo de tempo com um grau menor de incerteza, diminuindo assim, os riscos do investimento.

Os resultados desta análise levaram em consideração uma capacidade de produção e comercialização de 70% da empresa, ou seja, um cenário provável para os primeiros anos de atividade e que podem ser trabalhados de maneira a elevar este índice, tornando assim ainda mais rentável o empreendimento. Desta forma, foi possível afirmar a viabilidade do projeto, desde que respeitado os critérios estabelecidos neste trabalho.

Por fim, foi possível identificar que o modelo de negocio proposto tem como característica um custo variável baixíssimo em relação ao custo fixo da empresa. Portanto, como sugestão para a melhoria dos resultados, se o projeto fosse adaptado com o objetivo de aumentar a capacidade produtiva sem ganho significativo nos custos fixos, o projeto tende a ser muito mais lucrativo do que a proposta deste trabalho.

## REFERÊNCIAS

AGÊNCIA NACIONAL DE VIGILÂNCIA SANITÁRIA. **Portaria nº 1428, de 26 de novembro de 1993**. Aprova, na forma dos textos anexos, o "Regulamento Técnico para Inspeção Sanitária de Alimentos", as "Diretrizes para o Estabelecimento de Boas Práticas de Produção e de Prestação de Serviços na Área de Alimentos" e o "Regulamento Técnico para o Estabelecimento de Padrão de Identidade e Qualidade (PIQ's) para Serviços e Produtos na Área de Alimentos". Determina que os estabelecimentos relacionados à área de alimentos adotem, sob responsabilidade técnica, as suas próprias Boas Práticas de Produção e/ou Prestação de Serviços, seus Programas de Qualidade, e atendam aos PIQ's para Produtos e Serviços na Área de Alimentos. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 2 dez. 1993. Disponível em:

<[http://portal.anvisa.gov.br/wps/wcm/connect/5c5a8a804b06b36f9159bfa337abae9d/Portaria\\_MS\\_n\\_1428\\_de\\_26\\_de\\_novembro\\_de\\_1993.pdf?MOD=AJPERES](http://portal.anvisa.gov.br/wps/wcm/connect/5c5a8a804b06b36f9159bfa337abae9d/Portaria_MS_n_1428_de_26_de_novembro_de_1993.pdf?MOD=AJPERES)> . Acesso em: 27 mai. 2016.

AGÊNCIA NACIONAL DE VIGILÂNCIA SANITÁRIA. **Portaria SVS/MS nº 326, de 30 de julho de 1997**. Aprovar o Regulamento Técnico; "Condições Higiênicas-Sanitárias e de Boas Práticas de Fabricação para Estabelecimentos Produtores/Industrializadores de Alimentos". Diário Oficial da União, Brasília, DF, 1 ago. 1997. Disponível em:

<<http://portal.anvisa.gov.br/wps/wcm/connect/cf430b804745808a8c95dc3fbc4c6735/Portaria+SVS-MS+N.+326+de+30+de+Julho+de+1997.pdf?MOD=AJPERES>> . Acesso em: 27 mai. 2016.

AGÊNCIA NACIONAL DE VIGILÂNCIA SANITÁRIA. **Resolução RDC n. 275, de 22 de setembro de 2005**. Dispõe sobre o Regulamento Técnico de Procedimentos Operacionais Padronizados aplicados aos Estabelecimentos Produtores/Industrializadores de Alimentos e a Lista de Verificação das Boas Práticas de Fabricação em Estabelecimentos Produtores/Industrializadores de Alimentos. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 23 out. 2003. Disponível em: <<http://portal.anvisa.gov.br/wps/wcm/connect/dcf7a900474576fa84cfd43fbc4c6735/RDC+N%C2%BA+275%2C+DE+21+DE+OUTUBRO+DE+2002.pdf?MOD=AJPERES>> . Acesso em: 27 mai. 2016.

