

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS
PÓS-GRADUAÇÃO “LATO SENSU”
CEPEAD – CENTRO DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM
ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS

ANDREA LEGITTIMO

**ANÁLISE DE VIABILIDADE PARA A ABERTURA DE UMA
GELATERIA ITALIANA**

Belo Horizonte
2013

Andrea Legittimo

ANÁLISE DE VIABILIDADE PARA A ABERTURA DE UMA GELATERIA ITALIANA

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Especialização em Gestão Estratégica (Pós-Graduação *Lato Sensu*) do CEPEAD/CAD/FACE da Universidade Federal de Minas Gerais, como requisito parcial à obtenção do Título de Especialista em Gestão de Negócios.
Orientador: Bruno Pérez Ferreira

Belo Horizonte
2013

RESUMO

Este trabalho de conclusão de curso trata de um Plano de Negócios para a abertura em Belo Horizonte, Minas Gerais, de uma sorveteria italiana artesanal. Teve como principais objetivos realizar diagnóstico do ambiente, definir o negócio, as ações de marketing, dimensionar os recursos humanos necessários, bem como elaborar um plano financeiro para demonstrar a viabilidade do negócio.

Palavras Chaves: Empreendedorismo. Plano de negócios. Sorveteria artesanal italiana.

ABSTRACT

This work treats of completion of a Business Plan for opening in Belo Horizonte, Minas Gerais, an Italian artisanal ice cream shop. Had as main goals to accomplish diagnosis of the environment, defining the business, marketing actions, scale human resource needs, and develop a financial plan to demonstrate the viability of the business.

Keywords: Entrepreneurship. Business plan. Handmade Italian ice cream shop.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Gráfico 1: Maiores consumidores de sorvete do mundo	11
Gráfico 2: Consumo de sorvete no Brasil	11
Gráfico 3: Consumo per capita de sorvete no Brasil	12
Gráfico 4: Produção de sorvete no Brasil	13
Gráfico 5: Crescimento do mercado do sorvete no Brasil	14
Gráfico 6: Processo de planejamento estratégico	34

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Indicadores plano de negócios.....	40
Tabela 2: Cenário de receita mensal.....	40
Tabela 3: Cenários futuros: 5 anos	41

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABIS - Associação Brasileira das Indústrias de Sorvete

CNPJ - Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica

EU - European Union

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

IPTU - Imposto Predial Territorial Urbano

NICG - Necessidade de Investimento de Capital de Giro

Sebrae - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	08
1.2	Análise do setor.....	10
1.2.1	Produção Interna.....	10
1.2.2	Gelato italiano artesanal.....	14
1.3	Problemática e Justificativa.....	17
1.4	Objetivos.....	17
1.4.1	Objetivo Geral.....	18
1.4.2	Objetivos Específicos.....	18
2	REFERENCIAL TEÓRICO.....	19
2.1	O Empreendedor.....	19
2.2	Plano de negócios.....	23
2.2.1	Estrutura do plano de negócios.....	25
2.2.1.1	Capa.....	26
2.2.1.2	Sumário.....	27
2.2.1.3	Sumário Executivo.....	27
2.2.1.4	Descrição da Empresa.....	28
2.2.1.5	Produtos e Serviços.....	29
2.2.1.6	Mercado e Competidores.....	29
2.2.1.7	<i>Marketing</i> e Vendas.....	30
2.2.1.8	Análise Estratégica.....	32
2.2.1.9	Plano Financeiro.....	36
2.2.1.10	Anexos.....	37
3	METODOLOGIA E TÉCNICA DE PESQUISA.....	38
4	RESULTADOS.....	39
4.1	Resumo dos principais pontos do plano.....	39
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	42
	REFERÊNCIAS.....	44
	ANEXO.....	46
	Anexo I – Plano de Negócios Sebrae.....	46

1 INTRODUÇÃO

A posição geográfica do Brasil faz dele um país tropical, isto significa que as temperaturas são mais altas durante o ano inteiro em comparação à Europa, por exemplo.

Como todos sabem nas épocas mais quentes as pessoas procuram consumir produtos frescos para dar um alívio à sensação de calor. Esses produtos podem ser sucos, refrigerante, picolé e sorvete.

O consumo de sorvete per capita no Brasil é muito baixo em relação ao europeu ou dos EUA, embora nos últimos anos tenha aumentado constantemente (ABIS, 2012).

Atualmente, no Brasil o padrão de qualidade desse produto é muito baixo em comparação ao padrão italiano. Podemos falar que o sorvete brasileiro é um produto totalmente diferente do gelato italiano (sorvete italiano).

Em um primeiro momento podemos pensar que os brasileiros preferem o sorvete nacional por estar radicado na cultura gastronômica deles. Porém, conversando com brasileiros que viajaram para a Itália, podemos reparar que, dentre as várias coisas que elogiam deste país, está sempre presente o gelato.

Essa situação representa uma oportunidade de negócio da qual nasceu a ideia de abrir uma gelateria italiana artesanal.

Naturalmente a primeira coisa que se devia verificar, além da viabilidade do empreendimento, era a qualidade das matérias primas para fazer o gelato.

Enquanto se analisava a existência das matérias primas com a mesma qualidade que na Itália, em São Paulo nasceu a primeira gelateria italiana artesanal.

A abertura desta gelateria italiana artesanal em São Paulo, foi como uma espécie de teste de aceitação do produto sem precisar arriscar nada. Será que daria certo? Será que o povo brasileiro deixaria de comprar o sorvete brasileiro para comprar um gelato italiano?

Foi feita uma visita em São Paulo para testar o gelato dessa gelateria. Considerou-se que era um gelato de qualidade média comparado ao padrão italiano, mas de qualidade superior comparado ao sorvete brasileiro. Nos finais de semana para tomar um gelato se deve enfrentar uma fila de 30 a 40 minutos. Reparou-se como o pessoal enfrentava até a chuva para tomar um gelato italiano artesanal. Essa gelateria depois de um ano conseguiu abrir mais dois pontos de venda em São Paulo.

Esse caso foi considerado como uma confirmação de que a ideia desse projeto estaria correta. Procurou-se, então, aplicar esse projeto em Belo Horizonte, mas oferecendo um gelato com padrão de qualidade alto. Isto seria possível utilizando maquinários melhores e um processo de produção mais qualificado, naturalmente utilizando ingredientes frescos e de boa qualidade.

O tema deste trabalho é o estudo da viabilidade econômico-financeira, para a abertura de uma gelateria italiana artesanal.

Essa ideia surge de um espírito empreendedor junto a uma grande paixão pelo Gelato, para atingir uma oportunidade criada pelo mercado de sorvete brasileiro.

Esse estudo é baseado fundamentalmente no desenvolvimento de um plano de negócio. O plano de negócio é uma ferramenta do planejamento estratégico de extrema importância. Esse permite planejar o próprio negócio nos vários detalhes e criar várias etapas de desenvolvimento. Além disso, permite minimizar os riscos e prever problemas ou resultados.

O desenvolvimento de um bom plano de negócio pode revelar a efetiva viabilidade de um negócio.

1.2 Análise de setor

1.2.1 Produção Interna

A primeira sorveteria brasileira nasceu em 1834, quando um navio americano aportou no Rio de Janeiro com 217 toneladas de gelo. Dois comerciantes compraram o carregamento e passaram a vender sorvetes de frutas. Na época, não havia como conservar o sorvete gelado e, por isso, tinha que ser tomado logo após o seu preparo. Um anúncio avisava a hora exata da fabricação. O primeiro anúncio apareceu em São Paulo, no dia 4 de janeiro de 1878, contendo a seguinte mensagem: "SORVETES - Todos os dias às 15 horas, na Rua Direita, nº 44".

O mercado de sorvetes no Brasil movimentava cerca de R\$ 2 bilhões por ano. Apesar do alto consumo no verão, os números perdem expressão quando comparados aos de outros países. Em média, o brasileiro ingere 4,7 litros anuais, menos de um terço do consumo per capita registrado em alguns países nórdicos e frios, como a Finlândia (ABIS, 2012).

Segundo a Associação Brasileira das Indústrias de Sorvete (ABIS), a Nova Zelândia é o país com o maior índice de consumo anual de sorvete 26,50 litros/habitante, seguido pelos Estados Unidos (23 litros/habitante) e Canadá e Austrália 17,80 litros/habitante cada um. O Brasil, por sua vez, apresenta uma média anual de apenas 4,71 litros/habitante, considerada baixa em relação aos outros países e que o coloca em 12º lugar no rank dos maiores consumidores.

