

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS
FACE

**ESTUDO DE VIABILIDADE ECONÔMICA E MERCADOLÓGICA
PARA ABERTURA DE UMA FRANQUIA DA REDE DE *FAST*
FOOD DA “MAIS PASTEL”.**

Felipe Valadares Santos

Belo Horizonte, 2011.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS
FACE

Felipe Valadares Santos

**ESTUDO DE VIABILIDADE ECONÔMICA E MERCADOLÓGICA
PARA ABERTURA DE UMA FRANQUIA DA REDE DE *FAST
FOOD* DA PASTELARIA “MAIS PASTEL”.**

Monografia apresentada ao Curso de Gestão Estratégica de Marketing como requisito parcial à obtenção do título de pos graduação na área de gestão estratégica de Marketing;

Professor Orientador: Marco Antonio Machado

Área de Concentração: Novos Negócios/ Plano de negócio.

Belo Horizonte
2011

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS
FACE

Nome do Aluno: Felipe Valadares Santos

Título: estudo de viabilidade econômica e mercadológica para abertura de uma franquia da rede de *fast food* da pastelaria “Mais Pastel”.

RESUMO DAS AVALIAÇÕES:

1 Professor orientador: _____

2 Apresentação oral: _____

3 Média Final: _____

CONCEITO: _____

Agradecimentos:

Agradeço a Deus pelas oportunidades concedidas, aos meus pais pelo carinho, amor e dedicação em minha criação. A minha noiva Renata Porto, sempre presente com amor e exemplo de vida. E agradeço pelos belos encontros e reencontro que a vida nos proporciona, obrigado Marco Antonio Machado.

RESUMO

O objetivo do presente trabalho foi o de analisar a viabilidade econômica – financeira e mercadológica da abertura de uma franquia da Rede de *Fast Food* da Pastelaria “Mais Pastel” que será instalada no município de Contagem/MG. Para tal, utilizou-se uma pesquisa descritiva a fim de identificar a real necessidade do mercado consumidor e também as oportunidades do novo negócio frente à concorrência, crescimento populacional, desenvolvimento econômico e potencial da cidade, entre outros aspectos.

Após este estudo, foi desenvolvido um Plano de Negócios para a comercialização dos referidos produtos, mostrando a viabilidade do negócio frente ao mercado consumidor, concorrentes, retorno financeiro e projeção estimada para alcançar os objetivos a que se propõe. Concluir-se-á que uma nova pastelaria tendo como marca a “Mais Pastel” é um negócio viável, já que se constatou na pesquisa, a demanda do consumidor e sua aceitação de mais um empreendimento que possa atender de forma satisfatória as necessidades clientes no que se refere a uma alimentação de qualidade no segmento de fast-food.

Palavras-Chaves: empreendedorismo, franquia, pastel, plano de negócio, mercado.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 Classificação utilizada pelo Sebrae para empresas	39
Tabela 2 Percentuais do SIMPLES por faixa de receita bruta	106

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 Gênero dos pesquisados	88
Gráfico 2 Nível de escolaridade dos pesquisados	89
Gráfico 3 Faixa etária dos pesquisados	89
Gráfico 4 Percentual dos pesquisados que vivem em contagem.....	90
Gráfico 5 Nível de conhecimento dos pesquisados sobre fast food	91
Gráfico 6 Renda mensal bruta dos pesquisados	91
Gráfico 7 Razões que levam os pesquisados a serem clientes da Pastelaria “Mais Pastel”.....	92
Gráfico 8 Formas de pagamento dos lanches utilizadas pelos pesquisados.....	93
Gráfico 9 Preferência de recheio de pastéis entre os pesquisados.....	94
Gráfico 10 Avaliação dos pesquisados quanto á preparação do lanche	95
Gráfico 11 Avaliação dos pesquisados acerca da combinação caldo de cana e pastel.....	95
Gráfico 12 Importância do empreendimento.....	125

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 Localização de Contagem e perfil sócio-econômico	111
---	-----

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	15
1.1 APRESENTAÇÃO	16
1.2 PROBLEMA	18
1.3 JUSTIFICATIVA.....	20
1.4 OBJETIVOS	20
1.4.1 Objetivo Geral	20
1.4.2 Objetivos Específicos	21
1.5 DEFINIÇÃO DE TERMOS	21
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	23
2.1 EMPREENDEDORISMO.....	23
2.1.1 O processo de empreender.....	23
2.1.2 Empreendedorismo.....	30
2.1.3 Mitos e verdades sobre a figura do empreendedor	30
2.1.4 Mortalidade das Empresas.....	32
2.1.5 Importância dos empreendedores na Economia	34
2.1.6 Motivação para iniciar um negócio	36
2.1.7 Fatores inibidores do surgimento de novos empreendedores.....	39
2.2 ANÁLISE MERCADOLÓGICA	43
2.2.1 O Mercado	43
2.2.2 O Cliente.....	45
2.2.3 Os Fornecedores	46
2.2.4 Os Concorrentes	46
2.2.5 Estudo da Localização	46