ASSAF NETO, A. **Fundamentos de administração financeira**. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 2014.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DE CHOCOLATES, CACAU, AMENDOIM, BALAS E DERIVADOS - ABICAB. **História**. ABICAP, [s.d.]. Disponível em: <[www.abicab.org.br/historia-2](http://www.abicab.org.br/historia-2)>. Acesso em: 18 nov. 2015.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DE CHOCOLATES, CACAU, AMENDOIM, BALAS E DERIVADOS - ABICAB. **Planejamento estratégico de internacionalização para o setor de confectionery**. ABICAP, 2014. Disponível em: <[www.sweetbrasil.org.br/files/conteudos/0000001-0000500/8/af0ec136d75d43eb17dfc70f5cc264c2.pdf](http://www.sweetbrasil.org.br/files/conteudos/0000001-0000500/8/af0ec136d75d43eb17dfc70f5cc264c2.pdf)>. Acesso em: 18 nov. 2015.

AVERBUG, A. **Abertura e integração comercial brasileira na década de 90.** [s.l.], 1999. Disponível em: <[www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes\\_pt/Galerias/Arquivos/conhecimento/livro/eco90\\_02.pdf](http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes_pt/Galerias/Arquivos/conhecimento/livro/eco90_02.pdf)>. Acesso em: 31 ago. 2015

BANCO CENTRAL DO BRASIL - BCB. **Focus - relatório de mercado.** BCB, 2015. Disponível em: <[www.bcb.gov.br/pec/GCI/PORT/readout/R20150814.pdf](http://www.bcb.gov.br/pec/GCI/PORT/readout/R20150814.pdf)>. Acesso em: 19 ago. 2015.

BARON, R. A; SHANE, S. A. **Empreendedorismo: uma visão do processo.** São Paulo: Thompson Learning, 2007.

BRASIL. **Lei complementar 123**, de 14 de dezembro de 2006. Dispõe sobre as normas gerais relativas ao tratamento diferenciado e favorecido a ser dispensado às microempresas e empresas de pequeno porte no âmbito dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/LCP/Lcp123.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/LCP/Lcp123.htm). Acesso em: 01 nov. 2015.

BRASIL. Ministério da Fazenda. Receita Federal. Lei complementar 123, de 14 de dezembro de 2006. **Anexo II – partilha do simples nacional – indústria.** Disponível em: <[https://www.google.com.br/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&cad=rja&uact=8&ved=0CCIQFjABahUKEwi\\_tLDlg5PJAhXIIJAKHUiAdo&url=http%3A%2F%2Fnormas.receita.fazenda.gov.br%2Fsjut2consulta%2FanexoOutros.action%3FidArquivoBinario%3D34353&usq=AFQjCNEGsdIMm75DyPYjOrnCfVtLznlLNg&sig2=MVmr0qiN1r\\_rOfIZImT7nA&bvm=bv.107467506,d.Y2I](https://www.google.com.br/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&cad=rja&uact=8&ved=0CCIQFjABahUKEwi_tLDlg5PJAhXIIJAKHUiAdo&url=http%3A%2F%2Fnormas.receita.fazenda.gov.br%2Fsjut2consulta%2FanexoOutros.action%3FidArquivoBinario%3D34353&usq=AFQjCNEGsdIMm75DyPYjOrnCfVtLznlLNg&sig2=MVmr0qiN1r_rOfIZImT7nA&bvm=bv.107467506,d.Y2I)>. Acesso em: 01 nov. 2015.

BRASIL. Ministério da Fazenda. Receita Federal. Lei complementar 123, de 14 de dezembro de 2006. **O que é simples nacional?** Disponível em: <<http://www8.receita.fazenda.gov.br/SimplesNacional/Documentos/Pagina.aspx?id=3>>. Acesso em: 01 nov. 2015.

CHIAVENATO, I. **Administração de recursos humanos: fundamentos básicos.** 7. ed. São Paulo: Manole, 2009.

CHIAVENATO, I. **Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

CORAL, E. *et al.* **Gestão integrada da inovação: estratégia, organização e desenvolvimento de produtos.** São Paulo: Atlas, 2011.