A seguir, no Quadro 01, o rank mundial:

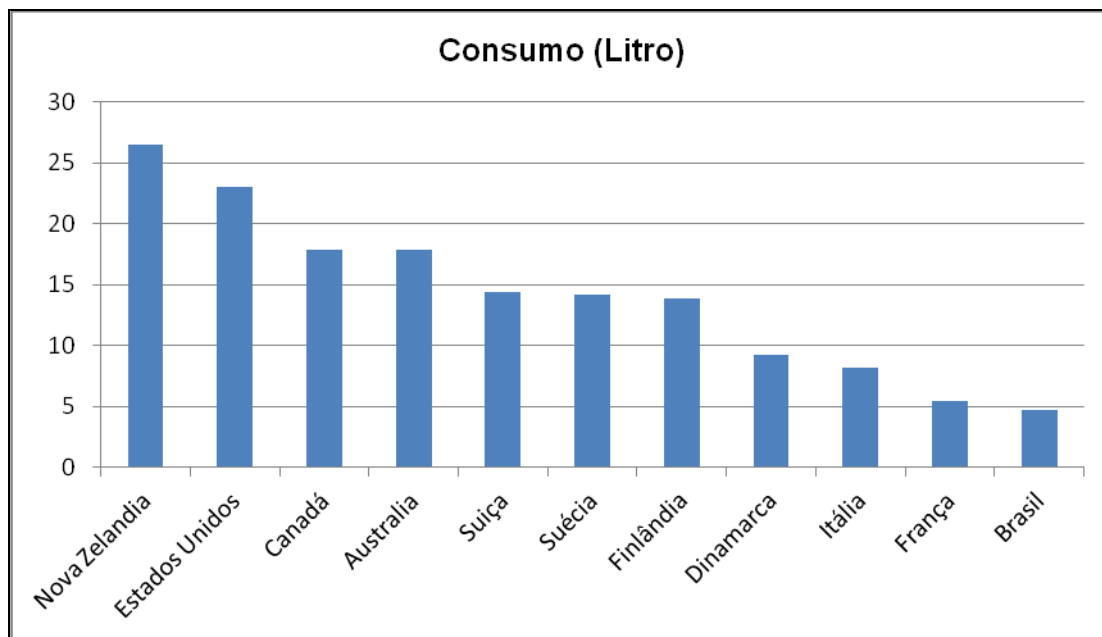


Gráfico 1: Maiores consumidores de sorvete no mundo
Fonte: Abis, 2012.

Entre 2003 e 2011, o mercado de sorvete cresceu mais de 70%, segundo dados da Associação Brasileira das Indústrias de Sorvetes (ABIS, 2012).



Gráfico 2: Consumo de sorvete no Brasil
Fonte: Abis, 2012.

O levantamento ainda aponta que, durante o mesmo período, o consumo per capita subiu de 3,82 litros por ano para 6,07, um aumento de quase 60% (ABIS, 2012).

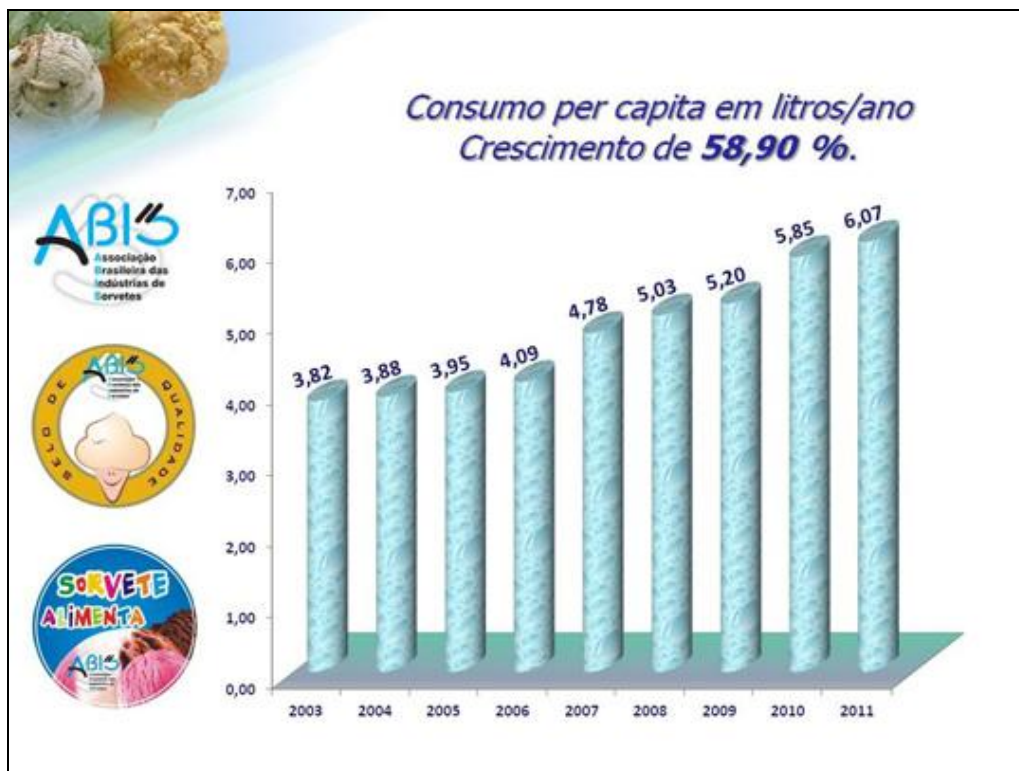


Gráfico 3: Consumo per capita de sorvete no Brasil
Fonte: Abis, 2012.

Esses dados refletiram-se na produção que também aumentou, por exemplo, a produção de massa passou de 502 milhões de litros em 2002 a 827 milhões de litros em 2011, um aumento de quase 65% (ABIS, 2012).



Gráfico 4: Produção de sorvete no Brasil
Fonte: Abis, 2012.

A principal estratégia, que ajudou a elevar o consumo, foi modificar a ideia de que sorvete é guloseima para apresentá-lo como alimento. O setor agora investe em estratégias para vencer a sazonalidade do produto e alavancar o consumo também no inverno (ABIS, 2012).

Segundo os dados oferecidos por *Canadean Intelligence's research*, para uma pesquisa de crescimento do mercado do sorvete no Brasil, nos próximos anos haverá uma previsão de crescimento constante (CANADEAN INTELLIGENCE'S RESEARCH, 2012).

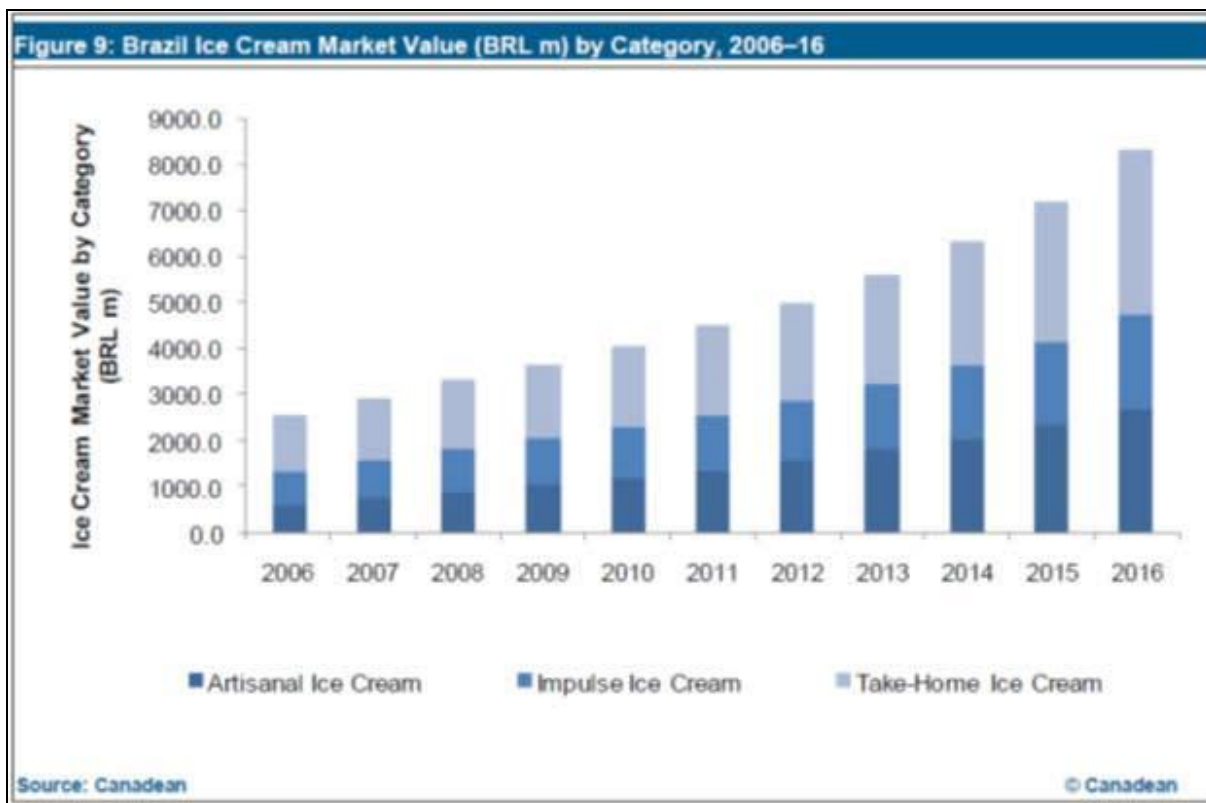


Gráfico 5: Crescimento do mercado do sorvete no Brasil
 Fonte: Canadean Intelligence's research 2012