2.2.6 Política de Recursos Humanos	47
2.3 SISTEMA PRODUTIVO: ESTUDO DA ESTRATÉGIA DE TAMANHO DAS INSTALAÇÕES	50
2.3.1 Programação de implantação	51
2.3.2 Plano de Negócio.....	51
2.3.3 Análise da Competitividade	57
2.3.4 Plano de Marketing.....	58
2.4 MIX DE MARKETING	59
2.4.1 Produto	59
2.4.2 Praça	60
2.4.3 Promoção.....	61
2.4.4 Preço	61
2.4.5 Aspectos Jurídicos e Legais.....	63
2.5 LOGÍSTICA.....	63
2.5.1 Distribuição Física.....	65
2.5.2 Estoque	67
2.6 TRIBUTOS.....	68
2.6.1 Tributos Federais	68
2.6.2 Tributos Estaduais	69
2.7 FRANQUIAS	70
2.7.1 Breve histórico de seu desenvolvimento	70
2.7.2 Conceitos	71
2.7.3 Aspectos relevantes na avaliação do negócio.....	73
2.7.4 Análise pessoal	74
2.7.5 Estudo do mercado local/ Escolha e avaliação do franqueado.....	74

2.8 PLANO FINANCEIRO.....	75
2.8.1 Análise econômico- financeira	75
2.8.2 Métodos de Análise da Viabilidade do Negócio	75
2.8.3 Custos Variáveis	77
2.8.4 Receitas.....	77
2.8.5 Margem de Contribuição	77
2.8.6 Custos Fixos	78
2.8.7 Fluxo de Caixa.....	78
2.8.8 Payback Simples.....	78
2.8.9 Payback Descontado.....	79
2.8.10 Valor Presente Líquido.....	79
2.8.11 Taxa Interna de Retorno (TIR)	79
3 METODOLOGIA	81
3.1 CONTEXTUALIZAÇÃO	81
3.2 TIPOS E TÉCNICAS DE PESQUISA.....	81
3.2.1 Quanto aos fins	82
3.2.2 Quanto aos meios	82
3.3 INSTRUMENTOS DE PESQUISA.....	84
3.4 UNIVERSO E AMOSTRA	85
3.5 ANÁLISE E TABULAÇÃO DOS DADOS	85
3.6 LIMITAÇÕES DA PESQUISA	85
4 DESENVOLVIMENTO PRÁTICO DO TRABALHO.....	87
4.1 RESULTADOS E ANÁLISE DA PESQUISA COM O PÚBLICO ALVO.....	87
5 PLANO DE NEGÓCIO	97
5.1 APRESENTAÇÃO.....	97

5.2 SUMÁRIO EXECUTIVO.....	97
5.2.1 O que é o negócio.....	97
5.2.2 Principais produtos.....	98
5.2.3 Principais Clientes.....	98
5.2.4 Por que investir neste negócio?.....	98
5.2.5 Diferencial do Negócio.....	99
5.2.6 A localização da Empresa.....	99
5.3 NOME DA EMPRESA.....	100
5.4 EMPREENDEDORES.....	100
5.4.1 Forma Jurídica da Empresa.....	100
5.4.2 Dados dos empreendedores, perfis e atribuições.....	107
5.5 MERCADO.....	108
5.5.1 Estrutura de Mercado.....	109
5.5.2 Empresas concorrentes e sua participação no mercado.....	110
5.5.3 Clientes Locais.....	110
5.5.4 Fornecedores.....	112
5.5.5 Condições de Distribuição.....	112
5.6 NEGÓCIO.....	112
5.6.1 Nossa Missão.....	112
5.6.2 Objetivos.....	113
5.6.3 Filosofia.....	113
5.6.4 Metas.....	113
5.7 O SETOR.....	114
5.8 ASPECTOS TÉCNICOS.....	114
5.8.1 Política de Estoque.....	114

