

UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ  
COORDENAÇÃO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO  
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

**PLANO DE NEGÓCIOS DE UMA EMPRESA NO SETOR  
ALIMENTÍCIO**

Medianeira  
2020

GUSTAVO HENRIQUE SAD DOS SANTOS

**PLANO DE NEGÓCIOS DE UMA EMPRESA NO SETOR  
ALIMENTÍCIO**

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao Curso de Graduação, em Engenharia de Produção, da Universidade Tecnológica Federal do Paraná - UTFPR, como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Engenharia de Produção.

Orientador(a): Prof. Dr. Lotário Fank

Coorientador: Prof(a). Dra. Graciela Leila Heep

Medianeira

2020



---

## TERMO DE APROVAÇÃO

### PLANO DE NEGÓCIOS DE UMA MICROEMPRESA NO SETOR ALIMENTÍCIO

Por

GUSTAVO HENRIQUE SAD DOS SANTOS

Este trabalho de conclusão de curso foi apresentado no dia 05 de novembro 2020 como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Engenharia de Produção, da Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Campus Medianeira. O candidato foi arguido pela Banca Examinadora composta pelos professores abaixo assinados. Após deliberação, a Banca Examinadora considerou o trabalho APROVADO.

---

Prof<sup>a</sup>. Dr.. . Prof. Dr. Lotário Fank.  
UTFPR – Câmpus Medianeira  
(orientador)

---

Prof D Prof(a). Dra. Graciela Leila Heep  
UTFPR – Câmpus Medianeira  
(Coorientadora)

---

Prof<sup>a</sup>. Dr. Andre Inacio Melges  
UTFPR – Câmpus Medianeira

---

Prof<sup>a</sup>. Ms. Neron Alipio Cortes Berghauser  
UTFPR – Câmpus Medianeira

- O Termo de Aprovação assinado encontra-se na Coordenação do Curso-.

A mim, por ser meu melhor amigo e meu pior inimigo e, em ambas companhias, conseguir aprender.

## AGRADECIMENTO

É impossível chegar neste momento e não me recordar de tudo que passei. Todas minhas dúvidas, meus medos, minhas subestimações e dificuldades da vida estiveram presentes em todos os dias da faculdade, até mesmo no processo para aderir a este curso. Porém, nada disso foi, nem nunca será, capaz de superar a minha Fé.

Fé proveniente do Pai Maior, dos meus guias espirituais, daqueles que me pertenceram, mas precisaram partir sem poder estar aqui, agora, em matéria. Sem dúvidas, todos estes sempre estiveram em meu coração.

Alimentada pela família que tive a sorte de ter: meus pais, que sempre me ajudam no que preciso e me dão a liberdade de fazer minhas escolhas. Pelas minhas irmãs, cujo elo afetivo é o mais puro amor e isso nunca mudará. Meus sobrinhos, que desde que chegaram por aqui são a alegria da minha vida, um amor imensurável, puro e verdadeiro. E, também, pelos meus tios que sempre estiveram em preces por mim e me ajudaram da forma que puderam. Tal vínculo sempre me fez mais forte.

Abastecida pelas minhas amizades que conquistei ao longo da vida: meus amados de Minas Gerais, que mesmo distantes, nunca deixaram de estar presentes. Meus amigos que conquistei no Paraná, que presenciaram os momentos mais difíceis que passei, mas que me deram todo auxílio para continuar. Aqui me refiro a um abraço, uma conversa, um cafezinho, um porre de cachaça no final de semana, de uma ida ao Paraguai e Argentina ou, até mesmo, uma noite virada em cima dos livros. Talvez vocês não saibam, mas vocês me fizeram continuar!

Iluminada pelos meus professores, que sempre tiveram paciência de me ensinar, sempre me deixaram colocar em prática minhas ideias no campus Medianeira e alguns até se tornaram amigos. Carregarei seus ensinamentos no campo da razão e da emoção.

Reestabelecida pelas psicólogas que cuidaram e cuidam de mim. Que são responsáveis por organizar essa mente tão agitada e cheia de ideias que costuma se perder entre o passado e o futuro, se esquecendo de estar no presente.

Testada pela UTFPR quando, por saber que eu conseguiria, me forçou a ir além dos meus limites intelectuais. Em cada noite mal dormida, em cada prova zerada, em cada pedaço de bolo vendido, na construção deste trabalho ou em cada conquista que tive aqui dentro que agora não me veem em mente, tudo não passou de um teste para a vida. Por isso, espero sempre honrar o nome dessa Instituição e, um dia, voltar para retribuir com minhas conquistas.

É essa Fé que me faz ser grato a cada um que se fez presente na construção de mais um capítulo da minha história.

Como diz a música: “Andá com fé eu vou, que a fé não costuma faiá.”

Fica registrado, aqui, meu mais sincero MUITO OBRIGADO!

“I like the impossible because there's less  
competition”

Walt Diney

## RESUMO

SANTOS, Gustavo Henrique Sad dos. **Plano de negócios de uma empresa no setor alimentício**. 2019. Monografia (Bacharel em Engenharia de Produção) - Universidade Tecnológica Federal do Paraná.

Com o mundo cada vez mais competitivo, dinâmico e capitalista, aumenta o interesse pelo empreendedorismo. Independente de qual seja a área em questão, empreender está sempre relacionado a desafios. Contudo, é possível tornar mais seguro e objetivo o ato de empreender. Nesta direção, esse trabalho buscou, por meio de ferramentas de gestão empresarial, realizar pesquisa de mercado, definir estrutura e estratégia de desenvolvimento empresarial, elaborar um planejamento técnico, financeiro e mercadológico para avaliar a viabilidade para criação de uma empresa no setor alimentício. A escolha do tema e da área empresarial justificou-se pela atuação pessoal deste autor no empreendimento na informalidade. Após a realização deste estudo, concluiu-se a viabilidade para formalização deste negócio, além de contribuir academicamente para futuros estudos dirigidos ao empreendedorismo e áreas correlatas.

**Palavras-chave:** empreendedorismo; plano de negócios; indústria alimentícia.

## **ABSTRACT**

SANTOS, Gustavo Henrique Sad dos. Business plan of a food sector company 2011. Monografia (Bacharel em Engenharia de Produção) - Universidade Tecnológica Federal do Paraná.

As the world becomes more competitive, dynamic and capitalist, the interest in entrepreneurship grows. No matter what the area is, to start a business has always been related to challenges. However, it is possible to make this path safer and more objective. Through business management tools, this paper aims to accomplish market research, define structure and business development strategy and also to elaborate a technical, financial and marketing planning in order to evaluate the viability to create a company in the food sector. The theme and business area choices are justified by the author's performance in informal entrepreneurship. After the research completion, the viability of this business has been concluded, besides it academically contributing to future studies directed to entrepreneurship and correlate areas.

**Key-words:** Entrepreneurship; Business plan; Food industry.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - O processo empreendedor segundo definições adotadas pelo GEM 2016 .....	21
Figura 2 - Distribuição percentual dos empreendedores iniciais e estabelecidos segundo o setor da atividade econômica - Brasil – 2017 .....	23
Figura 3 - Criação anual de MEI (em milhões de MEI) .....	24
Figura 4 - Sobrevivência das Empresas no Brasil .....	27
Figura 5 – Taxa de sobrevivência das empresas, segundo o ano de nascimento ....	28
Figura 6 - Fatores Contribuintes Para Sobrevivência/Mortalidade De Empresas .....	29
Figura 7 – Região da coleta de dados.....	35
Figura 8 – Projeção do PIB Brasileiro .....	41
Figura 9 – Dados do PIB do Paraná no segundo semestre.....	42
Figura 10 – Faixa etária .....	57
Figura 11 – Valor médio dos gastos semanalmente.....	58
Figura 12 – Onde é comprado os produtos .....	58
Figura 13 – Ciclo de vida .....	60
Figura 14 – Processo produtivo do Bolo de Cenoura .....	63
Figura 15 – Processo produtivo do Brownie.....	63
Figura 16 – Processo produtivo do Ganache .....	63
Figura 17 – Localização da empresa .....	67
Figura 18 – Arranjo Físico.....	67
Figura 19 - Estrutura Organizacional.....	72

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Visão de especialistas.....	23
Quadro 2 - Característica do Empreendedor.....	26
Quadro 3 – Concorrência da cidade de Medianeira – PR .....	47
Quadro 4 – Objetivos e Estratégias.....	52
Quadro 5 – Indicadores de Desempenho das Estratégias .....	54
Quadro 6 – Máquinas e Equipamentos .....	64
Quadro 7 – Móveis e Utensílios .....	65
Quadro 8 – Custos para instalação da empresa .....	65
Quadro 9 – Relação de Insumos.....	66
Quadro 10 – Gerente Geral.....	73
Quadro 11 – Auxiliar Administrativo .....	73
Quadro 12 – Operador 1 .....	74
Quadro 13 – Auxiliar de Produção .....	74
Quadro 14 – Encarregado.....	75
Quadro 15 – Jornada de Trabalho .....	76
Quadro 16 – Estimativa de estoque inicial .....	78
Quadro 17 – Prazo Médio de Vendas .....	79
Quadro 18 – Prazo médio de compras.....	79
Quadro 19 – Necessidade líquida de capital de giro .....	80
Quadro 20 – Custo Fixo Mensal.....	80
Quadro 21 – Caixa Mínimo .....	80
Quadro 22 – Custos Variáveis de Produção .....	81
Quadro 23 – Previsão de Vendas e Margem de Contribuição.....	82
Quadro 24 – Demonstrativo de Resultados.....	82
Quadro 25 – Margem Líquida .....	82
Quadro 26 – Rentabilidade .....	83
Quadro 27 – Payback .....	83
Quadro 28 – Cenários.....	83

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Número de Estabelecimentos Industriais e Números de Empregos .....	17
Tabela 2 – Demanda com cliente consumindo 1 pedaço por dia .....	68
Tabela 3 – Demanda com cliente consumindo 1 ½ pedaço por dia.....	68

## LISTA DE SIGLAS

SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
GEM	<i>Global Entrepreneurship Monitor</i>
MEI	Microempresa Individual
FGV	Fundação Getúlio Vargas
PIB	Produto Interno Bruto
IBQP	Instituto Brasileiro de Qualidade e Produtividade

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b>	<b>13</b>
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b>	<b>16</b>
2.1 A INDÚSTRIA ALIMENTÍCIA	16
2.2 Empreendedorismo	18
2.2.1 Empreendedorismo no Brasil	20
2.2.2 Comportamento Empreendedor	25
2.3 ELABORAÇÃO DO PLANO DE NEGÓCIO	29
2.3.1 Plano de Marketing	31
2.3.2 Plano Estratégico	32
2.3.3 Plano de Recursos Humanos	33
2.3.4 Plano Financeiro	33
<b>3 MATERIAL E MÉTODOS</b>	<b>35</b>
<b>4 RESULTADOS E DISCUSSÕES</b>	<b>38</b>
4.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	38
4.1.1 Descrição do Negócio	38
4.2 PLANEJAMENTO MERCADOLÓGICO	55
4.2.1 Mercado consumidor	55
4.2.2 Análise da Concorrência	55
4.2.3 Segmentação	56
4.2.4 Posicionamento	56
4.2.5 Dimensionamento do Mercado	57
4.2.6 Produto	59
4.2.7 Análise Matriz SOWT	61
4.2.8 Distribuição	61
4.2.9 Ações de Acompanhamento das Vendas	61
4.2.10 Relacionamento com Clientes e Fornecedores	62
4.3 PLANEJAMENTO OPERACIONAL	62
4.3.1 Obtenção do Produto	62
4.3.2 Tecnologia	64
4.3.3 Máquinas e equipamentos	64
4.3.4 Móveis e utensílios	65
4.3.5 Custos para instalação da empresa	65
4.3.6 Relação de Insumos	66
4.3.7 Localização	66
4.3.8 Arranjo Físico	67
4.3.9 Capacidade Produtiva	68
4.3.10 Curva de Demanda	69
4.3.11 Logística Interna	69
4.3.12 Logística de Distribuição	70
4.3.13 Política de Estoque	70
4.3.14 Indicadores	71
4.4 PLANEJAMENTO DE PESSOAS	71
4.4.1 Estrutura Organizacional	72
4.4.2 Descrição de Cargos	72
4.4.3 Políticas de Treinamento e Desenvolvimento	75
4.4.4 Jornada de Trabalho	76

4.4.5 Políticas de Remuneração e Benefícios .....	76
4.5 PLANEJAMENTO FINANCEIRO .....	77
4.5.1 Investimentos Iniciais .....	77
4.5.2 Capital de Giro .....	78
4.5.3 Fontes de Recursos .....	80
4.5.4 Análise de Viabilidade Econômica do Projeto .....	81
4.5.5 Análise de Indicadores .....	82
4.5.6 Cenários.....	83
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS E SUGESTÕES.....</b>	<b>84</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Acreditando no desenvolvimento do comportamento empreendedor e por não concordar com o nível de qualidade que o alimento é servido, cria-se a oportunidade de empreender no setor de alimentos. Segundo relatório anual apresentado pela Mintel (2018), as tendências para o ano de 2018 no setor de Alimentos & Bebidas (A&B) voltaram-se para exigência de total e completa transparência das empresas do seguimento para com o consumidor. A desconfiança difundida fez com que aumentasse a demanda por fornecedores de produtos de A&B mais sinceros com relação aos seus ingredientes, às cadeias de suprimentos e aos processos produtivos Mintel (2018).

A ação empreender é indissociável à história de vida de cada indivíduo e define-se por meio de sua percepção de mundo e a vontade de mudá-lo por meio da oferta de valores positivos à sociedade. A maneira em que um empreendedor enxerga o ser humano, a ética e a natureza é refletida na natureza e integridade de seus negócios. A veemência do empreendedorismo é, na grande maioria dos casos, resultante do vínculo que o indivíduo determina consigo mesmo. Unir a certeza de seus atos à altos níveis de autoestima é fator decisivo para o surgimento de transformações. Empreender é um estilo de vida. Para o empreendedor, vida e trabalho não são coisas distintas (DOLABELA e GORINI, 2014).

Na sociedade brasileira, o tema empreendedorismo vem sendo muito difundido, tal difusão intensificou-se a partir do final da década de 90. Há inúmeros fatores que podem justificar esse inesperado encanto pelo conteúdo, entre eles encontra-se a criação e o desenvolvimento de empresas pequenas e sólidas além, também, da atenuação dos elevados índices de mortalidade dos empreendimentos. Salienta-se, ainda, que desde o início da popularização do tema, o governo brasileiro vem se esforçando para dar atenção e melhorar questões que são entraves para um bom desenvolvimento (DORNELAS, 2008).

Embora todo o progresso brasileiro, a árdua realidade do país permanece na questão da desigualdade na distribuição de renda. Trata-se de uma distribuição de renda onde 20% das pessoas mais ricas é 26,4 vezes a mais que a

renda daquelas 20% mais pobres. Quando a mesma análise é realizada a nível mundial, a renda de 20% do grupo de mais ricos entre a população é, no máximo, 10% maior que os 20% mais pobres da população, segundo dados apresentados no *Human Development Report 2005* (UNDP, 2005).

Para Degen (2009), liberar a criatividade por meio do empreendedorismo é a melhor saída para a amenização da diferença entre os mais pobres e os mais ricos do país. Iniciativas com liberdade para produção de bens, serviços e empregos necessários ao bem-estar da população brasileira respeitando os princípios do desenvolvimento sustentável são necessárias.

Com uma essência cada vez mais arrojada, o consumidor faz-se cada dia mais adepto ao mundo das conexões e integrações. Para o ano de 2019, espera-se que a busca incessante por novas emoções e diferentes sensações por meio de paladares peculiares, como os étnicos, exóticos e botânicos, viabilizando inovadoras oportunidades de consumo. Salienta-se, ainda, a importância da estética “instagramável”<sup>1</sup> por meio da utilização de cores vivas e fortes (RODAS, 2019).

Estudos apresentam mudanças no comportamento consumidor, busca-se produtos com um índice de status subentendido, que apresentam simplicidade, voltados ao básico, com ênfase maior na qualidade ao invés de produtos comuns e feitos em larga escala. A procura por alimentos produzidos localmente, experiências de “*glamping*” (junção de *glamour* com *camping*) de requinte, de bebidas artesanais em geral, comida caseira para bebês e itens, também artesanais, voltados à beleza. Vislumbra-se, então, mercadorias e experiências com autenticidade e diferentes, que ofereçam ao consumidor oportunidade de expressarem sua individualidade. Por fim, é sabido que o termo francês *terroir*<sup>2</sup> não pertence mais somente aos cafés e vinhos e está se transformando em uma particularidade cada vez mais relevante de acordo com o aumento de expectativas e sofisticação dos consumidores (ANGUS e WESTBROOK, 2019).

---

<sup>1</sup> A palavra é uma derivação do nome da popular rede social *Instagram* e se refere a tudo aquilo que poderia pertencer à plataforma, ou seja, aparecer e fazer sucesso no *feed* dos usuários, principalmente pelo seu apelo estético. Fonte: Blog Todeschini.

<sup>2</sup> Palavra de origem francesa, sem tradução para o português, que indica um conjunto de terras exploradas pelos habitantes de um vilarejo. Província, área de campo considerada do ponto de vista de suas tradições (em oposição à cidade): palavras, produtos locais. Fonte: Larrouse.

Doenças relacionadas ao psicológico como a depressão, a síndrome do pânico, a ansiedade e inúmeras outras são, para alguns o fim e para outros, a oportunidade de um recomeço. Reinventar-se, aprender a desaprender e reaprender, buscar o novo, sair da zona de conforto são alguns dos benefícios ainda pouco vistos por aqueles que passaram, passam ou passarão pelo processo de uma dessas enfermidades.

Como dito por muitos profissionais e intelectuais do mundo corporativo, é em momentos de crise que surgem as oportunidades. A ideia de fabricar bolos e doces para vendas em ambiente acadêmico aparece como forma de combate aos malefícios de uma depressão, voltando-se para produtos simples e preparados de forma caseira, com apelo sentimental desde a produção até as vendas.

Como forma de aprimorar ideias empreendedoras, formalização e validação de um negócio já existente, buscou-se neste trabalho o levantamento de dados por meio de pesquisas de viabilidade econômica e financeira. A partir dos dados obtidos, elaborou-se um plano de negócios para empresa de produção e comercialização de bolos e doces.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1 A INDÚSTRIA ALIMENTÍCIA

No meio de todos os grandes produtores de alimentos encontra-se o Brasil, o que torna a indústria alimentícia como sendo um dos segmentos com maior impacto econômico na nação. Nela tem-se encontrado cada vez mais progresso técnico no processo de produção, mercado de exportação e dinamismo produtivo. Toda produção alimentícia brasileira está alocada em várias subáreas autônomas, como carnes, derivados cárneos, frutas, grãos, chocolates, laticínios e mais inúmeros segmentos específicos que, juntos, são responsáveis por produzirem mais de 850 opções de produtos (CUNHA; DIAS e GOMES, 2006).

No cenário industrial brasileiro, sabe-se que 15% do faturamento nacional e 1 milhão de empregos deve-se ao setor alimentício. Embora os números sejam expressivos e o setor possua uma área de produção com aspectos internacionais, é necessário que haja progressos em pesquisas e inovação. A garantia do sucesso de empresas de alimentos pode ser proveniente de investimentos em pesquisa e desenvolvimento (P&D), por meio de ações neste seguimento, pode-se criar novos produtos com maior valor e seguir tendências do mercado. Porém, a realidade mostra que muitas empresas não são possuidoras de um departamento específico para P&D (GOUVEIA, 2006).

Com tamanha relevância para a economia brasileira, a indústria alimentícia apresenta números importantes relacionados à quantidade de estabelecimentos industriais e à geração de emprego entre os anos 2010 a 2018, como apresenta a Tabela 1. Salienta-se que não constam nestes números micro e pequenos empreendimentos da panificação (ABIA, 2018):

**Tabela 1 - Número de Estabelecimentos Industriais e Números de Empregos**

	UNIDADE	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
<b>Indústrias</b>										
Indústria da alimentação	1000 Estab.	31	32,1	33	33,6	34,8	35,2	35,6	35,8	
Micro	% s/ Total	78,5	78,2	78,1	78,6	78,1	78,1	78,3	78,7	
Pequena	% s/ Total	14,8	15	14,9	15	15,1	15,1	15,3	14,7	
Média	% s/ Total	5	5	5,1	5	5	5	4,7	4,9	
Grand	% s/ Total	1,8	1,9	1,9	1,4	1,9	1,8	1,7	1,7	
<b>Emprego</b>										
Ind. Da Transformação	1000 Empreg.	7886	8114	8148	8373	8213	1605	7282	7179	7176
Ind. De Bebidas e Alimentos Industrializados	1000 Empreg.	1527	1584	1586	1644	1670	1659	1603	1603	1616
Participação na Ind. Transformação	%	19,4	19,5	19,6	19,6	10,3	21,8	22	22,3	22,5
Faturamento (líquido de impostos) por Empregado	R\$1000/ano	216,5	242	294,9	294,9	317,3	338,7	383,3	399,7	406,1

Fonte: Rais, Elaboração ABIA.