De acordo com dados do Euromonitor, os dez sabores mais consumidos no Brasil são: chocolate (28,8%), baunilha (10,3%), morango (9%), creme (3,8%), caramelo (3%), coco (3%), abacaxi (2,2%), passas (2,2%), maracujá (1,9%) e rum (1,9%). O consumo dos sabores de frutas tropicais também cresce vertiginosamente (ABIS, 2010).

1.2.2 O gelato artesanal Italiano (*Gelato is not Ice Cream*)

A palavra *gelato* em inglês não é traduzida como *ice cream*, mas como *premium ice cream*. Isto para diferenciar o produto do *Ice cream* comum (sorvete). A principal diferença entre o *gelato* e o sorvete ou *ice cream* é que o primeiro é feito só com ingredientes frescos. Esses ingredientes são principalmente: leite, creme de leite, ovo e frutas (CARPIGANI, 2012).

Outra diferença é a quantidade de ar (“overrun”) presente no gelato, que é no máximo de 35%, enquanto no ice cream o overrun pode chegar até o 100% (limite máximo estabelecido pela legislação brasileira).

A quantidade de teor de gordura máxima é outro elemento que diferencia os dois produtos. No gelato o teor de gordura máxima é de 6-10%, enquanto no ice cream a gordura é no mínimo de 10%. Esse elemento faz do gelato um produto mais saudável em relação ao ice cream. Vale a pena lembrar que num gelato não está presente gordura vegetal (hidrogenada) (CARPIGIANI, 2012).

Muita relevância tem o processo de produção do gelato que torna único o produto, atribuindo características como maciez e cremosidade.

Esse ciclo produtivo se divide em 6 fases:

1. Seleção dos Ingredientes
2. Pasteurização
3. Maturação
4. Produção
5. Congelamento
6. Exposição

A primeira fase é a base do ciclo produtivo, porque um bom gelato é fruto de uma boa seleção dos ingredientes de base.

A pasteurização é a fase de produção da calda base do sorvete líquida, higienicamente segura, na qual todos os ingredientes são finamente reduzidos. Obtêm-se submetendo a calda base à uma ação combinada de um correto ciclo térmico e de uma violenta ação mecânica de misturar (emulsionar) os ingredientes. Isto já vem internamente programado em uma máquina específica: o pasteurizador (CARPIGIANI, 2012).

A terceira fase de maturação é um processo indispensável para aumentar a qualidade.

A maturação é um tempo de espera entre o fim da pasteurização e início da produção. Deve durar pelo menos 6 horas e no máximo 72 horas. Durante a maturação a calda base é mantida em + 4° C sob agitação lenta. A maturação pode ser feita dentro do pasteurizador depois do ciclo de pasteurização, ou dentro de uma máquina específica chamada maturadora ou tina de maturação. Durante a maturação de uma calda base do gelato temos um processo físico químico muito importante que permite produzir um sorvete de qualidade (CARPIGANI, 2012). Os principais benefícios da maturação são:

- Os sólidos, em particular as proteínas do leite, se hidratam, ligando uma grande quantidade de água livre contida na calda base (CARPIGANI, 2012);
- A água congelará em minúsculos cristais de gelo ao invés de grandes blocos de gelo, porque é dividida em pequeníssimas gotículas dentro das proteínas, assim a estrutura do gelato será cremosa e espatulável (CARPIGANI, 2012);
- A calda base ganha uma estrutura mais resistente porque devido à absorção da água por parte das proteínas se torna mais densa. Submetido depois a agitação da produtora terá mais ar e o gelato será mais macio, menos frio e mais resistente as mudanças de temperatura (CARPIGANI, 2012);
- As gorduras presentes na calda base de um modo homogêneo levam um tempo de se distribuírem delicadamente: o gelato será mais fino e palatável, menos manteigoso. Os aromas se fixarão nas gorduras de maneira uniforme: o sabor do gelato será mais pleno e intenso (redondo) (CARPIGANI, 2012).

A quarta fase de produção é a fase de transformação da calda base líquida pasteurizada e maturada em gelato.

Durante a produção a calda base é submetida à agitação e ao frio simultaneamente. A máquina que faz este trabalho e produz sorvete se chama Produtora.

Na quinta fase de congelamento o gelato passa para um processo de abatimento de temperatura, chegando assim no tempo mais rápido possível à temperatura de - 18° C no coração do produto. Esse processo dá uma firmeza na estrutura do gelato durante a exposição, evitando o possível derretimento (CARPIGIANI, 2012).

A sexta fase é exposição, o sorvete é colocado normalmente em uma vitrine horizontal a qual temperatura é entre -12°C e -16°C. Esta última representa o foco central da venda de cada gelateria (sorveteria) (CARPIGIANI, 2012).

1.3 Problemática e Justificativa

De acordo com os dados publicados pela ABIS (2012), o Brasil tem um crescimento de consumo de sorvete constante. Isto cria espaço para novos concorrentes e novos tipos de produtos.

Desta forma, este plano de negócios analisa: Qual é a viabilidade econômico-financeira de uma gelateria artesanal italiana na região metropolitana de Belo Horizonte?

1.4 Objetivos

Nesse trabalho, deve-se elaborar um plano de negócio de uma gelateria italiana artesanal.

Os objetivos desse plano são descritos como geral e específico e estão apresentados nos itens abaixo.

1.4.1 Objetivo geral

O objetivo geral desse plano de negócio é verificar a viabilidade econômico-financeira de uma gelateria artesanal italiana..

1.4.2 Objetivos específicos

Os objetivos específicos desse trabalho consistem em averiguar:

1. O planejamento financeiro do projeto
2. Analisar e definir a localização em que a empresa pode ser instalada
3. Identificar os possíveis concorrentes do mercado diretos e indiretos;
4. Avaliar a demanda do produto/serviço no mercado;
5. Analisar fornecedores
6. Definir estratégias de promoção do negócio.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 O Empreendedor

Atualmente a concepção do empreendedor deixou de ser aquela do passado e passou a representar aquele ou aquela que faz a diferença possuindo características e habilidades diferenciadas (CRUZ, 2005). Hoje o empreendedor é visto como “o motor da economia” (DOLABELA, 2005).

Um empreendedor é uma pessoa que imagina, desenvolve e realiza visões (FILION, 1991 *apud* DOLABELA, 2005).

Schumpeter (1934, citado por Dolabela 2005) associa o empreendedor ao desenvolvimento econômico, à inovação e ao aproveitamento de oportunidades em negócios.

Segundo Maculan (2003, p.314):

O empreendedor frequentemente é apresentado como herói que assume riscos para transformar radicalmente o modo de produzir ou de abrir novos mercados. Mas há uma imagem diferente. O empreendedor é também um indivíduo que tem competências para se inserir em redes, gerenciar interações, vigiar o ambiente externo, identificar oportunidades. Ele vai se inserindo no ambiente econômico em mutação, encontrando brechas e nichos e criando seu próprio emprego. Dessa maneira, ele participa do processo de difusão de novas tecnologias mediante a oferta de bens e serviços originais. Ele já não é mais um ator econômico isolado, mas ao contrário, trabalha em cooperação com outras empresas, grande ou pequenas.

