

UNIVERSIDADE SANTO AMARO
Curso de Engenharia de Produção

Karina Renata Santos Trizzine

**PLANO DE NEGÓCIO E DESENVOLVIMENTO DE UMA COZINHA
INDUSTRIAL PARA UMA CONFEITARIA**

São Paulo

2018

Karina Renata Santos Trizzine

**PLANO DE NEGÓCIO E DESENVOLVIMENTO DE UMA COZINHA
INDUSTRIAL PARA UMA CONFEITARIA**

Trabalho De Conclusão De Curso
Apresentado Ao Curso De Engenharia De
Produção Da Universidade Santo Amaro –
UNISA, Como Requisito Parcial Para
Obtenção Do Título De Bacharel Em
Engenharia De Produção. Orientador: Prof.
Me. Ricardo Jimenez Lopes

SÃO PAULO

2018

T759p Trizzine, Karina Renata Santos

Plano de negócio e desenvolvimento de uma cozinha industrial para uma confeitaria / Karina Renata Santos Trizzine – São Paulo, 2018.

68 f.: il.

Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Engenharia de Produção) – Universidade Santo Amaro, 2018.

Orientador(a): Prof. Me. Ricardo Jimenez Lopes

1. Plano de negócios. 2. Confeitaria. 3. Gerenciamento. I. Lopes, Ricardo Jimenez, orient. II. Universidade Santo Amaro. III. Título.

Karina Renata Santos Trizzine

**TITULO PLANO DE NEGÓCIO E DESENVOLVIMENTO DE UMA
COZINHA INDUSTRIAL PARA UMA CONFEITARIA**

Trabalho De Conclusão De Curso Apresentado Ao Curso De Engenharia De
Produção Da Universidade De Santo Amaro – UNISA, Como Requisito Parcial Para
Obtenção Do Título De Bacharel Em Engenharia De Produção.
Orientador: Prof. Me. Ricardo Jimenez Lopes

São Paulo, ____ de ____mês_____ de 2018.

Banca Examinadora

Prof. Dr (a). _____

Prof. Dr (a). _____

Prof. Dr (a). _____

Conceito Final:_____

Ao meu grande herói e pai que sempre me incentivou e me apoiou na busca por conhecimento. Ao meu exemplo de vida e determinação sempre me apoiou nos momentos adversos, minha mãe, que nunca me deixou desanimar independente das circunstâncias. Ao meu noivo Tiago que me apoiou em todos os momentos e pela compreensão em estar ausente em alguns momentos, à minha família pelo apoio moral e compreensão nos encontros de família que não pude estar presente. E finalmente a meu irmão Henrique, guerreiro, valente, e que apesar das dificuldades e adversidades, sempre lutou pela vida, servindo de exemplo a todos ao seu redor.

AGRADECIMENTOS

Ao meu professor e orientador Ricardo Jimenez Lopes, pela orientação, apoio, confiança e tempo dedicado à produção deste trabalho.

Ao corpo docente e professores da universidade pelo conhecimento dividido.

À universidade que depositou em mim a confiança e o apoio.

A meu pai e professor que sempre fez questão de mostrar a importância dos estudos, não me deixando desanimar apesar das situações adversas, certamente sem o apoio dele não estaria onde estou.

*“Nada é tão nosso quanto nossos
sonhos.”*

Friedrich Nietzsche

RESUMO

Este trabalho de conclusão de curso tem como maior objetivo evidenciar os problemas que muitas empresas novas no mercado encontram no caminho, a gestão ineficiente de um negócio pode ser fatal para a saúde de uma empresa, na confeitaria Pedaço de Sonho não é diferente, apesar de estar há anos no mercado, com uma certa “estima” na região em que atua, a dona encontra sérias dificuldades em gerir seu negócio de forma eficiente e eficaz, com o passar do tempo seu negócio foi se solidificando no mercado e sua clientela crescendo constantemente, por se tratar de empresa familiar em um ramo que possibilite conciliar negócio e vida pessoal, a empresa seguiu exatamente estes passos, porém com o passar do tempo identificou-se a necessidade do desenvolvimento de um plano de negócio que redirecione os próximos passos da empresa, formulando um novo modelo de gestão de negócio. A empresa apresenta sérios problemas tais como: falta de espaço, processos ineficientes, má administração financeira, além de não contar com um projeto de disponha de melhores condições ergonômicas no processo produtivo. Com o desenvolvimento de um plano de negócio bem alinhado com as reais necessidades da confeitaria, a empresa pode apostar e investir no seu crescimento, com mais assertividade e garantia de melhores resultados. O plano visa trazer uma base de capacitação para que o negócio possa ser melhor administrado, os processos serão aperfeiçoados, contando com a análise baseadas em fluxogramas, diagrama de Spaghetti, ferramentas de gestão, em suma, esta obra resume-se no desenvolvimento de um plano de negócio que proporcione melhores resultados financeiros e operacionais.

Palavras Chave: Plano de Negócio. Confeitaria. Gestão de Negócio.

ABSTRACT

This course completion work has as its main objective to highlight the problems that many new companies in the market find in the way, inefficient management of a business can be fatal to the health of a company, in the Confectionery Piece of Dream is no different, despite being for years in the market, with a certain "esteem" in the region in which it operates, the owner finds serious difficulties in running her business efficiently and effectively, over time her business has been solidifying in the market and her clientele is constantly growing , because it is a family business in a branch that makes it possible to reconcile business and personal life, the company followed exactly these steps, but with the passage of time it was identified the need to develop a business plan that redirects the next steps of the company , formulating a new model of business management. The company presents serious problems such as: lack of space, inefficient processes, financial mismanagement, besides not having a project to have better ergonomic conditions in the productive process. With the development of a business plan well aligned with the real needs of the confectionery, the company can bet and invest in its growth, with more assertiveness and guarantee of better results. The plan aims to bring a base of training so that the business can be better managed, processes will be improved, counting on the analysis based on flowcharts, Spaghetti diagram, management tools, in short, this work boils down to the development of a business plan that provides better financial and operating results.

Keywords: Business Plan. Confectionery. Business Management.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Estimativa de depreciação.....	21
Tabela 2 - Principais produtos oferecidos	34
Tabela 3 - Imóveis.....	47
Tabela 4 - Máquinas e equipamentos.....	47
Tabela 5 - Móveis e utensílios.....	48
Tabela 6 - Computadores	48
Tabela 7 - Estimativa de estoque inicial	49
Tabela 8 - Prazo médio de vendas.....	49
Tabela 9 - Prazo médio de compras	50
Tabela 10 - Necessidade média de estoque.....	50
Tabela 11 - Necessidade líquida de capital de giro em dias	51
Tabela 12 - Caixa mínimo.....	51
Tabela 13 - Resumo da capital de giro	51
Tabela 14 - Investimentos pré-operacionais.....	52
Tabela 15 - Investimentos totais	52
Tabela 16 - Fontes de recursos	53
Tabela 17 - Estimativa de faturamento mensal da empresa	53
Tabela 18 - Custo total mensal / anual	54
Tabela 19 - Estimativa de custo unitário de matéria-prima, materiais diretos e terceirizações	54
Tabela 20 - Estimativa do custo de comercialização.....	55
Tabela 21 - Total.....	55
Tabela 22 - Custo total mensal / anual	55
Tabela 23 - Apuração dos custos de materiais diretos e/ou mercadorias vendidas	56
Tabela 24 - CMD mensal / anual	56
Tabela 25 - Estimativa de custo com mão de obra.....	57
Tabela 26 - Estimativa do custo com depreciação	57
Tabela 27 - Estimativa de custos fixos operacionais.....	58
Tabela 28 - Custo fixo total mensal / anual.....	58
Tabela 29 - Demonstrativo do resultado.....	59
Tabela 30 - DRE mensal / anual.....	59
Tabela 31 - Indicadores de viabilidade	60
Tabela 32 - Cenário provável.....	60
Tabela 33 - Cenário pessimista.....	61
Tabela 34 - Cenário otimista.....	61

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Símbolos do fluxograma.....	13
Figura 2 - Exemplo de diagrama de Spaguetti	15
Figura 3- Antigo Layout	31
Figura 4 - Organograma proposto para o processo.....	36
Figura 5 - Região de atuação do negócio	39
Figura 6 - Analise SWOT	40
Figura 7 - Analise Swot da confeitaria	41
Figura 8 - Novo layout proposto.....	46
Figura 9 - Estufa de resfriamento	63
Figura 10 - Prateleira suspensa	63
Figura 11 - Estante de armazenamento	64
Figura 12 - Novo layout proposto e a movimentação para produção de bolo tradicional.....	65

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	10
2. OBJETIVO	11
3. REVISÃO BIBLIOGRAFICA	12
3.1.1. Sinais E Símbolos Do Mapeamento Do Processo	12
3.1.2. Diagrama De Blocos	13
3.1.3. Fluxograma De Processo Simples.....	13
3.1.4. Fluxograma Funcional	14
3.2. Diagrama	14
3.2.1. Diagrama De Spaghetti	14
4. ERGONOMIA	16
5. TIPOS DE PROCESSO	19
5.1. Volume X Variedade	19
5.2. Processo Por Projeto	19
5.3. Processo De Jobbing.....	19
5.4. Processo Em Lotes Ou Bateladas.....	20
5.5. Processos De Produção Em Massa.....	20
5.6. Processos Contínuos.....	20
6. DEPRECIAÇÃO	21
7. EMPREENDEDORISMO	23
8. O PLANO DE NEGÓCIO	25
8.1. Análise SWOT, também conhecida como matriz SWOT.....	26
8.1.1. O ambiente externo (ameaças e oportunidades)	27
8.1.2. O ambiente externo (forças e fraquezas)	27
9. MATERIAIS E MÉTODO	28
9.1. Apresentação	28
9.2. Diagrama De Spaghetti	31
9.3. Sumário Executivo.....	32
9.4. O Objetivo.....	33
9.13. Caracterização Do Consumidor Potencial Da Área De Influência.....	38
9.14. Área De Influência Do Empreendimento	39
9.15. Informações Gerais Dos Consumidores.....	40
9.16. Vantagens Competitivas.....	40
9.17. Analisando O Ambiente Externo E Interno.....	41
9.18. Principais Concorrentes	42
9.19. Diferenciação E Posicionamento Perante a Concorrência	43

9.20.	Ações Básicas De Marketing.....	43
9.21.	Políticas De Comercialização E Distribuição	44
9.22.	Planejamento Operacional.....	45
9.22.1.	Aspectos Locacionais	45
9.22.2.	Capacidade Instalada	45
9.22.3.	Aspectos Técnicos	46
9.23.	Projeções Financeiras	47
9.23.1.	Capital De Giro.....	48
9.23.2.	Estimativa Do Estoque Inicial	48
9.23.3.	Caixa Mínimo	49
9.23.4.	Prazo Médio De Vendas.....	49
9.23.5.	Prazo Médio De Compras.....	50
9.23.6.	Necessidade Média De Estoque.....	50
9.23.7.	Necessidade Líquida De Capital De Giro Em Dias.....	51
9.23.8.	Caixa Mínimo	51
9.23.9.	Resumo	51
9.24.	Investimentos Pré-Operacionais.....	52
9.25.	Investimentos Totais	52
9.26.	Fontes De Recursos	53
9.27.	Estimativa De Faturamento Mensal Da Empresa	53
9.27.1.	Projeção Das Receitas.....	54
9.28.	Estimativa De Custo Unitário De Matéria-Prima, Materiais Diretos E Terceirizações.....	54
9.29.	Estimativa De Custo De Comercialização.....	55
9.30.	Apuração Dos Custos De Materiais Diretos E/Ou Mercadorias Vendidas.....	56
9.30.1.	CMD/ CMD Mensal E Anual	56
9.31.	Estimativa De Custo Com Mão De Obra	56
9.32.	Estimativa Do Custo Com Depreciação.....	57
9.33.	Estimativa De Custos Fixos Operacionais Mensais.....	58
9.34.	Demonstrativo Do Resultado.....	59
9.35.	Indicadores De Viabilidade	59
9.36.	Construção De Cenário	60
10.	RESULTADOS E DISCUSSÕES.....	62
11.	CONCLUSÃO	66
	REFERÊNCIAS	67

1. INTRODUÇÃO

Um dos setores que mais crescem nos últimos anos no mercado atual é o setor alimentício, conhecido por sua resistência e estabilidade financeira (mesmo em cenários pessimistas e em época de recessão, é um mercado com alto potencial), o setor de panificação e confeitaria pode superar os mais pessimistas cenários e proporcionar ao investidor um bom resultado.

O presente projeto visa trazer à uma confeitaria que atua informalmente no setor da confeitaria, uma nova perspectiva de seu negócio; negócio este que possui potencial promissor e grandes chances de sucesso quando bem analisado e gerenciado. Ao aplicar ao negócio propostas que estão alinhadas com as reais necessidades detectadas, os bons resultados vem por consequência.