CUPERTINO, C. M. **Fluxo de caixa, lucro contábil e dividendos:** comparação de diferentes enfoques na avaliação de empresas brasileiras. Dissertação (Mestrado em Economia). Programa de Pós Graduação em Economia, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2008. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/103040/223475.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Acesso em: 11 nov. 2015.

DOCE REVISTA, **2º Guia dos fornecedores para a indústria de *candies***. , 2015. Disponível em: <[docerevista.com.br/PDF/edicoes/doce\\_246.pdf](http://docerevista.com.br/PDF/edicoes/doce_246.pdf)>. Acesso em: 18 nov. 2015.

DOCUMENTAÇÃO, A documentação necessária na abertura de uma empresa. CNPJ, alvará de funcionamento, cadastro na Previdência Social são alguns dos registros essenciais para operar legalmente um empreendimento. **Portal Brasil**. Disponível em: <http://www.brasil.gov.br/cidadania-e-justica/2011/11/documentacao>>. Acesso em: 11 nov. 2015.

DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo: transformando ideias em negócios**. 2. ed. Rio de Janeiro: Empreende / LTC, 2014.

ESCARLATE, L. F. **Aprender a empreender**. Brasília: SEBRAE, 2010.

FEDERAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DO ESTADO DE SÃO PAULO – FIESP; INSTITUTO DE TECNOLOGIA DE ALIMENTOS - ITAL. **Brasil food trends**. FIESP; ITAL, 2010. Disponível em: <[www.brazilfoodtrends.com.br/Brasil\\_Food\\_Trends/index](http://www.brazilfoodtrends.com.br/Brasil_Food_Trends/index)>. Acesso em: 19 ago. 2015.

FERREL, O.C. e HARTLINE, M.D. **Estratégias de *marketing***. 3.ed. São Paulo: Thomson, 2005

FILION, L. J.; DOLABELA, F. **Boa idéia! e agora?: plano de negócio, o caminho seguro para criar e gerenciar sua empresa**. São Paulo: Cultura Editores Associados, 2000.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GODOY, A. S. *et al.* **Gestão do fator humano: uma visão baseada nos *stakeholders***. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

GOVERNO DO ESTADO DO PARANÁ – PR. **Acesse o manual**. Empresa Fácil Paraná, 2015. Disponível em: <<http://www.empresafacil.pr.gov.br/dist/images/manual-usuario.pdf?v2>>. Acesso em: 11 nov. 2015.

GRUPO DE ESTUDOS URBANOS – GEU. **Fim da polêmica sobre as classes sociais**. GEU, 2012. Disponível em: < <http://www.geu.com.br/news/fim-da-polemica-sobre-as-classes-sociais>>. Acesso em: 12 Mai. 2016.

HISRIC, R. D.; PETERS, M. P.; SHEPHERD, D. A. **Empreendedorismo**. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA- IBGE. **Cidades**. IBGE, 2015. Disponível em: < <http://cidades.ibge.gov.br/xtras/temas.php?lang=&codmun=410690&idtema=16&search=||s%EDntese-das-informa%E7%F5es>>. Acesso em: 18 Mar. 2016.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA - IBGE. **CONCLA – Comissão nacional de classificação**. IBGE, 2015. Disponível em: <<http://cnae.ibge.gov.br>>. Acesso em: 31 out. 2015.

INSTITUTO DE PESQUISA E PLANEJAMENTO URBANO DE CURITIBA – IPPUC. **Nosso Bairro: Batel** WONS, L. IPPUC, 2015. Disponível em: <<http://www.ippuc.org.br/nosso%20bairro/anexos/10-Batel.pdf>> Acesso em: 02 Mar. 2016

INSTITUTO BRASILEIRO DE PLANEJAMENTO E TRIBUTAÇÃO - IBPT. **Empresômetro - perfil empresarial brasileiro**. IBPT, 2013. Disponível em: <[www.ibpt.com.br/img/uploads/novelty/estudo/1296/EMPRESOMETRO30092013Final2.pdf](http://www.ibpt.com.br/img/uploads/novelty/estudo/1296/EMPRESOMETRO30092013Final2.pdf)>. Acesso em: 31 ago. 2015.