Um empreendedor é um ser social, produto do meio em que vive. Se uma pessoa convive com pessoas que acredita que ser empreendedor é algo positivo, então terá motivação para criar um negócio próprio. Assim, o empreendedorismo é algo cultural, onde empreendedores são feitos do meio em que vivem. Pesquisas mostram que empreendedores têm sempre um modelo, alguém do seu círculo de relações que os influencia, podendo ser um familiar ou mesmo amigos. Disto percebe-se que se aprende a ser empreendedor pela convivência com outros empreendedores, onde haverá

sempre a troca de experiências mútuas.

Segundo Dolabela (2005), o empreendedor é alguém que sonha e busca transformar seu sonho em realidade, ele vê nas pessoas uma das suas maiores fontes de aprendizado, e não se prende, como profissionais de algumas áreas, somente a fontes “reconhecidas”, tais como literatura técnica, relatórios de pesquisas, cursos reconhecidos, etc.

O empreendedor tem como característica básica o espírito criativo e pesquisador. Ele está constantemente buscando novos caminhos e novas soluções, sempre buscando satisfazer as necessidades das pessoas.

Todavia, não vem reputado empreendedor alguém que, por exemplo, adquira uma empresa e não introduza nenhuma inovação (quer na forma de vender, quer na de produzir ou na maneira de tratar os clientes), mas somente gerencie o negócio (DOLABELA, 2005).

O SEBRAE (2008) define empreendedores como pessoas que perseguem o benefício, trabalham individual e coletivamente. Podem ser definidos como indivíduos que inovam, identificam e criam oportunidades de negócios, montam e coordenam novas combinações de recursos (funções de produção), para extrair os melhores benefícios de suas inovações em um meio incerto.

Dolabela (2005, p.38) menciona uma pesquisa feita para Timmons (1994) e Hornaday (1982), onde vem resumidas as principais características dos empreendedor, que são :

- O empreendedor tem um "modelo", uma pessoa que o influencia.
- Tem iniciativa, autonomia, autoconfiança, otimismo, necessidade de realização.
- Trabalha sozinho.
- Tem perseverança e tenacidade.
- O fracasso é considerado um resultado como outro qualquer.
- O empreendedor aprende com os resultados negativos, com os próprios erros.
- Tem grande energia. É um trabalhador incansável. Ele é capaz de se dedicar intensamente ao trabalho e sabe concentrar os seus esforços

- para alcançar resultados.
- Sabe fixar metas e alcançá-las. Luta contra padrões impostos. Diferencia-se. Tem a capacidade de ocupar um intervalo não ocupado por outros no mercado, descobrir nichos.
 - Tem forte intuição. Como no esporte, o que importa não é o que se sabe, mas o que se faz.
 - Tem sempre alto comprometimento. Crê no que faz.
 - Cria situações para obter feedback sobre o seu comportamento e sabe utilizar tais informações para o seu aprimoramento.
 - Sabe buscar, utilizar e controlar recursos.
 - Sonhador realista. É racional, mas usa também a parte direita do cérebro.
 - Líder. Cria um sistema próprio de relações com empregados. É comparado a um "líder de banda", que dá liberdade a todos os músicos, deles extraíndo o que têm de melhor, mas consegue transformar o conjunto em algo harmônico, seguindo uma partitura, um tema, um objetivo.
 - É orientado para resultados, para o futuro, para o longo prazo.
 - Aceita o dinheiro como uma das medidas do seu desempenho.
 - Tece "redes de relações" (contatos, amizades) moderadas, mas utilizadas intensamente como suporte para alcançar os seus objetivos. A rede de relações internas (com sócios, colaboradores) é mais importante que a externa.
 - O empreendedor de sucesso conhece muito bem o ramo em que atua.
 - Cultiva a imaginação e aprende a definir visões.
 - Traduz seus pensamentos em ações.
 - Define o que deve aprender (a partir do não- defino) para realizar as suas visões. É pró-ativo diante daquilo que deve saber: primeiramente define o que quer, aonde quer chegar, depois busca o conhecimento que lhe permitirá atingir o objetivo. Preocupa-se em aprender a aprender, porque sabe que no seu dia-a-dia será submetido a situações que exigem constante aprendizado de conhecimentos que não estão nos livros. O empreendedor é um fixador de metas.
 - Cria um método próprio de aprendizagem. Aprende a partir do que faz. Emoção e afeto são determinantes para explicar o seu interesse. Aprende indefinidamente.
 - Tem alto grau de "internalidade", que significa a capacidade de influenciar as pessoas com as quais lida e a crença de que pode mudar algo no mundo. A empresa é um sistema social que gira em torno do empreendedor. Ele acha que pode provocar mudanças nos sistemas em que atua.
 - O empreendedor não é um aventureiro; assume riscos moderados. Gosta do risco, mas faz tudo para minimizá-lo. É inovador e criativo. (A inovação é relacionada ao produto. É diferente da invenção, que pode não dar consequência a um produto.)
 - Tem alta tolerância à ambiguidade e incerteza e é hábil em definir a partir do indefinido.
 - Mantém um alto nível de consciência do ambiente em que vive, usando-a para detectar oportunidades de negócios (DOLABELA, 2005, p.38).

Dolabela (2008) acredita que o empreendedor deva identificar oportunidades, agarrá-las e buscar os recursos para transformá-las em negócio lucrativo. Não é essencial que ele possua os meios necessários à criação de sua empresa.

Mas deve ser apto de atrair tais recursos, comprovando o valor do seu projeto e demonstrando que tem condições de torná-lo realidade. O dinheiro é visto pelo empreendedor como uma medida de desempenho, como meio para realizar os seus objetivos, mas raramente como objetivo em si.

Bernardi (2003) amplia este estudo quando menciona que a visão do empreendedor é a forma como ele percebe que será o futuro no que diz respeito à área de negócios em que está atuando; envolve sua expectativa de como as pessoas vão de comportar e aceitar ou rejeitar determinadas ofertas de produtos e serviços.

Segundo Bernardi (2003, p.64) a literatura disponível e a definição da figura do empreendedor conduzem ao traçado de um perfil característico e típico de personalidade em que se destacam:

- Senso de oportunidade;
- Dominância;
- Agressividade e energia para realizar;
- Autoconfiança;
- Otimismo;
- Dinamismo
- Independência
- Persistência
- Flexibilidade e resistência a frustrações
- Criatividade
- Propensão ao risco
- Liderança carismática
- Habilidade de equilibrar “sonho” e realização
- Habilidade de relacionamento (BERNARDI, 2003, p.64).

Para Bernardi (2003) existem várias circunstâncias que dão origem a um empreendimento e ao surgimento do empreendedor, que podem ou não se relacionar aos traços de personalidade. São eles: o empreendedor nato, o herdeiro, excelentes técnicos, vendedores, o funcionário de empresa, desenvolvimento paralelo, opção ao desemprego, aposentadoria.

De acordo com Bernardi (2003, p.66), entre muitas motivações e razões objetivas e subjetivas para empreender encontram-se predominantemente as seguintes:

- Necessidade realização;
- Implementação de ideias;
- Independência;
- Fuga da rotina profissional;
- Maior ganho;
- Status;
- Controle da qualidade de vida;
- Maiores responsabilidades e riscos;
- Prova de capacidade;
- Auto-realização (BERNARDI, 2003, p.66).

2.2 Plano de Negócios

Dornelas (2003, p.84) define o plano de negócios como um documento usado para descrever um empreendimento e o modelo de negócios que o sustenta. Sua elaboração envolve um processo de aprendizagem e autoconhecimento, e ainda permite ao empreendedor situar-se no seu ambiente de negócios. Um plano de negócios é formado de mais seções, cada uma tem um propósito específico. Os aspectos-chave que devem ser focados em qualquer plano de negócios são os seguintes:

1. Em que negócios você esta?
2. O que você (realmente) vende?
3. Qual é seu mercado alvo?

Ainda Dornelas (2008), afirma que o plano de negócios é parte vital do processo empreendedor. Os empreendedores devem saber planejar suas ações e tracejar as estratégias da empresa a ser criada ou em crescimento. O plano de negócios vem usado fundamentalmente como ferramenta de gestão para o planejamento e desenvolvimento inicial de uma empresa.

Rosa (2007, p.8) afirma que:

Um plano de negócios é um documento que descreve por escrito os objetivos de um negócio e quais passos devem ser dados para que esses objetivos sejam alcançados, diminuindo os riscos e as incertezas. Um plano de negócios permite identificar e restringir seus erros no papel, ao invés de cometê-los no mercado.

Segundo o Sebrae/ ES (2008):

O Plano de Negócio é um documento escrito que tem o objetivo de estruturar as principais ideias e opções que o empreendedor analisará para decidir quanto à viabilidade da empresa a ser criada. Também é utilizado para a solicitação de empréstimos e financiamento junto a instituições financeiras, bem como para expansão de sua empresa.