O plano de negócio visa detectar as principais características do negócio em si e do mercado em que o mesmo está inserido, e oferecer propostas de melhoria e inovação, com base nas necessidades detectadas, tanto do negócio internamente, quanto do mercado externo que influencia diretamente nos fatores internos, para ajudar e tornar o estudo mais preciso em seus resultados, é necessário usar uma ferramenta de análise de mercado, conhecida como análise SWOT, onde os pontos fortes e fracos são evidenciados, bem como as fraquezas e as oportunidades.

No desenvolvimento do plano de negócio, serão apresentadas propostas de melhorias que visam facilitar o fluxo do processo produtivo já existente, com uma nova planta e um novo layout, onde o problema de falta de espaço e conseqüentemente de organização são resolvidos por meio de propostas simples que podem ser facilmente implantadas no projeto.

2. OBJETIVO

O plano de negócio tem o designo de proporcionar de forma antecipada a visão de resultados que um empreendimento pode trazer quando é projetado de forma alinhada com as reais necessidades do negócio, bem como propostas de ações e melhorias que propiciem benfeitorias, visando favorecer a saúde do negócio.

Portanto, o objetivo do presente projeto visa verificar a viabilidade do empreendimento e estudar as atuais necessidades da organização, visando torna-lo mais competitivo e desenvolvido.

3. REVISÃO BIBLIOGRAFICA

3.1. Mapeamento Do Processo Ou Fluxograma

Fluxograma do processo produtivo é aquele onde o todo processo de produção pode ser visualizado através de um mapa, utilizando símbolo, visando identificar cada etapa do processo. O objetivo do fluxograma é fazer com que qualquer pessoa possa identificar e entender os processos por meio desse mapa, tornando sua compreensão mais organizada, já que é utilizada uma configuração padrão para a montagem do mesmo.

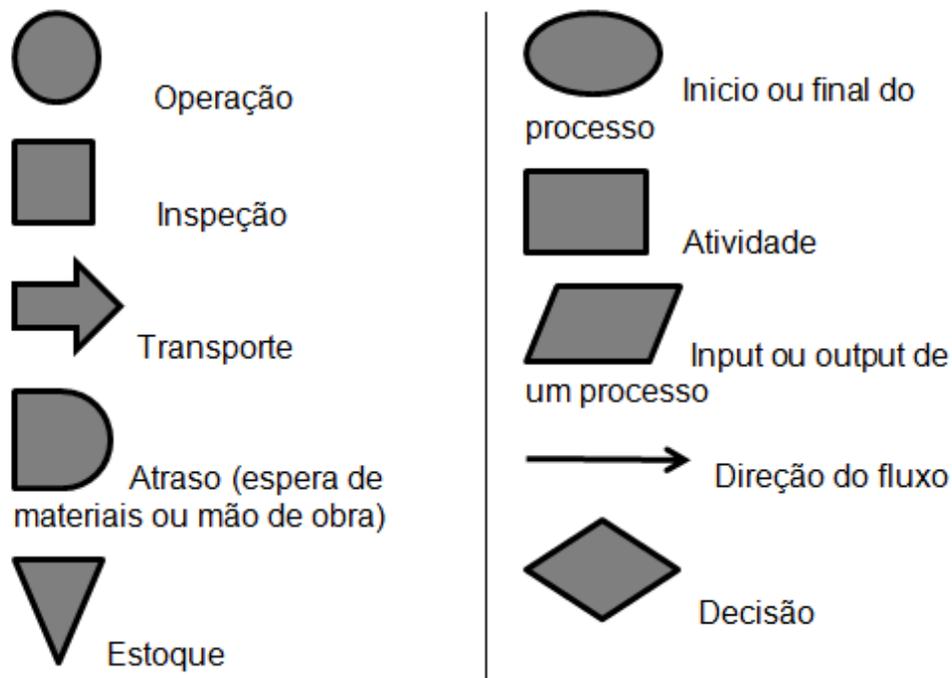
O fluxograma geralmente é utilizado quando se deseja entender o funcionamento de um processo, para que após o entendimento possam ser identificadas possíveis melhorias e mudanças que possam tornar o processo mais prático, tornando a comunicação mais eficiente para os envolvidos no processo.

Uma forte característica do fluxograma são os símbolos que são utilizados para representar as fases do processo produtivo.

3.1.1. Sinais E Símbolos Do Mapeamento Do Processo

O fluxograma sempre deve ter um início um sentido de leitura (para que possa haver o entendimento do processo observando as etapas corretas), expressando assim o fluxo do processo, os símbolos são utilizados para representar diferentes etapas do processo, não existe um padrão pré-estabelecido para estes símbolos, porém os mais utilizados no mundo são:

Figura 1 – Símbolos do fluxograma



Adaptado de Lucinda (2010)

Existem diversos modelos a serem seguidos, porém as empresas costumam utilizar apenas dois tipos de fluxograma, os modelos existentes são:

3.1.2. Diagrama De Blocos

Que também é conhecido como o fluxograma linear, o mais simples dos diagramas, mostrando apenas o funcionamento e o fluxo do processo, neste caso não existe a fase de tomada de decisões, ou seja, ele apenas identifica a sequência e o funcionamento do processo.

3.1.3. Fluxograma De Processo Simples

Basicamente um diagrama de blocos, porém, neste caso, existe a etapa de tomada de decisão, ou seja, em algum momento do processo o produto ou serviço deverá ser aprovado ou reprovado após análise.

3.1.4. Fluxograma Funcional

Identifica as atividades do processo, por onde ele passa e quais os responsáveis pelas atividades desenvolvidas e as áreas que desenvolvem tais atividades, neste fluxograma também se pode ter uma linha do tempo, mostrando o tempo estimado para cada atividade, neste caso é possível identificar os gargalos do processo.

3.2. Diagrama

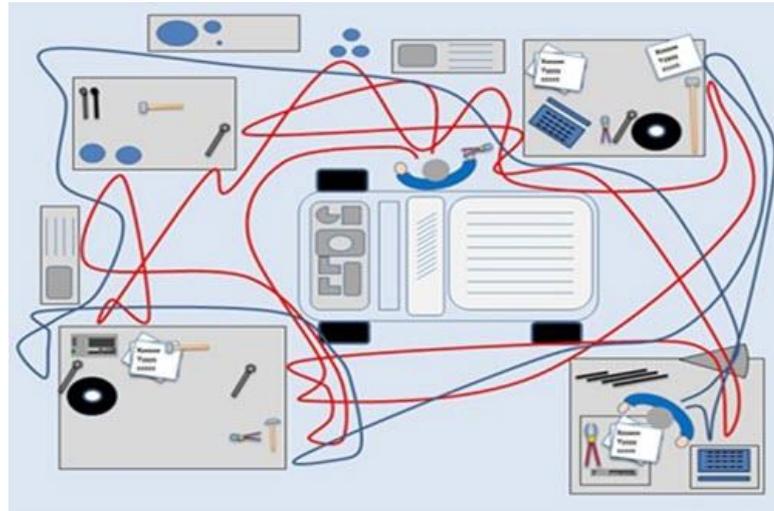
O diagrama tem como intuito apresentar de forma clara as informações que compõem um processo. Estas informações são organizadas de forma esquematizada, onde ilustram uma determinada área ou seção.

Por meio de estudos já comprovados, identificou-se que o cérebro humano tende a absorver melhor informações no geral quando são associadas a imagens ou desenhos, sendo assim, o diagrama tem a função de juntar as informações de um processo, com as imagens que o definem. Atualmente este método é muito utilizado no mundo, sendo aplicado tanto em pequenos processos, quanto em grandes empresas na descrição de processos mais complexos.

3.2.1. Diagrama De Spaghetti

Este modelo de diagrama tem como característica principal a utilização de riscos que representam a movimentação do operador no processo produtivo, mais detalhadamente, o diagrama de Spaghetti é constituído por um diagrama contendo a posição dos elementos que compõem a área estudada, e toda a movimentação que acontece na nesta área, é representada por riscos, cada etapa do processo pode ser representada por uma cor, de modo que possa ser entendido de forma pratica e clara, este modelo também permite que se possa medir toda a distância percorrida em cada etapa.

Figura 2 - Exemplo de diagrama de Spaguetti



Fonte: Eder B. Freitas (2016)

Este modelo é interessante pois permite identificar toda a movimentação realizada ao longo do processo, proporcionando ao leitor do diagrama a identificação de todo tipo de movimentação, bem como aquelas que não agregam valor algum no resultado. Ao analisar o diagrama, pode-se tirar algumas conclusões o que nos permite, a partir do resultado, a criação de um novo layout, excluindo então as etapas e movimentações desnecessárias, tornando o processo no geral, mais eficaz e mais rápido, já que todas as etapas dispensáveis foram excluídas, bem como, nos permite também, criar alguma etapa que não existia anteriormente.

4. ERGONOMIA

Todo trabalho quando é desenvolvido de forma inadequada em relação a postura, pode futuramente trazer alguns prejuízos a saúde do operador, a necessidade de se aplicar a ergonomia na indústria e em qualquer outra área, se deu por conta dos trabalhadores que migraram do campo para a cidade em busca de uma vida melhor, desde então, observou-se a necessidade de se preocupar com a saúde do trabalhador, no começo os grandes empresários não tinham tal preocupação com seus empregados, e esta cultura de não se preocupar ainda se estende aos dias atuais em algumas empresas, mas foi nesta mesma época que observou-se que um aumento de doenças relacionadas à má ergonomia nos locais de trabalho.

O termo ergonomia é advindo do grego que se traduz ergo=trabalho e nomos=regras. As atividades ergonômicas se iniciaram oficialmente em meados de 1949, quando foi criada a primeira sociedade ergonômica do mundo, a Ergonomic Research Society, foi por meio desta sociedade que a ergonomia começou a ganhar espaço e mais atenção no mundo corporativo, porém, supõe-se que ainda na idade média, mesmo sem entender o conceito, o homem já criava meios de adaptar o trabalho as necessidades anatômicas do ser humano, esta suposição pode ser reafirmada quando se observa os formatos das ferramentas usadas naquela época, onde o ferro, a madeira e até mesmo as pedras eram moldadas de forma à adaptar as ferramentas para o desenvolvimento das tarefas com mais facilidade e conforto.

Já no aspecto industrial, a revolução industrial proporcionou um grande avanço para a ergonomia; de modo que os processos produtivos se tornaram mais evoluídos e conseqüentemente os avanços nos estudos da saúde ocupacional também evoluíram, as condições de trabalho começaram a ganhar mais atenção por parte dos empregadores.

A ergonomia divide-se basicamente em quatro fases:

1º Ergonomia tradicional: tinha como principal foco as características físicas do operador, mais voltada para o setor militar e civil, onde os estudos se concentram

na área fisiológica e biomecânica, observando a interação do sistema homem-máquina.

2º Ergonomia do meio ambiente: voltada às questões ambientais e artificiais, como ruídos, vibrações e iluminação. Vem ganhando bastante visibilidade em função da alta da sustentabilidade nos dias atuais.

3º Ergonomia cognitiva: que se trata do intelecto do operador, já que atualmente com o avanço da tecnologia, o computador e a internet são a base de muitos processos, onde o colaborador não opera diretamente a máquina, de forma que só o controla por meio da tecnologia, o meio cognitivo então, torna-se uma extensão do cérebro humano.

4º Macro ergonomia: se trata da junção de todas as fases anteriores, com mais avanços e a inclusão de novos meios que influenciam na saúde ocupacional do colaborador, esta fase inclui as influências do trabalho em equipe, a gestão dos recursos disponíveis, bem como paradigmas que influenciam no meio corporativo; é a fase mais avançada da história da ergonomia.

Basicamente a ergonomia na indústria, tem o intuito:

- Aumentar o conforto nos postos de trabalho, conscientizando os funcionários e trazendo modernidade aos equipamentos;
- Tornar visível a todos quais são os riscos à saúde e perigos envolvidos em cada etapa do processo produto, ou seja, mostrar a todos que qualquer tarefa pode oferecer algum risco quando desenvolvida de forma inadequada;
- Incentivar toda a organização bem como seus colaboradores a criarem grupos internos, para que os mesmos possam avaliar, identificar e controlar as atividades que oferecem algum risco, de modo que, quando identificadas, possam ser tratadas de forma correta, minimizando ou até mesmo erradicando os riscos existentes;
- Estimular os colaboradores a buscarem um ambiente de trabalho saudável e seguro.

Quando o processo ergonômico está bem introduzido na organização, todos saem ganhando, não só o colaborador que tem sua segurança e condições de trabalho garantidas por meio da ergonomia, mas também a organização que prova para seus colaboradores que se preocupa com cada um deles, garantindo seu bem estar e qualidade de vida no trabalho, a empresa também tem a garantia da diminuição de processos trabalhistas e afastamentos dos colaboradores por doenças oriundas da má ergonomia aplicada nas tarefas realizadas em seu meio corporativo.