5.8.2 Mão-de-Obra	115
5.8.3 Equipamentos	117
5.8.4 Estrutura de Atendimento	117
5.8.5 Cronograma de instalação do negócio.....	118
5.9 ASPECTOS ADMINISTRATIVOS	119
5.9.1 Os recursos humanos da empresa.....	119
5.9.2 Descrição de Cargos	120
5.9.3 Descrição dos Salários/ Benefícios.....	121
5.9.4 Treinamento e Desenvolvimento.....	122
5.10 PLANO OPERACIONAL.....	123
5.10.1 Processo de compra	123
5.10.2 Processo de comercialização dos produtos.....	123
5.11 ANÁLISE DE SWOT.....	123
5.11.1 Público – Alvo	123
5.11.2 Pontos Fortes	124
5.11.3 Pontos Fracos.....	124
5.11.4 Ameaça	125
5.11.5 Oportunidade	125
5.12 ESTRATÉGIAS OPERACIONAIS	126
5.13 CONCLUSÃO DA PESQUISA COM O PÚBLICO-ALVO.....	127
5.13.1 Análise dos Principais concorrentes	128
5.14 CONCORRENTES.....	128
5.14.1 Concorrente 1	128
5.14.2 Concorrente 2	128
5.14.3 Conclusão da análise dos principais concorrentes.....	129

5.15 PLANO DE MARKETING.....	129
5.15.1 Segmentação de Mercado.....	129
5.15.2 Objetivos Corporativos.....	130
5.15.3 Plano de Vendas	130
5.15.3.1 Produtos.....	130
5.15.3.2 Abastecimento	131
5.15.3.3 Mix de Produtos	131
5.15.3.4 Preços	132
5.15.4 Plano de Propaganda	132
5.15.5 Plano de Promoções	132
5.15.6 Lay Out Interno e Externo	133
5.16 ASPECTOS FINANCEIROS	135
5.16.1 Conclusão dos Aspectos Financeiros	141
6 CONCLUSÃO	142
7 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	143
8 ANEXOS	144

1 INTRODUÇÃO

O tema desta pesquisa é o estudo da viabilidade econômica, financeira, administrativa e operacional para a abertura de uma nova franquia de uma rede de *Fast Food*.

O planejamento é uma ferramenta de extrema importância para qualquer empreendimento. Ter a capacidade de planejar ações, de curto ou longo prazo, possibilita ao administrador tomar decisões com maior chance de acerto, capacitando-o a prever problemas ou resultados.

A realização do plano de negócios para abertura de uma empresa fornece condições e informações ao empreendedor para que ele possa agir de a minimizar o risco, uma vez que a realidade de mercado é extremamente competitiva no contexto nacional e mundial.

A elaboração do trabalho proporciona ao pesquisador uma grande oportunidade para aumentar e aprimorar os conhecimentos adquirido ao longo do curso de gestão estratégica de marketing, contribuindo para o seu crescimento acadêmico e profissional, além de poder fornecer respaldo na realização desta pesquisa.

1.1 APRESENTAÇÃO

A alimentação de um ser humano é uma das necessidades básicas para que ele possa conduzir sua vida. A grande exigência do trabalho deixa cada vez mais as pessoas distante de casa, com dedicação integral ao trabalho e horários de almoço e lanche reduzidos. Surge com isso uma necessidade crescente de buscar uma alimentação próxima ao local de trabalho, com a finalidade de economizar o tempo. Isso conduz freqüentemente à substituição do almoço tradicional por lanches rápidos, saborosos e nutritivos.

Assim, proliferam-se, em variedade e em número, as redes de *fast food*, com o objetivo de atender aos consumidores que, além de se alimentarem fora de casa, também têm pressa e procuram refeições rápidas, mas com qualidade higiênico-sanitária e preços acessíveis.

O fast food é um segmento do setor alimentício que se constitui pela produção mecanizada de um determinado número de itens padronizados, os quais são sempre idênticos em peso, aparência e sabor, conforme os dicionários inglês-português e português-inglês do site Google em 2011. Em geral, as redes de *fast food* “oferecem variedade limitada de produtos no cardápio, garantia da procedência de sua matéria prima e preços compatíveis com o tipo de alimento comercializado”.

A organização *fast food* em análise é uma rede voltada para produção e comercialização de pasteis de diversos sabores.

O pastel é um *snack* tipicamente brasileiro, sendo derivado do tradicional rolinho primavera da culinária chinesa. Sua introdução se deu por meio de imigrantes chineses, que tiveram de adaptar-se às matérias-primas disponíveis no Brasil. Contudo, sua popularização na cultura do brasileiro veio das mãos dos imigrantes japoneses que,

por ocasião da II Guerra Mundial, abriram pastelarias no intuito de se passarem por chineses, livrando-se, dessa forma, da discriminação que havia na época em razão da aliança entre alemães, italianos e japoneses.

Os princípios de manipulação e processamento de alimentos da culinária japonesa foram introduzidos nas pastelarias que se tornaram um grande negócio dentro da colônia. Os pastéis ganharam o gosto popular por serem produtos saborosos, de rápido consumo e principalmente baratos.

A pastelaria comercializa pastéis de diversos tipos, sabores e salgadinhos em geral, com acompanhamento de refrigerantes e caldo de cana. Pela praticidade do negócio, a venda de sucos naturais torna-se opcional, já que o cliente deseja fazer uma rápida refeição em tempo muito escasso.