Para Siegel (1996), um plano de negócios pode ser elaborado para três funções: primeiro, para desenvolver ideias a respeito de um novo negócio, de como deve ser dirigido e analisar vários aspectos, tais como o operacional, o mercadológico e o financeiro; o segundo, como um orçamento, sendo possível medir o quanto a empresa tem se mantido dentro do planejado; em fim, a terceira função do plano de negócios, é auxiliar na obtenção de financiadores e investidores para a empresa.

Para Dolabela (2008) as funções de um plano de negócios são principalmente seis:

1. Entender e estabelecer diretrizes para o seu negócio;
2. Monitorar o dia-a-dia da empresa e tomar ações corretivas quando necessário;
3. Gerenciar de forma mais eficaz a empresa e tomar decisões acertadas;
4. Conseguir financiamentos e recursos junto a bancos, governo, Sebrae, investidores, capitalistas de risco etc.;
5. Identificar oportunidades e transformá-las em diferencial competitivo para a empresa;
6. Estabelecer uma comunicação interna eficaz na empresa e convencer o público externo (fornecedores, parceiros, clientes, bancos, investidores, associações etc.).

Portanto, elaborar um Plano de Negócios significa aumentar significativamente as chances de sucesso de um novo empreendimento. O Plano de Negócio representa uma oportunidade única para o futuro empreendedor pensar e analisar todas as facetas do novo negócio. Sabe-se que o ser humano tem

limitações para analisar situações multifacetadas, e por isso acabam privilegiando algumas coisas em detrimento de outras. É isso que o Plano de Negócios tenta evitar: a visão parcial de um novo negócio. Sua elaboração testa a motivação, empenho e conhecimento dos possíveis sócios.

Para isso, é preciso delegar a cada um deles a preparação da parte de um Plano de Negócio referente às atividades pelas quais eles serão responsáveis e depois avaliar os resultados. Nesse momento, o futuro empreendedor perceberá que muitos dos possíveis sócios empolgados perdem a motivação quando tem que trabalhar duro. O importante é descobrir falha nos possíveis sócios na fase de preparação do Plano de Negócios, e não durante a implementação do empreendimento, que pode acarretar em consequências desastrosas. Além disso, o Plano de Negócios comprova a necessidade de realização do futuro empreendedor, porém é necessário de um elevado grau desta necessidade para elaborar um bom plano e obter sucesso em um novo negocio (DEGEN, 1989).

Bernardi (2003, p.70) afirma que um bom plano de negócios deve responder e abranger basicamente seis quesitos:

1. Sobre a empresa: Quem somos, o que vamos vender e a quem?
2. Sobre o mercado: Quem são os concorrentes e qual será o diferencial da empresa?
3. Sobre a estratégia: Para onde vai a empresa e como fazer para atingir?
4. Sobre as finanças: Quanto será necessário? Como financiar? Que resultados se esperam?
5. Sobre as pessoas: Qual a capacidade de gestão e conhecimento?
6. Sobre os riscos: Quais são eles?

2.2.1 Estruturado plano de negócios

Há várias estruturas para se escrever um plano de negócios, pois cada negócio tem particularidades e semelhanças, sendo impossível definir um modelo padrão de plano de negócios que seja universal e aplicado a qualquer negócio.

Segundo Dornelas (2008), qualquer plano de negócios deve possuir um mínimo de seções que proporcionarão um entendimento completo do negócio.

Estas seções devem estar organizadas em uma sequência lógica que permita entender a estrutura organizacional e os objetivos da empresa, seu mercado e estratégias de marketing, e também a situação financeira. Dessa forma, será possível a todos os interessados verificar a viabilidade do negócio. E ainda, para o empreendedor será como um guia para a condução empresa.

Dornelas (2008, p.111) sugere a seguinte estrutura sugerida para pequenas empresas:

1. Capa
2. Sumário
3. Sumário Executivo
4. Descrição da Empresa
5. Produtos e Serviços
6. Mercado e Competidores
7. Marketing e Vendas
8. Análise Estratégica
9. Plano Financeiro
10. Anexos

2.2.1.1 Capa

“A capa representa uma das partes mais importantes do plano de negócios, pois é o primeiro impacto por quem o lê” (DORNELAS, 2008, p.112).

Ela deve conter as seguintes informações:

- Nome da empresa
- Endereço da empresa
- Telefone da empresa
- Endereço eletrônico do site e e-mail da empresa
- Logotipo
- Nomes, cargos, endereço e telefones dos proprietários da empresa
- Mês e ano em que o plano foi feito
- Número da cópia
- Nome de quem fez o plano de negócios (DORNELAS, 2008, p.112).

2.2.1.2 Sumário

O sumário deve facilitar o leitor a encontrar rapidamente o que lhe interessa. Portanto deve conter o título de cada seção do plano de negócios e a página respectiva onde se encontra, bem como os principais assuntos relacionados em cada seção (DORNELAS, 2008).

2.2.1.3 Sumário Executivo

O Sumário Executivo é a principal seção do plano de negócios, pois será através dele que os leitores decidirão se continuarão ou não a lerem o plano de negócios. Então, deve ser escrito com muita atenção e conter uma síntese das principais informações que constam no plano de negócios. Deve ainda ser dirigido ao público-alvo do plano de negócios e explicitar qual o objetivo do plano de negócios em relação ao leitor (DORNELAS, 2008). Neste contexto, Rosa (2007) destaca que “ao ser lido pelos interessados, ele deverá deixar clara a ideia e a viabilidade de sua implantação.”

No sumário executivo é necessário descrever a empresa e o negócio em que se pretende atuar. Segundo Valadares (2003) negócio “é o campo de atuação onde a empresa decide operar (servir, competir) e crescer pela oferta de determinados bens e/ou serviços”.

Também deve fornecer uma descrição breve dos sócios, da equipe gerencial e uma visão geral do investimento que está sendo requisitado. O Sumário Executivo deve ser a última seção a ser escrita, pois depende de todas as outras seções do plano para ser feita (DORNELAS, 2008).

Dornelas (2008, p.114) sugere responder às seguintes perguntas na fase de preparação do sumário executivo:

1. O quê?
 - 1.1. Qual o propósito do seu plano?
 - 1.2. O que você está apresentando?
 - 1.3. O que é a sua empresa?
 - 1.4. Qual é seu produto/serviço?
 2. Onde?
 - 2.1. Onde sua empresa está localizada?
 - 2.2. Onde está seu mercado/clientes?
 3. Por quê?
 - 3.1. Por que você precisa do dinheiro requisitado?
 4. Como?
 - 4.1. Como você empregará o dinheiro requisitado?
 - 4.2. Como está a saúde financeira de seu negócio?
 - 4.3. Como está crescendo sua empresa?
 5. Quanto?
 - 5.1. De quanto dinheiro você necessita?
 - 5.2. Como se dará o retorno sobre o investimento?
 6. Quando?
 - 6.1. Quando seu negócio foi criado?
 - 6.2. Quando você precisará dispor do capital requisitado?
 - 6.3. Quando ocorrerá o pagamento do empréstimo obtido?
- (DORNELAS, 2008, p.114).

2.2.1.4 Descrição da Empresa

Nessa seção deve-se descrever a empresa, o histórico, o crescimento/faturamento dos últimos anos, a razão social, os impostos, a estrutura organizacional, a localização, as parcerias, os serviços terceirizados e outros dados relacionados à empresa.

Conforme Salim (2003) o plano de negócios deve informar quem são os proprietários da empresa, seus currículos (mostrando quais são suas qualificações, mostrando sua habilitação para explorar o negócio), a forma como vão dividir suas responsabilidades na empresa e realizar seu gerenciamento.

Na descrição da empresa deverá estar presente a missão do negócio. Segundo Kotler (1980 citado em Oliveira 2002) “a missão da empresa deve ser definida sempre em termos amplos, tal como de satisfazer alguma necessidade do ambiente externo, e não ser colocada em termos de oferecer algum produto.”

2.2.1.5 Produto e Serviços

Nesta seção serão elencados os produtos e serviços que a empresa oferece. Será descrito como os produtos/serviços são produzidos, quais os recursos utilizados, o ciclo de vida, a estratégia, o processo de pesquisa e desenvolvimento, os fatores tecnológicos envolvidos, os clientes atuais, se a empresa detém marca e/ou patente de algum produto. Poderá ser incluída, quando esta informação encontra-se disponível, uma visão do nível de satisfação dos clientes com os produtos e serviços. Esse *feedback* além de oferecer uma visão do nível de qualidade percebida nos produtos ou serviços, pode guiar a empresa em futuros investimentos em novos desenvolvimentos e processos de produção. Devem-se listar também os produtos ou serviços que a empresa planeja fornecer quando crescer.