5. TIPOS DE PROCESSO

5.1. Volume X Variedade

As operações podem variar muito em relação à variedade e ao volume, produtos que tem uma variedade muito alta, tendem a funcionar melhor com volumes mais baixos, e vice-versa; normalmente estes dependem uma da outra. Uma empresa pode trabalhar com os dois extremos, podendo operar com produção em massa nos produtos principais e mais vendidos, e operar em outro setor da empresa com uma variedade mais alta e um volume mais baixo de produtos, podendo assim, atendendo assim toda demanda existente.

5.2. Processo Por Projeto

Os processos por projeto contam com uma variedade muito ampla de produtos/serviços e conseqüentemente operam com um volume muito baixo em relação aos outros tipos de processo, uma forte característica do processo por projeto é o longo período de duração e etapas de fabricação não definidas previamente ou que podem ser facilmente modificadas, ou seja, o processo por projeto visa oferecer ao cliente um produto customizado, feito conforme as especificações do cliente, são produtos mais “artesanais” e por este motivo, levam mais tempo de fabricação, navios, aviões, móveis planejados são produtos produzidos no processo por projeto.

5.3. Processo De Jobbing

Já o processo de jobbing possui como característica a alta variedade e o baixo volume de produção, mas diferentemente do processo por projeto que também opera com baixo volume e alta variedade, o jobbing divide suas etapas com outros produtos, ou seja, ele tem etapas de fabricação parecidas com outros produtos,

apesar de terem processos parecidos, estes produtos necessitam de certa atenção, este também possui características específicas, normalmente são fisicamente menores que os produtos produzidos por projeto, como exemplo temos alfaiates, restauradores de moveis e panfletos em gráficas.

5.4. Processo Em Lotes Ou Bateladas

No processo em lote, diferentemente do processo por projeto, são produzidos mais de um produto por vez, possuem como característica, altos volumes e baixa variedade, ou seja, um lote é produzido com produtos em grande quantidade que possuem as mesmas características, roupas, alguns alimentos e até mesmo partes de carros são produzidas em processo por lotes.

5.5. Processos De Produção Em Massa

A produção em massa opera em volume relativamente alto e variedade mais baixa, uma fábrica pode produzir um alto volume de produto, porém estes produtos que possuem o mesmo modelo podem possuir características específicas como a cor e alguns componentes específicos na fase de acabamento. Este processo normalmente é padronizado, não podendo ser modificados no meio do processo de fabricação, com processos repetitivos e pré-estabelecidos.

5.6. Processos Contínuos

Já o processo contínuo opera em velocidade ainda mais rápida que o processo em massa, como o próprio nome diz, o processo contínuo pode ser ininterrupto, neste processo não existe a possibilidade de modificação no meio do processo, tornando assim a variedade baixíssima. Exemplos de processos contínuos são as hidrelétricas, as petroquímicas e fabricas de refrigerantes e cervejas.

6. DEPRECIÇÃO

Quando uma empresa abre, todos os seus gastos com equipamentos devem ser levados em conta, e todo este gasto pode ser considerado um investimento, já que sem equipamentos não é possível produzir algo ou prestar um serviço, mas deve-se levar em consideração também que estes equipamentos têm um tempo de vida útil, e que é normal que o equipamento se deteriore com o passar do tempo, mas como deve ser calculada essa perda no equipamento, e como saber por quanto tempo este equipamento ainda pode ser utilizado? Antes de tudo, devemos conhecer melhor como acontece este fenômeno que na contabilidade é chamado de depreciação, todo bem material por ação da natureza, desgaste pelo uso ou obsolescência, vai perdendo seu valor com o passar do tempo e esse valor deve ser calculado em parcelas, pois a empresa deve contabilizar esta despesa ao final de cada exercício social. Para calcular a depreciação é necessário estimar um tempo de vida útil para cada equipamento.

Tabela 1 - Estimativa de depreciação

CONTAS	VIDA ÚTIL ESTIMADA	TAXA
Fogões de cozinha	10 anos	10% a.a.
Refrigeradores, congeladores ("freezers")	10 anos	10% a.a.
Imóveis (exceto terrenos)	25 anos	4% a.a.
Instalações	10 anos	10% a.a.
Móveis e utensílios	10 anos	10% a.a.
Veículos	5 anos	20% a.a.

Existem diversas formas de se calcular a depreciação, como o método linear, soma dos dígitos e entre outros. Podendo ser calculada anualmente ou mensalmente. Para obtermos a depreciação pelo método linear que é o mais

utilizado no Brasil, devemos identificar o valor de aquisição, que é o valor inicial e extrair o valor residual que é o valor final ao fim de sua vida útil, e dividi-los pelo tempo de vida útil estimado, vejamos um exemplo:

Um equipamento que tem seu custo de aquisição em R\$11000,00, seu valor residual ao fim de sua vida útil é de R\$1000,00, e seu tempo de vida útil estimado 10 anos.

$$\frac{\text{CUSTO DE AQUISIÇÃO-VALOR RESIDUAL}}{\text{TEMPO DE VIDA ÚTIL}} = \frac{10000-1000}{10 \text{ ANOS}} = 1000 \text{ por ano} \quad (1)$$

Para obter o valor de depreciação mensal, deve-se dividir a quota anual por 1/12, que se refere à quota mensal:

$$\frac{1000}{12 \text{ meses}} = 83,33 \text{ ao mês.} \quad (2)$$

7. EMPREENDEDORISMO

Um fato importante e até mesmo curioso que se pode afirmar, é que ao menos uma vez na vida, todos já pensaram em se arriscar em busca no negócio próprio, pode a pessoa ter o melhor emprego e estabilidade econômica, mas ao menos uma vez essa ideia já passou por sua mente, o fato é que muitos ficam apenas esperando aparecer a melhor oportunidade para que seu tão sonhado plano possa sair do papel e se tornar realidade, com a crise econômica afetando todo o nosso país, a taxa de desemprego vem só aumentando e muitos brasileiros decidiram se arriscar, porém, ao passo que os pequenos negócios são criados, muitos outros estão fechando suas portas e declarando falência.

Estima-se que o índice de falência de pequenas empresas é de 70% no Brasil, porém este fenômeno não se resume apenas no Brasil, pois cerca de 50% das pequenas empresas no mundo, em seus primeiros passos dentro do mercado (seus primeiros anos de vida), declaram falência, comprovando assim, a taxa de crescente mortalidade destes negócios.

Mas qual o real motivo de tal insucesso no mundo? Esta resposta pode ser respondida facilmente; segundo uma pesquisa desenvolvida pelo SBA (*Small Business Administration*), um órgão do governo americano criado para auxiliar pequenas empresas, 98% das empresas que fecham suas portas, declaram falência por falha ou falta de planejamento nos negócios, já órgão responsável por auxiliar os novos empreendedores no Brasil, o Sebrae, também aponta que as falências no Brasil, são causadas pelos mesmos motivos, falta de planejamento e inexperiência na área de atuação, ou seja, o motivo causador é o mesmo no mundo todo.

Mas será que existe um meio que possa diminuir o risco ou até mesmo evitar que o empreendedor feche suas portas? A verdade é que não existe um modelo certo a ser seguido, mas pode-se afirmar que um bom plano de negócio pode trazer muitos benefícios, pode também ajudar o empreendedor a seguir no caminho certo, ou seja, o plano de negócio nos ensina a pescar, não nos dá o peixe.

O desenvolvimento do plano de negócio que podemos apelida-lo de coração da empresa, pode ser uma tarefa trabalhosa e detalhada, já que muitos empreendedores não tem o conhecimento específico para gerir e montar um plano adequado, e quando entendem, não conseguem colocar em pratica, porém um bom plano pode garantir o sucesso de um negócio.

Em muitos casos as pessoas não dão tanta importância para este tão importante documento e o desenvolvem de forma inadequada, com números fantasiosos e totalmente fora da realidade, e é ai que começam os erros, tais números fictícios podem até convencer os bancos e investidores, mas os sintomas começam a aparecer mais a frente, nos momentos de dificuldade, onde o empreendedor deveria usar o seu conhecimento e preparo adquirido no momento do planejamento, mas como o mesmo não o planejou corretamente, ele se vê em constante dificuldade para gerir seu negócio.

A melhor forma de se garantir uma projeção otimista para o futuro, é não deixar de lado e esquecer o que foi feito no plano de negócio, mas colocá-lo em prática, e lembrar-se sempre que o plano de negócio não envolve apenas aspectos econômicos, mas também questões de gerenciamento interno e externo do negócio, como exemplo o mercado e o público alvo que podem estar em constante mudança, as políticas internas da empresa, como também a capacitação dos gestores a frente de seu negócio.

8. O PLANO DE NEGÓCIO

O plano de negócio em si é um documento que descreve passo a passo todo o necessário para se montar e gerenciar um empreendimento, nele estão contidas informações como:

- A análise estratégica da empresa: missão, visão e valores que a empresa carregará junto de si em toda sua existência, seus pontos fortes e fracos, bem como, de que maneira lidar com os aspectos internos que podem influenciar positivo e negativamente no seu modelo de negócio.
- Descrição da empresa: onde é descrita a história da empresa, seu status atual, sua situação em relação a documentação e situação financeira;
- Produtos e serviços: descreve qual o público alvo do negócio, como a empresa presta seus serviços e produz seus produtos;
- Plano operacional: é nesta etapa que se descreve os tempos de operação no geral, bem como os tempos de cada etapa; quais as ações podem ser aplicadas na produção e qual o impacto que cada uma delas pode causar na saúde do negócio.
- Plano de recursos humanos: Análise de mercado: treinamento de pessoal, capacitação para atividades específicas, metas de treinamento, metas de performances gerais e individuais;
- Estratégia de marketing: descrição do público alvo, bem como seus comportamentos, suas maiores necessidades e como lidar com as dificuldades para se suprir a necessidade do consumidor, a localização da empresa e como a localização pode influenciar na gestão, nesta fase vale ressaltar o conhecimento e domínio que o empreendedor tem do seu negócio, como fazer seu produto chegar ao consumidor, como persuadi-lo, ressaltar seu diferencial ante seus concorrentes;
- Plano financeiro: nesta fase expõe-se a vida financeira da empresa, todos os números devem ser expostos de modo que se identifique a origem, e todo o caminho que o investimento faz para futuramente trazer algum retorno.

A seguir pode-se observar a estrutura de um plano de negócio sugerida para pequenas empresas em geral, segundo Dornelas (2012)

Capa: a capa, apesar de não parecer, é uma das partes mais importantes do plano de negócio, pois é a primeira parte visualizada por quem lê, devendo, portanto, ser feita de maneira limpa e com as informações necessárias e pertinentes.

Para Dornelas (2012, p. 101)

Sumário: que deve conter os títulos das seções que serão apresentadas ao longo do plano, indicando não só os títulos, mas também a respectiva localização (páginas) de cada item. É ideal que o sumário seja dividido em capítulos, contendo no título o assunto que será tratado nas seguintes páginas.

Sumário executivo: é considerado o item mais importante do plano, nele as principais informações devem ser descritas a fim de que o leitor possa se interessar e continuar lendo o documento, deve também ser escrito de forma que seu público alvo possa entender, portanto, escrito de forma clara e persuasiva, de modo que não gere dúvidas.

Análise estratégica: a análise estratégica descreve as ambições da empresa, sua missão, visão e valores que a empresa possui, nesta fase a empresa deve desenvolver sua análise SWOT, que basicamente aponta suas forças e oportunidades, ameaças e fraquezas, esta análise é desenvolvida, usando como base para pesquisa o ambiente externo e interno.

8.1. Análise SWOT, também conhecida como matriz SWOT

Segundo Kotler (2012) a análise SWOT trata-se de uma avaliação global das forças e fraquezas, oportunidades e ameaças de uma empresa (dos termos em inglês: *strengths, weaknesses, opportunities, threats*). Trata-se de um meio de monitorar os ambientes internos e externos, oferecendo uma análise completa sobre o negócio em si e o mercado em que atua, que nada mais é o ambiente que o cerca.

8.1.1. O ambiente externo (ameaças e oportunidades)

A empresa deve estar constantemente ligada as tendências e mudanças que o mercado sofre, as oportunidades e ameaças estão diretamente ligadas ao ambiente externo, os fatores externos não podem ser modificados, ninguém pode influenciar nestes fatores, cabe a empresa analisa-los por meio da matriz SWOT e estudar a melhor forma de lidar com eles.