Ainda na indústria alimentícia, faz-se necessária importância ao comportamento consumidor e tendências do setor. Nos últimos anos nota-se o interesse das pessoas em saberem a origem de seus alimentos, as formas de preparos e, também, aquele desejo de encontrar memórias de infância, como aquele alimento feito pela avó, mãe ou demais entes queridos (BARION, 2016).

Acredita-se que o ano de 2017 tenha sido um dos mais importantes para indústria alimentícia. A mudança do mercado acontece de forma rápida e a indústria de alimentos força-se para ajustar-se às tendências. Cria-se em importantes empresas do setor uma nova maneira de se trabalhar, tanto físico quanto intelectual. No período dos últimos 20 meses, foram trocados 17 executivos de grandes empresas para darem espaços à mentes jovens e com ideias inovadoras (FORBES, 2017).

## 2.2 EMPREENDEDORISMO

O termo empreendedor, durante a Idade Média, era utilizado para definir um membro ou um administrador em grandes projetos de produção. No entanto, diferentemente dos dias atuais, os envolvidos assim definidos possuíam uma única função, administrar os recursos que, na grande maioria das vezes, eram concedidos pelo governo responsável do projeto. Tem-se o clérigo como um exemplo peculiar de empreendedor da época, pois era ele o responsável por construções como catedrais, prédios públicos, abadias, fortificações e castelos (HISRICH; PETERS e SHEPHERD, 2009).

Marco Polo, mercador italiano, é o primeiro homem a ser citado para exemplificação de empreendedorismo, além de tentar definir uma rota comercial para o Oriente, Marco Polo foi responsável por fechar um contrato para venda de mercadorias com um “homem de dinheiro”, o que nos dias atuais é definido pelo termo capitalista. Se o capitalista era quem arcava com riscos de maneira passiva, o empreendedor era quem fazia o papel ativo, com riscos materiais e emocionais (DORNELAS, 2008).

A palavra *entrepreneur*, de origem francesa, quando traduzida para a língua portuguesa, significa “aquele que está entre” ou “intermediário” (HISRICH; PETERS; SHEPHERD, 2009). Empreendedor, palavra da língua portuguesa oriunda de *entrepreneur*, traz como significado aquele que assume riscos e inicia algo novo (DORNELAS, 2008). Tendo, então, de forma breve a definição do termo empreendedor, pode-se definir a atividade por ele exercida, o empreendedorismo.

Uma definição bem ampla e com exponencial crescente de aceitação dada por Shane e Venkataraman (2000) explicita que tal atividade inserida como uma parte de negócios visa compreender a maneira em que surgem oportunidades para elaboração de coisas novas, diferentes e/ou inovadoras. Tal definição deixa subentendido que o empreendedorismo é uma tarefa exercida por cidadãos específicos e, relaciona atividades exatas como a identificação de ocasiões e afazeres que abrangem o progresso e a análise real de tal oportunidade.

O empreendedorismo (*entrepreneurship*), embora venha sendo cada vez mais difundido na sociedade, ainda se depara com limitações em sua definição exata. Estudiosos deste comportamento se deparam com certa dificuldade para defini-lo de uma única maneira. De forma hipotética, intelectuais envolvidos nesta área de estudo relatam que a ausência de consenso para tal definição pode ser decursiva de opiniões equivocadas colocadas principalmente por canais midiáticos e, também, senso comum. Ambos os fatos influenciam na distorção da exatidão na hora de conceituá-lo (FARAH, CAVALCANTI e MARCONDES, 2008).

Para Baron e Shane (2007), a atividade empreendedora abrange o reconhecimento da oportunidade para elaborar algum tipo de novidade e não implica em ser só em produtos ou serviços novos. Pode estar relacionado com a identificação de um novo nicho de mercado, com a chance de trabalhar por meio de uma nova matéria prima, um novo processo produtivo e infinitas possibilidades que não se descrevem. Assim, a natureza do empreendedorismo exige o reconhecer, criar ou elaborar uma ação comercial para aquilo que é novidade.

Dentro de uma organização empresarial, cotidianamente, o empreendedorismo tem se tornado cada dia mais relevante para seu desenvolvimento. Por tratar-se de uma realidade onde a formalidade dos empregos tem se feito cada vez menos presente e a instabilidade empresarial mostrando-se cada vez maior, o empreendedorismo entra em cena no ambiente de trabalho com destaque para potencialização dos funcionários para, cada vez mais, enfrentarem os desafios impostos pelas mais diversas atividades exercidas (CUSTÓDIO, 2011).

A partir do momento em que as mudanças inseridas nos produtos ou as novidades tecnológicas tornam-se comuns no mercado, nota-se o decréscimo econômico que, popularmente falando, significa o início de um período de recessão da economia, onde depara-se com a redução de investimentos e o aumento da taxa de desemprego. A instabilidade produtiva, ou seja, a oscilação entre a prosperidade e recessão é um desafio momentâneo e recorrente da realidade expansiva da arrecadação nacional, do consumo e da renda *per capita* (SCHUMPETER, 1997).

É de grande relevância salientar que, quando se trata de negócios/empreendedorismo, momentos de crises estão fortemente presentes e intensificam sentimentos que exigem cautela, como o desânimo, o medo e a insegurança. Porém, é notado que em momentos delicados é que surgem a

inovação, criatividade e mudanças em “n” aspectos que reposicionam um empreendedor. A instabilidade econômica traz consigo um histórico onde é notável o surgimento de excelentes indivíduos que foram capazes de captar oportunidades e darem *start* em seus negócios. Quando passa-se por crises econômicas, a grande maioria de empreendedores tendem a serem sugados pelas dificuldades, enquanto aqueles mais qualificados se mantêm inertes ou aumentam seu ritmo de crescimento (FIALHO et al., 2018).

Economistas da atualidade afirmam que é de suma importância para o desenvolvimento da economia o papel do empreendedor. Afirma-se, também, que nos modelos de negócios é levado em consideração valores sociais, onde tem-se fundamentalmente comportamentos singulares dos seus constituintes. De forma mais clara, acredita-se não haver progressão econômica sem a existência de indivíduos líderes empreendedores (BAGGIO e BAGGIO, 2019).

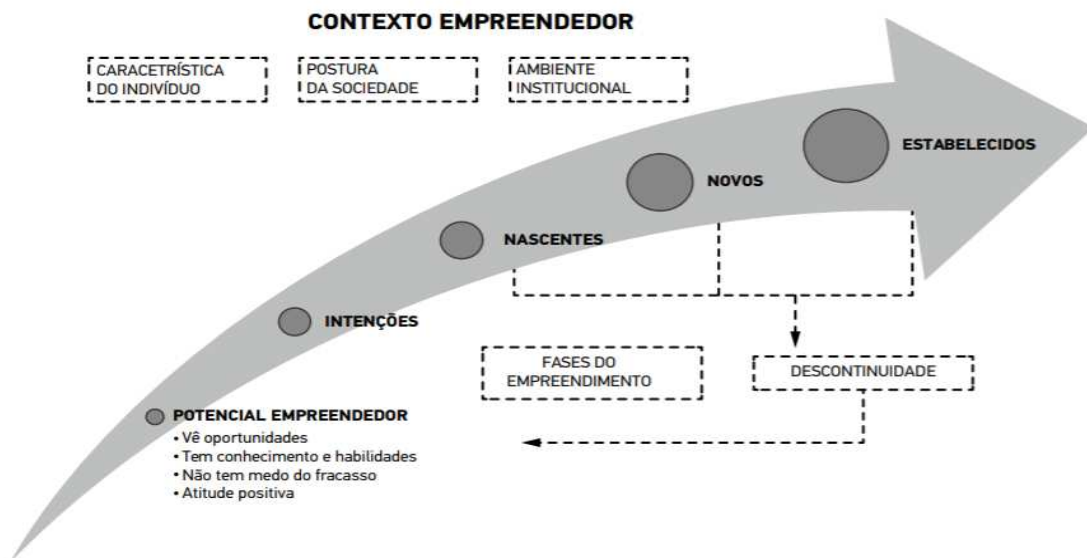
### 2.2.1 Empreendedorismo no Brasil

É notório que o potencial produtivo de toda nação é responsável por gerar a riqueza imprescindível para suprir necessidades da população, como bens e serviços que acarretam em bem-estar social. Por este motivo, sabe-se que a melhor forma de solução dos graves problemas socioeconômicos pode estar na retirada dos entraves que o empreendedorismo enfrenta no Brasil. Portanto, acredita-se que o liberalismo à engenhosidade empreendedora pode ser uma grande contribuição para sanar estes tipos de problemas enfrentados (DEGEN, 1989).

O tema empreendedorismo é considerado recente no Brasil. Porém, os efeitos gerados por esse tipo de atividade mostram que há uma transformação acontecendo de maneira silenciosa. Por meio de relatos históricos, nota-se que a primeira atividade acadêmica com temática empreendedora deu-se em São Paulo, no ano de 1981, na Escola de Administração de Empresas da Fundação Getúlio Vargas (FGV), o responsável pela sua criação foi o professor Ronald Degen (DOLABELA, 2008).

O ganho de forças e popularização do empreendedorismo brasileiro deu-se nos anos 1990 por meio da abertura econômica do país. Tal estratégia criou um cenário favorável à criação de organizações direcionadas ao desenvolvimento empreendedor, como por exemplo, o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), além de importantes privatizações de empresas estatais geridas pelo governo da época e início da concorrência do mercado interno com o externo. Até então, o tema empreendedor/empreendedorismo era pouco conhecido, tornando desfavorável a criação de pequenas empresas em decorrência dos fatores político e econômico (GRECO et al., 2010).

Para melhor análise do empreendedorismo brasileiro, pode-se buscar informações através do *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM). Este estudo é realizado pelo aspecto processual que leva em consideração inúmeras fases que formam o evento empreender. Tal procedimento é ilustrado na Figura 1 onde contém os seguintes momentos: o intuito do indivíduo em dar início em uma empresa, a criação deste negócio, o desenvolver-se levando em consideração dois estágios, nascentes e novos e, por último, a etapa em que o empreendimento está consolidado (LIMA et al., 2017).



**Figura 1 - O processo empreendedor segundo definições adotadas pelo GEM 2016**  
 Fonte: Lima et al.(2017).

Embora muito seja definido o empreendedor, é de grande valia citar fatores inibidores da ação. Para Degen (1989), entre muitos fatos que inibem o

nascimento de novos negócios, há três que são de suma importância. O primeiro deles é a imagem social, pois na grande maioria das vezes é preciso que o indivíduo se desprenda dos confortos e regalias de um emprego bem sucedido para colocar em prática seus sonhos; no entanto, para que este sonho trone-se real, é necessário colocar as mãos na massa com atividades primárias e isso segue em ideia contraditória ao que estão dispostos a seguirem.

A segunda justificativa para não empreender, trate-se da disposição de assumir riscos, isto é, viver nas incertezas do cotidiano empreendedor. Certo ou errado, mas há quem necessite dessas incertezas para viver bem e há, em grande quantidade, quem não saiba lidar com isto e precisa da certeza financeira e profissional, fazendo com que o sonho de ter um negócio seja fracassado (DEGEN, 1989).

Por último, tem-se o terceiro motivo impeditivo, o capital social. Este fator é passado de geração em geração, ou seja, ele gera motivação para seguir determinado tipo de profissão. Por exemplo, um pai engenheiro de uma empresa renomada, provavelmente despertará em seus filhos a ideia da continuidade dessa carreira, então, obtém-se mais um fator inibidor de empreendimentos (DEGEN, 1989).

Em se tratando de empreendedorismo no cenário Brasil, deve-se analisar custos relacionados ao trabalho. Os salários são definidos, em parte, por instrumentos regulatórios e, em outra parte, definida pelo mercado de trabalho. As empresas tem, também, que se preocupar em custear obrigações acessórias e encargos sociais que, para se tornarem mais complexos, são constantemente alterados, ou seja, há muitos custos adicionais para o monitoramento das atividades neste âmbito. Outra fonte de despesas está no rol de benefícios exigidos aos funcionários pelos sindicatos de trabalhadores, neste aspecto insere-se custos com a parte burocrática, onde faz-se necessárias prestação de contas às autoridades responsáveis pelo setor; há, também, despesas ligadas à gestão de trabalho, onde inclui-se *turnover* (rotatividade pessoal), seleções e contratações, treinamentos e capacitações e, por último e não menos relevante, custos com justiça do trabalho, onde envolve-se cálculos financeiros de previsões com indenizações trabalhistas (SEBRAE, 2017).

Em análises apresentadas no relatório *Global Entrepreneurship Management- GEM GLOBAL-2018*, especialistas apresentam fatores positivos e negativos específicos do empreendedor no Brasil, conforme síntese contida no Quadro 1 (SEBRAE e IBQP, 2019):

<b>Pontos Positivos</b>	<b>Pontos Limitantes</b>
A vocação do brasileiro para empreender;	Políticas governamentais que exigem muita burocracia e alta complexidade no que tange a legislação tributária;
O dinamismo do mercado nacional (oportunidades de negócios);	Pouco apoio financeiro, especialmente à negócios em fase inicial;
Programas governamentais.	Precariedade no sistema educacional de base.

**Quadro 1 - Visão de especialistas.**

Fonte: Adaptado de GEM Brasil (2018).

Em pesquisas realizadas anualmente, o GEM traz dados concretos que formam o panorama empreendedor brasileiro. Para que haja uma boa percepção do cenário empreendedor no país, é preciso que se conheça a tipologia de negócios que vem sendo criados, estruturados e mantidos pelo empreendedor. A primeira análise que deve ser feita está relacionada com o setor de atividade econômica pertencentes, para isto, apresenta-se a Figura 2 (SEBRAE e IBQP, 2018):

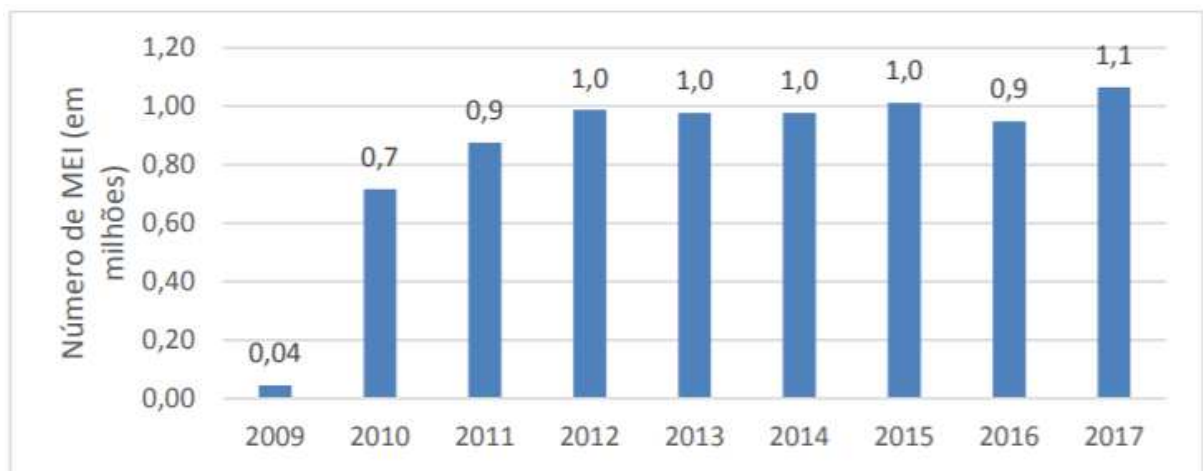
<b>Setores</b>	<b>% de empreendedores</b>	
	<b>Iniciais</b>	<b>Estabelecidos</b>
Setor extrativo	1,0	2,1
Indústria de transformação	27,0	42,1
Serviços orientados para negócio	5,3	7,1
Serviços orientados para o consumidor	66,7	48,7
<b>Total</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

**Figura 2 - Distribuição percentual dos empreendedores iniciais e estabelecidos segundo o setor da atividade econômica - Brasil – 2017**

Fonte: GEM (2017).

Em relatório apresentado em 2018 pelo SEBRAE (2018), destaca-se o forte processo de formalização de Pequenos Empreendimentos no Brasil. A análise realizada ressalva que, embora o Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro obteve um baixo desempenho entre os anos de 2014 a 2017, foi possível identificar que a

criação de novas empresas enquadradas como Microempresa Individual- MEI foi mantido um crescimento expressivo, com resultado aproximado de 1 milhão de novos negócios, estes números são apresentados pela Figura 3. Portanto, é possível concluir que a elaboração deste tipo de empreendimento está mais vinculado ao processo de legalização destes empreendimentos do que ao ritmo econômico nacional. Neste processo é observado que os fatores favorecedores são, respectivamente: o baixo custo para se criar e manter uma MEI, o baixo índice de burocracia no processo para registrar uma MEI e o alto índice de microempreendedores na informalidade.



**Figura 3 - Criação anual de MEI (em milhões de MEI)**  
**Fonte: SEBRAE (2018).**

Com objetivo de identificação e mapeamento dos negócios com maiores possibilidades de êxito em 2018, contatou-se que empreendimentos que buscam atender necessidades sociais básicas mantiveram presentes com bons resultados para negócios promissores, sendo eles: vestuário, serviços em informática, construção, alimentos e bebidas e serviços pessoais. É, no entanto, destacado neste documento a necessidade da qualidade como sendo diferencial competitivo em qualquer destes segmentos (SEBRAE, 2018).

## 2.2.2 Comportamento Empreendedor

Na área de empreendedorismo, o estudo do ser humano e seus comportamentos que o dirigem ao sucesso são, sobretudo, objetos de pesquisas. Todavia, o grupamento que possui ferramentas indispensáveis a este profissional para alcançar o sucesso, também conhecido como “*know-how*” tecnológico, e o conhecimento de ferramentas de gerenciamento, é tido como fatores consequentes ao processo de aprendizagem de um indivíduo apto a tomar decisões em novos contextos. Aquele que portar habilidades para o empreendedorismo será capaz de concentrar tudo que for importante para o desenvolvimento, a realização e criação daquilo que vislumbrou (FARAH; CAVALCANTI e MARCONDES, 2008).

Dolabela e Gorini (2014) salientam que a mais latente característica do empreendedor é nunca ser definido. A função de um profissional do empreendedorismo é fazer com que haja definição a partir de alguma indefinição e, além disso, o empreendedor vive sempre um tempo futuro. A inovação não parte de uma lógica qualquer, mas a partir da compreensão de um ponto futuro onde o empresário almeja atingir, no entanto não há nenhuma marcação, metodologia ou definição de caminhos para que o sucesso seja atingido.

Para Degen (2009), criar qualquer tipo de negócio, ganhar muito dinheiro ou possuir independência para tomar toda e qualquer decisão assertiva não são as principais características que definem a vida de um empreendedor. Ser empreendedor possui um preço bem mais alto que imagina-se que, nem sempre, estão dispostos a pagar. Pessoas que seguem carreiras empreendedoras, abdicam de uma semana com quarenta horas trabalhadas, de segunda a sexta-feira, das oito horas às dezessete horas e com pausa para almoço.

A escolha para empreender, em via de regra, acontece por acaso. Não será surpresa se ao ser questionado na forma em que surgiu a empresa ou o que aconteceu para que a mesma existisse, um empreendedor responder que não sabe ou que foi por acaso. Há vários fatores determinantes nessa tomada de decisão, criar uma empresa pode ser devido a situações externas, socioambientais, inconformismos, outros fatores intrapessoais e até mesmo a soma de todos estes

aqui citados. Sabe-se que a fase inicial de um negócio acontece a partir da existência de um evento propulsor desses fatores (DORNELAS, 2008).

Independente de qual seja o nível de sucesso obtido por um profissional dessa área, na grande maioria das vezes ele trabalhará uma média de doze a dezessete horas diárias, seis a sete dias por semana. Esse comportamento provém da consciência empreendedora que deixa claro o valor do tempo e busca sempre aproveitá-lo da melhor maneira em prol do trabalho e, conseqüentemente, da obtenção de seus anseios (DEGEN, 2009).