2.2.1.6 Mercado e Competidores

A análise de mercado é considerada uma das partes mais importante de um plano de negócio, e também uma das partes mais complexas de fazer, pois toda a estratégia de negócio depende de como a empresa abordará seu mercado consumidor, sempre procurando se diferenciar da concorrência, agregando maior valor aos seus produtos/serviços, com o intuito de conquistar seus clientes continuamente (DORNELAS, 2008).

Aqui se deve mostrar que se conhece muito bem o mercado consumidor do produto/serviço (através de pesquisas de mercado): como está segmentado, as características do consumidor, análise da concorrência, a sua participação de mercado e a dos principais concorrentes, os riscos do negócio, etc. (SEBRAE 2008).

Segundo o Sebrae/ ES (2008), para se fazer uma pesquisa de mercado, deve-se definir os seguintes pontos:

- Problema e objetivo do trabalho: as dificuldades identificadas pelo empresário;
- Público-alvo: grupo de pessoas e/ou de empresas que têm características em comum;
- Mercado-alvo (universo): a região de abrangência (bairro, cidade, Estado etc.);
- Amostra: o número de pessoas a serem sondadas. Normalmente, para pessoas físicas, a proporção é de um pesquisado para cada mil;
- Ferramentas (como pesquisar): a pesquisa pode ser feita por telefone, *e-mail*, entrevistas pessoais, mala direta etc.;
- Prazo para sua execução: não há um prazo padronizado para realizar a pesquisa. Isso depende do problema, do público e do grau de abrangência;
- Recursos financeiros para sua viabilização: o ideal seria contratar uma empresa especializada, mas é possível iniciar um trabalho sozinho e complementar com a assessoria de um instituto de pesquisa.

2.2.1.7 Marketing e Vendas

Nessa seção deve-se mostrar como a empresa pretende vender seu produto/serviço e conquistar seus clientes, manter o interesse dos mesmos e aumentar a demanda. Deve abordar seus métodos de comercialização, diferenciais do produto/serviços para o cliente, política de preço, principais clientes, canais de distribuição e estratégias de promoção/comunicação e publicidade, bem como projeções de vendas (DORNELAS, 2008).

O Marketing, assim como os demais setores de uma empresa, tem uma função estratégica cujo resultado reflete de forma impactante no desempenho, pois trata de forma direta com a relação estabelecida entre a empresa e o cliente.

Kotler e Armstrong (1998) pregam que marketing constitui, na realidade, muito mais do que uma função isolada da empresa: representa uma filosofia que orienta toda a organização. Para esses autores a função do marketing é identificar as necessidades e os desejos do consumidor, indicar qual será o mercado-alvo que a organização irá servir, além de auxiliar no planejamento de produtos, serviços e programas adequados a esses clientes.

Segundo Dornelas (2008, p.138) as estratégias de marketing são os meios e métodos que a empresa deverá utilizar para alcançar seus objetivos. Essa estratégia geralmente se refere ao Mix Marketing (composto de marketing), ou os 4Ps (quatro pés):

- Produto:
- Promover mudanças na combinação/portfólio de produtos;
- Retirar, adicionar ou modificar o(s) produto(s);
- Mudar design, embalagem, qualidade, desempenho, características técnicas, tamanho, estilo, opcionais;
- Consolidar, padronizar ou diversificar os modelos:

- Preço:
- Definir preços, prazos e formas de pagamentos para produtos ou grupos de produtos específicos, para determinados segmentos de mercado;
- Definir política de atuação em mercados seletivos;
- Definir política de penetração em determinado mercado;
- Definir política de descontos especiais;

- Praça (canais de distribuição):
- Usar canais alternativos;
- Melhorar prazo de entrega;
- Otimizar logística de distribuição;

- Propaganda/comunicação:
- Definir novas formas de vendas; mudar equipe e canais de vendas;
- Mudar política de relações públicas;
- Mudar agência de publicidade e definir novas mídias prioritárias;
- Definir feiras/exposições que serão priorizadas

A empresa pode adotar estratégias específicas, atuando sobre o Mix Marketing, de forma a obter melhores resultados sobre seus competidores. (DORNELAS, 2008).

Dornelas (2008) afirma que a projeção de venda deve ser feita como base a análise de mercado, a capacidade produtiva e a estratégia de marketing da empresa. Dessa forma, essa projeção será mais realista e terá maior probabilidade de ocorrer conforme o planejado.

2.2.1.8 Análise Estratégica

Nessa seção são definidos os rumos da empresa, sua visão e missão, sua situação atual, as potencialidades e ameaças externas, suas forças e fraquezas, seus objetivos e metas de negócios. Representa a base para o desenvolvimento e a implantação das demais ações descritas no plano (DORNELAS, 2008).

De acordo com Dornelas (2008, p.142):

...uma análise estratégica da empresa deve incluir um misto de racionalidade e subjetividade, seguindo um processo básico, que pode ajudar o empreendedor a entender melhor a situação atual de seu negócio e quais as melhores alternativas, ou meios, para atingir os objetivos e metas estipulados.

O processo de planejamento estratégico do negócio é o ponto de partida para essa análise. Kotler (1998) exemplificou esse processo em seis fases (figura 1):

- Fase 1 - Definição da missão do negócio. Cada unidade de negócios define a sua missão para o futuro, enquadrada na missão mais global da empresa. Deverá definir os objetivos e políticas das unidades.
- Fase 2 - Análise SWOT. Consiste na identificação dos pontos fortes (strengths) e fracos (weaknesses) da empresa e das oportunidades (opportunities) e ameaças (threats) do mercado. Análise da envolvente externa: Nesta fase, são analisadas com detalhe as oportunidades e ameaças da indústria. Análise da envolvente interna: Identifica os principais pontos fortes e fracos da unidade de negócios. São fatores internos que a unidade deverá avaliar periodicamente. Pode, inclusivamente, criar um formulário com várias funções e avaliá-las numa escala, que pode ser numérica ou qualitativa.
- Fase 3 - Definição dos objetivos. Depois de ter determinado a sua missão e analisado as suas envolventes externa e interna, a unidade de

negócios deverá definir os objetivos que pretende atingir. Estes poderão incluir: o aumento da rentabilidade, o crescimento das vendas, o aumento da quota de mercado e o aumento do ritmo de inovação, entre outros.

- Fase 4 - Formulação da estratégia. Os objetivos dizem o que é que a empresa quer atingir; a estratégia indica como é que o poderá fazer. Michael Porter(1980) identificou três tipos genéricos de estratégia, que são bons pontos de partida para o pensamento estratégico:
 1. Liderança pelo preço: A unidade de negócios trabalha arduamente para alcançar o mínimo de custos de produção e distribuição, para poder praticar preços de venda mais baixos do que a concorrência e conquistar mais clientes.
 2. Diferenciação: A unidade de negócio concentra-se em ter um desempenho superior numa determinada área, por exemplo: qualidade do produto e/ou do serviço, tecnologia de ponta, etc.
 3. Enfoque: Neste caso, a unidade concentra-se num ou mais segmentos de mercado restritos e tenta conhecer o melhor possível o seu alvo.
- Fase 5 – Implementação. Mesmo com uma estratégia bem definida, as empresas podem falhar na implementação. A consultora McKinsey define os sete elementos chave de uma estratégia de sucesso: estratégia, estrutura da empresa e sistemas/infraestruturas de apoio, estilo de gestão, qualidade dos recursos humanos, qualificação do pessoal e cultura organizacional.
- Fase 6 – Controle. Assim que se inicia a implementação da estratégia, é necessário ir controlando a sua evolução e verificar se os resultados

reais não têm grandes desvios relativamente aos objetivos previstos. A unidade de negócios também deverá estar preparada para fazer quaisquer tipos de ajustes ao processo de planejamento se constatar que serão necessários para cumprir os seus objetivos.