Ainda segundo Kotler (2012, p. 49) existem três tipos de oportunidades que podem ser associadas ao negócio, primeiro: oferecer um produto ou ser serviço que não atende à demanda existente, ou seja, a oferta é escassa; segundo: oferecer um produto ou serviço já existente, porém de forma mais eficaz e superior (normalmente feita com base na opinião e sugestão do próprio cliente, pois o mesmo tem condições de expor a necessidade com a visão diferenciada de quem consome o produto/serviço e não de quem o desenvolve) e pôr fim a terceira fonte: a criação de um produto novo, que ainda não existe no mercado. Já as ameaças que podem prejudicar o negócio podem ser associadas a cultura, o meio ambiente em que o negócio atua, por exemplo, a falta do habito da leitura em determinada região pode ser uma ameaça para uma rede de livrarias.

8.1.2. O ambiente externo (forças e fraquezas)

Ao contrário do ambiente externo, os aspectos internos estão diretamente ligados ao negócio em si, a análise do ambiente interno é utilizada para que o gerente possa conhecer melhor as particularidades internas da empresa. Buscando evidenciar melhor as forças e fraquezas da empresa; as forças e fraquezas trazem à tona tudo o que de melhor e de pior a empresa possui, por ser interno, o ambiente permite que a empresa possa tentar modifica-lo, as forças e fraquezas podem ser estudadas com base na reputação da empresa, o tempo de mercado, a sua localização.

9. MATERIAIS E MÉTODO

9.1. Apresentação

Há mais de 10 anos atuando de forma informal na área da confeitaria, o pequeno negócio da Sra. Maria começou a ganhar notoriedade na região, o negócio que começou sem muita ambição de crescimento, com o passar do tempo começou a crescer e conquistar novos clientes, tal fenômeno despertou na Dona Maria que é proprietária do negócio, a vontade de levar o que era apenas um hobby mais a sério, com o passar do tempo ela se desligou da empresa em que atuava há mais de 15 anos e resolveu se arriscar na área da confeitaria, agora com mais seriedade e comprometimento, com o passar do tempo notou-se a necessidade de desenvolver melhorias na área de trabalho, por meio deste plano de negócio vamos proporcionar melhores condições de trabalho, além de um novo layout e novas estratégias gerenciais.

Situada da região Sul de São Paulo, a confeitaria Maria deixou de suas atividades como empregada para se dedicar mais ao ramo alimentício, com o decorrer do tempo, a doceira então se deu conta que seu trabalho estava em constante ascensão, em sua cozinha já não havia espaço suficiente para o desenvolvimento de suas atividades, e viu-se a necessidade então de um projeto e desenvolvimento de uma cozinha maior, que atendesse às suas maiores necessidades.

A cozinha até então utilizada era a mesma da casa em que morava, contando com pouco recurso e espaço, começou-se então os estudos de uma cozinha industrial, a cozinha ideal para o seu negócio, com o estudo mais aprofundado de seu negócio, pode-se acompanhar de perto as suas maiores dificuldades na cozinha atual, entre eles estão:

- Falta de espaço, o que impacta diretamente na eficiência de seu fluxo de trabalho;

- Equipamentos dispostos fora de ordem, ou em local inadequado, limitando assim o fluxo de movimentação;
- Local inadequado para o armazenamento de ingredientes e equipamentos;
- Bancadas e mesas sem padronização de altura, que podem acarretar problema de saúde, como tendinite e LER (lesão por esforço repetitivo);
- Falta de espaço para armazenar os produtos semiacabados e até mesmo acabados.
- Iluminação inadequada, que pode acarretar em problemas de saúde e está ligada diretamente a ineficiência do processo,

Ao analisar os inúmeros problemas identificados, pôde-se afirmar que a cozinha precisa urgentemente de melhorias e padronizações em seus processos, visando facilitar e tornar mais prático e simples o processo produtivo.

Observando o fluxograma do processo, identificou-se uma movimentação excessiva e desnecessária, já que a cozinha conta com 2 geladeiras, sendo uma de tamanho padrão e uma industrial de 2 portas, porém esta segunda geladeira por ser de grande porte, não cabe na cozinha utilizada atualmente, ou seja, a mesma não se encontra no mesmo ambiente da cozinha principal, o que torna todo o processo mais demorado e ineficiente.

A atual cozinha conta com um fogão de seis bocas e dois fornos, possuindo uma capacidade de 3 ou até 4 formas de bolo no forno, ou seja, até três receitas de bolo podem ser assadas ao mesmo tempo, porém, em determinados momentos identifica-se a necessidade de mais um forno para atender a demanda existente, neste caso a confeitaria se vê obrigada a parar todo o processo de produção e aguardar o término desta etapa para depois continuar seu processo, ou seja, temos então um gargalo no processo. Quando os bolos são retirados do forno, tem-se a necessidade de esperar o mesmo esfriar para que se possa continuar o processo de produção, temos então outro problema, falta espaço adequado para que estas formas possam alcançar a temperatura ambiente e conseqüentemente dar-se continuidade no processo produtivo, seguindo para as próximas etapas.

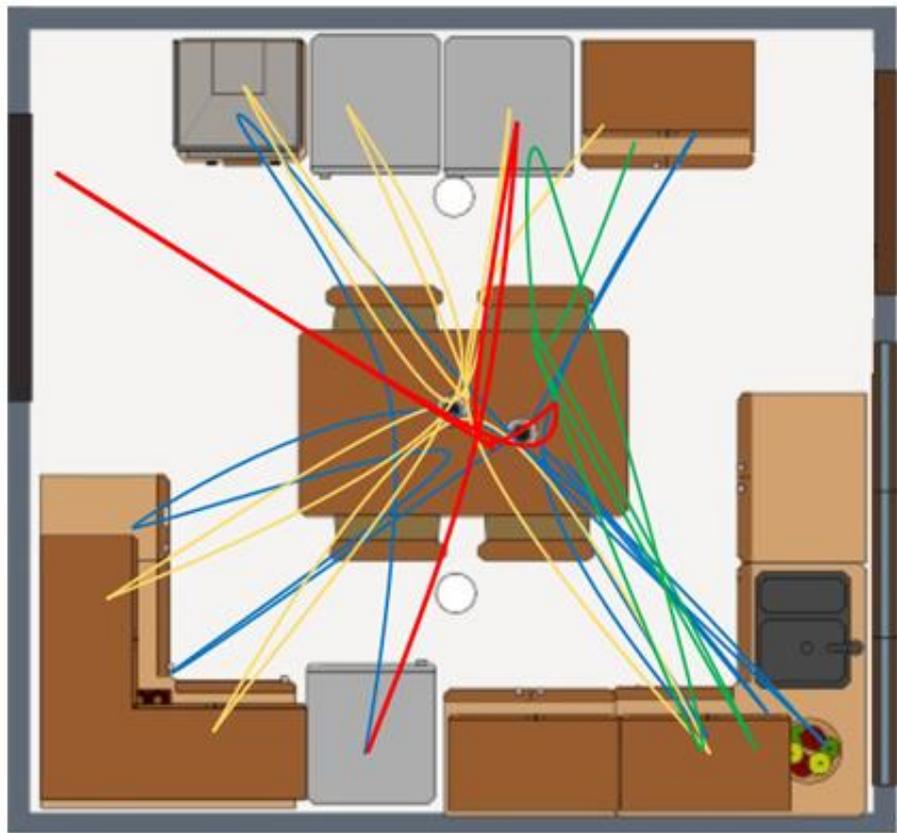
As próximas etapas que são de montagem e enfeite do bolo, são desenvolvidas em mesas e bancadas, porém, as mesmas não contam com padronização de altura e não são ergonomicamente corretas, sendo até então um dos principais motivos apontados para o desenvolvimento de tendinite e problemas relacionados à esforços repetitivos que a confeitadeira responsável desenvolveu ao longo dos anos atuando na área alimentícia.

Em determinadas etapas do processo que é o momento de finalizar e confeitar os bolos e doces, é necessário que se tenha mais atenção aos detalhes, exigindo assim um ambiente bem iluminado com bancadas mais altas, pois este processo exige mais precisão e atenção, na atual cozinha, a situação é totalmente contrária, não existe uma área separada e específica para tal processo, nem a iluminação necessária.

9.2. Diagrama De Spaghetti

Utilizando o diagrama de Spaghetti, pode-se entender melhor o fluxo de produção dos bolos e doces produzidos na atual confeitaria, o diagrama permitiu detectar características de gargalos que causam atrasos e prejudicam as seguintes etapas do processo, identificou-se muita movimentação desnecessária.

Figura 3- Antigo Layout



Fonte: A Autora (2018)

Na qual:

- Amarelo: preparação da massa
- Azul: preparação do recheio
- Verde: preparação da cobertura
- Vermelho: montagem e embalagem

9.3. Sumário Executivo

O empreendimento vive seu melhor momento desde a sua origem, está localizado em uma região carente quando relacionada à novos negócios, e possui um alto potencial, já que no cenário atual não existem concorrentes sólidos localizados na região, ou seja, com um plano bem elaborado que vise fidelizar os clientes, há grandes chances de se obter êxito.

O mesmo começou a tomar forma há mais de 10 anos atrás, porém a confeitaria sempre temeu arriscar e não saber administrar seu negócio de forma eficiente e consciente, hoje a mesma se sente mais preparada e instruída para gerenciar seu empreendimento.

O negócio proposto visa atuar no ramo alimentício, ramo este que possui alto potencial, é um setor que oferta possibilidades de implementação de inovação, incentivando o empreendedor a acreditar na sua criatividade, porém, sempre com os pés no chão, com a proposta de implementação de melhorias e a contratação de 2 funcionários, o empreendimento visa crescer ainda mais na região, de forma que possa atender a alta demanda existente na região.

a empresa tem como missão levar bolos de qualidade e até mesmo saudáveis para a mesa do consumidor final, buscando oferecer momentos de descontração e diversão no dia a dia dos consumidores.

Atuará no setor alimentício, mais especificamente na confeitaria, disponibilizando ao consumidor final bolos para festas em geral, bolos caseiros, doces tradicionais e doces personalizados.

A empresa se consolidará no mercado como uma MEI (microempresa individual), e terá como fonte de recursos as economias juntadas há anos para que este empreendimento que um foi apenas um sonho, tornar-se realidade

9.4. O Objetivo

O presente plano de negócio visa buscar novas estratégias gerenciais e trazer para a realidade melhorias com o intuito de tornar todo o processo mais eficiente; além de trazer um maior índice de rentabilidade para os proprietários do negócio estudado.

9.5. Justificativa

A confeitaria que é localizada na região Sul de São Paulo encontra-se em momento de constante crescimento, o setor na região não possui grandes referências, havendo assim, a necessidade do desenvolvimento de um negócio que possa em um médio prazo, tornar-se referência tendo em vista o crescimento acima citado, observou-se então, a necessidade de se traçar uma estratégia que possa proporcionar melhora em todos os aspectos necessários e também uma estimativa de crescimento para os seguintes anos. O negócio que hoje atua de forma informal no setor, será inserido no mercado como uma MEI, para que possa ter sua situação regulamentada diante dos parâmetros da lei.

9.6. A Empresa

A empresa se nomeará confeitaria “PEDAÇO DE SONHO”, atuará no setor alimentício, mais precisamente no ramo da confeitaria, onde poderá proporcionar ao seu público alvo doces tradicionais e personalizados, bem como bolos para todos os tipos de festas e comemorações.

9.7. O Produto

Os produtos são todos de produção própria, a empresa trabalha apenas com encomendas e visa por meio do plano de negócio, proporcionar mais variedade e um menor tempo de espera, de modo que oferte produtos sem a necessidade de previa encomenda.

Abaixo se pode conferir os principais produtos oferecidos pela “Pedaço de Sonho”, bem como a relevância e a representatividade de cada um para a saúde do negócio.

Tabela 2 - Principais produtos oferecidos

PRODUTO	DESCRIÇÃO	RELEVÂNCIA
Bolos aniversário	Bolos de aniversário e festas infantis.	50%
Bolos casamento	Bolos para casamentos, bodas e festas mais requentadas.	30%
Doces tradicionais	Acompanham os doces de aniversário e casamento, normalmente encomendado como acompanhamento para o corte do bolo tradicional de festa.	10%
Bolos caseiros	Bolos que não requerem muitos detalhes, normalmente encomendados para chás de tarde e encontros informais.	7%
Personalizados	Doces personalizados com o tema escolhido da festa, normalmente encomendado para aniversários e chás, neste caso o cliente esta disposto a pagar um pouco mais pelo serviço personalizado.	3%

Fonte: A Autora (2018)

9.8. Visão Estratégica e Missão

- Missão: Levar bolos de qualidade e acessíveis para a mesa do consumidor final, buscando oferecer momentos de descontração e diversão no dia a dia dos consumidores.

- Visão: conquistar a confiança do consumidor e tornar-se referência no mercado, em 5 anos estar entre as melhores e mais conceituadas marcas de bolos caseiros da região.
- Valores: qualidade, crescimento e experiência, valorizar o desejo dos nossos consumidores, buscar excelência no que oferecemos, eficiência e eficácia.