Timmons e Hornaday apresentam no Quadro 2, de forma resumida, algumas peculiaridades comportamentais de um indivíduo:

- Perseverança;
- Iniciativa;
- Criatividade;
- Protagonismo;
- Energia;
- Rebeldia a padrões impostos;
- Capacidade de diferenciar-se;
- Comprometimento;
- Capacidade incomum de trabalho;
- Liderança;
- Orientação para o futuro;
- Imaginação;
- Proatividade: define o que deve aprender a partir do que deseja fazer;
- Tolerância a riscos moderados;
- Alta tolerância a ambigüidade e incerteza.

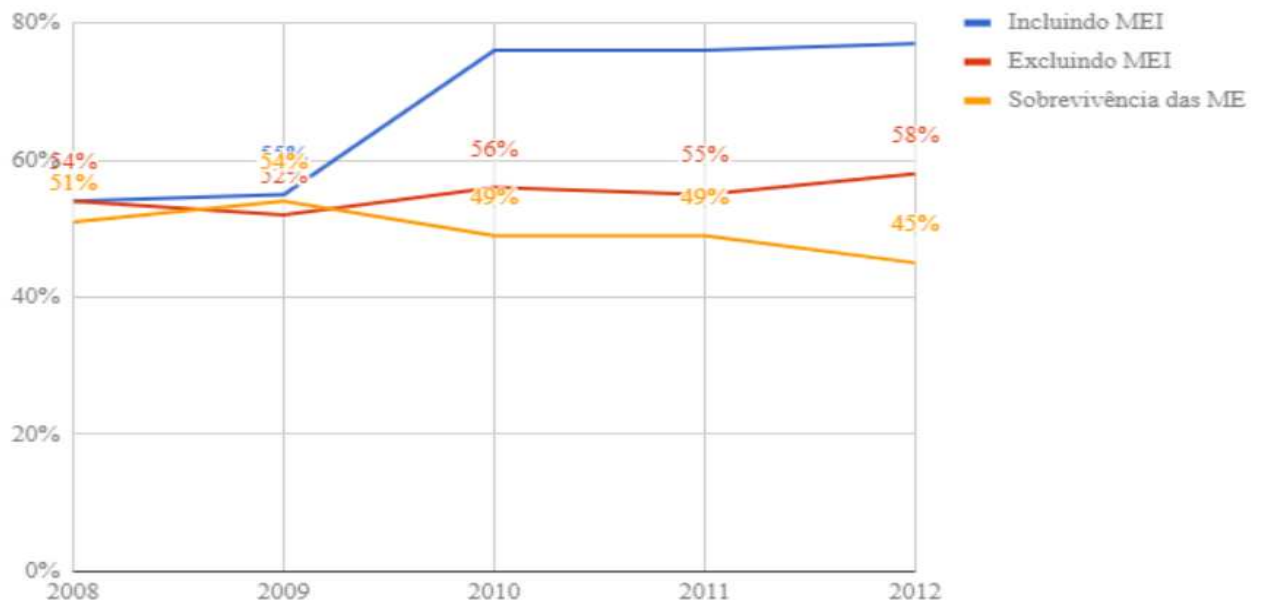
**Quadro 2 - Característica do Empreendedor**

Fonte: DOLABELA (2008) apud Timmons (1994) e Hornaday (1982).

Um grande equívoco é pensar na impossibilidade do desenvolvimento do empreendedorismo, em outras palavras, acreditar que o indivíduo nasce empreendedor e esta é a única forma de existir este profissional. Esta inverdade cai por terra após seleção criteriosa de diversos tipos de empreendimentos já existentes, desconsiderando sua fase evolutiva. Há muitas hipóteses que influenciam no surgimento de um negócio e, também, de um empreendedor que devem, ou não, estar relacionados com a personalidade. São elas: o empreendedor nato, o herdeiro, o funcionário da empresa, excelentes técnicos, vendedores, opção ao desemprego, desenvolvimento paralelo e a aposentadoria (BERNARDI, 2008).

Para tornar mais claro o conceito e ideias sobre o empreendedor, Chiavenato (2004) sugere que o dinamismo existente no espírito empreendedor deve ser caracterizado por três singularidades principais. São elas: necessidade de realização, a disposição para assumir riscos e a autoconfiança. Porém, há de haver cautela nestas descrições, pois é sabido que nem todo profissional empreendedor cumpre este papel por buscar novas metas, objetivos e realizações pessoais. Em alguns momentos, fatores ambientais servem como válvulas propulsoras para iniciação de empreendimentos, negócios e soluções.

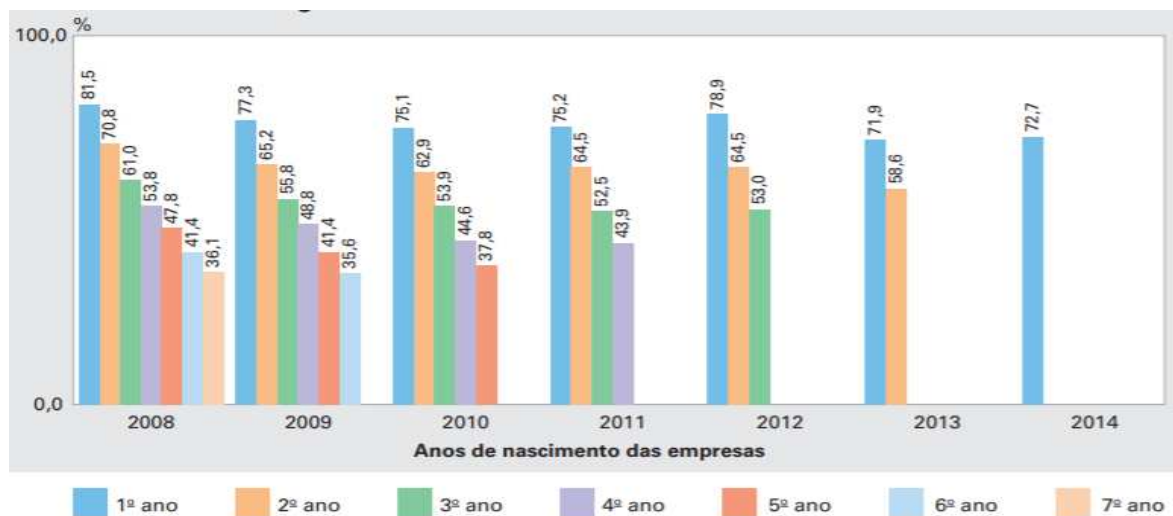
No entanto, quando estuda-se o empreendedorismo e áreas correlatas, é importante abranger o tema “sobrevivência das empresas”. Em pesquisa realizada pelo SEBRAE (2016), com intuito de entender tempo de duração de uma empresa no Brasil e as causas que as levam à falência, constatou-se um aumento da taxa de sobrevivência de empreendimentos entre os anos 2010 e 2014. Segundo a análise, houve um aumento na taxa para empresas com até 2 anos de mercado: de 54% para 77%, o número expressivo deve-se à maior adesão de negócios do tipo MEI, sem eles a taxa varia em 4 pontos, 54% para 58%. Tais números são apresentados na Figura 4.



**Figura 4 - Sobrevivência das Empresas no Brasil**  
Fonte: SEBRAE (2016).

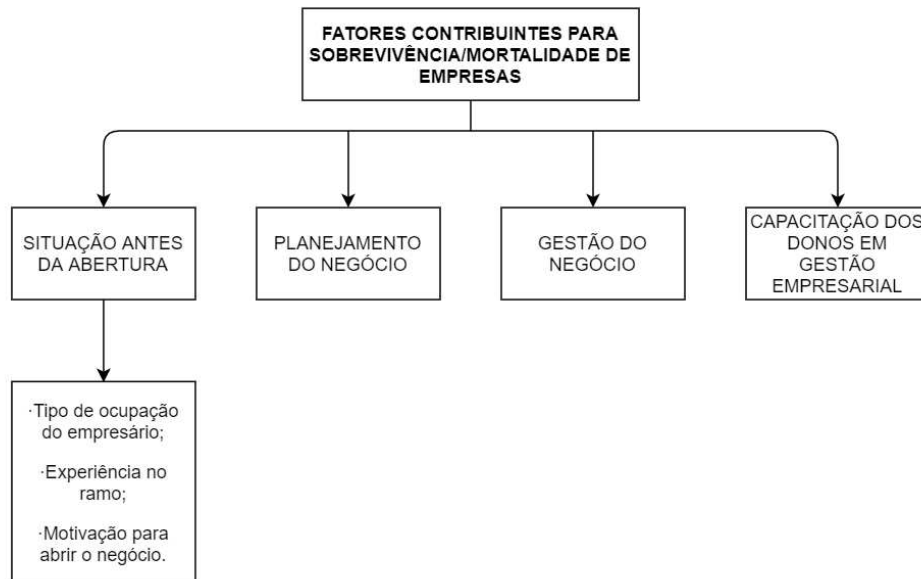
Em estudo realizado pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, o IBGE (2015), para análise da sobrevivência de empresas que entraram em

atividade em anos distintos, constata-se que a partir deste ponto, o estudo realizou acompanhamento destas empresas com fim comparativo da evolução com aquelas empresas que surgiram mais recentemente, ou seja, comparou-se empresas com mais idade àquelas mais jovens. Como resultado do estudo, verifica-se que os índices de sobrevivência nos anos consecutivos ao nascimento são superiores para empresas criadas em 2008 às demais que foram elaboradas nos anos seguintes. Este comportamento é demonstrado na Figura 5:



**Figura 5 – Taxa de sobrevivência das empresas, segundo o ano de nascimento**  
 Fonte: IBGE (2015).

Faz-se necessário frisar que os negócios implementados no mercado entre os anos 2008 e 2012 foram contemplados com uma série de fatores que contribuíram ao seu desenvolvimento, ou seja, tiveram auxílio de agentes positivos no mercado como, por exemplo, a evolução do Produto Interno Bruto (PIB), a evolução das taxas de juros, a evolução do Salário Mínimo real, evolução da taxa de desemprego e a evolução positiva da legislação com foco em pequenas empresas. O estudo apresenta, ainda, outros fatores determinantes para êxito ou insucesso do negócio em quatro grandes grupos, como na Figura 6 (SEBRAE-DF, 2016):



**Figura 6 - Fatores Contribuintes Para Sobrevivência/Mortalidade De Empresas**  
**Fonte: Adaptado de SEBRAE-DF (2016).**

O SEBRAE (2016) indica, ainda, que a falência de empresas é mais comum entre empresários que estavam desempregados antes de abrir o empreendimento, que abriram o negócio por necessidade, com pouca experiência no ramo de atuação, que não tiveram tempo suficiente para elaborar um bom planejamento para o andamento desta empresa. A partir deste estudo, pode-se concluir a necessidade da maior compreensão e análise relacionada ao plano de negócios de uma empresa.

### 2.3 ELABORAÇÃO DO PLANO DE NEGÓCIO

O Plano de Negócios é originário dos Estados Unidos da América, de quando havia exigências para que uma empresa conseguisse atrair olhares dos investidores particulares. Atualmente, tem-se como um instrumento para averiguação, formação e apresentação da atratividade e exequibilidade dos negócios empresariais, independente de qual seja o estágio de vida da organização. Portanto, pode-se concluir que o objetivo de um plano de negócios não está em somente gerar um documento empresarial, mas também buscar estratégias para aquela instituição em análise (SOCIAIS e INC, 2001).

Para o SEBRAE (2013), define-se um plano de negócios como sendo aquele documento onde é possível expor por escrito quais são os propósitos de um empreendimento e quais são as fases a serem dadas para alcançá-los, o que ameniza riscos e incertezas presentes no negócio. Além disso, permite conhecer e reduzir seus erros antes que sejam colocados em prática e possam prejudicar a empresa.

Esta etapa é o momento em que deve-se definir, por meio de um documento, aquilo que o empreendedor entende como chances para avançar com seu novo negócio. O plano de negócio pode conter descrições dos atributos de valor da oferta, o conceito do empreendimento, estratégias competitivas, os riscos e maneiras para gerenciá-los, análise de potencial de lucro e crescimento, plano de marketing e vendas, plano financeiro e operacional deste novo negócio com análise do fluxo de caixa e números remuneratórios esperados (DEGEN, 2009).

O desenvolvimento de um plano de negócios não acontece de maneira ágil, demanda tempo e trabalho pesado. Faz-se necessário muitas horas de raciocínio minucioso e sucessivas horas para transcrever este pensamento ao papel. Tal atividade é muito bem quista pelos estudiosos do meio acadêmico, no entanto, essa verdade não se aplica à empreendedores de uma forma geral, afinal, a ansiedade de lançar-se no mercado e conseguir visualizar os empreendimentos acontecendo sobressaem (BARON e SHANE, 2007).

Em busca de um caminho à lucratividade, pode-se optar pela criação e resolução de um plano de negócios. Para isto, é necessário que haja fidelidade aos seguintes questionamentos (FARAH; CAVALCANTI e MARCONDES, 2008):

1. Em que ramo de atividade está inserido seu negócio?
2. Qual mercadoria é vendida? Qual a localização do mercado (fornecedores + clientes + concorrência)?
3. Quem comprará seus produtos/serviços?
4. Quem são seus concorrentes?
5. Quais são as possíveis estratégias de vendas para se adotar?
6. Qual metodologia usará para o marketing?
7. Como opera a concorrência para vendas e propagandas?

8. Qual é o capital necessário para operação desta nova empresa?
9. Como acontecerão as atividades?
10. Quais serão os controles administrativos?
11. Como poderão ser executados?
12. Quando será a revisão deste plano?
13. Onde solicitar assistência organizacional e financeira?

Em busca de um caminho à lucratividade, pode-se optar pela criação e resolução de um plano de negócios, o qual busca fornecer ao empresário informações sólidas que guiarão o futuro do empreendimento em questão.

### 2.3.1 Plano de Marketing

O Plano de Marketing trata-se de uma ferramenta de gestão que compõe um Plano de Negócios. Tal ferramenta é constantemente utilizada e, por isso, deve estar sempre atualizada. Por meio de um Plano de Marketing analisa-se o mercado e, em sequência, cria-se estratégia para adaptação às mudanças e identifica-se as tendências. É, também, mais um meio que exige definição de resultados a serem atingidos e elaboração de ações que permitam que a empresa atinja competitividade. Nesta fase do processo serão exigidas 3 etapas para que o plano se consolide, são elas (SEBRAE-MG, 2005):

- Planejamento
  - Definição do público-alvo;
  - Definição do Posicionamento de Mercado;
  - A Importância da Marca;
  - Definição de Objetivos e Metas Mercadológicas;
  - Definição de Estratégias de Marketing;
  - O Composto de Marketing;
- Implementação;

- Avaliação e Controle.

Durante a etapa de planejamento, onde volta-se para a definição do negócio, analisa-se o ambiente e revisa-se todas as informações sobre a empresa com auxílio da Matriz *SWOT*. Feito isto, estabelece-se os tópicos desta etapa (SEBRAE-BR, 2017).

O tópico Composto de Marketing é onde descreve-se todos os principais itens que serão fabricados e, posteriormente, vendidos. No caso de empresas prestadoras de serviços, descreve-se os serviços que serão prestados. Apresenta-se quais serão as linhas de produtos, descrevendo-os detalhadamente como, por exemplo, o modelo, o tamanho, os sabores, a embalagem utilizada, o rótulo, adesivo da marca, cores e toda a infinidade de detalhes que existir. Caso haja necessidade, aconselha-se fotografar os descritos e anexar essas fotos ao plano, como forma de documentação extra (SEBRAE, 2013).

### 2.3.2 Plano Estratégico

De forma simples e objetiva, compreende-se por planejamento estratégico como sendo uma maneira de estruturar ideias relacionadas a um determinado assunto e, a partir de então, traçar metas e objetivos com intuito de obter uma consequência, mais conhecida por resultado (ANDREUZZA, 2019).

Para que haja sentido na elaboração do plano estratégico, faz-se necessário que a empresa tenha muito claro quais são as expectativas nos resultados que serão fornecidos, pois esta é a única forma de validação da metodologia. A empresa deve esperar, por meio do plano em questão (OLIVEIRA, 2011):

- Conhecer e melhor utilizar seus pontos fortes internos;
- Conhecer e eliminar ou adequar seus pontos fracos internos;
- Conhecer e usufruir as oportunidades externas;
- Conhecer e evitar as ameaças externas;

- Possuir, de maneira efetiva, um plano de trabalho que estabeleça as premissas básicas a serem consideradas no processo do planejamento; as expectativas de situações almejadas pela empresa; os caminhos a serem seguidos, incluindo os alternativos para o alcance dos resultados esperados; “o quê”, “quando”, “por quanto”, “por quem”, “por que” e “onde” devem ser realizados os planos de ação; como e onde alocar os recursos da empresa.

### 2.3.3 Plano de Recursos Humanos

Atualmente, a grande maioria das empresas de pequeno porte não conta com um setor único para o gerenciamento dos recursos humanos (RH). É comum deparar-se com a gestão de pessoas sendo realizada pelo empresário. Para obtenção de êxito desta gestão, faz-se necessário estruturas de recursos humanos atuais, que consistem em determinadas ações que podem tornar mais fácil a gestão e o planejamento de pessoas (SEBRAE-DF, 2017).

O manual disponibilizado pelo SEBRAE-MG (2008) traz uma disposição de 3 partes para o desenvolvimento do plano de RH. São incluídos na primeira parte aspectos interno e externo que envolvem as maneiras adotadas para recrutar e selecionar pessoas. Já na segunda fase deste plano, trabalha-se questões relacionadas aos treinamentos necessários, capacitações e tudo que esteja relacionado ao desenvolvimento do profissional da empresa. Na terceira parte, discute-se questões salariais, benefícios, fatores motivacionais, comparativos com modelos já aplicados e tendências aplicadas no mercado brasileiro

### 2.3.4 Plano Financeiro

No planejamento financeiro objetiva-se a projeção de receitas e das despesas empresariais, almejando apresentar a realidade econômica do negócio em questão. É por meio deste planejamento que torna-se possível a projeção de

cenários com o faturamento desejado, os gastos necessários, investimentos e lucratividade (SEBRAE-PB, 2017).

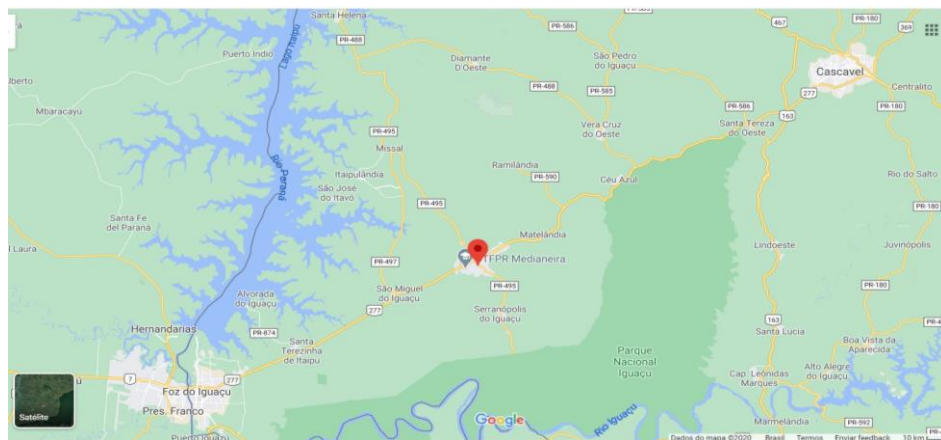
Para realização de um Plano Financeiro, aconselha-se seguir alguns passos básicos, no entanto não há uma forma definida, pois este plano torna-se adaptável à realidade da empresa. Apresenta-se, então, os passos básicos (SEBRAE-MG, 2018):

- Identificação dos objetivos do negócio: neste tópico é definido os recursos que pretende-se utilizar; aconselha-se realizar esta tarefa pensando em cenários a curto prazo quanto a longo prazo.
- Coleta dos dados: lista-se toda a situação econômica da empresa com, por exemplo, entradas e saídas, materiais, receitas, investimentos, salários, impostos. Todo este planejamento deve ser pensando na realidade atual da empresa.
- Análise das informações: realiza-se análise das informações adquiridas nos tópicos anteriores e dá-se início ao planejamento de ações para atingir os objetivos financeiros.
- Desenvolvimento da estratégia financeira: após realizar todos os passos, desenvolve-se as estratégias visando levar a empresa ao sucesso financeiro.

### 3 MATERIAL E MÉTODOS

Para realização da coleta dos dados estudados, utilizou-se: pesquisas por meio de dados online, bem como artigos científicos, dissertações, websites de instituições públicas e privadas e, também, envio de questionários via e-mail e/ou redes sociais – *Facebook*.