INSTITUTO PARANAENSE DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL – IPARDES. **Paraná Caderno estatístico município de Curitiba**. IPARDES, 2016: Disponível em: <<http://www.ipardes.gov.br/cadernos/MontaCadPdf1.php?Municipio=80000&btOk=ok>> . Acesso em: 03 Jun. 2016.

INSTITUTO PARANAENSE DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL – IPARDES. **Paraná em números**: Disponível em: <[http://www.ipardes.gov.br/index.php?pg\\_conteudo=1&cod\\_conteudo=1](http://www.ipardes.gov.br/index.php?pg_conteudo=1&cod_conteudo=1)> Acesso em: 07 Abr. 2016.

KOTLER, P. **Administração de marketing**. 14. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

MAGALHÃES, M. F.; SAMPAIO, R. **Planejamento de marketing: conhecer, decidir, agir**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

MALHOTRA, N. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MINISTÉRIO DO TRABALHO E EMPREGO – MTE. **CBO - Classificação Brasileira de Ocupações**. MTE, 2015: Disponível em: <<http://www.mtecbo.gov.br/cbosite/pages/home.jsf>>. Acesso em 25 Abr. 2016.

MINTEL. **Chicletes & candies: o mercado brasileiro se sofisticava**. PICASSO, A. P., 2013. Disponível em: <[www.http://brasil.mintel.com/blog/noticias-mercado-alimentos-bebidas/chicletes-candies-o-mercado-brasileiro-se-sofistica](http://brasil.mintel.com/blog/noticias-mercado-alimentos-bebidas/chicletes-candies-o-mercado-brasileiro-se-sofistica)>. Acesso em: 19 ago. 2015.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 29 ed. São Paulo: Atlas, 2011.

OLIVEIRA, L. M. *et al.* **Manual de contabilidade tributária: textos e testes com as respostas**. 11 ed. São Paulo: Atlas, 2012.

ORGANIZAÇÃO PARA COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO - OCDE. **Manual de oslo: diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação**. OCDE, 2005. Disponível em: [http://www.mct.gov.br/upd\\_blob/0026/26032.pdf](http://www.mct.gov.br/upd_blob/0026/26032.pdf). Acesso em 30 ago. 2015.

PAVANI, C. **Plano de negócios**. 1997. E-book. Disponível em: <http://www.cin.ufpe.br/~dmvb/empreendimentos/Check%20list.pdf>. Acesso em: 19 set. 2015.

PREFEITURA MUNICIPAL DE CURITIBA – PMC. **Portal da prefeitura de Curitiba**. Disponível em: <http://www.curitiba.pr.gov.br/conteudo/meio-ambiente-de-curitiba/182>. Acesso em: 22 Mai. 2016.

ROSA, C. A. **Como elaborar um plano de negócios**. 2013. E-book. Disponível em: [http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS\\_CHRONUS/bds/bds.nsf/5f6dba19baaf17a98b4763d4327bfb6c/\\$File/2021.pdf](http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/5f6dba19baaf17a98b4763d4327bfb6c/$File/2021.pdf). Acesso em: 12 set. 2015.

SÁ, C. A. **Fluxo de caixa: a visão da tesouraria e da controladoria**. 4. Ed. São Paulo: Atlas, 2012.

SALIM, C. *et al.* **Construindo planos de negócios: todos os passos necessários para planejar e desenvolver negócios de sucesso**. 2. Ed. revista e atualizada. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003 – 4º Reimpressão.

STEVENS, R. E. *et al.* **Planejamento de marketing**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2001.

TIDD, J.; BESSANT, J.; PAVITT, K. **Gestão da inovação**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2008.

WESTWOOD, J. **O plano de marketing**. 2. ed. São Paulo: Pearson Makron Books, 1996.