Somos uma empresa que atua no setor alimentício, por ser um ramo que não sofre grandes impactos em tempos de recessão, podemos entrar no setor com mais confiança. A empresa estará localizada no interior de São Paulo, uma região que está em constante crescimento, valorizamos a qualidade e diversidade, sempre trazendo novas ideias para a mesa do consumidor.

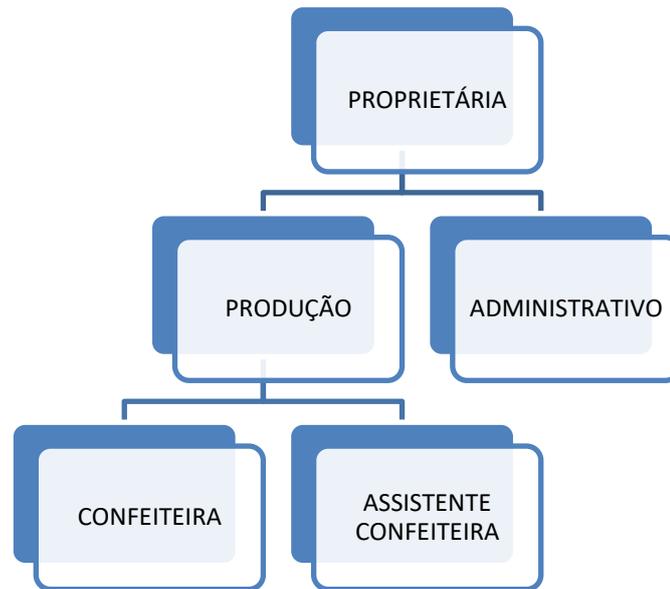
9.9. Estrutura Administrativa e Organizacional

Atualmente o empreendimento conta com uma estrutura organizacional muito restrita, onde praticamente todas as tarefas estão atribuídas à uma única pessoa, sobrecarregando a mesma e tornando o processo ineficiente, pois existem tarefas que dependem de tarefas anteriores para que o processo possa dar continuidade na produção.

Após o estudo do atual modelo de gestão e produção utilizados, nota-se a necessidade de mais colaboradores no negócio, para que as tarefas possam ser desenvolvidas com mais transparência, para enfim, viabilizar a separação do setor produtivo e administrativo, que no presente se misturam.

A seguir um novo modelo de fluxograma proposto, incluindo o novo colaborador que passará a ser o assistente administrativo:

Figura 4 - Organograma proposto para o processo



Fonte: A Autora (2018)

9.10. Estrutura Societária

A empresa terá como única proprietária a Senhora Maria que já atua na área informalmente há 10 anos, apesar de atuar informalmente, o negócio obteve uma considerável expansão no decorrer destes 10 anos, a empreendedora então decidiu explorar melhor o ramo e fez alguns cursos para aprimorar seu conhecimento na área pela escola de confeitaria Wilton Brasil. Anos após o término do curso, a proprietária decidiu desligar-se da empresa em que atuava há mais de 15 anos e concentrar seu esforço e aprendizado que adquiriu ao longo do tempo em que atuou informalmente no seu próprio negócio, no presente momento a proprietária conta com a colaboração do seu marido que faz as entregas, e sua filha que colabora no setor produtivo e também nas entregas.

9.11. Estrutura Legal Da Empresa

A empresa será registrada como uma MEI (microempresa individual).

Segundo o SEBRAE, para ser um microempreendedor individual, é necessário faturar hoje até R\$ 81.000,00 por ano ou R\$ 6.750,00 por mês, não ter participação em outra empresa como sócio ou titular e ter no máximo um empregado contratado que receba o salário-mínimo ou o piso da categoria.

O MEI será enquadrado no Simples Nacional e ficará isento dos tributos federais (Imposto de Renda, PIS, Cofins, IPI e CSLL).

Ele terá como despesas apenas o pagamento mensal, que corresponde a R\$47,70, ou R\$ 48,70 (Comércio ou Indústria), ou R\$ 52,70 (prestação de Serviços) ou R\$ 53,70 (Comércio e Serviços juntos).

O cálculo correspondente a 5% (cinco por cento) do limite mensal do salário mínimo e mais R\$ 1,00 (um real), a título de ICMS, caso seja contribuinte desse imposto e/ou R\$ 5,00 (cinco reais), a título de ISS, caso seja contribuinte desse imposto.

O pagamento pode ser feito por meio de débito automático, pagamento online ou emissão do Documento de Arrecadação do Simples Nacional (DAS), emitido através do Portal do Empreendedor.

Além do pagamento mensal da DAS, o Microempreendedor Individual também tem como obrigação fazer a Declaração Anual Simplificada (DASN-SIMEI).

9.12. Plano De Marketing

O plano de marketing é de suma importância para o desenvolvimento do plano de negócio, nele serão definidas as estratégias para divulgar o negócio, conquistar novos clientes, fidelizar os clientes já existentes e conseqüentemente aumentar a demanda.

Para a melhor compreensão do funcionamento do negócio, devemos traçar uma meta e segui-la, porém é necessário que tenhamos algumas informações que serão utilizadas como base para o estudo de qualquer tipo de negócio, para isso, deve-se conhecer seu público alvo e estudá-lo à fim de buscar novas informações, portanto, quanto mais completas as informações do seu cliente, mais vantagens terá em relação a sua concorrência, para então o conhecermos melhor, pode-se com base no plano de negócio disponibilizado pelo SEBRAE, responder algumas questões que possibilitam a detecção de aspectos importantes para o presente estudo.

9.13. Caracterização Do Consumidor Potencial Da Área De Influência

A grande parte dos clientes que a confeitaria atende tem idade entre 20 e 50 anos. Estima-se que 90% da atual clientela consiste em mulheres, que fazem parte de famílias grandes com mais de 5 pessoas, possuindo uma base salarial que gira em torno de 2 a 3 salários mínimos.

Estima-se que 70% dos atuais clientes possuam o ensino médio completo, 25% ensino médio incompleto e apenas 5% possuem ensino superior.

9.14. Área De Influência Do Empreendimento

A maior parte dos clientes residem na periferia de São Paulo, mais precisamente no extremo Sul da cidade de São Paulo, abrangendo o bairro de Parelheiros à Marsilac.

Figura 5 - Região de atuação do negócio



Fonte: Loschiavo (2010)

O consumo médio identificado é a média de ao menos uma encomenda por mês, o negócio é voltado para festas e comemorações, supondo que em uma família grande, ao menos uma pessoa daquela família faça aniversário por mês, o intervalo entre uma compra e outra seja de um mês. As compras realizadas pelos potenciais cliente acontece em padarias da região e mercados que disponha da seção de padaria e confeitaria, e em empreendedores autônomos que atuam informalmente na região.

Tomando como base o “carro Chefe” da confeitaria Pedaco de Sonho, o produto com maior demanda é o bolo confeitado para festas, a média do valor pago pelos consumidores na região é de R\$40,00 por quilo.

9.15. Informações Gerais Dos Consumidores

O principal motivo que induz as pessoas a comprar é em primeiro lugar a qualidade oferecida, em segundo lugar o preço requerido pelos fornecedores, e em terceiro lugar a condição e flexibilidade no pagamento. O mercado em que a padaria Pedaco de Sonho atuará contempla a região em que estará localizada, seus clientes estão localizados em um raio de aproximadamente 15 km de distância da confeitaria.

9.16. Vantagens Competitivas

Por meio da análise Swot é possível identificar as principais características que envolvem o ambiente em que o negócio está localizado, características estas que podem ser tanto internas, quanto externas. A análise Swot é oriunda do idioma inglês, se significam: Forças (Strengths), Fraquezas (Weaknesses), Oportunidades (Opportunities) e Ameaças (Threats).

Figura 6 - Analise SWOT

	Ajuda	Atrapalha
Interna (organização)	S Força	W Fraqueza
Externa (ambiente)	O Oportunidades	T Ameaças

Fonte: Carlos Altafina (2018)

9.17. Analisando O Ambiente Externo E Interno

- **Forças:** As forças que o empreendimento possui podem ser classificados como produtos de qualidade e sempre frescos, política de oferecer o melhor preço ao cliente, valorização do trabalho aplicado no produto oferecido, variedade alta de produtos, valorização dos clientes.
- **Fraquezas:** crescente concorrência na região, necessidade de alto investimento para concluir o colocar em pratica o projeto da cozinha industrial, gerenciamento ineficiente que consequentemente causa prejuízo nas finanças, falta de treinamento e experiencia para administrar o negócio.
- **Oportunidades:** fidelidade dos clientes conquistadas nos 10 anos atuando informalmente, demanda crescente pelos produtos, otimismo em relação ao mercado que está saindo da recessão, possibilidade de inovação em um mercado que está sempre em busca de novidades e novas possibilidades.
- **Ameaças:** alto custo em manutenção, preços requeridos pelos concorrentes muito baixos, impossibilitando a oferta de preço mais atrativos.

Figura 7 - Analise Swot da confeitaria

		ANALISE SWOT	
		AJUDA	ATRAPALHA
INTERNA		Produtos de qualidade Alta variedade de produtos Valorização do trabalho Políticas de melhor preço Valorizar o cliente Produtos frescos	Alta concorrência Necessidade de investimento Gerenciamento ineficiente Falta de treinamento
	EXTERNA	Fidelidade dos clientes na região Alta demanda Produtos inovadores	Alto custo de manutenção preventiva Preços muito baixos dos clientes

Fonte: A Autora (2018)

9.18. Principais Concorrentes

Apesar de a futura confeitaria “Pedaço de Sonho” já possuir um certo grau de fidelidade de seus clientes, devido ao tempo em que atua na região, a mesma necessita saber algumas informações de seus concorrentes, informações estas que possuem um valor importantíssimo para a saúde do negócio.

Com a recessão muitas pessoas que antes faziam parte do mercado como assalariado, perderam seus empregos e então, buscaram novas formas de ganhar dinheiro e se sustentar, este fator influencia diretamente o setor alimentício e apesar de proporcionar uma nova alternativa de renda aos que estão desempregados, pode prejudicar os pequenos empreendedores.

A confeitaria “Pedaço de Sonho” tem como maior concorrente, exatamente esta fatia do mercado que em decorrência da recessão, tornaram-se desempregados e estão buscando novos meios de se sustentar, em virtude disso, os preços concorrentes têm sido cada vez mais baixos e causando dificuldades que a “Pedaço de Sonho” ofereça preço mais atrativos.

Padarias também são fortes concorrentes, apesar de não oferecerem um produto personalizado e condições de pagamento mais flexíveis, as padarias com seus produtos padronizados podem oferecer um certo risco ao negócio.

Supermercados que possuem padaria em suas dependências, da mesma forma que as próprias padarias, os mercados de bairro e também os supermercados também tem seus clientes fidelizados, o que facilita a compra de mercadoria (bolos confeitados, docinhos de festa tradicionais) por meio dos clubes de fidelidade que os mesmos oferecem, além de contar com mais facilidade em obter investimentos e novos equipamentos, por isso o empreendedor que deseja investir no setor alimentício, sempre terá como concorrente os grandes mercados.

Novas franquias, a verdade é que sempre que se sai de casa, em algum momento nos deparamos com alguma franquia, não necessariamente no ramo da panificação e confeitaria, mas com toda certeza pode-se afirmar que as franquias vem tomando conta do cenário atual no mercado de trabalho, não acontece diferente no setor de confeitaria e panificação, voltando a citar a recessão como grande vilã

dos antigos assalariados, a mesma proporcionou que as pessoas pudessem investir no seu negócio próprio, com o aumento do desemprego e com o objetivo de buscar um novo meio de trabalho, muitos investindo suas reservas e até o seguro desemprego que tinham direito ao desligarem-se das organizações, aberturas de franquias que já possuem um forte nome no mercado.

9.19. Diferenciação E Posicionamento Perante a Concorrência

Apesar de o mercado estar cada dia mais aberto à novos investidores, a confeitaria “Pedaço de Sonho” terá como meta de prevenção e com a intensão de frear a concorrência, novos planos de fidelidade para garantir que os atuais clientes continuem comprando, oferecendo maior flexibilidade de pagamento aos seus clientes, pois, apesar de já trabalhar com cartões de crédito e débito, existe ainda uma categoria de bandeiras e tipos de cartões que ainda não consegue atender, porém, colocando em pratica o plano de negócio e também novas estratégias de conquistar o cliente, a “Pedaço de Sonho” passará a atender estas novas bandeiras, tal como vale transporte e vale alimentação.

Também atuará na busca e conquista de novos clientes oferecendo o produto certo para o cliente certo, no momento certo, proporcionando ao cliente sensação de “sentir-se importante”, esta estratégia terá como objetivo, a valorização do cliente.