Para coleta de dados, foi aplicado questionário na região oeste do Estado do Paraná, considerando as cidades de Medianeira e cidades que se encontram num raio de, aproximadamente, 70km de distância da mesma. Por isso, foram levadas em conta as cidades de São Miguel do Iguaçu, Serranópolis do Iguaçu, Matelândia, Santa Terezinha de Itaipu, Missal, Céu Azul, Cascavel e Foz do Iguaçu. A região descrita pode ser confirmada na Figura 7, disponibilizada no site Google Maps. Escolheu-se tal localização, pois o autor deste trabalho já realizava atividade empreendedora, a qual é objeto desta pesquisa, na cidade de Medianeira-PR.



**Figura 7 – Região da coleta de dados**  
**Fonte: Autoria própria (2020).**

A aplicação de questionário, via web, teve como objetivo principal a coleta de dados daquele mercado regional. Ou seja, buscou-se entender quais cidades possuem os potenciais consumidores, hábitos de consumo dentro do âmbito que a empresa almeja atuar, média de idade dos consumidores, produtos mais consumidos, pontos de compra, valores que motivam o consumo entre outros. Tal pesquisa obteve um total de 103 respondentes e encontra-se disponível pelo [link de acesso](#).

Com as respostas adquiridas, além de entender o perfil do consumidor, foi possível a melhor compreensão de qual público alvo deve ser mais bem explorado pela empresa e ter esse material como auxiliar às análises econômicas descritas no planejamento econômico deste trabalho. Paralela a esta pesquisa, foi realizado levantamento da concorrência na cidade de Medianeira, buscou-se a identificação de todos os negócios que são concorrentes ao empreendimento em análise, desde mercados e padarias até mesmo produtores de doces caseiros.

Realizou-se estudo de caso para elaboração de um plano de negócios de uma empresa entrante no mercado alimentício. Buscou-se, a partir de dados obtidos em pesquisas mercadológicas e bibliográficas, a definição de um plano de negócios para implementação do empreendimento no ramo alimentício. O plano de negócios foi desenvolvido em cinco grandes tópicos contendo os respectivos planejamentos: estratégico, mercadológico, operacional, recursos humanos e financeiro.

Na elaboração dos planos citados anteriormente, utilizou-se outros planos de negócios e materiais já existentes e disponibilizados na *web* (SENAC), além de materiais acadêmicos como, por exemplo: *Business Plan – ART MÓVEIS* (PUC-PR) e *Business Plan – Nutrik* (PUC-PR). Com isso, adequou-se os principais pontos à realidade do empreendimento em estudo visando um obter resultados objetivos e de acordo com as necessidades para formação deste.

Portanto, após a aplicação da pesquisa, fora levantado e definido quais são os produtos em que a empresa irá produzir, indo de encontro ao que foi analisado de acordo com as respostas da pesquisa aplicada. Além disso, foi estudado, por meio de pesquisas bibliográficas, a realidade social em que o empreendimento pretende ser instalado, no caso, a cidade de Medianeira, o Estado do Paraná e, até mesmo, o cenário sócio econômico brasileiro. Ainda nessa análise, foi possível descrever melhor os *stakeholders*, que são aqueles que devem fazer parte do negócio- fornecedores, clientes, sócios ou, até mesmo, a comunidade local (SBCOACHING, 2018).

Para chegar-se aos resultados apresentados neste trabalho, foi necessário utilizar de ferramentas e conteúdos estudados no curso de Engenharia de Produção da UTFPR Medianeira, envolvendo áreas como: gestão empresarial,

logística, empreendedorismo, engenharia econômica, gestão de pessoas e planejamento estratégico.

Por fim, fez-se necessária a aplicação das Cinco Forças de Porter, cujo objetivo é analisar o ambiente externo à empresa, ou seja, a competitividade em que a organização está envolta e, por consequência, definir o melhor posicionamento do negócio entre a concorrência (ADMINISTRAÇÃO, 2015). Houve, também, análise da matriz SOWT, trata-se de outra ferramenta da administração com objetivo de avaliar os ambientes que o negócio se encontra. Por meio dela, verifica-se os pontos fracos, fortes da organização, bem como suas fraquezas (ameaça) e oportunidades, fazendo com que haja mais clareza e facilidade a tomada de decisões estratégicas do empreendimento (ADMINISTRAÇÃO, 2014).

## 3 RESULTADOS E DISCUSSÕES

### 3.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

#### 3.1.1 Descrição do Negócio

Trata-se de um micro empreendimento individual situado na cidade de Medianeira-PR. A empresa atuava no ramo alimentício desde o ano de 2015, porém, somente em 2019 formalizou-se como MEI. Consiste em uma unidade produtiva para produção e comercialização de bolos e doces, compreendendo, portanto, os setores de indústria e comércio em um mesmo estabelecimento.

Tendo como público alvo inicial a comunidade acadêmica da Universidade Tecnológica Federal do Paraná campus Medianeira, a empresa iniciou suas atividades com a produção e comercialização de bolos caseiros em porções individuais para esse público. No entanto, seguido as necessidades do mercado, o empreendimento fornece seus produtos para a comunidade medianeirense por meio de encomendas solicitadas pelos seus clientes.

Seus produtos são:

- Bolos simples: bolo de cenoura puro ou com cobertura de *ganache* de chocolate ao leite, bolo de laranja puro ou com *ganache* meio amargo, bolo de chocolate puro ou com *ganache* de chocolate ao leite, bolo toalha felpuda, bolo de fubá puro ou com calda de goiabada;
- *Brownie*: *brownie* puro ou com nozes;
- *Ganaches*: *ganache* de chocolate ao leite pura, *ganache* de chocolate ao leite com amendoim e, também, *ganache* de chocolate ao leite com cocada cremosa de leite em pó.

A empresa busca seu diferencial por meio da utilização de ingredientes de alta qualidade, inovação e padronização em seus produtos.

Embasados na experiência de mercado- informal e formal- tem-se, então, a necessidade de um planejamento estratégico. Visa-se, por meio deste plano, alcançar novos públicos para aumentar seu alcance mercadológico.

### 6.1.2 Análise Ambiental

Busca-se, por meio da análise ambiental, a avaliação do ambiente em que a empresa encontra-se inserida, de maneira a facilitar as tomadas de decisões provindas da administração em prol do sucesso da organização (JARDIM et al., 2006).

A empresa em questão busca, por meio desta análise ambiental, identificar e analisar as ameaças e oportunidades, além de pontos fracos e fortes presentes em sua realidade. Tem-se como intuito a tomada de decisões mais bem elaboradas de maneira a melhorar o desenvolvimento da organização.

### 6.1.3 Descrição e Análise do Macroambiente (Análise Pest)

Empresas consideradas bem sucedidas, geralmente, realizam análises para identificação das necessidades e tendências de mercado ainda não atendidas e, a partir dessas pesquisas, criam estratégias para aumento de lucro por meio dessa realidade pouco, ou não, assistida (KOTLER; KELLER, 2012).

- Ambiente político legal

Ambiente político legal é, de acordo com Kotler e Keller (2012), composto por leis, órgãos governamentais e grupos de pressão que exercem influência sobre diversas organizações e indivíduos. Em dados momentos, é possível encontrar nessas leis oportunidades de novos negócios. Por exemplo, a indústria de reciclagem teve incentivo por parte das leis que tornaram obrigatório o ato de reciclar. A partir dessa legislação, diversas empresas surgiram com intuito de fabricar produtos cuja matéria prima provém da reciclagem.

Para entender o ambiente em que a empresa em análise encontra-se, necessita-se da apresentação de políticas públicas voltadas às microempresas nas esferas municipal, estadual e federal, respectivamente. Neste estudo, apresentar-se-á algumas propostas e/ou legislações vigentes no estado do Paraná, o qual a empresa encontra-se registrada.

Datado em 14 de dezembro de 2006 o Estatuto Nacional de Microempresas e Empresas de Pequeno Porte foi instituído por meio da Lei Complementar nº123. Tal ato resultou-se da efetiva atuação de instituições representativas deste modelo empresarial, do empresariado nacional, do SEBRAE e da Frente Parlamentar Mista da Micro e Pequena Empresa. De maneira organizada e sistemática, todos os membros mencionados atuam de maneira contínua para o aprimoramento desta legislação (EMPRESA, 2006).

- Ambiente socioeconômico

Trata-se da forma em que os recursos estão distribuídos no ambiente da organização. Esse ambiente é, segundo Cristofolli (2019), responsável por impactar de forma positiva ou negativa os negócios e não é controlável. Está diretamente ligado a questões econômicas, tais como: recessão, recuperação, depressão, prosperidade, políticas fiscais e monetárias.

A economia brasileira apresentou, pelos seis últimos anos, comportamento extremamente heterogêneo. Neste período, a nação apresentou momentos de aquecimento e crescimento do mercado e trabalho além de, também, forte instabilidade resultando em impactos significativos para seu povo. Até o ano de 2014, os indicadores apresentaram expansão, desaceleração e estagnação da economia, decréscimo no biênio 2015-2016 e baixa recuperação em 2017 (IBGE, 2018).

É notório os resultados positivos no PIB e, também, no consumo das famílias até o ano de 2014, além das quedas dos mesmos nos dois anos seguidos. O PIB per capita e o consumo familiar atingiram tacas acumuladas em decréscimo no triênio final do período, mesmo considerando a pequena recuperação dos indicadores no ano de 2017. Portanto, nos últimos três anos da série, os resultados

geraram impactos negativos para o mercado de trabalho nacional, tais como: aumento da desocupação, da subutilização da força de trabalho e da informalidade (IBGE, 2018).

Por se tratar de questões econômicas, faz-se necessária a apresentação de dados numéricos com a projeção do Produto Interno Bruto brasileiro, conforme a Figura 8:

	Observado				Previsto			
	2017	2018	2019-T1	2019-T2	2019-T3		2019	2020
			Trim. ano ant.	Trim. ano ant.	Trim. ano ant.	No trim., dessaz. <sup>1</sup>		
<b>PIB</b>	<b>1,1</b>	<b>1,1</b>	<b>0,5</b>	<b>1,0</b>	<b>0,7</b>	<b>0,2</b>	<b>0,8</b>	<b>2,1</b>
Indústria	-0,5	0,6	-1,1	0,3	-0,5	-0,3	-0,2	1,6
Serviços	0,5	1,3	1,2	1,2	1,1	0,4	1,2	2,2
Agropecuária	12,5	0,1	-0,1	0,4	1,8	1,0	0,9	2,2
Consumo das Famílias	1,4	1,9	1,3	1,6	1,4	0,4	1,5	2,7
Consumo do Governo	-0,9	0,0	0,1	-0,7	-0,6	0,2	-0,3	0,2
FBCF	-2,5	4,1	0,9	5,2	0,3	0,5	2,3	6,1
Exportações de bens e serviços	5,2	4,1	1,0	1,8	2,0	0,4	0,6	3,0
Importações de bens e serviços	5,0	8,5	-2,5	4,7	-1,8	2,4	2,9	8,1

Fonte: IBGE e Ipea.

Elaboração: Grupo de Conjuntura/Dimac/Ipea.

Nota: <sup>1</sup> Trimestre terminado no mês de referência da divulgação.

#### **Figura 8 – Projeção do PIB Brasileiro**

**Fonte: IBGE e Ipea (2018).**

Segundo análise de Júnior et al. (2019), as previsões para os dados divulgados entre o mês de junho e setembro de 2019 demonstram, no terceiro trimestre, uma variação dessazonalizada de 0,2%, indicando que foi menor que a variação de 0,4% apresentada no semestre anterior. Com relação às previsões anuais, espera-se que a taxa de crescimento do PIB 2019 mantivera-se em 0,8%. Acredita-se que os efeitos positivos sejam provenientes, principalmente, da política de saque do Fundo de Garantia do Tempo de Serviço, além do ciclo de redução dos juros. Já os efeitos negativos são acarretados à uma recuperação em ritmo lento. Para o próximo ano, 2020, prevê-se uma aceleração do crescimento de 2,1%, trata-se de um ritmo mais acelerado de redução de juros, de maneira que a taxa de juros real seja estável próxima de 1% ao ano.

No estado do Paraná, apresenta-se a seguinte Figura 9 com os dados do PIB no 2º trimestre de 2019:

TABELA 1: Taxas e Valores correntes do PIB Paraná 2º Trimestre de 2019							
ATIVIDADE	TAXAS (%)			VALOR (R\$ MILHÕES)			
	Taxa trimestral (em relação ao mesmo período do ano anterior)	Acumulada no Ano	Taxa trimestre contra trimestre imediatamente anterior	Acumulada em quatro trimestres	Trimestre	Acumulado no Ano	Quatro trimestres
Agropecuária	-1,55	-5,34	3,52	-4,13	8.406	26.240	38.092
Indústria	2,71	1,25	2,94	0,86	26.654	51.916	103.163
Serviços	-0,24	-0,40	-0,13	-0,56	63.215	124.649	247.855
Valor Adicionado	0,33	-0,77	1,39	-0,62	98.275	202.805	389.111
Impostos	1,29	0,53	-0,13	0,29	14.363	28.708	58.601
<b>PIB 1º Trim</b>	<b>-1,61</b>	<b>-1,61</b>	<b>-1,06</b>	<b>-0,76</b>	<b>118.876</b>	<b>118.876</b>	<b>443.607</b>
<b>PIB 2º Trim</b>	<b>0,45</b>	<b>-0,62</b>	<b>1,05</b>	<b>-0,51</b>	<b>112.637</b>	<b>231.513</b>	<b>447.711</b>

Fonte: www.ipardes.gov.br (Consulta em 25/09/2019).

Figura 9 – Dados do PIB do Paraná no segundo semestre

Fonte: Ipardes (2019).

Destaca-se crescimento do PIB do estado maior que o PIB nacional, 1,05% de crescimento no 2º semestre de 2019 e, comparando-se com o Brasil, 0,44%. Tal desempenho é atrelado aos bons desempenhos na produção florestal, do complexo papel-celulose, da pecuária e indústrias automobilísticas. O PIB estadual ganhou expressivo crescimento, também, no segundo trimestre de 2019 (PR, 2019).

O município escolhido para este estudo de viabilidade é Medianeira. Com população estimada, pelo último censo realizado pelo IBGE, em 41.817 pessoas, localiza-se no extremo oeste do Paraná entre os municípios de Cascavel e Foz do Iguaçu. No ano de 2017, a cidade apresentou salário médio mensal dos trabalhadores formais de, aproximadamente, 2,5 salários mínimos. Além disso, o PIB per capita apresentou-se em R\$ 37.025,48 (IBGE. 2017).

- Ambiente tecnológico

Tornar o cotidiano da humanidade mais ágil, prático e fácil são benefícios da tecnologia. Por meio desse pensamento, as organizações estão direcionando suas ações para a automatização dos processos como a principal tarefa de suas jornadas transformadoras. As ferramentas de automatização buscam, além da redução de gastos e otimização de tempo, a melhoria das experiências do usuário (clientes e/ou colaboradores) que acarretará no aumento da rentabilidade das operações e a geração de receitas (MAURA, 2019).

Um dos fatores mais importante para êxito de qualquer empreitada, atualmente, é investir em tecnologia e inovação. Com as tecnologias cada vez mais avançada e em desenvolvimento acelerado, a indústria alimentícia, assim como todas as outras, moderniza-se no mesmo ritmo. Embora haja muitos pontos positivos, no que tange ao empresariado, torna-se um desafio acompanhar todas essas evoluções (PANITEC, 2019).

Neste caso, no período inicial do projeto, utilizar-se-á de tecnologias simples e há tempos já presentes no mercado, tais como: refrigeradores, batedeiras, liquidificador, fogões, fornos a gás ou eletricidade. Após aumento da demanda, fará necessário investimento tecnológico em máquinas maiores para aumento da produção.

#### 6.1.4 Descrição e Análise do Ambiente Setorial

Trata-se de uma análise setorial aquele estudo para compreensão do contexto econômico no qual a organização encontra-se imersa. A partir deste estudo é possível compreender, de maneira clara e objetiva, qual é a posição que a instituição em questão encontra-se no mercado e quais são as tendências que ela deverá seguir. A partir dessa percepção, é possível identificar oportunidades que deverão contribuir para o sucesso da empresa (NORTEGUBISIAN, 2018).

#### 6.1.5 Identificação e Análise dos Stakeholders

Para Bezerra (2014), entende-se por *stakeholders* pessoa ou grupo que possui participação, investimento ou ações interessados em algum tipo de negócio/empresa. O termo pode significar, também, partes interessadas, sendo essas pessoas ou organizações que sofrem influência dos projetos e processos de

uma empresa. Há inúmeros exemplos para *stakeholders*, como os relacionados a algum projeto: gerente, patrocinador, equipe responsável e cliente. Também, entende-se que os concorrentes, fornecedores, investidores são, na prática, outras partes interessadas.

- Funcionários

O trabalho de toda organização é fruto da colaboração de seus funcionários por meio de conhecimento e competências necessárias para suas funções específicas. A empresa em análise busca adotar uma política amigável, ou seja, uma política que busque o desenvolvimento do funcionário, investindo em conhecimento e capacitação. Além disso, buscar-se-á seguir as leis e compatibilidade de salários de acordo com o mercado. Por estar inserida em Medianeira-PR, entende-se que a empresa deve gerar oportunidade para população local e/ou regional, sem necessidade de experiência, apenas vontade de aprender.

- Clientes

Não há empreendimento sem vendas, nem há vendas sem clientes. A empresa firma compromisso com seus clientes por meio de bom atendimento e produtos de alta qualidade com preços justos.

O contato da empresa para com o cliente será por meio do marketing em mídias locais e mídias sociais, além de canal telefônico como serviço de atendimento ao consumidor.

- Fornecedores

A empresa entende por fornecedor todos as pessoas físicas ou jurídicas responsáveis pelo fornecimento de todo e qualquer insumo para a organização,

desde uma caneta até a matéria prima do produto principal. Os fornecedores principais serão responsáveis pelos insumos do processo produtivo e, por questões logísticas, define-se que este necessita estar localizado em Medianeira-PR ou em cidades polo, como Cascavel-PR e Foz do Iguaçu que não ultrapassam 90km de distância e possuem estrada em boas condições para acesso até a cidade em que a planta se localizará.

- Órgãos regulamentadores

Por se tratar de um empreendimento no setor alimentício, entende-se por *stakeholders* os órgãos reguladores, sendo eles: Agência Nacional de Vigilância Sanitária (ANVISA), Ministério do Trabalho, Receita Federal, Receita Estadual, Prefeitura de Medianeira-PR, Corpo de Bombeiros do Estado do Paraná e o Instituto Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial (INMETRO).

#### 6.1.6 Análise das Forças de Porter

- Ameaça de Entrada de Novos Concorrentes

As ameaças de entrada de novos concorrentes no segmento de bolos e doces em produção artesanal são altas, levando em consideração que não há necessidade de um investimento inicial alto em vários aspectos como, por exemplo, tecnologia. Além disso, as políticas governamentais adotadas pelo atual governo para microempreendedores são cenários favoráveis ao desenvolvimento de novos negócios deste porte.

Uma maneira para redução dos impactos causados por possíveis novos concorrentes e, também, para proporcionar à empresa bom posicionamento em seu segmento de mercado serão as estratégias de marketing, onde estão incluídos publicidade e propaganda da marca. Embora as questões de qualidade não sejam vistas como um diferencial para um empreendimento, a empresa acredita que seu

alto padrão de qualidade também pode ser uma estratégia para distanciamento da concorrência, além da inovação em seus produtos.

- Ameaça de Produtos Substitutos

As ameaças de produtos substitutos são altas, visto que a alimentação não depende somente do poder aquisitivo dos consumidores, nem da necessidade de suprir a fome. A alimentação pode depender, também, do clima e do ambiente. Por isso, pode haver produtos substitutos como *gelatos* e *sorbets*, considerando que a cidade de Medianeira-PR possui uma alta temperatura média anual.

- Poder de Negociação dos Clientes

Por se tratar de um produto já existente no mercado e haver alto índice de concorrência, espera-se praticar um preço compatível ao do mercado. No entanto, a empresa escolhe por utilizar ingredientes de alta qualidade na confecção de seus produtos, o que agrega valor e pode se tornar um diferencial no momento da precificação. Espera-se que o produto final chegue ao consumidor com preço superior ao da concorrência.

- Poder de Negociação dos Fornecedores

O poder de negociação dos fornecedores deve ser alto, visto que na cidade de Medianeira há, até o momento, somente um fornecedor com alta variedades de produtos, qualidade de acordo com a exigência para produção e preço viável. Além disso, as compras são sempre negociáveis com este fornecedor.

Fornecedores de matérias primas como, por exemplo, farinha, óleo e açúcar, há um poder de negociação baixa, visto que a oferta existente deste produto é alta. Torna-se, então, uma maior competitividade entre os fornecedores, proporcionando à empresa o poder de escolha.