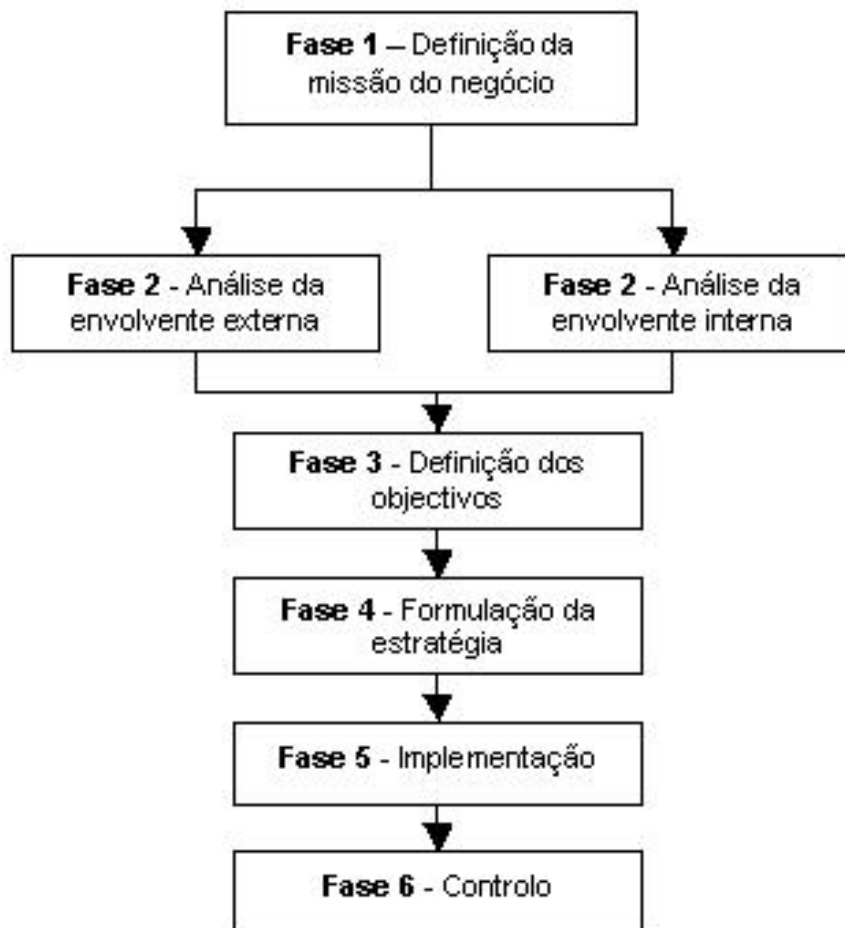


Gráfico 6: Processo de planejamento estratégico
Fonte: Processo de planejamento estratégico (KOTLER, 1998).

Segundo Dornelas (2008) para estabelecer objetivos e metas é preciso entender o ambiente que envolve a empresa externamente, e o ambiente interno da empresa. Essa análise é um dos pontos mais importantes do plano de negócios, pois mostrará se a empresa está preparada para seguir em frente, os desafios que se apresentam e os riscos que correrá, com seus executivos cientes de tudo.

A análise SWOT (Strengths, Weakness, Opportunities, Threats – forças, fraquezas, oportunidades e ameaças) da empresa é extremamente útil para traçar um panorama da situação atual e prevista para o negócio.

O estudo do ambiente externo analisa as oportunidades e ameaças da empresa. Conforme Valadares (2003, p.19):

Ameaças: são definidas como forças, variáveis ou situações externas, adversas à empresa, criando obstáculos ao seu desempenho esperado e não controláveis pela empresa dentro de um determinado cenário.

Oportunidades: são definidas como forças, variáveis ou situações externas, dentro de um determinado cenário, não controláveis pela empresa e que podem favorecê-la além de seu desempenho esperado desde que sejam identificadas e por ela aproveitadas satisfatoriamente em tempo hábil.

Oliveira (2002) acrescenta que a finalidade da análise externa é relacionar a posição dos produtos em relação ao mercado atual e ao mercado desejado no futuro.

A análise do ambiente interno identifica os pontos fortes e fracos da empresa. De acordo com Oliveira (2002, p.89):

“Pontos fortes: são as variáveis internas e controláveis que propiciam uma condição favorável para a empresa, em relação o a seu ambiente. Pontos fracos: são as variáveis internas e controláveis que provocam uma situação desfavorável para a empresa, em relação a seu ambiente.”

Valadares (2003, p.47) afirma que “a finalidade desta abordagem é levantar um diagnóstico interno da empresa buscando mostrar seus pontos fortes e pontos fracos, frente ao conjunto de informações obtidas na análise externa.” O autor também destaca que as informações obtidas nesta análise mostrarão à empresa como estão suas atuais condições de competitividade no mercado, proporcionando uma comparação com outras empresas do mesmo setor.

2.2.1.9 Plano Financeiro

A seção de finanças deve apresentar em números todas as ações planejadas para empresa e as comprovações de sucesso do negócio através de projeções futuras (quanto precisa de capital, quando e com que propósito). Dornelas (2008, p.88) indica os itens que um plano financeiro deve conter:

- Fluxo de caixa com horizonte de 3 anos;
- Balanço patrimonial;
- Análise do ponto de equilíbrio;
- Necessidades de investimento;
- Demonstrativos de resultados;
- Análise de indicadores financeiros do negócio, como faturamento previsto, margem prevista, prazo de retorno sobre o investimento inicial (payback), taxa interna de retorno (TIR) etc.

Segundo Gitman (2002) citado por Farah; Cavalcanti; Marcondes (2008, p.157):

O planejamento financeiro diz respeito à transformação dos dados financeiros, no sentido de monitorar a situação financeira da empresa e permitir a avaliação de sua capacidade produtiva. No caso do empreendedor que está elaborando o plano de negócios, o planejamento financeiro visa consolidar todos os recursos disponíveis, os gastos e as receitas projetadas, permitindo uma avaliação da viabilidade do empreendimento.

Para Salim *et al.* (2003) o planejamento financeiro deverá fornecer as seguintes informações:

- Apresentar mais de um cenário de planejamento, para que seja possível comparar e chegar a um horizonte com maior probabilidade de acerto;
- Comparar o plano projetado com o desempenho de outras empresas do mesmo ramo;
- Cálculo do ponto de equilíbrio, para identificar em que momento as receitas cobrirão as despesas;
- Custo para operar a empresa sem vender ou produzir;
- Demonstração do resultado do exercício projetado;
- Fluxo de caixa projetado;
- Projeção do balanço patrimonial;
- Cálculo dos indicadores econômico-financeiros.

2.2.1.10 Anexos

Esta seção deve conter todas as informações que são relevantes para o melhor entendimento do plano de negócios. Por isso, não tem um limite de páginas ou exigências a serem seguidas. Informação que não se pode deixar de incluir é a relação dos currículos dos sócios da empresa. Além disso, poderão ser anexadas outras informações como fotos de produtos, plantas da localização, roteiro e resultados completos das pesquisas de mercado realizadas, material de divulgação do negócio, folders, catálogos, estatutos, contrato social da empresa, planilhas financeiras detalhadas etc (DORNELAS, 2008).

3 METODOLOGIA E TÉCNICA DE PESQUISA

Para alcance desse objetivo, pretende-se realizar uma pesquisa descritiva e, como técnica de pesquisa, será conduzida uma pesquisa documental. De acordo com Martins Junior (2008, p. 83):

Uma pesquisa descritiva visa descobrir e observar fenômenos existentes, situações presentes e eventos, procurando descrevê-los, classificá-los, compará-los, interpretá-los e avaliá-los, com o objetivo de aclarar situações para idealizar futuros planos e decisões.

Os instrumentos de coletas de dados utilizados serão os seguintes:

1. Dados secundários: serão utilizados dados públicos sobre o mercado do sorvete, disponibilizados por Abis, IBGE, Euromonitor, Canadean Intelligence's research, dentre outros.
2. Entrevistas semi-estruturadas: serão realizadas entrevistas semi-estruturadas com o setor comercial dos potenciais clientes e fornecedores.

A análise dos dados se dará por meio de planilhas, tabelas e gráficos elaborados no Excel.

Para o desenvolvimento do plano de negócios será o utilizado o software disponibilizado pelo SEBRAE-MG.

O plano de negócios produzido tramite o programa do SEBRAE está anexado integralmente.

Ressalte-se que na elaboração do plano de negócios foram consideradas as vendas anuais e não mensais, por isto nas planilhas mensais aparece sempre o mesmo faturamento.

4 RESULTADOS

4.1 Resumo dos principais pontos do plano de negócio

O empreendimento proposto é uma gelateria artesanal italiana. O termo gelateria pode ser traduzido em português como sorveteria, mas o produto gelato não pode ser confundido com o produto sorvete, pois apesar da tradução literal ser correta, o produto não é o mesmo. As características principais do gelato são a cremosidade e a maciez.