9.20. Ações Básicas De Marketing

Com o intuito de entender os clientes, a “Pedaço de Sonho” trará para a realidade do cliente o sentimento de “sentir-se valorizado”, como já dito anteriormente, a proposta para que tal feito seja realizado, é através do histórico de vendas, localizar datas importantes em que o cliente normalmente faz o seu pedido, como a maior parte das encomendas são feitas para casamentos e aniversários, estas datas comemorativas se repetem todos os anos, e por meio do histórico de

vendas, oferecer um pacote de produtos que mais se adequam ao perfil daquele cliente em específico.

Outro propósito é intensificar a divulgação em redes sociais, já que atualmente o empreendimento não conta com esta ferramenta de forma eficiente.

Também serão feitas pesquisas por meio de telefone e redes sociais, com o intuito de ouvir a voz do cliente e identificar pontos a serem melhorados e implantados.

Participação em eventos que a comunidade realiza na região, buscando maior divulgação e novas parcerias.

Disponibilizar degustação à novos clientes, como forma de conquista-los.

9.21. Políticas De Comercialização E Distribuição

A política de atuação que a “Pedaço de Sonho” utilizará, visa oferecer ao cliente um produto de maior qualidade, porém com preços competitivos para a região, oferecendo produtos inovadores bem como os similares aos da concorrência.

A política de comercialização é voltada para produtos adquiridos sob encomendas, porém, oferecendo além disso, a possibilidade de produtos pré-preparados, onde a confeitaria terá a pronta entrega, a empresa possibilitará algumas formas de pagamento ao cliente, sendo elas, pagamento a vista, recebimento de cheques, recebimento em cartões de crédito e débito, bem como vales refeição e alimentação.

9.22. Planejamento Operacional

9.22.1. Aspectos Locacionais

O empreendimento estará localizado na região do extremo Sul da cidade de São Paulo, região está que está em constante crescimento, e possibilita a abertura de novos negócios, já que apresenta um histórico de certa escassez desse nicho do mercado na região. É um bairro residencial, e possui muitos sítios e clubes para festas e eventos em geral.

O projeto do empreendimento conta agora com uma nova planta para a cozinha, pois anteriormente os bolos e doces eram produzidos na cozinha que pertencia a casa da proprietária do negócio. A nova planta proporciona a confeitaria o dobro do tamanho da área de trabalho anteriormente citada.

9.22.2. Capacidade Instalada

A empresa visa atender uma média de 6 clientes por dia em dia de semana e 10 clientes nos fins de semana, considerando que a empresa trabalha com pedidos de no mínimo 2kg, e que a quantidade média encomendada gira em torno de 2kg, a empresa visa como parâmetro mínimo:

$$6 \text{ clientes dia } \times 2 \text{ kg por cliente} = 12 \text{ kg de bolo por dia são vendidos} \quad (3)$$

Porém aos fins de semana a demanda de encomendas aumenta, chegando à 10 clientes por dia e conseqüentemente a quantidade pedida pelo cliente também aumenta, considerando que as maiores festas acontecem em fins de semana, então a média de encomenda por cliente fica em 6 kg por cliente em fins de semana, portanto:

$$10 \text{ clientes } \times 6 \text{ kg por cliente} = 60 \text{ kg de bolo por dias de finais de semana} \quad (4)$$

O novo layout da confeitaria conta agora com um projeto mais amplo, tornando a movimentação interna mais eficiente, a cozinha agora tem 7 metros de comprimento por 4 de largura, totalizando $28m^2$, enquanto o projeto anterior contava com apenas $16m^2$.

9.23. Projeções Financeiras

Estimativa de investimentos fixos

Os investimentos fixos são todos os bens físicos que o negócio necessita para funcionar de forma que atenda às necessidades existentes.

Tabela 3 - Imóveis

A-Imóveis				
N°	Descrição	Qtde	V. unitário	V. total
1	construção do novo cômodo	1	R\$ -	R\$ -
SUB-TOTAL (A)				R\$ -

Fonte: A Autora (2018)

Tabela 4 - Máquinas e equipamentos

B- Máquinas e equipamentos				
N°	Descrição	Qtde	V. unitário	V. total
1	Batedeira industrial	1	R\$3.000,00	R\$ 3.000,00
2	Batedeira convencional	1	R\$ 600,00	R\$ 600,00
3	Balança	1	R\$ 450,00	R\$ 450,00
4	Cilindro elétrico	1	R\$ 900,00	R\$ 900,00
5	Liquidificador industrial	1	R\$ 400,00	R\$ 400,00
6	Geladeira industrial	1	R\$3.500,00	R\$ 3.500,00
7	Freezer	2	R\$2.000,00	R\$ 4.000,00
8	Fogao industrial	1	R\$2.000,00	R\$ 2.000,00
9	Processador	1	R\$ 420,00	R\$ 420,00
10	Estufa de resfriamento	1	R\$ 900,00	R\$ 900,00
SUB-TOTAL (B)				R\$16.170,00

Fonte: A Autora (2018)

Tabela 5 - Móveis e utensílios

C- móveis e utensílios				
N°	Descrição	Qtde	V. unitário	V. total
1	Mesa de cozinha	1	R\$ 700,00	R\$ 700,00
2	Utensílios de cozinha	50	R\$ 15,00	R\$ 750,00
3	Bancadas	4	R\$ 350,00	R\$ 1.400,00
4	Prateleira	3	R\$ 300,00	R\$ 900,00
SUB-TOTAL (D)				R\$ 3.750,00

Fonte: A Autora (2018)

Tabela 6 - Computadores

D- Computadores				
N°	DESCRIÇÃO	Qtde	V. unitário	V. total
1	Computador	1	R\$2.000,00	R\$ 2.000,00
2	Impressora	1	R\$ 750,00	R\$ 750,00
3	Impressora de papel comestível	1	R\$1.000,00	R\$ 1.000,00
SUB-TOTAL (E)				R\$ 3.750,00

Fonte: A Autora (2018)

Quadro 1 - Total de investimentos fixos

TOTAL DE INVESTIMENTOS FIXOS	
TOTAL DE INVESTIMENTOS FIXOS (A+B+C+D):	R\$23.670,00

Fonte: A Autora (2018)

9.23.1. Capital De Giro

O capital de giro nada mais é do que o montante de recursos necessários para que a empresa possa ter seu funcionamento de forma normalizada.

9.23.2. Estimativa Do Estoque Inicial

Esta estimativa resume-se nas matérias primas principais e que não podem faltar para a produção, como o próprio nome já diz, é o estoque essencial que a empresa deve possuir para iniciar as suas atividades.

Tabela 7 - Estimativa de estoque inicial

ESTIMATIVA DE ESTOQUE INICIAL				
Nº	Descrição	Qtde	V. unitário	V. total
1	Massa pré pronta (kg)	15	R\$ 4,00	R\$ 60,00
2	Leite (caixa)	3	R\$ 2,50	R\$ 7,50
3	Ovos (dúzia)	40	R\$ 3,00	R\$ 120,00
4	Açúcar	6	R\$ 1,50	R\$ 9,00
5	Leite condensado (kg)	2	R\$ 9,00	R\$ 18,00
6	Creme de leite (kg)	1	R\$ 8,00	R\$ 8,00
7	Chantilly (caixa)	2	R\$ 9,00	R\$ 18,00
8	Corantes	1	R\$ 2,50	R\$ 2,50
9	Margarina	1	R\$ 4,00	R\$ 4,00
10	Creme de confeiteiro	3	R\$ 4,50	R\$ 13,50
TOTAL				R\$ 260,50

Fonte: A Autora (2018)

9.23.3. Caixa Mínimo

Corresponde ao valor que a empresa necessita ter em caixa, este valor pode ser definido como uma “reserva” que a empresa possui, valor este que serve para cobrir as despesas e custos até que o pagamento feito pelos clientes entre em caixa.

9.23.4. Prazo Médio De Vendas

Constitui-se no prazo em que o valor pago pelos clientes retorne à empresa e entre no caixa.

Tabela 8 - Prazo médio de vendas

PRAZO MÉDIO DE VENDAS	%	NÚMERO DE DIAS	MÉDIA PONDERADA EM DIAS
à vista	80	0	0
à prazo (1)	10	30	3
à prazo (2)	7	60	4,2
à prazo (3)	3	90	3,7
PRAZO MÉDIO TOTAL			11

Ou seja, 80% dos clientes farão o pagamento à vista, 10% farão o pagamento à prazo, e o valor pago só entrará no caixa após 30 dias, por fim 7% dos clientes farão o pagamento à prazo e o valor pago entrará no caixa após 60 dias e por fim, 3% dos clientes pagarão à prazo e o valor entrará em caixa após 60 dias.

9.23.5. Prazo Médio De Compras

Diferentemente do prazo médio de vendas, o prazo de compras caracteriza o prazo em que a empresa pagará os bens adquiridos.

Tabela 9 - Prazo médio de compras

PRAZO MÉDIO DE COMPRAS	%	NÚMERO DE DIAS	MÉDIA PONDERADA EM DIAS
à vista	70	0	0
à prazo (1)	20	30	6
à prazo (2)	10	60	6
PRAZO MÉDIO TOTAL			12

Fonte: A Autora (2018)

Ou seja, 70% das dos bens adquiridos serão pagos à vista, 20% serão pagos em 30 dias e 10% serão pagos em 60 dias.

9.23.6. Necessidade Média De Estoque

É o prazo em que a matéria prima deverá permanecer no estoque da empresa, ou seja, o estoque mínimo calculado acima deve suprir a empresa durante essa média de tempo.

Tabela 10 - Necessidade média de estoque

NECESSIDADE MÉDIA DE ESTOQUE	
Número de dias	7

Fonte: A Autora (2018)

9.23.7. Necessidade Líquida De Capital De Giro Em Dias

Tabela 11 - Necessidade líquida de capital de giro em dias

RECURSOS DA EMPRESA FORA DO SEU CAIXA	
Descrição	Número de dias
1. Contas a receber - Prazo médio de vendas	11
2. Estoques - necessidade média de estoques	7
Subtotal de recursos fora do caixa	18
RECURSOS DE TERCEIROS NO CAIXA DA EMPRESA	
3. Fornecedores - prazo médio de compras	12
Subtotal de recursos de terceiros no caixa	12
Necessidade Líquida de Capital de Giro	6

Fonte: A Autora (2018)

9.23.8. Caixa Mínimo

Tabela 12 - Caixa mínimo

CAIXA MÍNIMO	
Descrição	Valor
1. Custo fixo mensal	R\$ 12.368,67
2. Custo variável mensal	R\$ 8.341,74
3. Custo Total da empresa	R\$ 20.710,41
4. Custo total diário	R\$ 690,35
5. Necessidade Líquida de capital de giro em dias	R\$ 6,00
TOTAL - CAIXA MÍNIMO	R\$ 4.142,08

Fonte: A Autora (2018)

9.23.9. Resumo

Tabela 13 - Resumo da capital de giro

CAPITAL DE GIRO (RESUMO)	
Descrição	Valor
Estoque inicial	R\$ 260,50
Caixa mínimo	R\$ 4.142,08
TOTAL DO CAPITAL DE GIRO	R\$ 4.402,58

Fonte: A Autora (2018)

9.24. Investimentos Pré-Operacionais

Resume-se no investimento injetado na empresa antes mesmo de abrir as portas e iniciar suas atividades, investimentos tais como instalações elétricas, reformas e despesas com legalização.

Tabela 14 - Investimentos pré-operacionais

INVESTIMENTOS PRÉ-OPERACIONAIS	
Descrição	Valor
Despesas de legalização	R\$ 2.500,00
Obras Civas e/ou reformas	R\$ 25.000,00
Divulgação	R\$ 1.700,00
Cursos e treinamentos	R\$ 1.000,00
Outras despesas	R\$ 450,00
TOTAL	R\$ 30.650,00

Fonte: A Autora (2018)

9.25. Investimentos Totais

Consiste na soma que corresponde a todos os investimentos utilizados no projeto.

Tabela 15 - Investimentos totais

INVESTIMENTOS TOTAIS	
Descrição	(%)
Investimentos fixos	40,31
Capital de Giro	7,50
Investimentos pré-operacionais	52,19
TOTAL	100

Fonte: A Autora (2018)

9.26. Fontes De Recursos

Tabela 16 - Fontes de recursos

FONTES DE RECURSOS	
Descrição	(%)
Recursos próprios	100
Recursos de terceiros	0
Outros	0
TOTAL	100

Fonte: A Autora (2018)

9.27. Estimativa De Faturamento Mensal Da Empresa

Corresponde ao valor total faturado no mês pelo empreendimento.