Fornecedores de máquinas e equipamentos há um poder de negociação baixo, visto que as compras deverão ser realizadas pela internet.

- Competitividade Entre os Concorrentes

Como na grande maioria dos mercados, no setor alimentício de bolos e doces caseiros há um alto índice de concorrência. Na cidade de Medianeira-PR, em pesquisa realizada online, identificou-se os concorrentes de acordo com o quadro 3:

<b>PADARIAS</b>	<b>CAFETERIA</b>	<b>PRODUTORES CASEIROS</b>	<b>MERCADOS</b>	<b>TOTAL</b>
15	2	47	6	70

**Quadro 3 – Concorrência da cidade de Medianeira – PR**  
**Fonte: Autoria própria (2020).**

Como forma de reduzir os impactos ocasionados pela concorrência, a empresa adota política de inovação em seus produtos e atendimento personalizado, além de trabalhar com o padrão de alta qualidade em seus produtos.

#### 6.1.7 Descrição dos Fatores Críticos de Sucesso

Define-se como fatores críticos de sucesso da empresa em análise os seguintes tópicos:

- Comercialização: força de compras e vendas
- Capacidade Organizacional
- Qualidade
- Logística de Distribuição
- Inovação e Desenvolvimento de Novos Produtos
- Processo Produtivo

### 6.1.8 Cenários

Embora seja originária da teoria militar, a Análise de Cenários é difusa no ambiente empresarial como uma ferramenta de gestão. Por meio dela, torna-se possível o estabelecimento de estratégias a partir de um contexto futuro, onde identifica-se fatores que podem ser propulsores do negócio em questão. Com isso, espera-se a obtenção de destaque mediante a um cenário competitivo (MORAES, 2016).

Neste plano estratégico, buscar-se-á a análise em cenários sob três aspectos: realista, pessimista e otimista; identificando as influências exercidas sobre o empreendimento de maneira direta ou indireta.

- Cenário Realista:

No cenário realista, a empresa pretende aturar num seguimento de mercado já bastante explorado na cidade de Medianeira, vide quadro de concorrentes. No entanto, devido a existência de um mercado pouco explorado nas inovações, a empresa aposta nas tendências de inovação como diferencial competitivo.

Além disso, a empresa pretende acompanhar as tendências de consumo do consumidor de alimentos mais artesanais, menos processados e com indicativo claro de suas origens, como já visto em pesquisas apresentadas nesta monografia.

Com relação a investimentos e capital, a empresa pretende não atuar com investimentos e linhas de crédito de bancos públicos ou privados. Espera-se trabalhar, neste momento inicial, somente com capital do proprietário.

- Cenário Pessimista

Acredita-se que o cenário pessimista para este tipo de empreendimento seria a redução do poder de compras da população, ou seja, uma forte crise econômica no Brasil. Acredita-se nessa hipótese, pois trata-se de uma área de atuação onde a alimentação não faz parte das necessidades básicas, fazendo com que os consumidores evitem do orçamento caso passem por situações financeiramente delicadas.

- Cenário Otimista

Para o cenário otimista espera-se, primeiramente, a retomada do crescimento econômico brasileiro, proporcionando à população maior poder de compra. Além de políticas governamentais favoráveis ao desenvolvimento de microempresas e empresas de pequeno porte como, por exemplo, a desburocratização de processos empreendedores.

Almeja-se, também, atingir uma parcela de clientes por meio de vendas online em plataformas digitais da própria empresa, objetivando aumentar o público alvo por meio do *e-commerce*.

#### 6.1.10 Aspectos Organizacionais

Trata-se do desenvolvimento de uma microempresa para empresa de pequeno porte, objetivando suprir as necessidades do mercado consumidor onde encontra-se localizada, por meio de objetivos e metas condizentes à realidade.

- Aspectos estratégicos

O acompanhamento ininterrupto de fatores que influenciam em tomadas de decisões da empresa e a gestão de informações entre as áreas administrativas e o processo produtivo que tornam o fluxo mais prático e objetivo são pontos fortes deste aspecto. Por outro lado, o ponto fraco é a inexperiência por nunca ter vivenciado isto na prática de uma organização.

- Aspectos de Marketing

Pontos que favorecem o marketing é a qualidade do produto e a escolha das cores que compõem a logomarca. Embora já haja um nome e logomarca, haverá mudanças do nome, visto que não há como conseguir o registro de marco, o que se torna um ponto negativo para o marketing.

- Aspectos de Produção

Ponto positivo para a produção é seguir o princípio de estoque zero, ou seja, trabalhar de acordo com a demanda. Um ponto negativo é a dificuldade de definir a demanda produtiva.

- Aspectos de Recursos Humanos

Ponto que favorece os aspectos de recursos humanos é não haver necessidade de mão de obra altamente qualificada. Há necessidade de um profissional com princípios básicos da educação: ler e escrever, além de ter ambição de aprender e crescer. Um ponto negativo desse aspecto é existir um *turnover* alto, visto que a oferta de empregos para mão de obra desse nível na cidade de medianeira é alta.

#### 6.1.11 Propósitos da Organização

Esta empresa tem como propósito organizacional ser fonte de trabalho e geração de renda pra sociedade com foco no aumento gradual de seu faturamento. Além disso, o empreendimento busca levar ao consumidor não somente produtos de alta qualidade, mas experiências positivas por meio da alimentação. Uma alimentação com processos industriais mais próximos ao artesanal que referenciem o prazer da alimentação.

#### 6.1.12 Missão

Ofertar, aos consumidores, sabores e aromas que remetem às tradições gastronômicas artesanais.

### 6.1.13 Visão

Ser uma grande marca de bolos e doces no Brasil, atingindo o sucesso pelo cuidado e atenção detalhada desde a elaboração e fabricação de produtos até o relacionamento com clientes e parceiros.

### 6.1.14 Valores

- Profissionalismo
- Respeito
- Ética
- Moral
- Satisfação
- Comprometimento
- Qualidade

### 6.1.15 Objetivos e Estratégias Organizacionais

Os objetivos e estratégias servirão como norteamento para onde a empresa deseja chegar. Para isto, apresenta-se o quadro 4:

<b>OBJETIVOS</b>	<b>ESTRATÉGIAS</b>
Funcionários engajados e motivados	Treinamento e capacitação
Melhoria na qualidade dos produtos e em processos produtivos	Desenvolvimento de cultura de melhoria contínua
Crescimento no mercado	Bons estudos dos pontos de vendas e aumentar esses pontos de acordo com a demanda.
Reconhecimento de bom relacionamento com clientes e fornecedores	Atender o cliente da melhor maneira e nunca admitir que ele fique insatisfeito.

**Quadro 4 – Objetivos e Estratégias**  
**Fonte: Autoria própria (2020).**

#### 6.1.16 Posicionamento Estratégico

A empresa buscará seu diferencial estratégico com o foco na inovação de seus produtos e atendimento aos seus clientes. Produtos desenvolvidos com diferenças aos que já se colocam no mercado e, como maneira de se relacionar com o cliente, uma boa atuação nas mídias sociais e, também, na boa apresentação de suas embalagens, tendendo a superar as expectativas dos compradores de seus produtos.

#### 6.1.17 Indicadores de Desempenho das Estratégias

<b>Área de Resultado</b>	<b>Objetivos</b>	<b>Estratégias</b>	<b>Indicadores</b>
Posicionamento no Mercado	Fazer com que a empresa (marca) seja reconhecida no mercado de atuação pela sua qualidade e seus valores, aumentando as chances de crescimento nos primeiros 5 anos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Buscar, sempre, pelos insumos (matéria-prima) de primeira linha disponíveis no mercado;</li> <li>•Seguir, fielmente, a visão, missão e valores definidos pela empresa;</li> <li>•Investir em melhoria contínua;</li> <li>•Foco no cliente.</li> </ul>	Porcentagem de clientes que referenciam a marca quando pensam num produto deste segmento de mercado.
Posição no Mercado	Crescimento em vendas e expansão do negócio em 25% num prazo máximo de 5 anos, independentemente da localidade.	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Investir em marketing de vendas;</li> <li>•Atuar em vendas online;</li> <li>•Investir em marketing digital;</li> <li>•Acompanhamento e melhoria contínua no processo de vendas.</li> </ul>	Aumento constante do percentual de vendas.
Posição no Mercado e Satisfação do Cliente	Atendimento diferenciado ao cliente, buscando pela fidelização do mesmo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Pesquisas de comportamento do consumidor;</li> <li>•Pesquisa de estratégia de vendas;</li> <li>•Agir com pós vendas;</li> </ul>	Número de clientes fidelizados.

Relacionament o com <i>stakeholders</i>	Garantir bom relacionamento com os envolvidos na cadeia de suprimentos do negócio, de forma a agregar valor ao negócio.	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Agir com respeito, ética e boa conduta nas negociações;</li> <li>•Possuir bons princípios sociais: desde o meio ambiente até a qualidade de vida no trabalho.</li> </ul>	Tempo de relacionamento com fornecedores, número de reclamações sobre a empresa (canal de relacionamento).
Lucro	Tornar a empresa lucrativa em tempo superior ao previsto pelo índice payback.	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Otimização de custos;</li> <li>•Otimização de processos;</li> <li>•Aumento de vendas;</li> <li>•Controle impecável dos pagamentos e recebimentos.</li> </ul>	Cálculos de Retorno Sobre o Investimento (ROI).

**Quadro 5 – Indicadores de Desempenho das Estratégias**

Fonte: Autoria própria (2020).

#### 6.1.18 Estrutura Organizacional

Por se tratar de uma micro empresa, a estrutura se dá como proprietário responsável por toda a empresa, principalmente pelas vendas. Além disso, aposta-se na necessidade de mais três pessoas para auxílio administrativo e produção, sendo elas distribuídas nessas duas áreas, respectivamente.

## 3.2 PLANEJAMENTO MERCADOLÓGICO

### 3.2.1 Mercado consumidor

É considerado mercado consumidor grupo de pessoas, ou entidades organizacionais, que procuram por serviços ou bens de consumo vendidos por empresas em prol da necessidade humana (PORTAL DA EDUCAÇÃO, 2012).

Por meio de pesquisas aplicadas por grandes consultoras do comportamento consumidor, referenciadas neste trabalho, foi possível identificar melhor o mercado para, então, fazer com que a empresa se adeque à realidade.

Com a intenção de definir e entender melhor o público alvo, foi aplicada uma pesquisa com 120 respostas de pessoas distintas na cidade de Medianeira-PR.

### 3.2.2 Análise da Concorrência

Para que haja uma análise concorrencial fiel, é necessário que a empresa esteja sempre atenta para o mercado, possibilitando um melhor planejamento de suas atividades e uma ação mais efetiva.

Sabe-se que, atualmente, há como concorrência 70 estabelecimentos potenciais concorrentes, com atuações distintas, classificados conforme o **Quadro 3**, apresentado anteriormente.

A empresa compromete-se com a realização de *benchmarking* constantes, tanto com a concorrência quanto com empresas de outros segmentos, para que haja melhor identificação de suas fraquezas e pontos fortes. Conseqüentemente, o melhoramento contínuo de suas características de atuação.

### 3.2.3 Segmentação

Segmentação é composta pela divisão de um mercado, com intuito de criar grupos de acordo com interesses da empresa e de seus clientes (ADMINISTRADORES.COM, 2019).

O estabelecimento em análise adotará sua segmentação de mercado mediante pesquisas aplicadas e, também, com o decorrer do tempo, buscará adaptar-se às necessidades mercadológicas.

### 3.2.4 Posicionamento

Considerando as necessidades do cliente e a realidade competitiva do mercado, entende-se a necessidade da inovação para a sustentabilidade do negócio. Portanto, buscar-se-á inovar em todos os aspectos possíveis dentro da realidade da empresa, entre eles, os principais: inovação em produtos, atendimento ao cliente e operacional.

No que tange à inovação de produtos, propor-se-á ofertar produtos diferenciados ao que o mercado já oferece. Ousar do doce, sem fazer com que ele se torne enjoativo. A busca pela simplicidade é uma forma que a empresa terá como inovação.

Com relação ao atendimento ao cliente, a empresa entende que o cliente é o motivo de sua existência. Sem cliente não há como sobreviver no mercado. Agir de forma diferenciado, com tratamento necessário para que o cliente volte é uma característica deste estabelecimento. Além do mais, acredita-se na utilização da tecnologia para inovar com o cliente. Atendimentos interativos é uma grande aposta.

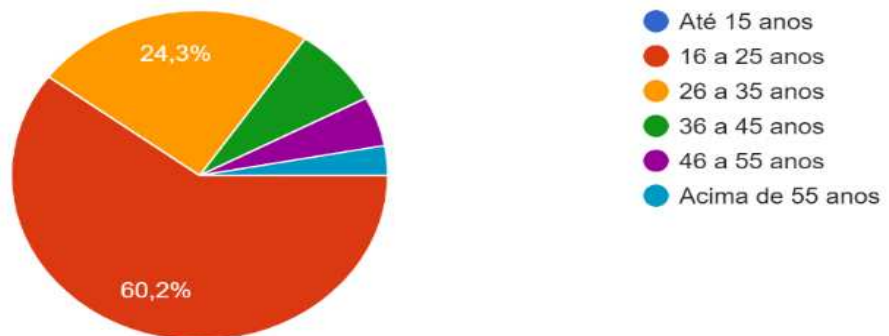
Por fim, não menos importante, a busca pela excelência operacional. Utilizar das tecnologias disponíveis no mercado para melhor qualidade ao cliente, sem perder o foco de oferecer um produto menos industrializado.

### 3.2.5 Dimensionamento do Mercado

O dimensionamento de mercado foi realizado por meio de aplicação de questionário online à comunidade de Medianeira-PR. Por meio de questionário aplicado na região oeste do Paraná:

#### Faixa etária (idade)

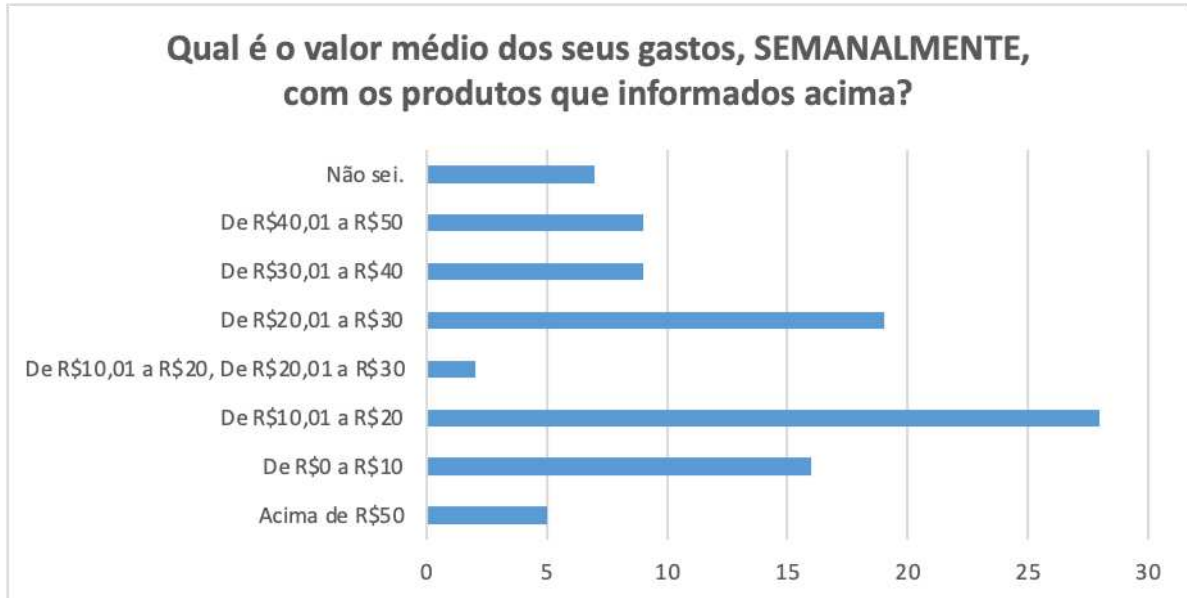
103 respostas



**Figura 10 – Faixa etária**  
Fonte: Autoria própria (2020).

Como a idade do público alvo é em todas as idades, vemos que o questionário foi aplicado em meios corretos, sendo possível uma previsão de demanda.

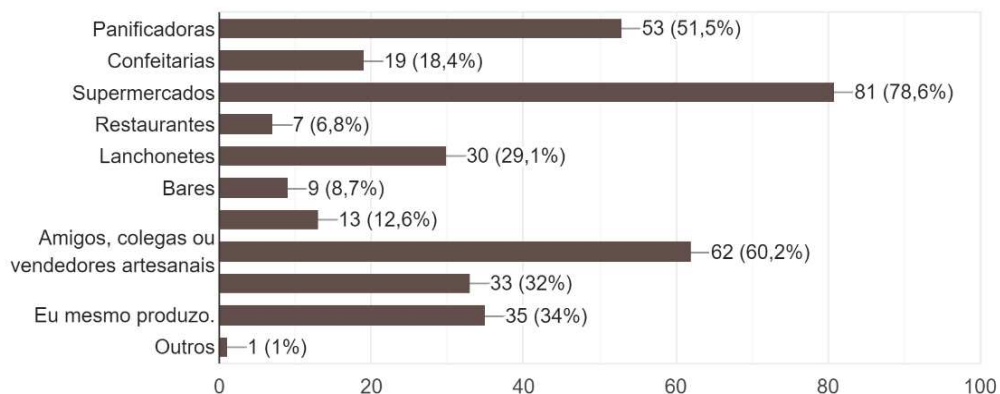
Limitando nossas respostas à faixa etária do público alvo totalizando 95 respostas, temos a seguinte classificação de gênero:



**Figura 11 – Valor médio dos gastos semanalmente**  
**Fonte: Autoria própria (2020).**

### Onde você compra esses tipos de produtos?

103 respostas



**Figura 12 – Onde é comprado os produtos**  
**Fonte: Autoria própria (2020).**

Na pesquisa de mercado realizada, com 103 respostas, observamos os alguns nichos de mercado. Em uma questão de múltipla escolha, constatou-se que 51,5% consomem em panificadoras, 18,4% em confeitarias, 78,6% em supermercados e 60,2% em amigos, colegas ou vendedores artesanais.

- População: 32000
- Concorrência: 70
- Mercado total: 66% compram de algum lugar.

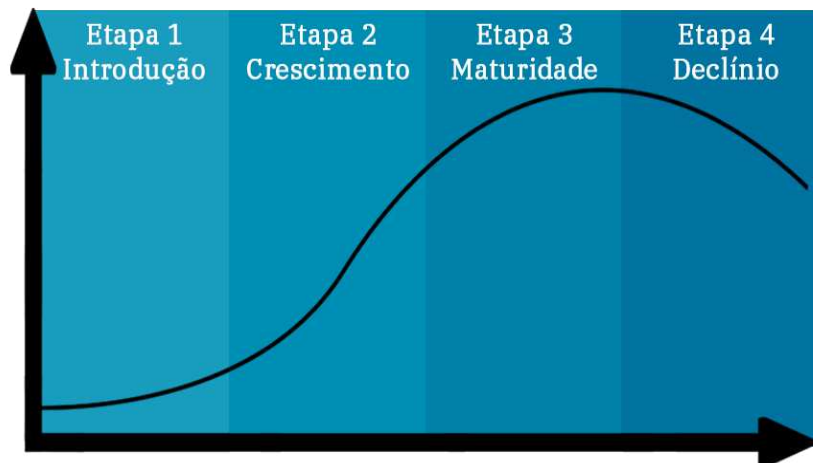
- Fatia de mercado: 2% do mercado

### 3.2.6 Produto

Produto, originário de *productus* em latim e significa algo que é, ou foi, produzido. Já sob a óptica do *marketing*, considera-se produto sempre que dispor de um objeto em um ponto de venda com a intenção de satisfazer a necessidade ou o prazer de um consumidor (CONCEITO.DE, 2012).

E, em decorrência da necessidade de novas opções de mercado na cidade de Medianeira-PR, que a empresa em análise pretende servir seus produtos ao público local e regional. Portanto, a seguir, análise do(s) produto(s):

- Categoria: por se tratar de produtos alimentícios, os produtos a serem comercializados pela empresa em análise classificam-se como bens de consumo não duráveis. Determina-se bens de consumo não duráveis aqueles que necessitam serem consumidos em um curto prazo após sua fabricação (REIS, 2018).
- Ciclo de Vida: trata-se das fases de vendas do produto desde sua introdução no mercado até seu declínio. Ou seja, analisa-se o tempo que o produto tem até sua retirada das prateleiras. Há quatro fases para o ciclo de vida de um produto: a introdução, a fase de crescimento, a maturidade e o declínio, conforme a Figura 13 (ARAÚJO, 2014):



**Figura 13 – Ciclo de vida**  
**Fonte: Araújo (2014).**

Os produtos analisados encontram-se na primeira fase: a fase de introdução no mercado e respeitam as características principais: baixa demanda produtiva e de vendas e crescente custos de investimento por parte da empresa.