YANASE, M. H. **Gestão de marketing e comunicação: avanços e aplicações**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

## APÊNDICE A – FORMULÁRIO PARA PESQUISA

Para se verificar a viabilidade econômica e financeira com a abertura de uma fábrica de doces artesanais no município em Curitiba/PR. Será necessário levantar os hábitos de consumo por meio de um questionário para pesquisa de mercado.

### 1. Você compra ou consome doces?

Sim  Não

### 2. Onde você mora?

Curitiba/PR  Região metropolitana de Curitiba/PR

Outro, onde: \_\_\_\_\_

### 3. Qual a sua idade?

Até 18 anos  19 a 30  31 a 40  41 a 50  51 a 60

Acima de 60 anos

### 4. Qual a renda familiar mensal da sua residência? Considerar soma de todos os rendimentos dos moradores. (Salário mínimo atual: R\$ 788,00)

Até 1 salário mínimo (Até R\$ 788,00)

De 1,01 até 3 salários mínimos (De R\$ 789,00 até R\$ 2.634,00)

De 3,01 até 5 salários mínimos (De R\$ 2.634,01 até R\$ 3.940,00)

De 5,01 até 7 salários mínimos (De R\$ 3.940,01 até R\$ 5.516,00)

De 7,01 até 9 salários mínimos (De R\$ 5.516,01 até R\$ 7.092,00)

Maior que 9 salários mínimos (Acima de R\$ 7.092,00)

### 5. Com que frequência você costuma comprar doces para CONSUMO PRÓPRIO?

1 vez por semana ou menos

Até 3 vezes por semana

Até 5 vezes por semana

Todos os dias

Não compro doces para consumo próprio

**6. Você costuma se deslocar EXCLUSIVAMENTE para comprar doces?**

- ( ) **Sim**, sempre que tenho vontade de consumir doces
- ( ) **Sim**, mas somente em ocasiões especiais (Halloween, Natal, Aniversário, Páscoa, etc.)
- ( ) **Não**, mas aproveito para comprar em momentos oportunos
- ( ) **Não** compro doces

**7. Classifique de 1 a 5 conforme a legenda, os locais onde você compra doces?**

Legenda: (1) Nunca (2) Raramente (3) De vez em quando (4) Quase sempre (5) Sempre

- |                                  |                        |
|----------------------------------|------------------------|
| ( ) Mercado                      | ( ) Lojas online       |
| ( ) Restaurante, após a refeição | ( ) Tele-entregas      |
| ( ) Distribuidora de doces       | ( ) Panificadora       |
| ( ) Farmácia                     | ( ) Faculdade          |
| ( ) Shopping-center              | ( ) Outro, qual: _____ |

**8. Marque quais são os doces você costuma comprar para consumo próprio:**

- |  |                                    |
|--|------------------------------------|
| ( ) Balas mastigáveis de menta           | ( ) Balas duras de frutas cítricas |
| ( ) Balas mastigáveis de frutas doces    | ( ) Balas duras de caramelo        |
| ( ) Balas mastigáveis de frutas cítricas | ( ) Chicletes de menta             |
| ( ) Balas mastigáveis de sabor ácido     | ( ) Chicletes de frutas doces      |
| ( ) Balas mastigáveis de caramelo        | ( ) Chicletes de frutas cítricas   |
| ( ) Balas de goma                        | ( ) Chicletes sabores ácidos       |
| ( ) Balas duras de menta                 | ( ) Pirulitos                      |
| ( ) Balas duras de frutas doces          |                                    |

**9. Você tem filhos?**

- ( ) Sim, meu filho mais novo tem até 5 anos
- ( ) Sim, meu filho mais novo tem de 5 a 13 anos
- ( ) Sim, meu filho mais novo tem 14 anos ou mais
- ( ) Não tenho filhos