Tabela 17 - Estimativa de faturamento mensal da empresa

ESTIMATIVA DE FATURAMENTO MENSAL DA EMPRESA		
Nº	Produto/Serviço	Faturamento Total (em R\$)
1	Bolos aniversário (kg)	R\$ 15.260,00
2	Bolos casamento (kg)	R\$ 6.580,00
3	Bolos caseiros (unidade)	R\$ 1.224,00
4	Doces tradicionais (cento)	R\$ 1.775,00
5	Personalizados (unidade)	R\$ 150,00
TOTAL		R\$ 24.989,00

Fonte: A Autora (2018)

9.27.1. Projeção Das Receitas

*Sem expectativa de crescimento.

Tabela 18 - Custo total mensal / anual

PERÍODO	CUSTO TOTAL
MÊS 1	R\$ 24.989,00
MÊS 2	R\$ 24.989,00
MÊS 3	R\$ 24.989,00
MÊS 4	R\$ 24.989,00
MÊS 5	R\$ 24.989,00
MÊS 6	R\$ 24.989,00
MÊS 7	R\$ 24.989,00
MÊS 8	R\$ 24.989,00
MÊS 9	R\$ 24.989,00
MÊS 10	R\$ 24.989,00
MÊS 11	R\$ 24.989,00
MÊS 12	R\$ 24.989,00
ANO 1	R\$ 299.868,00

Fonte: A Autora (2018)

9.28. Estimativa De Custo Unitário De Matéria-Prima, Materiais Diretos E Terceirizações

Valor utilizado para a produção de cada produto oferecido.

Tabela 19 - Estimativa de custo unitário de matéria-prima, materiais diretos e terceirizações

ESTIMATIVA DE CUSTO UNITÁRIO DE MATÉRIA PRIMA, MATERIAIS DIRETOS E TERCEIRIZAÇÕES			
1. BOLO DE ANIVERSÁRIO			
Materiais / Insumos usados	Qtde	Custo unitário	Total
Ingredientes	1	R\$ 10,50	R\$ 10,50
2. BOLO DE CASAMENTO			
Materiais / Insumos usados	Qtde	Custo unitário	Total
Ingredientes	1	R\$ 10,50	R\$ 10,50
3. BOLOS CASEIROS			
Materiais / Insumos usados	Qtde	Custo unitário	Total
Ingredientes	1	R\$ 3,60	R\$ 3,60
4. DOCES TRADICIONAIS			
Materiais / Insumos usados	Qtde	Custo unitário	Total
Ingredientes	1	R\$ 7,50	R\$ 7,50
5. PERSONALIZADOS			
Materiais / Insumos usados	Qtde	Custo unitário	Total
Ingredientes	1	R\$ 1,50	R\$ 1,50

Fonte: A Autora (2018)

9.29. Estimativa De Custo De Comercialização

São os gastos com impostos, propagandas (divulgação), taxas com cartões e etc.

Tabela 20 - Estimativa do custo de comercialização

ESTIMATIVA DE CUSTO DE COMERCIALIZAÇÃO			
Descrição	(%)	Faturamento estimado	Custo Total
SIMPLES (IMPOSTO)	4,2%	R\$ 24.989,00	R\$ 1.049,54
Comissões (gastos com vendas)	0,0%	R\$ 24.989,00	R\$ -
Propaganda (Gastos com vendas)	2,0%	R\$ 24.989,00	R\$ 499,78
Taxas de cartões (Gastos com vendas)	4,0%	R\$ 24.989,00	R\$ 999,56
TOTAL			R\$ 2.548,88

Fonte: A Autora (2018)

Tabela 21 - Total

Total de impostos	R\$ 1.049,54
Total de Gastos com Vendas	R\$ 1.499,34
Total Geral (impostos + gastos)	R\$ 2.548,88

Fonte: A Autora (2018)

Tabela 22 - Custo total mensal / anual

PERÍODO	CUSTO TOTAL
MÊS 1	R\$ 2.548,88
MÊS 2	R\$ 2.548,88
MÊS 3	R\$ 2.548,88
MÊS 4	R\$ 2.548,88
MÊS 5	R\$ 2.548,88
MÊS 6	R\$ 2.548,88
MÊS 7	R\$ 2.548,88
MÊS 8	R\$ 2.548,88
MÊS 9	R\$ 2.548,88
MÊS 10	R\$ 2.548,88
MÊS 11	R\$ 2.548,88
MÊS 12	R\$ 2.548,88
ANO 1	R\$ 30.586,54

Fonte: A Autora (2018)

9.30. Apuração Dos Custos De Materiais Diretos E/Ou Mercadorias Vendidas

Este é um valor variável, que pode sofrer instabilidade, pois varia conforme à produção.

Tabela 23 - Apuração dos custos de materiais diretos e/ou mercadorias vendidas

APURAÇÃO DO CUSTO DOS MATERIAIS DIRETOS E/OU MERCADORIAS VENDIDAS				
Nº	Produto/Serviço	Estimativa de Vendas	Custo Unitário de Materiais/Aquisições	CMD/CMV
1	Bolos aniversário	436	R\$ 10,50	R\$ 4.578,00
2	Bolos casamento	188	R\$ 10,50	R\$ 1.974,00
3	Doces tradicionais	71	R\$ 7,50	R\$ 532,50
4	Bolos caseiros	102	R\$ 3,60	R\$ 367,20
5	Personalizados	30	R\$ 1,50	R\$ 45,00
TOTAL				R\$ 7.496,70

Fonte: A Autora (2018)

9.30.1. CMD/ CMD Mensal E Anual

Tabela 24 - CMD mensal / anual

PERÍODO	CMD/CMV
MÊS 1	R\$ 7.496,70
MÊS 2	R\$ 7.496,70
MÊS 3	R\$ 7.496,70
MÊS 4	R\$ 7.496,70
MÊS 5	R\$ 7.496,70
MÊS 6	R\$ 7.496,70
MÊS 7	R\$ 7.496,70
MÊS 8	R\$ 7.496,70
MÊS 9	R\$ 7.496,70
MÊS 10	R\$ 7.496,70
MÊS 11	R\$ 7.496,70
MÊS 12	R\$ 7.496,70
ANO 1	R\$ 89.960,40

Fonte: A Autora (2018)

9.31. Estimativa De Custo Com Mão De Obra

São os valores que representam o quanto custa cada funcionário para a empresa, o custo de cada funcionário pode variar de empreendimento para empreendimento, o sindicato do setor pode influenciar muito na contabilização final dos custos com mão de obra.

Tabela 25 - Estimativa de custo com mão de obra

ESTIMATIVA DE CUSTO COM MÃO DE OBRA						
Função	Nº Empregados	Salário Mensal	Subtotal	(%) de encargos sociais	Encargos Sociais	Total
Confeiteira	1	R\$ 2.000,00	R\$2.000,00	42,00%	R\$ 840,00	R\$2.840,00
Auxiliar de confeitaria	1	R\$ 1.600,00	R\$1.600,00	42,00%	R\$ 672,00	R\$2.272,00
Ajudante Geral	1	R\$ 1.200,00	R\$1.200,00	42,00%	R\$ 504,00	R\$1.704,00
TOTAL			R\$4.800,00		R\$2.016,00	R\$6.816,00

Fonte: A Autora (2018)

9.32. Estimativa Do Custo Com Depreciação

Corresponde ao valor que os bens materiais utilizados vão se desgastar no decorrer do tempo de atividade da empresa, o valor de desgaste varia muito de bem para bem, como exemplo, os imóveis tem vida útil estimada em 25 anos, já computadores tem vida útil de 3 anos.

Tabela 26 - Estimativa do custo com depreciação

ESTIMATIVA DO CUSTO COM DEPRECIACÃO				
Função	Valor do bem	Vida Útil Estimada	Depreciação Anual	Depeciação Mensal
A-Imóveis	R\$ 25.000,00	25	R\$1.000,00	R\$ 83,33
B- Máquinas e equipamentos	R\$ 6.670,00	10	R\$ 667,00	R\$ 55,58
C- Máquinas e equipamentos	R\$ 9.500,00	5	R\$1.900,00	R\$ 158,33
D - Móveis e utensílios	R\$ 3.750,00	10	R\$ 375,00	R\$ 31,25
E- Computadores	R\$ 3.750,00	3	R\$1.250,00	R\$ 104,17
TOTAL DE INVESTIMENTOS FIXOS	R\$ 23.670,00			R\$ 432,67

Fonte: A Autora (2018)

9.33. Estimativa De Custos Fixos Operacionais Mensais

Diferentemente dos custos variáveis, os custos fixos, como o nome já diz, não sofrem alteração e não possuem relação alguma com a quantidade produzida, consiste no valor fixo que a empresa deverá desembolsar mensalmente, independentemente da quantidade produzida.

Tabela 27 - Estimativa de custos fixos operacionais

ESTIMATIVA DE CUSTOS FIXOS OPERACIONAIS	
Aluguel	R\$ -
Condomínio	R\$ -
IPTU	R\$ -
Energia Elétrica	R\$ 380,00
Telefone + Internet	R\$ 250,00
Honorários do contador	R\$ 300,00
Pró-labore	R\$ 3.500,00
Manutenção dos Equipamentos	R\$ 100,00
Salários + Encargos	R\$ 6.816,00
Material de Limpeza	R\$ 200,00
Material de Escritório	R\$ 160,00
Taxas Diversas	R\$ 150,00
Serviços de Terceiros	R\$ 80,00
Depreciação	R\$ 432,67
Contribuição Empreendedor ind.	R\$ -
Outras Taxas	R\$ -
TOTAL	R\$ 12.368,67

Fonte: A Autora (2018)

Tabela 28 - Custo fixo total mensal / anual

PERÍODO	CUSTO TOTAL
MÊS 1	R\$ 12.368,67
MÊS 2	R\$ 12.368,67
MÊS 3	R\$ 12.368,67
MÊS 4	R\$ 12.368,67
MÊS 5	R\$ 12.368,67
MÊS 6	R\$ 12.368,67
MÊS 7	R\$ 12.368,67
MÊS 8	R\$ 12.368,67
MÊS 9	R\$ 12.368,67
MÊS 10	R\$ 12.368,67
MÊS 11	R\$ 12.368,67
MÊS 12	R\$ 12.368,67
ANO 1	R\$ 148.424,00

Fonte: A Autora (2018)

9.34. Demonstrativo Do Resultado

É neste momento em que são contabilizados todos os custos envolvidos, e ao fim, identificar se o empreendimento gerou lucro ou prejuízo.

Tabela 29 - Demonstrativo do resultado

DEMONSTRATIVO DE RESULTADO			
Descrição	Valor	Valor Anual	(%)
1. Receita Total com Vendas	R\$ 24.989,00	R\$ 299.868,00	100
2. Custos Variáveis Totais			
2.1. (-) Custos com materiais diretos e/ou CMV	R\$ 7.496,70	R\$ 89.960,40	30,0
2.2. (-) Impostos sobre vendas	R\$ 1.049,54	R\$ 12.594,46	4,2
2.3. (-) Gastos com vendas	R\$ 1.499,34	R\$ 17.992,08	6,0
Total de custos Variáveis	R\$ 10.045,58	R\$ 120.546,94	40,2
3. Margem de Contribuição	R\$ 14.943,42	R\$ 179.321,06	59,8
4. (-) Custos Fixos Totais	R\$ 12.368,67	R\$ 148.424,00	49,5
5. Resultado Operacional:	R\$ 2.574,76	R\$ 30.897,06	10,3

Fonte: A Autora (2018)

Tabela 30 - DRE mensal / anual

PERÍODO	RESULTADO
MÊS 1	R\$ 2.574,76
MÊS 2	R\$ 2.574,76
MÊS 3	R\$ 2.574,76
MÊS 4	R\$ 2.574,76
MÊS 5	R\$ 2.574,76
MÊS 6	R\$ 2.574,76
MÊS 7	R\$ 2.574,76
MÊS 8	R\$ 2.574,76
MÊS 9	R\$ 2.574,76
MÊS 10	R\$ 2.574,76
MÊS 11	R\$ 2.574,76
MÊS 12	R\$ 2.574,76
TOTAL	R\$ 30.897,06

Fonte: A Autora (2018)

9.35. Indicadores De Viabilidade

Estes dados são de extrema importância para se estudar a viabilidade econômica do empreendimento, onde o ponto de equilíbrio corresponde à quantidade que a empresa necessita produzir para superar os gastos já investidos, a lucratividade é um fator que está diretamente ligado à competitividade da empresa,

no projeto aqui apresentado, pôde-se verificar que o empreendimento proporcionará ao empreendedor 10% de lucro em relação às vendas, a rentabilidade representa o valor que o empreendedor terá de retorno de tudo o que investiu, no caso apresentado o negócio retornará 52% ao ano do total investido, já o prazo de retorno do investimento apresenta em quanto tempo o empreendedor terá todo o valor investido de volta, ou seja, tudo o que gastou para começar o seu negócio.