- **Preço:** é o quanto vale, monetariamente, um serviço ou produto. Ou seja, é o quanto paga-se por algo (CONCEITO.DE, 2013). Para obtenção dos preços, observa-se a demanda, os custos para produzir, além dos preços que já há no mercado. Opta-se, então, por ter preços de acordo com a realidade da empresa e do mercado, tornando os produtos competitivos, porém com o foco sempre em qualidade.
- **Embalagem:** a empresa acredita que embalagem é o primeiro contato que o cliente tem com o produto, por isso, uma de suas estratégias é agregar valor por meio da embalagem dos produtos em questão. Além disso, as embalagens de produtos alimentícios possuem relevância para conservação do produto, ameniza as chances de contaminação, mantém a qualidade preservada e, por fim, assegura a qualidade do alimento.

### 3.2.7 Análise Matriz SOWT

- Forças: produtos com qualidade; foco na simplicidade; doces menos enjoativos; foco no atendimento ao cliente.
- Fraquezas: pouco investimento inicial; dificuldade de encontrar mão de obra qualificada;
- Oportunidades: concorrentes com focos diferentes; crescimento do mercado local e regional;
- Ameaças: possíveis novos concorrentes; crise econômica.

### 3.2.8 Distribuição

A distribuição dos produtos poderá acontecer de forma direta ao consumidor final, no caso de encomendas. Por meio de loja física que a empresa pretende ter e, também, por meio de ponto de vendas de produtos específicos com comércio parceiros. Além disso, a empresa terá seu próprio transporte com objetivo de amortizar os custos com logística de distribuição.

### 3.2.9 Ações de Acompanhamento das Vendas

As vendas dar-se-ão por meio de equipe de vendas com treinamento próprio da empresa, pois a empresa tem como estratégia o foco no melhor atendimento ao cliente, proporcionando não somente a entrega do produto mas, também, uma experiência de aquisição do produto.

No planejamento de vendas é necessário que haja continuamente a prospecção de clientes, pesquisas mercadológicas e propaganda intensiva dos produtos e da marca.

### 3.2.10 Relacionamento com Clientes e Fornecedores

A empresa buscará por uma relação de fidelidade com seus clientes. Respeitando a legislação de proteção de dados pessoais, pode haver análise de dados de consumo e comportamento dos clientes e potenciais nichos de clientes locais e regionais. É importante salientar que é por meio das necessidades dos clientes que o negócio acontece, portanto, um dos meios de relacionamento com clientes é a pesquisa de satisfação. Além disso, seguindo as tendências de mercado, a empresa terá suas mídias digitais como forma de se relacionar com seu público e, assim, ser mais próximo.

As críticas e/ou sugestões devem ser analisadas e registradas para que haja, constantemente, o atendimento às necessidades e prazeres dos clientes. Para isso, faz-se necessária a adoção de ferramentas da administração da qualidade que pode trazer direcionamentos eficazes.

## 3.3 PLANEJAMENTO OPERACIONAL

### 3.3.1 Obtenção do Produto

Obtém-se o produto de acordo com seu processo produtivo respectivamente descritos na sequência:

## a) Bolo de Cenoura

Símbolos	○	Operação	Totais	6	Processo: Bolo de Cenoura		
	⇨	Transporte		2	Setor: 1		
	▽	Arquivo		1	Data:		
	D	Espera		1	Folha: 1		Edição: 19/09/2019
	□	Controle		1	Analista: Monica		
Método Atual (x) Proposta ( )				Operador: Gustavo			
Nº	Símbolos			Descrição			
1	●	⇨	▽	D	□	Operador requisita matéria-prima para produção	
2	●	⇨	▽	D	□	Operador separa ingredientes e instrumentos necessários	
3	○	⇨	▽	D	■	Verificar se possui o necessário para produção	
4	●	⇨	▽	D	□	Operador prepara a massa	
5	○	⇨	▽	D	□	Transferir massa do bowl para assadeira	
6	○	⇨	▽	●	□	Aguardar tempo de forno	
7	●	⇨	▽	D	□	Retirar a massa assada do forno	
8	●	⇨	▽	D	□	Operador corta o bolo em 16 pedaços retangulares	
9	○	⇨	▽	D	□	Produto acabado segue para embalar	
10	●	⇨	▽	D	□	Operador embala o produto	
11	○	⇨	▽	D	□	Produto final disponível para venda	
Assinatura Analista:							

**Figura 14 – Processo produtivo do Bolo de Cenoura**  
**Fonte: Autoria própria (2020).**

## b) Brownie

Símbolos	○	Operação	Totais	6	Processo: Brownie		
	⇨	Transporte		2	Setor: 1		
	▽	Arquivo		1	Data:		
	D	Espera		1	Folha: 1		Edição: 19/09/2019
	□	Controle		1	Analista: Monica		
Método Atual (x) Proposta ( )				Operador: Gustavo			
Nº	Símbolos			Descrição			
1	●	⇨	▽	D	□	Operador requisita matéria-prima para produção	
2	●	⇨	▽	D	□	Operador separa ingredientes e instrumentos necessários	
3	○	⇨	▽	D	■	Verificar se possui o necessário para produção	
4	●	⇨	▽	D	□	Operador prepara a massa	
5	○	⇨	▽	D	□	Transferir massa do bowl para assadeira	
6	○	⇨	▽	●	□	Aguardar tempo de forno	
7	●	⇨	▽	D	□	Retirar a massa assada do forno	
8	●	⇨	▽	D	□	Operador corta em pedaços quadrados	
9	○	⇨	▽	D	□	Produto acabado segue para embalar	
10	●	⇨	▽	D	□	Operador embala o produto	
11	○	⇨	▽	D	□	Produto final disponível para venda	
Assinatura Analista:							

**Figura 15 – Processo produtivo do Brownie**  
**Fonte: Autoria própria (2020).**

## c) Ganache

Símbolos	○	Operação	Totais	3	Processo: Ganache		
	⇨	Transporte		1	Setor: 1		
	▽	Arquivo		1	Data:		
	D	Espera		0	Folha: 1		Edição: 19/09/2019
	□	Controle		2	Analista: Monica		
Método Atual (x) Proposta ( )				Operador: Gustavo			
Nº	Símbolos			Descrição			
1	●	⇨	▽	D	□	Operador requisita matéria-prima para produção	
2	●	⇨	▽	D	□	Operador separa ingredientes e instrumentos necessários	
3	○	⇨	▽	D	■	Verificar se possui o necessário para produção	
4	●	⇨	▽	D	□	Operador derrete o chocolate e acrescenta creme de leite	
5	○	⇨	▽	D	□	Produto finalizado é enviado à terceirizada para embalagem	
6	○	⇨	▽	D	■	Verificar se os produtos embalados voltaram de acordo com o padrão	
7	○	⇨	▽	D	□	Produto final disponível para venda	
Assinatura Analista:							

**Figura 16 – Processo produtivo do Ganache**  
**Fonte: Autoria própria (2020).**

### 3.3.2 Tecnologia

Por se tratar de um produto simples para produção, a empresa contará com tecnologias já existentes no mercado e com baixa inovação. Porém, com a evolução da empresa, deve-se buscar pela inovação de maquinário e demais ferramentas para que haja o aprimoramento dos produtos e a melhoria da qualidade.

### 3.3.3 Máquinas e equipamentos

	Descrição	Quantidade	X	Valor unitário (R\$)	=	Total (R\$)
1	Liquidificador Industrial	1	X	285,60	=	285,60
2	Batedeira	1	X	60	=	60
3	Freezer Vertical	1	X	2000	=	2000
4	Geladeira	1	X	1149	=	1149
5	Fouet	5	X	26	=	130
9	Ar condicionado Electrolux 9.000 BTU	1	X	1.100	=	1.100
10	Telefone Celular	1	X	950	=	950
11	Máquina de cartão SumUp	1	X	58,8	=	58,8
12	Carro	1	X	5000	=	5000
13	Jogo de Panela	1	X	128,12	=	2.000
14	Fogão Industrial	1	X	970,16	=	970,16
15	Formas de Bolo Quadrada	5	X	10	=	50
16	Forno Industrial	1	X	1049,9		1049,9
17	Forma de Bolo Redonda	5	X	8,50	=	42,5
<b>Subtotal</b>						<b>R\$ 14.845,96</b>

**Quadro 6 – Máquinas e Equipamentos**  
**Fonte: Autoria própria (2020).**

## 3.3.4 Móveis e utensílios

Descrição		Quantidade	X	Valor unitário (R\$)	=	Total (R\$)
1	Pia	2	X	159,9	=	319,8
2	Balcão de pia	2	X	157,9	=	315,8
3	Computador Portátil	1	X	1500	=	1500
4	Balcão para atendimento Lexus Siena 120cm	1	X	310	=	310
<b>Subtotal</b>						<b>R\$ 2.445,60</b>

**Quadro 7 – Móveis e Utensílios**

Fonte: Autoria própria (2020).

## 3.3.5 Custos para instalação da empresa

Descrição	Custos
Tintas + pintura da sala comercial	3000,00
Lâmpadas (5 lâmpadas LED 12W)	44,00
Instalação ar condicionado	250,00
<b>Custo total de instalação</b>	<b>R\$ 3294,00</b>

**Quadro 8 – Custos para instalação da empresa**

Fonte: Autoria própria (2020).

### 3.3.6 Relação de Insumos

Insumo	Quantidade necessária	Unidades	Preço unitário	Preço total
Açúcar	12000 g	3 sacos de 5kg	R\$ 6,50	R\$ 19,50
Ovos	105 ovos	9 caixas de 12 ovos	R\$ 4,20	R\$ 37,80
Leite	2800 ml	3 caixas de 1 L	R\$ 3,65	R\$ 10,95
Farinha	8400 g	2 sacos de 5kg	R\$ 9,50	R\$ 19,00
Chocolate em barra	21,7 kg	11 barras de 2kg	R\$ 49,90	R\$ 548,90
Fermento Químico	320g g	2 pote de 250g	R\$ 6,00	R\$ 12,00
Manteiga	700 g	4 potes de 200 g	R\$ 7,40	R\$ 29,60
Óleo de soja	2800 ml	4 garrafas de 900ml	R\$ 2,35	R\$ 9,40
Cenoura	105 unidades	8,9 kg	4 R\$/kg	R\$ 35,60
Leite condensado	14 unidades	14 unidades	R\$ 3,60	R\$ 50,40
Creme de leite	63 caixas	63 caixas	R\$ 2,80	R\$ 176,40
Amendoim	7 kg	7 sacos de 1 kg	R\$ 12,00	R\$ 84,00
Leite ninho	1050 g	3 sacos de 400 g	R\$ 9,00	R\$ 27,00
Coco ralado	2100 g	3 sacos de 1kg	R\$ 21,00	R\$ 63,00
Leite de coco	1750 ml	4 vidros de 500 ml	R\$ 12,00	R\$ 48,00
Embalagem para bolo de pote	294 embalagens	3 caixas de 100 embalagens	R\$ 30,00	R\$ 90,00
Embalagem para ganache	280 embalagens	1 caixa com 300 unidades	R\$ 75,00	R\$ 75,00
Adesivos	574 unidades	600 adesivos	R\$ 0,36	R\$ 216,00
Garfo	294 garfos	6 pacotes com 50 garfos	R\$ 3,61	R\$ 21,66
SUBTOTAL (R\$)				R\$ 1.574,21

**Quadro 9 – Relação de Insumos**  
**Fonte: Autoria própria (2020).**

### 3.3.7 Localização

Localizado na Rua Riachuelo no centro em via de fácil acesso e com facilidade de estacionamento subterrâneo.

Endereço: Rua Riachuelo, 1901, sala 1.

Aluguel: R\$ 700,00



**Figura 17 – Localização da empresa**  
**Fonte: Autoria própria (2020).**

### 3.3.8 Arranjo Físico

Arranjo físico é a posição que os recursos necessários para transformação de algo estão dispostos em determinado ambiente. Exemplificando: instalações de maquinário em uma estrutura fabril de um processo produtivo. Quanto mais bem aproveitado for o espaço que esse maquinário estiver, melhor será o desempenho dos profissionais e conseqüentemente a produção se dará mais fácil (IBC, 2019).

Na Figura 18 a seguir, apresenta-se o arranjo físico da estrutura planejada:



**Figura 18 – Arranjo Físico**  
**Fonte: Autoria própria (2020).**

### 3.3.9 Capacidade Produtiva

A capacidade produtiva será limitada pelo forno, de acordo com seu tamanho (60x80cm) e o tamanho das formas (40x28cm), assim a capacidade por remessa será de 4 formas por período de fabricação.

Com um período de preparação de massa de 8 min por bolo, e o processo de assar de 25 min, então somando preparo com o processo de assar o bolo, 57 minutos para o processo por completo para 4 unidades de bolo.

Com uma previsão de demanda em que 50% dos clientes comprariam nos dias segunda-feira, terça-feira, quarta-feira e quinta-feira e os 50% restantes em sexta-feira e sábado, calculamos que a demanda por dias da semana seria:

**Tabela 2 – Demanda com cliente consumindo 1 pedaço por dia**

Dias	2ª Feira	3ª Feira	4ª Feira	5ª Feira	6ª Feira	Sábado
Clientes	52	53	53	53	105	106

Fonte: Autorial própria (2020).

Supondo que cada cliente consuma 1 ½ pedaço em média, por dia teremos:

**Tabela 3 – Demanda com cliente consumindo 1 ½ pedaço por dia**

Dias	2ª Feira	3ª Feira	4ª Feira	5ª Feira	6ª Feira	Sábado
Clientes	78	80	80	80	158	169

Fonte: Autorial própria (2020).

Como a capacidade do forno é dada por 4 formas a cada 1 hora, totalizando 64 pedaços por hora. Sendo assim, aos sábados será necessário 2:30h de serviço, concluindo assim estar apto à demanda.

### 3.3.10 Curva de Demanda

Na pesquisa de mercado realizada, com 103 respostas, observamos os alguns nichos de mercado. Em uma questão de múltipla escolha, constatou-se que 51,5% consomem em panificadoras, 18,4% em confeitarias, 78,6% em supermercados e 60,2% em amigos, colegas ou vendedores artesanais.

- População: 32000 habitantes;
- Concorrência: 70;
- Mercado total: 66% compram;
- Fatia de mercado: 2% do mercado;
- Calculo da demanda:

$$\text{Mercado} = 32000 \times 0,66$$

$$\text{Mercado} = 21120$$

$$\text{Demanda} = 21120 \times 0,02$$

$$\text{Demanda} = 422$$

### 3.3.11 Logística Interna

Entende-se por logística interna como sendo o fluxo que o material produtivo percorre desde a entrada da fábrica até sua saída em produto acabado para distribuição (BRASILMAXI, 2017).

O empreendimento em análise opta por um fluxo onde dá-se início no recebimento de matéria- prima, estocagem da mesma, após análise primária visual, sendo depositada no almoxarifado de matéria-prima. Com ordem de produção ocorrerá a separação e pesagem da quantidade de matéria-prima necessária para o processo produtivo, respeitando sempre as medidas estabelecidas em ficha técnica.

O transporte necessário no processo produtivo será realizado manualmente, entende-se que não há necessidade de maquinário pra realização dessa tarefa, pois trata-se de um pequeno negócio.

Após o produto estar acabado no processo produtivo, é enviado ao setor de logística de distribuição.

### 3.3.12 Logística de Distribuição

Define-se a logística de distribuição como a estruturação de uma série de atividades que são destinadas ao gerenciamento de produtos, ou materiais, desde sua saída da linha de produção até sua entrega ao cliente (ITRANSPORT, 2017).

O processo de distribuição dos produtos, dar-se-á por meio de transporte terrestre, respeitando a capacidade do meio de transporte disponível e, também, a maneira mais favorável para que não haja desgaste do produto. Ou seja, os produtos serão sempre disponibilizados em embalagens primárias e, se necessário, secundárias e terciárias.

### 3.3.13 Política de Estoque

A empresa em análise pretende atuar com estoque centralizado em sua própria matriz produtiva, a fim de garantir a qualidade de estocagem, garantir menor custo com estocagem, além de garantir que movimentações de urgências possam ser realizadas com mais objetividade.

Para garantir uma margem de segurança na produção, bem como na distribuição dos produtos acabados, entende-se que há necessidade do estoque mínimo de segurança. Por se tratar de uma empresa pequena em início de

atividades com maior abrangência de público, a melhor opção é que o trabalho ocorra com estoque mínimo de um dia para matéria-prima e de 3 dias para produtos acabados.

#### 3.3.14 Indicadores

Os indicadores existem para nos apresentar como os produtos estão sendo entregues. Se estão com defeito, se fogem aos padrões de produção, se estão seguindo os procedimentos necessários para produção e, também, se estão suprindo as necessidades do mercado, se está dentro dos padrões necessários para atingir o público alvo desejado ou, até, se estão superando as expectativas dos clientes (DOYLE, 2018).

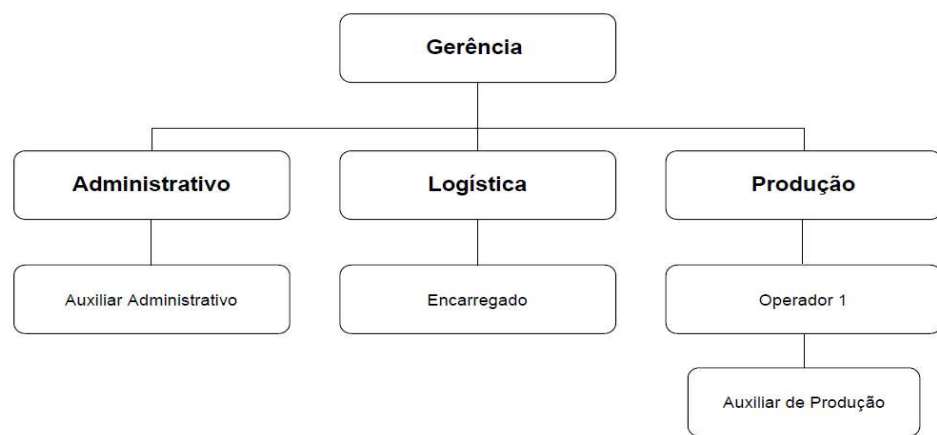
A empresa em análise opta pela busca da melhoria contínua dos produtos, bem como processos produtivos. Pretende-se, desde a criação, utilizar de metodologias ágeis em projetos, ferramentas da qualidade e soluções eficazes e eficientes nas dificuldades que serão encontradas. Por último, a empresa escolhe ter foco na entrega de produtos de alta qualidade, fazendo com que haja mais valor agregado.

### 3.4 PLANEJAMENTO DE PESSOAS

Em um cenário cada vez mais competitivo, a necessidade das organizações buscarem por diferenciais está cada vez maior, independente de qual seja o aspecto organizacional. Faz-se, então, a necessidade das análises, estratégias e planejamentos em recursos humanos. Investir em desenvolvimento pessoal para funcionários buscarem a motivação e capacitação tornou-se rotina nas empresas, por meio das ferramentas de gestão de pessoas, é possível fazer com que o colaborador contribua melhor para o desenvolvimento organizacional (COSTA et al., 2011).

### 3.4.1 Estrutura Organizacional

Neste período inicial, a empresa contará com uma estrutura organizacional enxuta, contando com cinco funcionários, conforme demonstrado na Figura 19 a seguir:



**Figura 19 - Estrutura Organizacional**  
Fonte: Autoria própria (2020).

### 3.4.2 Descrição de Cargos

Nos quadros a seguir, apresenta-se os cargos com suas respectivas descrições:

### DESCRIÇÃO DE CARGO

**Cargo:** Gerente Geral

**Missão do cargo:** Garantir o cumprimento da missão da empresa; responsável pelo estabelecimento das estratégias para competitividade de mercado; define as políticas empresariais; gerencia todos os funcionários; representa a empresa em feiras e negociações; responsável pelas vendas.

**Atividades:**

- Gerenciar o funcionamento administrativo e operacional da empresa;
- Estabelecer estratégias de vendas, produção e marketing;
- Gerenciar os funcionários;
- Participar de negociações com clientes e fornecedores.

**Reporta-se:** não há cargo superior. Esta atividade deverá ser desenvolvida pelo próprio dono.

**Quadro 10 – Gerente Geral**

Fonte: Autoria própria (2020).