**10. Caso tenha filhos, marque quais são os doces que você costuma comprar para eles:**

- |   |   |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Balas mastigáveis de menta           | <input type="checkbox"/> Balas duras de frutas cítricas |
| <input type="checkbox"/> Balas mastigáveis de frutas doces    | <input type="checkbox"/> Balas duras de caramelo        |
| <input type="checkbox"/> Balas mastigáveis de frutas cítricas | <input type="checkbox"/> Chicletes de menta             |
| <input type="checkbox"/> Balas mastigáveis de sabor ácido     | <input type="checkbox"/> Chicletes de frutas doces      |
| <input type="checkbox"/> Balas mastigáveis de caramelo        | <input type="checkbox"/> Chicletes de frutas cítricas   |
| <input type="checkbox"/> Balas de goma                        | <input type="checkbox"/> Chicletes sabores ácidos       |
| <input type="checkbox"/> Balas duras de menta                 | <input type="checkbox"/> Pirulitos                      |
| <input type="checkbox"/> Balas duras de frutas doces          |   |

**11. Qual o valor médio que você costuma gastar em uma ÚNICA compra de doces?**

- |  |   |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Até R\$ 1,00              | <input type="checkbox"/> De R\$ 10,01 até R\$ 30,00 |
| <input type="checkbox"/> De R\$ 1,01 até R\$ 5,00  | <input type="checkbox"/> Acima de R\$ 30,00         |
| <input type="checkbox"/> De R\$ 5,01 até R\$ 10,00 |   |

**12. Caso você fosse escolher uma nova marca de doces, classifique por ordem de preferência como 1º (MAIS IMPORTANTE) até 6º (MENOS IMPORTANTE) os critérios abaixo:**

- |  |  |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Preço                 | <input type="checkbox"/> Embalagem       |
| <input type="checkbox"/> Conhecimento de Marca | <input type="checkbox"/> Confiança       |
| <input type="checkbox"/> Gosto/Paladar         | <input type="checkbox"/> Disponibilidade |

**13. Se a questão 1 for não, marque quais motivos você não compra ou consome doces?**

- Não gosto de doces
- Sou portador de diabetes
- Tenho restrições contra doces na minha dieta
- Outro: \_\_\_\_\_

**14. Se a questão 2 for “Outro”, você já comprou doces pela internet?**

- Sim, eu já comprei
- Não, mas eu compraria
- Não, mas talvez eu compraria com maiores informações
- Não, nem tenho interesse

## APÊNDICE B – CONTRATO SOCIAL

### KARAMELO FÁBRICA DE DOCES ARTESANAIS SOCIEDADE LIMITADA

1. **Anderson Luiz Bigadeiro dos Santos**, brasileiro, natural de Curitiba-PR, solteiro, nascido em 25 de Setembro de 1993, Administrador, portador do CPF nº xxx.xxx.xxx-xx, cédula de identidade nº YY.YYY.YYY-Y SSP-PR, residente na Rua João e Maria, na cidade de Curitiba – Paraná.

2. **Roni Dalvan Lopes**, brasileiro, natural de Curitiba-PR, solteiro, nascido em 09 de Março de 1987, Administrador, portador do CPF nº xxx.xxx.xxx-xx, cédula de identidade nº YYY.YYY.YYY-YY SJS-RS, residente na Rua João e Maria, na cidade de Curitiba – Paraná.

3. **Cleverson Seyfert Faria**, brasileiro, natural de Curitiba-PR, solteiro, nascido em 03 de Janeiro de 1992, Administrador, portador do CPF nº xxx.xxx.xxx-xx, cédula de identidade nº YYY.YYY.YYY-YY SSP-PR, residente na Rua João e Maria, na cidade de Curitiba – Paraná, **(art. 997, I, CC/2002)** constituem uma sociedade limitada, mediante as seguintes cláusulas:

1ª A sociedade girará sob o nome empresarial Karamello Fábrica de Doces Artesanais e terá sede e domicílio na Rua Coronel Dulcídio, 290 – Batel, Curitiba/PR, CEP 80420-170. **(art. 997, II, CC/2002)**

2ª O capital social será R\$ 150.000,00 (Cento e Cinquenta Mil Reais) dividido em 150 quotas de valor nominal R\$1.000,00 (Mil Reais), integralizadas, neste ato em moeda corrente do País, pelos sócios:

Anderson Luiz Bigadeiro dos Santos .....	33,33 quotas R\$ 50.000,00
Cleverson Seyfert Faria .....	33,33 quotas R\$ 50.000,00
Roni Dalvan Lopes .....	33,33 quotas R\$ 50.000,00 <b>(art. 997, III, CC/2002)</b>

**(art. 1.055, CC/2002)**

3ª O objeto será fabricação de balas, confeitos, caramelos e semelhantes;

4ª A sociedade iniciará suas atividades em 01/01/2017 e seu prazo de duração é indeterminado. **(art. 997, II, CC/2002)**

5ª As quotas são indivisíveis e não poderão ser cedidas ou transferidas a terceiros sem o consentimento do outro sócio, a quem fica assegurado, em igualdade de condições e preço direito de preferência para a sua aquisição se postas à venda, formalizando, se realizada a cessão delas, a alteração contratual pertinente. **(art. 1.056, art. 1.057, CC/2002)**

6ª A responsabilidade de cada sócio é restrita ao valor de suas quotas, mas todos respondem solidariamente pela integralização do capital social. **(art. 1.052, CC/2002)**

7ª A administração da sociedade caberá Roni Dalvan Lopes com os poderes e atribuições de Administrador autorizado o uso do nome empresarial, vedado, no entanto, em atividades estranhas ao interesse social ou assumir obrigações seja em favor de qualquer dos quotistas ou de terceiros, bem como onerar ou alienar bens imóveis da sociedade, sem autorização do outro sócio. **(artigos 997, VI; 1.013, 1.015, 1064, CC/2002)**

8ª Ao término de cada exercício social, em 31 de dezembro, o administrador prestará contas justificadas de sua administração, procedendo à elaboração do inventário, do balanço patrimonial e do balanço de resultado econômico, cabendo aos sócios, na proporção de suas quotas, os lucros ou perdas apurados. **(art. 1.065, CC/2002)**

9ª Nos quatro meses seguintes ao término do exercício social, os sócios deliberarão sobre as contas e designarão administradores quando for o caso. (arts. 1.071 e 1.072, § 2º e art. 1.078, CC/2002)

10 A sociedade poderá a qualquer tempo, abrir ou fechar filial ou outra dependência, mediante alteração contratual assinada por todos os sócios.

11 Os sócios poderão, de comum acordo, fixar uma retirada mensal, a título de “pro labore”, observadas as disposições regulamentares pertinentes.

12 Falecendo ou interdito qualquer sócio, a sociedade continuará suas atividades com os herdeiros, sucessores e o incapaz. Não sendo possível ou inexistindo interesse destes ou do(s) sócio(s) remanescente(s), o valor de seus haveres será apurado e liquidado com base na situação patrimonial da sociedade, à data da resolução, verificada em balanço especialmente levantado.

Parágrafo único - O mesmo procedimento será adotado em outros casos em que a sociedade se resolva em relação a seu sócio. (art. 1.028 e art. 1.031, CC/2002)

13 Os Administradores declaram, sob as penas da lei, de que não estão impedidos de exercer a administração da sociedade, por lei especial, ou em virtude de condenação criminal, ou por se encontrarem sob os efeitos dela, a pena que vede, ainda que temporariamente, o acesso a cargos públicos; ou por crime falimentar, de prevaricação, peita ou suborno, concussão, peculato, ou contra a economia popular, contra o sistema financeiro nacional, contra normas de defesa da concorrência, contra as relações de consumo, fé pública, ou a propriedade. (art. 1.011, § 1º, CC/2002)

14 **Fica eleito o foro de** Curitiba-PR para o exercício e o cumprimento dos direitos e obrigações resultantes deste contrato.

E por estarem assim justos e contratados assinam o presente instrumento em 4 vias.

Curitiba, 01 de Janeiro de 2017

aa) \_\_\_\_\_ aa) \_\_\_\_\_ aa) \_\_\_\_\_  
Anderson Luiz Bigadeiro dos Santos Cleverson Seyfert Faria Roni Dalvan Lopes

Visto: \_\_\_\_\_  
Nome