A ausência de gelateria no Brasil cria uma grande oportunidade para expansão do negócio. A ideia é de reproduzir uma gelateria em perfeito estilo Italiano.

Esse empreendimento terá a forma jurídica de uma sociedade limitada, cujo nome será Pistacchio & Cioccolato. O enquadramento tributário será no Simples Nacional.

Os produtos ofertados serão: gelato, café italiano e bebidas. Naturalmente o produto principal será o gelato.

O gelato será produzido com alimentos frescos (leite, creme de leite, frutas) sem o auxílio de “pozinho mágico” presente no sorvete. O gelato produzido será livre de aromatizantes artificiais e gordura hidrogenada. Os sabores serão totalmente naturais. Além dos produtos utilizados, o diferencial será a tecnologia. O produto será desenvolvido através de vários maquinários importados diretamente da Itália. Isto ajudará a garantir a qualidade final do produto.

O gelato será exposto em vitrine refrigerada e não em freezer como o sorvete. O produto será servido diretamente pelos nossos atendentes e será vendido por unidade e não por peso. Será disponibilizado o serviço de take-away de pote de 1kg de Gelato.

A loja será localizada em Belo Horizonte, no bairro Savassi/Funcionários. Essa localização representa um bom ponto, com um alto tráfego de pessoas. Isto favorece a venda por impulso, onde o consumidor que está passando em frente à loja pode comprar a mercadoria pela facilidade de acesso ao produto e pelo efeito visual.

Ela irá funcionar de segunda à sexta das 10 horas até as 21 horas. No final de semana o horário será até as 22 horas no sábado e até as 20 horas no domingo.

Na tabela que segue são apresentados os indicadores desse plano de negócios.

INDICADORES	ANO I
Ponto de Equilíbrio	R\$ 288.799,81
Lucratividade	33,15 %
Rentabilidade	69,49 %
Prazo de retorno do investimento	1 ano e 6 meses

Tabela 1: Indicadores plano de negócios.

Nota: Dados trabalhados pelo autor.

Na tabela seguinte serão propostos três cenários de receita: cenário receita provável, cenário receita pessimista (-20%), cenário receita otimista (+20%).

Descrição	Cenário provável		Cenário pessimista		Cenário otimista	
	Valor	(%)	Valor	(%)	Valor	(%)
1. Receita total com vendas	R\$ 42.430,00	100,00	R\$ 33.944,00	100,00	R\$ 50.916,00	100,00
2. Custos variáveis totais						
2.1 (-) Custos com materiais diretos e ou CMV	R\$ 6.092,50	14,36	R\$ 4.874,00	14,36	R\$ 7.311,00	14,36
2.2 (-) Impostos sobre vendas	R\$ 3.199,22	7,54	R\$ 2.559,38	7,54	R\$ 3.839,06	7,54
2.3 (-) Gastos com vendas	R\$ 636,45	1,50	R\$ 509,16	1,50	R\$ 763,74	1,50
Total de Custos Variáveis	R\$ 9.928,17	23,40	R\$ 7.942,54	23,40	R\$ 11.913,80	23,40
3. Margem de contribuição	R\$ 32.501,83	76,60	R\$ 26.001,46	76,60	R\$ 39.002,20	76,60
4. (-) Custos fixos totais	R\$ 18.435,31	43,45	R\$ 18.435,31	54,31	R\$ 18.435,31	36,21
Resultado Operacional	R\$ 14.066,52	33,15	R\$ 7.566,15	22,29	R\$ 20.566,89	40,39

Tabela 2. Cenário de receita mensal.

Nota: Dados trabalhados pelo autor.

Na tabela que segue será proposta uma análise do cenário futuros dos próximos 5 anos.

Descrição	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
1. Receita Total com Vendas	509.160,00	763.740,00	763.740,00	763.740,00	763.740,00
2. Custos Variáveis Totais					
2.1 (-) Custos com materiais diretos e/ou CMV	73.110,00	109.665,00	109.665,00	109.665,00	109.665,00
2.2(-) Imposto sobre vendas	38.390,64	58.044,24	58.044,24	58.044,24	58.044,24
2.3 (-) Gasto com vendas	7.637,40	11.456,10	11.456,10	11.456,10	11.456,10
Total de custos Variáveis	119.138,04	179.165,34	179.165,34	179.165,34	179.165,34
3. Margem de Contribuição	390.021,96	584.574,66	584.574,66	584.574,66	584.574,66
4. (-) Custos Fixos Totais	221.223,72	265.468,46	265.468,46	265.468,46	265.468,46
5. Resultado Operacional: LUCRO	168.798,24	319.106,20	319.106,20	319.106,20	319.106,20

Tabela 3: Cenários futuros: 5 anos
Nota: Dados trabalhados pelo autor.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante da abertura de um novo empreendimento torna-se imprescindível a elaboração de um plano de negócios, no qual seja feito um estudo dos objetivos a serem alcançados, prevendo e avaliando o curso das ações futuras e proporcionando, assim, uma tomada de decisão mais precisa.

O mercado de sorvete é um mercado em forte expansão, onde são presentes ainda grandes espaços para novos “players”. Para adquirir mais atenção desse mercado precisa-se ser diferente dos concorrentes que já existem.

Aqui nasce a ideia de introduzir o gelato italiano artesanal, produto de qualidade superior em relação ao tradicional sorvete.

Numa cidade como São Paulo, onde está sendo produzido o gelato italiano artesanal, embora não da máxima qualidade esperada, o produto virou tendência e encontrou as atenções devidas do mercado.

Em Belo Horizonte, aonde ainda não é produzido, o gelato seria uma grande oportunidade enquanto mercado virgem.

Nesse plano de negócios são considerados os concorrentes indiretos, visto que não existem concorrentes diretos. Os preços praticados serão alinhados com aqueles dos principais concorrentes, tendo sempre em vista o índice de lucratividade para o retorno do capital investido.

Embora o investimento inicial seja mais alto em relação a uma sorveteria comum, podemos ver como o nosso investimento retorne em um ano e seis meses. Nas três hipóteses de cenários construídas há lucro.

Na avaliação feita a gelateria Pistacchio & Cioccolato, tem capacidade de competir nesse mercado e criar uma nova tendência de consumo orientado

para a qualidade. A análise apresentada demonstra a viabilidade do investimento.

Nesse plano de negócios é considerado apenas um laboratório de produção e uma área de venda. O laboratório, porém, não está sendo desfrutado ao máximo, isto significa que o mesmo laboratório poderia suprir mais de um ponto de venda.

Assim pensando, os custos cairiam com mais de uma loja e isto permitiria um retorno de capital mais rápido e uma lucratividade maior.

REFERÊNCIAS

ABIS — Associação Brasileira das Indústrias de Sorvete. Apresenta informações sobre: **Consumo anual de sorvete no mundo e conscientização quanto ao consumo**. Disponível em: <www.abis.com.br>. Acesso em: 09 de Outubro de 2012.

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

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

CARPIGIANI - Empresa Italiana de maquinários para produção de sorvete. Apresenta informações sobre: **produção e características do sorvete**. Disponível em: <gelatouniversity.com>. Acesso 15 outubro 2012.

CHIAVENATO, I.. **Empreendedorismo**: dando asas ao espírito empreendedor. São Paulo: Saraiva, 2004.

DOLABELLA. O. **O segredo de Luisa**. Rio de Janeiro: Sextante, 2005.

DORNELAS, J. C. A.. **Empreendedorismo corporativo**: como ser empreendedor, inovar e se diferenciar em organizações estabelecidas. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

DORNELAS, J. C. A.. **Empreendedorismo**: transformando ideias em negócios. Rio de Janeiro: Campus, 2008.

FARAH, O. E.; CAVALCANTI, M.; MARCONDES, L. P.. **Empreendedorismo estratégico**: criação e gestão de pequenas empresas. Editora Cengage Learning, 2008.

FURLAN, J. D. **Modelagem de Negócio**. São Paulo: Makron Books, 1997.

OLIVEIRA, D. P. R.. **Planejamento Estratégico**: conceitos, metodologia e práticas, 9 ed, São Paulo, Atlas, 2002.

SALIM, C.. NASAJON, C.; SALIM, H.. **Administração empreendedora**: teoria e pratica usando estudos de casos. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003

VALADARES, M. C. B. **Planejamento estratégico empresarial**: foco em clientes e pessoas. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

ANEXO

ANEXO I: PLANO DE NEGÓCIOS SEBRAE

Nas próximas páginas segue em anexo o plano de negócio em versão integral de 31 páginas, elaborado através do programa disponibilizado pela SEBRAE.