**Cargo:** Auxiliar Administrativo

**Missão do cargo:** Garantir a organização burocrática da empresa

**Atividades:**

- Atendimento aos clientes e fornecedores;
- Responsável por emissão de notas fiscais;
- Responsável por finanças;
- Realizar compras;
- Verificar cronograma de entregas.

**Reporta-se:** ao Gerente Geral.

**Experiência e formação:** Formação em Administração de Empresas ou áreas correlatas. Necessário experiência com serviços administrativos.

**Competências:** Liderança, comprometimento, espírito empreendedor, capacidade para tomadas de decisão, administrar conflitos, habilidade de comunicação, escrever e ler bem.

**Quadro 11 – Auxiliar Administrativo**

Fonte: Autoria própria (2020).

### DESCRIÇÃO DE CARGO

**Cargo:** Operador 1

**Missão do cargo:** Garantir a ordem da produção da empresa. Exigir que se faça presente a qualidade, a limpeza do ambiente e cumprir com os horário e pedidos a serem entregues ao cliente.

**Atividades:**

- Responsável pela produção da empresa;
- Cumprir com os pedidos de entrega do dia;
- Responsável pela qualidade dos produtos;
- Limpeza do ambiente;
- Verificação dos produtos na embalagens para entrega;
- Auxiliar no desenvolvimento de novos produtos.

**Reporta-se:** ao Gerente Geral e ao Administrativo e em algumas ocasiões.

**Experiência e formação:** Experiência em cozinhas. Preferência para formações técnicas em Gastronomia.

**Quadro 12 – Operador 1**  
**Fonte:** Autoria própria (2020).

### DESCRIÇÃO DE CARGO

**Cargo:** Auxiliar de Produção

**Missão do cargo:** Garantir a ordem da produção da empresa. Exigir que se faça presente a qualidade, a limpeza do ambiente e cumprir com os horário e pedidos a serem entregues ao cliente.

**Atividades:**

- Produzir as encomendas do dia;
- Auxiliar no controle do estoque de suprimentos;
- Auxiliar no carregamento para distribuição dos produtos;
- Auxiliar na qualidade e limpeza do ambiente produtivo.

**Reporta-se:** Reporta-se ao cargo Operador 1.

**Experiência e formação:** não há necessidade de formação nem experiência profissional, apenas vontade de aprender a trabalhar.

**Quadro 13 – Auxiliar de Produção**  
**Fonte:** Autoria própria (2020).

<b>DESCRIÇÃO DE CARGO</b>
<p><b>Cargo:</b> Encarregado</p> <p><b>Missão do cargo:</b> Garantir a ordem da produção da empresa. Fazer com que a qualidade se faça presente, tal como, a limpeza do ambiente, além de cumprir com os horário e pedidos a serem entregues ao cliente.</p> <p><b>Atividades:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Organizar as encomendas do dia;</li><li>• Auxiliar no controle do estoque de suprimentos;</li><li>• Auxiliar no carregamento para distribuição dos produtos;</li><li>• Auxiliar na qualidade e limpeza do ambiente produtivo.</li></ul> <p><b>Reporta-se:</b> Reporta-se ao cargo Operador 1.</p>

**Quadro 14 – Encarregado**  
**Fonte: Autoria própria (2020).**

### 3.4.3 Políticas de Treinamento e Desenvolvimento

A empresa buscará a oferta de treinamentos e desenvolvimento na área de atuação do colaborador, objetivando os seguintes tópicos

- Alinhar os objetivos dos colaboradores com os da empresa em todas as áreas necessárias;
- Desenvolver a capacidade profissional dos colaboradores;
- Promover o desenvolvimento contínuo dos indivíduos;
- Aperfeiçoamento das tarefas desenvolvidas pela organização;
- Melhoramentos dos processos empresariais;
- Oferecer um ambiente de trabalho que motive e instigue o trabalhador a estar na empresa;

- Redução de *turnover*;
- Elevação da capacidade produtiva do indivíduo;

Para este período que a empresa encontra-se, a fase inicial, não há previsão para investimentos em treinamentos e capacitações. Assim sendo, não será previsto investimentos financeiros para esta etapa. Os treinamentos necessários para produção serão realizados pelo próprio empresário.

#### 3.4.4 Jornada de Trabalho

A quantidade de horas necessárias por dia, semana ou mês, ou seja, a jornada de trabalho da empresa será estabelecida por meio da Convenção Coletiva de Trabalho, totalizando 44 horas semanais por trabalhador. Descreve-se no quadro 15:

JORNADA DE TRABALHO		
SETOR	DIAS	HORÁRIO
Administrativo	SEG-SEX/SÁBADO	8H-18H/8H-12H
Comercial	SEG-SEX/SÁBADO	8H-18H/ 8H-12H
Produção	SEG-SEX/SÁBADO	7H-17H/ 7H-11H

**Quadro 15 – Jornada de Trabalho**  
**Fonte: Autoria própria (2020).**

Com relação à política de horas extras, seguirá a legislação constitucional, sob regime de 44h. semanais, que permitem no máximo 2h. por dia e remuneração adicional de 50% dessas horas

#### 3.4.5 Políticas de Remuneração e Benefícios

Sabe-se que as pessoas que se submetem ao trabalho em uma organização qualquer, fazem isso em troca de dinheiro. Isso representa um intercâmbio de uma equivalência entre responsabilidades e direitos recíprocos por parte de quem emprega e de quem está sendo empregado. Então, o salário pago ao final do mês significa o ápice desta relação pessoa-empresa-pessoa.

A remuneração final de um funcionário é pelos três tópicos a seguir:

- Remuneração básica: salário mensal ou por hora;
- Incentivos salariais: bonificações e participações nos lucros da organização;
- Benefícios: seguro de vida, auxílio saúde, auxílio odontológico, auxílio creche, subsídios para alimentação e etc.

A empresa terá política de remuneração seguindo padrões do mercado e a legislação trabalhista.

### 3.5 PLANEJAMENTO FINANCEIRO

#### 3.5.1 Investimentos Iniciais

Entende-se por investimentos iniciais a somatória dos itens Móveis e utensílios, Máquinas e equipamentos e Custo para instalação da empresa, todos já descritos neste trabalho. Somando o total de cada um dos itens, tem-se o valor:

**TOTAL DE INVESTIMENTOS INICIAIS = R\$ 20.585,56**

### 3.5.2 Capital de Giro

Capital de giro é, de forma simples, o dinheiro que o empreendimento necessita para ser mantido e, conseqüentemente, garantir sua continuidade. Tem-se, aqui, todos os valores no caixa do negócio: seja quantia em bancos, contas que entrarão na empresa ou pendências financeiras que venham a se tornar dinheiro (ONLINE, 2020).

- Estimativa de estoque inicial:

Insumo	Quantidade necessária	Unidades	Preço unitário	Preço total
Açúcar	12000 g	3 sacos de 5kg	R\$ 6,50	R\$ 19,50
Ovos	105 ovos	9 caixas de 12 ovos	R\$ 4,20	R\$ 37,80
Leite	2800 ml	3 caixas de 1 L	R\$ 3,65	R\$ 10,95
Farinha	8400 g	2 sacos de 5kg	R\$ 9,50	R\$ 19,00
Chocolate em barra	21,7 kg	11 barras de 2kg	R\$ 49,90	R\$ 548,90
Fermento Químico	320g g	2 pote de 250g	R\$ 6,00	R\$ 12,00
Manteiga	700 g	4 potes de 200 g	R\$ 7,40	R\$ 29,60
Óleo de soja	2800 ml	4 garrafas de 900ml	R\$ 2,35	R\$ 9,40
Cenoura	105 unidades	8,9 kg	4 R\$/kg	R\$ 35,60
Leite condensado	14 unidades	14 unidades	R\$ 3,60	R\$ 50,40
Creme de leite	63 caixas	63 caixas	R\$ 2,80	R\$ 176,40
Amendoim	7 kg	7 sacos de 1 kg	R\$ 12,00	R\$ 84,00
Leite ninho	1050 g	3 sacos de 400 g	R\$ 9,00	R\$ 27,00
Coco ralado	2100 g	3 sacos de 1kg	R\$ 21,00	R\$ 63,00
Leite de coco	1750 ml	4 vidros de 500 ml	R\$ 12,00	R\$ 48,00
Embalagem para bolo de pote	294 embalagens	3 caixas de 100 embalagens	R\$ 30,00	R\$ 90,00
Embalagem para ganache	280 embalagens	1 caixa com 300 unidades	R\$ 75,00	R\$ 75,00
Adesivos	574 unidades	600 adesivos	R\$ 0,36	R\$ 216,00
Garfo	294 garfos	6 pacotes com 50 garfos	R\$ 3,61	R\$ 21,66
SUBTOTAL (R\$)				R\$ 1.574,21

**Quadro 16 – Estimativa de estoque inicial**  
**Fonte: Autoria própria (2020).**

- Caixa Mínimo

- Cálculo do prazo médio de vendas

Prazo Médio de Vendas	%	X	Número de dias	=	Média ponderada em dias
À vista	0,35	X	0	=	0
Cartão de crédito (30 dias)	0,65	X	30		19,5
<b>Prazo Médio Total</b>					<b>20 dias</b>

**Quadro 17 – Prazo Médio de Vendas**  
 Fonte: Autoria própria (2020).

- Prazo médio de compras

Prazo Médio de Compras	%	X	Número de dias	=	Média ponderada em dias
À vista	0,5	X	0	=	0
30 dias	0,5	X	30	=	15
<b>Prazo Médio Total</b>					<b>15</b>

**Quadro 18 – Prazo médio de compras**  
 Fonte: Autoria própria (2020).

- Cálculo da necessidade líquida de capital de giro (em dias)

<b>Recursos da empresa fora do caixa</b>	
Contas a Receber – prazo médio de vendas	20 dias
Estoques – necessidade média de estoques	4 dias
<b>Subtotal 1</b>	<b>24 dias</b>
<b>Recursos de terceiros no caixa da empresa</b>	
Fornecedores - Prazo médio de compras	15 dias
<b>Subtotal 2</b>	<b>15 dias</b>
<b>Necessidade Líquida de Capital de Giro em dias (Subtotal 1 – Subtotal 2)</b>	<b>9 dias</b>

**Quadro 19 – Necessidade líquida de capital de giro**  
**Fonte: Aatoria própria (2020).**

○ Estimativa de custos fixos operacionais (Custo Fixo Mensal)

<b>Descrição</b>	<b>Custo Total Mensal (em R\$)</b>
Aluguel	700,00
IPTU	40,00
Água	80,00
Energia elétrica	400,00
Internet	100,00
Pró-labore	4000,00
Combustível	250,00
Gás	200,00
Marketing e PP	100,00
<b>TOTAL</b>	<b>5923,00</b>

**Quadro 20 – Custo Fixo Mensal**  
**Fonte: Aatoria própria (2020).**

○ Caixa mínimo

1. Custo fixo mensal (Estimativa dos Custos Fixos Operacionais Mensais)	<b>5870,00</b>
2. Custo variável mensal (Demonstrativo de Resultados)	2000,00
3. Custo total da empresa (item 1 + 2)	7870,00
4. Custo total diário (item 3 ÷ 30 dias)	262,33
5. Necessidade Líquida de Capital de Giro em dias	9 dias
<b>Caixa Mínimo (R\$) (item 4 x 5)</b>	<b>2361,00</b>

**Quadro 21 – Caixa Mínimo**  
**Fonte: Aatoria própria (2020).**

### 3.5.3 Fontes de Recursos

Trata-se das fontes de capital que a empresa terá para captar os recursos necessários, principalmente na fase inicial. Segundo a Endeavor, há cinco opções, basicamente: capital próprio, capital de amigos e familiares, linhas de crédito bancários, linhas de fomento e subvenção governamental e capital de risco.

Cada empresa possui características próprias, bem como seres humanos, portanto, não há uma forma exata para definir isso (ENDEAVOR, 2019).

No caso da empresa em análise, espera-se ter como fonte de recursos as três primeiras opções, respectivamente: capital próprio, capital de familiares e linhas de crédito bancário. No entanto, não é regra a utilização de todos eles.

### 3.5.4 Análise de Viabilidade Econômica do Projeto

- Custos Variáveis da Produção:

PRODUTO	MATÉRIA PRIMA	EMBALAGEM	GARFO	ADESIVO	CUSTO VARIÁVEL DO PRODUTO
BOLO DE CENOURA	0,96	0,3	0,07	0,36	1,69
GANACHE (PURO)	3,93	0,35	0	0,36	4,64
GANACHE (AMENDOIM)	4,23	0,35	0	0,36	4,94
GANACHE (MISTA)	4,78	0,35	0	0,36	5,49
BROWNIE	0,86	0,20	0	0,36	1,42

**Quadro 22 – Custos Variáveis de Produção**

Fonte: Autoria própria (2020).

- Previsão de Vendas e Margem de Contribuição:

CUSTO VARIÁVEL DOS PRODUTOS	PREÇO DE VENDA POR UNIDADE	MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO UNITÁRIA	QTDE VENDIDA/MÊS (estimada)	MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO TOTAL
R\$ 1,69	R\$ 5,00	R\$ 3,31	2100	R\$ 6951,00
R\$ 4,64	R\$ 5,50	R\$ 0,86	600	R\$ 516,00
R\$ 4,94	R\$ 5,75	R\$ 0,81	600	R\$ 486,00
R\$ 5,49	R\$ 6,00	R\$ 0,51	600	R\$ 306,00
R\$ 1,42	R\$ 5,00	R\$ 3,58	800	R\$ 2864,00
<b>TOTAL</b>				<b>R\$ 11123,00</b>

**Quadro 23 – Previsão de Vendas e Margem de Contribuição**  
**Fonte: Autoria própria (2020).**

- Demonstrativo de Resultados

<b>Demonstrativo de resultados</b>	
Descrição	Valor (R\$)
Receita total com vendas (preço de venda x qtde vendida)	<b>R\$ 24850,00</b>
Custos variáveis totais (Custo variável x qtde vendida)	<b>R\$ 15455,00</b>
Margem de contribuição (somatória de todos os produtos)	<b>R\$ 11123,00</b>
Custos fixos totais	<b>R\$ 5923,00</b>
Lucro/Prejuízo Operacional	<b>R\$ 4264,44</b>

**Quadro 24 – Demonstrativo de Resultados**  
**Fonte: Autoria própria (2020).**

### 3.5.5 Análise de Indicadores

- Margem Líquida

Lucro Líquido (anual)	51173
Receita Total (anual)	298200
Margem Líquida	<b>17,2%</b>

**Quadro 25 – Margem Líquida**  
**Fonte: Autoria própria (2020).**

Sob os R\$250200,00 de receita, restam R\$51173,00 considerados lucro. Ou seja, todas despesas e impostos são pagos e obtém-se uma lucratividade de 17,2% ao ano.

- Rentabilidade

Lucro Líquido (anual)	51173
Investimento Total	20585
Rentabilidade	<b>248,6 %</b>

**Quadro 26 – Rentabilidade**  
**Fonte: Aatoria própria (2020).**

Por ano, recupera-se 248,6% do valor investido por meio dos lucros do negócio.

•*Payback:*

*Payback* é cálculo que apresenta um tempo necessário para que seu negócio pague o valor do seu investimento (FLUA, 2019).

Investimento Total	20585,56
Lucro Líquido (anual)	51173,00
Payback	0,402

**Quadro 27 – Payback**  
**Fonte: Aatoria própria (2020).**

Após 4 meses do início das atividades da empresa, prevê-se a recuperação total do investimento da estruturação do empreendimento.

### 3.5.6 Cenários

Descrição	Cenários				
	Pessimista	%	Provável	%	Otimista
	Valor R\$		Valor R\$		Valor R\$
Receita total com vendas	19.880,00	<b>-20</b>	24.850,00	<b>+20</b>	39.820,00
Custos variáveis totais	12.364,00	<b>-20</b>	15.455,00	<b>+20</b>	24.725,32
Margem de contribuição	8.898,40	<b>-20</b>	11.123,00	<b>+20</b>	17.823,66
Custos fixos totais	5.923,00		5.923,00		5.923,00
Lucro/Prejuízo	2.975,40	<b>-30,23</b>	4.264,44	<b>179,07</b>	11.900,00

**Quadro 28 – Cenários**  
**Fonte: Aatoria própria (2020).**

#### **4 CONSIDERAÇÕES FINAIS E SUGESTÕES**

Por tratar-se de uma proposta com características diferenciadas da maioria dos Trabalhos de Conclusão de Curso produzidos, algumas dificuldades já foram observadas, tais como a dificuldade em adaptar uma estrutura de plano de negócios aos padrões metodológicos de trabalhos de conclusão de curso, e o desafio de realizar uma pesquisa de mercado ampla o suficiente para desvendar novos horizontes a essa empresa que, atualmente, tem caráter informal e âmbito acadêmico.

Nesta segunda fase deste trabalho, foi possível obter um direcionamento estratégico caso o proprietário da empresa queira dar continuidade neste negócio. Por meio dos dados obtidos e analisados, foi possível concluir a viabilidade de implementação deste negócio na região analisada. Vale salientar que, caso o empreendedor queira mudar de ramo de atuação ou de localidade, este trabalho pode servir como base para novo plano de negócios, desde que adaptações sejam feitas para outra realidade imposta pelo empreendimento.

Eventuais erros ou discrepâncias que podem ser verificados no decorrer do trabalho, seja na análise de dados, na análise financeira ou no planejamento geral, caso sejam verificados, poderão ser corrigidos pela banca examinadora composta por professores universitários. Neste trabalho, não foram identificados riscos ou ameaças que impedissem a realização do mesmo.

Espera-se que tal produção acadêmica sirva como exemplo e, também, material de apoio para novos projetos empreendedores provenientes de situações universitárias. Serve de fomento ao empreendedorismo nas universidades brasileiras, em especial, às públicas.

## REFERÊNCIAS

(ABIA), Associação Brasileira da Indústria de Alimentos. **Número de Estabelecimentos Industriais e Número de Empregos**. 2018. Disponível em: <<https://www.abia.org.br/vsn/anexos/emprego2018.pdf>>. Acesso em: 26 maio 2019.

(IBGE), Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **DEMOGRAFIA DAS EMPRESAS**. 2015. Disponível em: <<https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv101151.pdf>>. Acesso em: 20 maio 2019.

ANDRADE, Luiza. **Matriz SWOT: 5 passos para construir uma rapidamente**. 2017. Disponível em: <<https://www.siteware.com.br/metodologias/analise-das-5-forcas-de-porter/>>. Acesso em: 05 jun. 2019.

ANDREUZZA, Mário Giussepp Santezzi Bertotelli. **PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO**. 2019. Disponível em: <<http://www.madeira.ufpr.br/disciplinasgarzel/12.pdf>>. Acesso em: 29 maio 2019.

ANGUS, Alison; WESTBROOK, Gina. **10 Principais Tendências Globais de Consumo 2019**. 2019. Disponível em: <[https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/4586762/mod\\_resource/content/1/Artigo%2001%20-%2010%20Tende%CC%82ncias%20Globais%20de%20Consumo%202019.pdf](https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/4586762/mod_resource/content/1/Artigo%2001%20-%2010%20Tende%CC%82ncias%20Globais%20de%20Consumo%202019.pdf)>. Acesso em: 28 maio 2019.

BAGGIO, Adelar Francisco; BAGGIO, Daniel Knebel. **EMPREENDEDORISMO: Conceitos e Definições**. Disponível em: <<file:///C:/Users/USER/Downloads/612-2762-2-PB.pdf>>. Acesso em: 20 maio 2019.

BARION. **Tendência de alimentos artesanais impulsiona o mercado**. 2016. Disponível em: <<https://www.saborbarion.com.br/tendencia-de-alimentos-artesanais-impulsiona-o-mercado/>>. Acesso em: 26 maio 2019.

BARON, Robert A.; SHANE, Scott A. **EMPREENDEDORISMO: uma visão do processo**. São Paulo: Cengage Learning Edições Ltda., 2007. 443 p. Tradução All Tasks.

BERNARDI, Luiz Antonio. **MANUAL DE EMPREENDEDORISMO: Fundamentos, Estratégias e Dinâmicas**. São Paulo: Atlas, 2008. 314 p.

CHIAVENATO, Idalberto. **EMPREENDEDORISMO: Dando asas ao espírito empreendedor**. São Paulo: Saraiva, 2004. 278 p.

CUNHA, Dênis Antônio da; DIAS, Roberto Serpa; GOMES, Adriano Provezano. **UMA ANÁLISE SISTÊMICA DA INDÚSTRIA ALIMENTÍCIA BRASILEIRA**. 2006. Disponível em:

<<https://ageconsearch.umn.edu/record/147391/files/482.pdf>>. Acesso em: 04 maio 2019.