Tabela 31 - Indicadores de viabilidade

INDICADORES DE VIABILIDADE	
INDICADORES	Ano 1
Ponto de equilíbrio	R\$ 248.200,67
Lucratividade	10%
Rentabilidade	52,60%
Prazo de retorno de investimento	1 ano e 9 meses

Fonte: A Autora (2018)

9.36. Construção De Cenário

A construção de cenários consiste em uma expectativa de como o negócio se comportará nos piores e melhores momentos do mercado, supondo que o empreendimento tende à crescer, considera-se um cenário pessimista o momento em que o negócio crescerá apenas 15% sob o cenário provável, e um cenário otimista em que o negócio crescerá 20% em relação ao cenário provável.

Tabela 32 - Cenário provável

Cenário provável			
Descrição	Valor	Valor Anual	(%)
1. Receita Total com Vendas	R\$ 24.989,00	R\$ 299.868,00	100
2. Custos Variáveis Totais			
2.1. (-) Custos com materiais diretos e/ou CMV	R\$ 7.496,70	R\$ 89.960,40	30
2.2. (-) Impostos sobre vendas	R\$ 1.049,54	R\$ 12.594,46	4,2
2.3. (-) Gastos com vendas	R\$ 1.499,34	R\$ 17.992,08	6
Total de custos Variáveis	R\$ 10.045,58	R\$ 120.546,94	40,2
3. Margem de Contribuição	R\$ 14.943,42	R\$ 179.321,06	59,8
4. (-) Custos Fixos Totais	R\$ 12.368,67	R\$ 148.424,00	49,50
5. Resultado Operacional:	R\$ 2.574,76	R\$ 30.897,06	10,30

Fonte: A Autora (2018)

Tabela 33 - Cenário pessimista

Cenário pessimista			
Descrição	Valor	Valor Anual	(%)
1. Receita Total com Vendas	R\$ 28.737,35	R\$ 344.848,20	100
2. Custos Variáveis Totais			
2.1. (-) Custos com materiais diretos e/ou CMV	R\$ 8.621,21	R\$ 103.454,46	30
2.2. (-) Impostos sobre vendas	R\$ 1.206,97	R\$ 14.483,62	4,2
2.3. (-) Gastos com vendas	R\$ 1.724,24	R\$ 20.690,89	6
Total de custos Variáveis	R\$ 11.552,41	R\$ 138.628,98	40,2
3. Margem de Contribuição	R\$ 17.184,94	R\$ 206.219,22	59,8
4. (-) Custos Fixos Totais	R\$ 14.223,97	R\$ 170.687,60	49,50
5. Resultado Operacional:	R\$ 2.960,97	R\$ 35.531,62	10,30

Fonte: A Autora (2018)

Tabela 34 - Cenário otimista

Cenário otimista			
Descrição	Valor	Valor Anual	(%)
1. Receita Total com Vendas	R\$ 29.986,80	R\$ 359.841,60	100
2. Custos Variáveis Totais			
2.1. (-) Custos com materiais diretos e/ou CMV	R\$ 8.996,04	R\$ 107.952,48	30
2.2. (-) Impostos sobre vendas	R\$ 1.259,45	R\$ 15.113,35	4,2
2.3. (-) Gastos com vendas	R\$ 1.799,21	R\$ 21.590,50	6
Total de custos Variáveis	R\$ 12.054,69	R\$ 144.656,32	40,2
3. Margem de Contribuição	R\$ 17.932,11	R\$ 215.185,28	59,8
4. (-) Custos Fixos Totais	R\$ 14.842,40	R\$ 178.108,80	49,50
5. Resultado Operacional:	R\$ 3.089,71	R\$ 37.076,48	10,30

Fonte: A Autora (2018)

10. RESULTADOS E DISCUSSÕES

Ao término do desenvolvimento do plano de negócios, pôde-se verificar que com um plano bem ajustado e alinhado com supra as reais e atuais necessidades que a empresa precisa, é sim possível tornar a empresa em um negócio competitivo frente aos concorrentes, apesar de necessitar de um alto investimento inicial, o negócio pode trazer lucratividade em pouco tempo, que segundo o plano desenvolvido, o retorno do investimento acontece em torno de um ano e alguns meses, obviamente deve-se considerar também as condições do mercado no futuro, afinal todo negócio tem seus riscos.

Com o plano desenvolvido, as principais necessidades da proprietária do negócio foram supridas, o negócio agora poderá ser gerido de forma mais consciente e segura, trazendo garantias de bons resultados.

Com a utilização do gráfico de Spaghetti, novamente se pode analisar o fluxo do processo, agora com as melhorias, o processo tornou-se mais claro e objetivo, as movimentações desnecessárias agora deixam de acontecer, pois os ingredientes são armazenados em suas respectivas bancadas, evitando o excesso de movimentação. As bancadas foram desenvolvidas com regulagem de altura, tornando o projeto ergonomicamente correto e diminuindo a possibilidade de provocar problemas de saúde.

A nova planta também conta com janelas maiores e porta principal de vidro, com o intuito de proporcionar maior fluxo de ar no ambiente e maior propagação de luz, possibilitando a economia de energia, o que influencia direta e positivamente no custo operacional mensal.

Com o intuito de tornar o processo mais rápido, foi adicionado no projeto uma estufa de resfriamento para os bolos que anteriormente não contavam com local adequado para seu resfriamento e prejudicava o fluxo do processo, impedindo a sua continuidade, conforme abaixo:

Figura 9 - Estufa de resfriamento



Fonte: A Autora (2018)

Com a estufa os bolos podem ser colocados em prateleiras e o espaço ocupado é diminuído consideravelmente; também foram adicionadas prateleiras que ficarão suspensas na parede, a fim de facilitar a visualização de pequenos objetos (bicos de confeitaria, corantes e espátulas). Em relação aos equipamentos que não possuíam local adequado para armazenamento, conforme abaixo:

Figura 10 - Prateleira suspensa



Fonte: A Autora (2018)

Além da prateleira, foi proposta a adição de estantes que possibilitem o realocamento dos equipamentos, esta ação possibilita armazenagem adequada e estabelece uma melhor organização no ambiente:

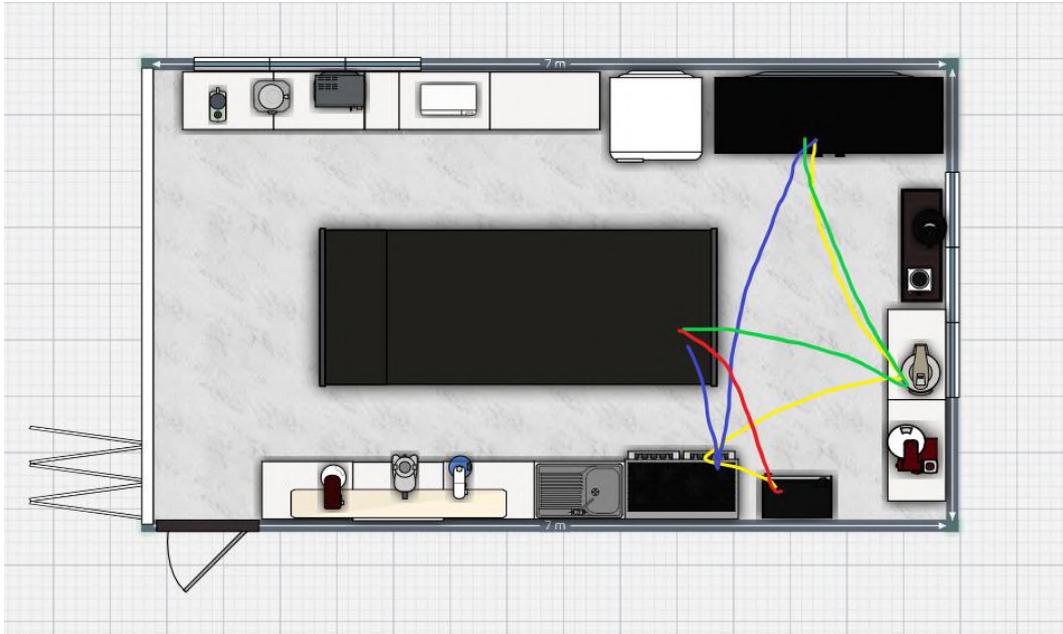
Figura 11 - Estante de armazenamento



Fonte: A Autora (2018)

Por fim, o novo layout desenvolvido para o processo de produção de bolos e doces, tornou-se mais funcional, toda a movimentação desnecessária agora foi eliminada, tornando o processo mais rápido e eficiente.

Figura 12 - Novo layout proposto e a movimentação para produção de bolo tradicional



Fonte: A Autora (2018)

11.CONCLUSÃO

Ao término do presente plano de negócio foi possível determinar um “norte” para o futuro da confeitaria, após detectar as principais necessidades do empreendimento, podemos enxerga-lo com outros olhos. Foi possível identificar possíveis melhoras e apontar um futuro promissor à Confeitaria Pedaco de Sonho, desde que os gestores sigam as estratégias pré-determinadas pelo plano, quando um empreendimento é gerido de forma consciente, é possível identificar as necessidades mais rápido e tornar o processo produtivo mais eficiente, garantindo que os erros sejam reparados antes mesmo de acontecerem, oferecendo uma visão mais ampla do empreendimento.

Foi possível identificar características próprias do empreendimento, bem como pontos importantes que merecem atenção no gerenciamento do mesmo, pontos estes que são de suma importância para a saúde do negócio, estes pontos podem ser identificados no presente plano como o Layout, que anteriormente possuía certa brecha para o surgimento de transtornos que poderiam atrapalhar o processo produtivo e prejudicar a produção como um todo.

O processo tornou-se mais simplificado e as movimentações excessivas foram removidas do processo.

Por meio do estudo explorado, pode-se concluir que abrir uma confeitaria no atual cenário, é promissor, contudo, deve-se tomar alguns cuidados ao gerencia-lo, afinal, todo negócio quando bem gerido oferece grandes chances de crescimento.

REFERÊNCIAS

BARROS, Carina; FERNANDES, Maria Ângela. **Depreciação, um item importante a se considerar.** São Paulo, 2014. Disponível em: <http://www.esalq.usp.br/acom/clipping/arquivos/15-01-14_depreciacao_um_item_importante_a_se_considerar_milk_point_mp.pdf> Acesso em: 08 de junho às 20:45.

CÔRREA, Vanderlei Moraes; BOLETTI, Rosane Rosner. **Ergonomia: fundamentos e aplicações.** Porto Alegre: Bookman, 2015.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo: transformando ideias em negócios.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

FLAVIO, Luiz de Oliveira; MONTEIRO, Hermani; FERRARI, Vanessa Mitchell. **Aplicação do processo “lean manufacturing” na cabine de pintura de aeronaves.** São Paulo, 2017. Disponível em: <http://biblioteca.univap.br/dados/000003/0000039E.L.eMonteiro_H..pdf> Acesso em: 18 de agosto de 2018 às 23:01.

FLUXOGRAMA. **Fluxograma: O que é.** São Paulo; 2018. Disponível em: <<https://fluxograma.net/>> Acesso em: 21 de maio de 2018 às 13:55.

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

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing.** São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

MACHADO, Anne Karine Torres; PAPARAZZO, Lucas Gustavo. **Depreciação: Estudo sobre conceito, aspectos e métodos de cálculo.** Londrina;2005. Disponível em:<https://www.inesul.edu.br/revista/arquivos/arq-idvol_29_1396385728.pdf> Disponível em 08 de junho às 21:27.

MARKETPLUS, **negócios pela internet – faça um análise Swot,** São José – SC, 2018. Disponível em: <https://marketplus.com.br/negocios-pela-internet-dica-6-faca-uma-analise-swot/> Acesso em: 23 de outubro as 20:16

MORANTE, Antônio Salvador; FAUZI, Timaco Jorge. **Administração Financeira: decisões de curtos prazos, decisões de longo prazo, indicadores de desempenho.** São Paulo: Atlas, 2012.

QUE CONCEITO, Seu novo conceito em dicionário. **Conceito de Fluxograma.** São Paulo; 2017. Disponível em: <<http://queconceito.com.br/fluxograma>> Acesso em: 14 de maio de 2018 às 14:09.

RIBEIRO, Osni Moura. **Contabilidade básica fácil.** São Paulo: Saraiva, 2010.

SEBRAE. **Entenda o que é uma Eireli.** São Paulo; 2018. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/entenda-o-que-e-uma-eireli,4fe2be300704e410VgnVCM1000003b74010aRCRD>> Acesso em 09 de setembro de 2018 às 19:17.

SEBRAE, **O que é ser MEI**, São Paulo, 2018. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/sebraeaz/o-que-e-ser-mei,e0ba13074c0a3410VgnVCM1000003b74010aRCRD>> Acesso em: 23 de setembro de 2018 às 19:47.

SLACK, Nigel; CHAMBERS, Stuart; JOHNSTON, Robert. **Administração da produção**. São Paulo: Atlas, 2009.