CUSTÓDIO, Telma Padilha. **A IMPORTÂNCIA DO EMPREENDEDORISMO COMO ESTRATÉGIA DE NEGÓCIO**. 2011. Disponível em: <<http://www.unisalesiano.edu.br/biblioteca/monografias/53972.pdf>>. Acesso em: 05 maio 2019

DEGEN, Ronald Jean. **O EMPREENDEDOR**: Empreender como opção de carreira. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009. 440 p.

DEGEN, Ronald Jean. **O EMPREENDEDOR**: Fundamentos da Iniciativa Empresarial. São Paulo: Mcgraw-hill, 1989. 368 p. Com a colaboração de Álvaro Augusto Araújo Mello.

DOLABELA, Fernando. **OFICINA DO EMPREENDEDOR**. Rio de Janeiro: Sextante, 2008. 319 p.

DOLABELA, Fernando; GORINI, Marco. **EMPREENDEDORISMO NA BASE DA PIRÂMIDE**: A história de um intraempreendedor Desafios e Aprendizados. Rio de Janeiro: Alta Books, 2014. 224 p.

DORNELAS, Jose Carlos Assis. **EMPREENDEDORISMO**: transformando idéias em negócios. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008. 232 p.

FARAH, Osvaldo Elias; CAVALCANTI, Marly; MARCONDES, Luciana Passos. **EMPREENDEDORISMO ESTRATÉGICO**: Criação e Gestão de Pequenas Empresas. São Paulo: Cengage Learning Edições Ltda., 2008. 251 p.

FIALHO, Camila Borges et al. **MOTIVAÇÃO PARA EMPREENDER EM CENÁRIO DE CRISE ECONÔMICA**: um estudo com novos empreendedores. 2018. Disponível em: <<file:///C:/Users/USER/Downloads/123-440-1-PB.pdf>>. Acesso em: 19 maio 2019.

FORBES. **10 tendências gastronômicas para 2018**. 2017. Disponível em: <<https://forbes.uol.com.br/fotos/2017/12/10-tendencias-gastronomicas-para-2018/>>. Acesso em: 26 maio 2019.

GALENYTSKA, Kseniia. **10 Principais Tendências Globais de Consumo 2019**: Buscando a simplicidade. 2019. Disponível em: <[https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/4586762/mod\\_resource/content/1/Artigo%2001%20-%2010%20Tende%CC%82ncias%20Globais%20de%20Consumo%202019.pdf](https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/4586762/mod_resource/content/1/Artigo%2001%20-%2010%20Tende%CC%82ncias%20Globais%20de%20Consumo%202019.pdf)>. Acesso em: 28 maio 2019.

GIL, Antonio Carlos. **COMO ELABORAR PROJETOS DE PESQUISA**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010. 184 p.

GOUVEIA, Flavia. **Indústria de alimentos**: no caminho da inovação e de novos produtos. 2006. Disponível em: <[http://inovacao.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1808-23942006000500020&lng=es&nrm=iso..](http://inovacao.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1808-23942006000500020&lng=es&nrm=iso..)>. Acesso em: 25 abr. 20019

GRECO, Simara Maria de Souza Silveira et al. **EMPREENDEDORISMO NO BRASIL**: 2010. Curitiba: Ufpr, 2010. 228 p.

HISRICH, Roberto D.; PETERS, Michael P.; SHEPHERD, Dean A. **EMPREENDEDORISMO**. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009. 664 p. Tradução de Teresa Cristina Felix de Sousa.

LIMA, Brendha Rodrigues de et al. **GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR**: Empreendedorismo no Brasil 2016. 2017. Disponível em: <<http://ibqp.org.br/wp-content/uploads/2017/07/AF-GEM-Nacional-BAIXA.pdf>>. Acesso em: 1 maio 2019.

MINTEL. **MINTEL ANUNCIA AS CINCO TENDÊNCIAS GLOBAIS EM ALIMENTOS E BEBIDAS PARA 2018**. 2018. Disponível em: <<https://brasil.mintel.com/imprensa/alimentos-e-bebidas/mintel-anuncia-as-cinco-tendencias-globais-em-alimentos-e-bebidas-para-2018>>. Acesso em: 28 maio 2019.

MINTEL. **TENDÊNCIAS GLOBAIS EM ALIMENTOS & BEBIDAS 2018**. 2018. Disponível em: <<https://downloads.mintel.com/private/9pRqD/files/650337/>>. Acesso em: 28 maio 2019.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO**: Conceitos, Metodologias e Práticas. São Paulo: Atlas, 2011. 335 p.

PROGRAMME, United Nations Development. **HUMAN DEVELOPMENT REPORT**. 2005. Disponível em: <[http://hdr.undp.org/sites/default/files/reports/266/hdr05\\_complete.pdf](http://hdr.undp.org/sites/default/files/reports/266/hdr05_complete.pdf)>. Acesso em: 27 maio 2019.

RODAS, Duas. **AS TENDÊNCIAS GLOBAIS DE ALIMENTOS E BEBIDAS PARA 2019**. 2019. Disponível em: <<https://www.duasrodas.com/blog/tendencias/as-tendencias-globais-de-alimentos-e-bebidas-para-2019/>>. Acesso em: 28 maio 2019.

SCHUMPETER, Joseph Alois. **TEORIA DO DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO**: Uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico. 1997. Tradução de Maria Sílvia Possas e Disponibilizado por Ronaldo DartVeiga. Disponível em: <[http://www.ufjf.br/oliveira\\_junior/files/2009/06/s\\_Schumpeter\\_-\\_Teoria\\_do\\_Desenvolvimento\\_Econ%C3%B4mico\\_-\\_Uma\\_Investiga%C3%A7%C3%A3o\\_sobre\\_Lucros\\_Capital\\_Cr%C3%A9dito\\_Juro\\_e\\_Ciclo\\_Econ%C3%B4mico.pdf](http://www.ufjf.br/oliveira_junior/files/2009/06/s_Schumpeter_-_Teoria_do_Desenvolvimento_Econ%C3%B4mico_-_Uma_Investiga%C3%A7%C3%A3o_sobre_Lucros_Capital_Cr%C3%A9dito_Juro_e_Ciclo_Econ%C3%B4mico.pdf)>. Acesso em: 19 maio 2019.

SEBRAE. **COMO ELABORAR UM PLANO DE NEGÓCIOS**. 2013. Disponível em: <<file:///C:/Users/USER/Downloads/Plano%20de%20Neg%C3%B3cio.pdf>>. Acesso em: 26 maio 2019.

SEBRAE. **RELATÓRIO ESPECIAL**: O Empreendedorismo e o Mercado de Trabalho. 2017. Disponível em: <[http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS\\_CHRONUS/bds/bds.nsf/70d1237672d36de1ba87890e4cb251cc/\\$File/7737.pdf](http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/70d1237672d36de1ba87890e4cb251cc/$File/7737.pdf)>. Acesso em: 17 maio 2019.

SEBRAE. **RELATÓRIO ESPECIAL: Os negócios promissores em 2018.** 2018. Disponível em: <file:///C:/Users/USER/Desktop/TCC/Potenciais%20Neg%C3%B3cios.pdf>. Acesso em: 17 maio 2019.

SEBRAE. **SOBREVIVÊNCIA DAS EMPRESAS.** 2016. Disponível em: <https://datasebrae.com.br/sobrevivencia-das-empresas/>. Acesso em: 20 maio 2019.

SEBRAE. **Use a matriz F.O.F.A. para corrigir deficiências e melhorar a empresa.** 2016. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/use-a-matriz-fofa-para-corriger-deficiencias-e-melhorar-a-empresa,9cd2798be83ea410VgnVCM2000003c74010aRCRD>. Acesso em: 05 jun. 2019.

SEBRAE; IBQP. **GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR: 2018.** 2019. Disponível em: <https://datasebrae.com.br/wp-content/uploads/2019/02/GEM-2018-Apresenta%C3%A7%C3%A3o-SEBRAE-Final-slide.pdf>. Acesso em: 10 maio 2019.

SEBRAE; IBQP. **GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR: Empreendedorismo no Brasil 2017. 2018.** Disponível em: <https://m.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Relat%C3%B3rio%20Executivo%20BRASIL\_web.pdf>. Acesso em: 10 maio 2019.

SEBRAE-BR. **PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: Como elaborar um plano de marketing.** 2017. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/bis/como-elaborar-um-plano-de-marketing,084b6484b071b410VgnVCM1000003b74010aRCRD>. Acesso em: 26 maio 2019.

SEBRAE-MG. **APRENDA A FAZER O PLANEJAMENTO FINANCEIRO PARA EMPRESAS.** 2018. Disponível em: <http://inovacaosebraeminas.com.br/aprenda-a-fazer-o-planejamento-financeiro-para-empresas/>. Acesso em: 26 maio 2019.

SEBRAE-MG. **COMO ELABORAR UM PLANEJAMENTO DE RECURSOS HUMANOS.** 2008. Disponível em: <file:///C:/Users/USER/Downloads/Como%20Elaborar%20um%20Planejamento%20de%20Recursos%20Humanos.pdf>. Acesso em: 26 maio 2019.

SEBRAE-MG. **COMO ELABORAR UM PLANO DE MARKETING.** 2005. Disponível em: <https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS\_CHRONUS/bds/bds.nsf/1947E3304928A275032571FE00630FB1/\$File/NT00032296.pdf>. Acesso em: 26 maio 2019.

SEBRAE-PB. **PLANEJAMENTO ORÇAMENTÁRIO: Ajude sua empresa a crescer com um planejamento financeiro estruturado.** 2017. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/pb/artigos/ajude-sua-empresa-a-crescer-com-um-planejamento-financeiro->

estruturado,8cdc04e18352d510VgnVCM1000004c00210aRCRD>. Acesso em: 26 maio 2019.

SHANE, Scott; VENKATARAMAN, S.. **THE PROMISE OF ENTREPRENEURSHIP AS A FIELD OF RESEARCH**. 2000. Disponível em: <<https://entrepreneurscommunicate.pbworks.com/f/Shane%2520%252B%2520Venkat%2520-%2520Ent%2520as%2520field.pdf>>. Acesso em: 09 maio 2019.

SOCIAIS, Ashoka Empreendedores; INC, Mckinsey & Company. **EMPREENDIMENTOS SOCIAIS SUSTENTÁVEIS: Como elaborar planos de negócios para organizações sociais**. São Paulo: Fundação Peirópolis Ltda, 2001. 142 p.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **MARKETING MANAGEMENT**. 14. ed. São Paulo: Pearson, 2012. 765 p. Tradução de Sônia Midori Yamamoto.

EMPRESA, Portal Paranaense da Micro e Pequena. **ESTATUTO NACIONAL DA MPE**. 2006. Disponível em: <<http://www.portalpme.pr.gov.br/modules/conteudo/conteudo.php?conteudo=22>>. Acesso em: 27 set. 2019.

CRISTOFOLLI, Matheus. **Os ambientes econômico e político-legal de marketing**. 2019. Disponível em: <<https://administradores.com.br/artigos/os-ambientes-economico-e-politico-legal-de-marketing>>. Acesso em: 04 out. 2019.

SOUZA JÚNIOR, José Ronaldo de C. et al. **Visão Geral da Conjuntura**. 2019. Disponível em: <<http://www.ipea.gov.br/cartadeconjuntura/index.php/category/sumario-executivo/>>. Acesso em: 04 out. 2019.

JARDIM, Adriana Ribeiro Fortunato et al. **NUTRILIK: Bussines Plan**. 2006. Disponível em: <<https://drive.google.com/drive/my-drive>>. Acesso em: 06 out. 2019

(IBGE), Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Síntese de Indicadores Sociais: Uma Análise das Condições de Vida da População brasileira 2018**. 2018. Disponível em: <<https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv101629.pdf>>. Acesso em: 06 out. 2019.

(IBGE), Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Panorama de Medianeira-PR**. 2017. Disponível em: <<https://cidades.ibge.gov.br/brasil/pr/medianeira/panorama>>. Acesso em: 06 out. 2019.

PANITEC. **Tecnologia na indústria de alimentos: o que você precisa saber**. 2019. Disponível em: <<http://www.panitec.com.br/blog/tecnologia-na-industria-de-alimentos-o-que-voce-precisa-saber/>>. Acesso em: 07 out. 2019.

MAURA, Sandra. **5 tendências de tecnologia para as empresas em 2019**. 2019. Disponível em: <<https://canaltech.com.br/mercado/5-tendencias-de-tecnologia-para-as-empresas-em-2019-131719/>>. Acesso em: 07 out. 2019.

NORTEGUBISIAN. **ANÁLISE SETORIAL: o que é e quais são seus benefícios?**. 2018. Disponível em: <<https://www.nortegubisian.com.br/blog/analise-setorial-o-que-e-quais-sao-os-seus-beneficios>>. Acesso em: 08 out. 2019.

BEZERRA, Felipe. **Stakeholders: do significado à classificação**. 2014. Disponível em: <<https://www.portal-administracao.com/2014/07/stakeholders-significado-classificacao.html>>. Acesso em: 08 out. 2019.

MORAES, Beatriz. **A ANÁLISE DE CENÁRIOS E O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO**. 2016. Disponível em: <<http://portaldaestrategia.infraestrutura.gov.br/ultimas-noticias/373-a-analise-de-cenarios-e-o-planejamento-estrategico.html>>. Acesso em: 09 out. 2019

PORTAL DA EDUCAÇÃO (São Paulo). **O MERCADO CONSUMIDOR**. 2012. Disponível em: [https://siteantigo.portaleducacao.com.br/conteudo/artigos/marketing/o-mercado-consumidor/15617#:~:text=2\)A%20demanda%20agregada%20dos,de%20um%20pr,oduto%20ou%20servi%C3%A7o.&text=Dessa%20forma%2C%20considera%2Dse%20que,para%20atender%20%C3%A0s%20suas%20necessidades..](https://siteantigo.portaleducacao.com.br/conteudo/artigos/marketing/o-mercado-consumidor/15617#:~:text=2)A%20demanda%20agregada%20dos,de%20um%20pr,oduto%20ou%20servi%C3%A7o.&text=Dessa%20forma%2C%20considera%2Dse%20que,para%20atender%20%C3%A0s%20suas%20necessidades..) Acesso em: 05 jun. 2020.

ADMINISTRADORES.COM (São Paulo). **O QUE É SEGMENTAÇÃO DE MERCADO**. 2019. Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/o-que-e-segmentacao-de-mercado>. Acesso em: 05 jun. 2020.

ENDEAVOR. **Onde buscar Recursos Financeiros para Alavancar o seu Negócio**. 2019. Disponível em: <https://endeavor.org.br/dinheiro/onde-buscar-recursos-financeiros-para-alavancar-o-seu-negocio/>. Acesso em: 08 jul. 2020.

FLUA. **Entenda o que é Payback e saiba como calcular**. 2019. Disponível em: <https://www.flua.com.br/blog/entenda-o-que-e-payback-e-saiba-como-calcular/>. Acesso em: 19 jul. 2020.

INFORMAL, Dicionário. **Significado de palavras**. 2017. Disponível em: <https://www.dicionarioinformal.com.br/tma/>. Acesso em: 19 jul. 2020.

BONA, André. **Descubra o que é VPL e qual a sua importância nos investimentos**. 2019. Disponível em: <https://andrebona.com.br/descubra-o-que-e-vpl-e-qual-sua-importancia-nos-investimentos/>. Acesso em: 19 jul. 2020.

PRATES, Wladimir Ribeiro. **O que é TIR (Taxa Interna de Retorno)?** 2019. Disponível em: <https://www.wrprates.com/o-que-e-tir-taxa-interna-de-retorno/>. Acesso em: 19 jul. 2020.

BORBA, Milton Procópio de. **Método do Valor Anual**. 2000. Disponível em: <https://miltonborba.org/MAT/VAUE.htm#:~:text=Consiste%20em%20achar%20uma%20s%C3%A9rie,que%20a%20respectiva%20aplica%C3%A7%C3%A3o%20financei>a.. Acesso em: 19 jul. 2020.

FINANCEIRO, Dicionário. **O que é análise de risco?** Disponível em: <https://www.dicionariofinanceiro.com/analise-de-risco/>. Acesso em: 19 jul. 2020.

IBC. **O QUE É E QUAIS SÃO OS TIPOS DE ARRANJO FÍSICO?** 2019. Disponível em: <https://www.ibccoaching.com.br/portal/o-que-e-e-queis-sao-os-tipos-de-arranjo-fisico/>. Acesso em: 20 jul. 2020.

BRASILMAXI, Blog da. **LOGÍSTICA INTERNA: uma importante ferramenta para redução de custos de sua empresa.** Uma importante ferramenta para redução de custos de sua empresa. 2017. Disponível em: <https://brasilmaxi.com.br/2017/06/14/logistica-interna-uma-importante-ferramenta-para-reducao-de-custos-de-sua-empresa/#:~:text=A%20log%C3%ADstica%20interna%20%C3%A9%20a,da%20nav e%20fabril%20ou%20entrepoto..> Acesso em: 20 jul. 2020.

ITRANSPORT. **O que é logística de distribuição?** 2017. Disponível em: <https://www.itransport.com.br/o-que-logistica-de-distribuicao/>. Acesso em: 20 jul. 2020.

DOYLE, Daniella. **QUAIS SÃO OS INDICADORES DE QUALIDADE E QUE VOCÊ DEVE USAR EM SEU NEGÓCIO?** 2018. Disponível em: [https://www.siteware.com.br/qualidade/kpis-indicadores-desempenho-qualidade/#:~:text=Indicadores%20de%20qualidade%20s%C3%A3o%20ferramenta s,KPIs%20\(Key%20Performance%20Indicators\).&text=Exemplo%3A%20Uma%20e mpresa%20garantiu%20100%25%20das%20entregas%20dentro%20do%20prazo..](https://www.siteware.com.br/qualidade/kpis-indicadores-desempenho-qualidade/#:~:text=Indicadores%20de%20qualidade%20s%C3%A3o%20ferramenta s,KPIs%20(Key%20Performance%20Indicators).&text=Exemplo%3A%20Uma%20e mpresa%20garantiu%20100%25%20das%20entregas%20dentro%20do%20prazo..) Acesso em: 26 jul. 2020.

CONCEITO.DE. **CONCEITO DE PRODUTO.** 2012. Atualizado em 2019. Disponível em: <https://conceito.de/produto>. Acesso em: 02 ago. 2020.

REIS, Tiago. **Bens de consumo e sua relação com os consumidores.** 2018. Disponível em: <https://www.sunoresearch.com.br/artigos/bens-de-consumo/>. Acesso em: 02 ago. 2020.

ARAÚJO, Fabrícia. **O CICLO DE VIDA DO PRODUTO:** os produtos já nascem com data prevista para serem retirados do mercado. Os produtos já nascem com data prevista para serem retirados do mercado. 2014. Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/o-ciclo-de-vida-do-produto#:~:text=O%20ciclo%20de%20vida%20de,%2C%20crescimento%2C%20mat uridade%20e%20decl%C3%ADnio.&text=Crescimento%3A%20o%20produto%20co me%3%A7a%20a,per%C3%ADodo%20de%20aceita%C3%A7%C3%A3o%20pelo %20mercado..> Acesso em: 02 ago. 2020.

CONCEITO.DE. **CONCEITO DE PRODUTO.** 2013. Disponível em: <https://conceito.de/preco>. Acesso em: 02 ago. 2020.

SBCOACHING. **Stakeholder:** : o que são e como identificar (guia completo). : O que são e Como Identificar (Guia Completo). 2018. Disponível em: <https://www.sbcoaching.com.br/blog/stakeholder/>. Acesso em: 11 set. 2020.

ADMINISTRAÇÃO, Portal. **Cinco Forças de Porter**: da análise à estratégia. Da análise à estratégia. 2015. Disponível em: <https://www.portal-administracao.com/2015/05/as-cinco-forcas-de-porter.html#:~:text=A%20import%C3%A2ncia%20das%20cinco%20for%C3%A7as,vis%C3%A3o%20mais%20abrangente%20da%20concorr%C3%Aancia..> Acesso em: 11 set. 2020.

ADMINISTRAÇÃO, Portal. **Análise SWOT (MATRIZ)**: conceito e aplicação. Conceito e Aplicação. 2014. Disponível em: <https://www.portal-administracao.com/2014/01/analise-swot-conceito-e-aplicacao.html#:~:text=Conceitualmente%20falando%2C%20a%20An%C3%A1lise%20SWOT,otimizar%20seu%20desempenho%20no%20mercado..> Acesso em: 11 set. 2020.