O mercado de pastel tem uma enorme aceitação no Brasil, mas ainda tende a crescer. Mas, se há consumidores, também já existe muita concorrência, não apenas entre pastelarias, mas entre lanchonetes e lojas de *fast food*.

Para abertura de um negócio no setor alimentício é necessário recorrer e estar de acordo com a legislação específica. Torna-se necessário ressaltar algumas providências para a abertura do empreendimento, tais como: registro na Junta Comercial, registro na Secretária da Receita Federal, registro na Secretária da Fazenda, registro na Prefeitura do Município, registro no Instituto Nacional de Serviço Social – INSS. (Somente quando não tem o Cadastro Nacional Pessoas Jurídica, CNPJ – Pessoa autônoma – Receita Federal), registro no Sindicato Patronal. Conforme indicado pelo balcão Sebrae.

Além disso, deve-se consultar o **Procon** para adequar os produtos às especificações do Código de Defesa do Consumidor (Lei nº 8.078 de 11.09.1990).

Esse empreendimento atua no setor da economia terciário, como ramo de atividade o comércio. Os principais produtos são: pastéis, salgadinhos e caldo de cana.

1.2 PROBLEMA

Para a produção deste trabalho será necessário que o pesquisador tenha conhecimento sobre os diversos aspectos operacionais de uma empresa, o processo produtivo, processo de vendas, o estudo de localização estratégica, plano financeiro, dentre outros aspectos. Também será preciso ter certo conhecimento sobre *fast food*, bem como os equipamentos necessários para a produção dos mesmos. Após a realização do planejamento estratégico, o pesquisador terá um respaldo mais seguro para abertura do novo negócio.

Devido às tendências no Brasil e a nova cultura que se estabelece no plano alimentar, decorrente das exigências das jornadas intensas de trabalho, as pessoas buscam economizar tempo e dinheiro sempre que possível. Nesse sentido surge um mercado em constante expansão, que é o *fasto food*.

A grande questão pretendida, por meio deste trabalho, será o estudo de viabilidade econômica e mercadológica para a abertura de uma franquia da rede de *fast food* da pastelaria “Mais Pastel”.

Para o estudo de viabilidade de um novo negócio é necessário um planejamento estratégico. A elaboração de um planejamento do negócio próprio permite tomar decisões gerenciais que determinam o rumo da organização. Para que isso seja possível é necessário que o pesquisador desenvolva seu Marketing Estratégico, conforme citado (DORNELAS, 2009), Quem contém a seguinte divisão: segmentação do mercado, seleção do mercado alvo, posicionamento (criação da proposta de valor), mercados

consumidores, marcados organizacionais, sistema de informação de marketing, estratégia de marketing, plano de marketing.

Espera-se que, no final deste trabalho, os conhecimentos adquiridos propiciem segurança e respaldo necessário para a tomada de decisão da abertura de uma unidade da franquia da pastelaria “Mais Pastel, quando então a seguinte questão ganhará evidência: “Será viável economicamente e financeiramente a abertura de uma franquia da pastelaria “Mais Pastel” na região de Contagem?

1.3 JUSTIFICATIVA

Realizar este trabalho será muito importante realizar a transferência de conhecimento com o intuito da criação do negócio próprio para. A necessidade e o desejo de gerenciar um negócio próprio é um combustível motivacional para a realização acadêmica e profissional do pesquisador.

O setor de *fast food* demanda novas oportunidades. Novas empresas surgem a todo o momento, porém é necessário aprender a administrar o próprio negócio ainda dentro da sala de aula, pois o índice de mortalidade de novas empresas continua alto no país.

1.4 OBJETIVOS

1.4.1 Objetivo geral

Estudar a viabilidade econômica e mercadológica para a abertura de uma franquia da rede de *fast food* da pastelaria Mais Pastel.

1.4.2 Objetivos específicos

- a) Realizar segmentação do mercado consumidor;
- b) Estudar uma localização favorável;
- c) Pesquisar *lay out* mais adequado;
- d) Definir um mix de produtos adequados;
- e) Analisar o investimento de capital por meio das técnicas de valor presente líquido (VPL), taxa interna de retorno (TIR) e tempo de retorno do investimento (payback).

1.5 DEFINIÇÃO DE TERMOS

- a) Planejamento estratégico: “consiste na análise sistemática da situação atual, das ameaças e oportunidades futuras, e a conseqüente formulação de estratégias, objetivos e ações” (CASAROTTO FILHO, 2002, p. 32)
- b) Negócio: segmento de atuação da empresa (CASAROTTO FILHO 2002, p. 36)

- c) Franquia: é o sistema pelo qual o franqueador cede ao franqueado o direito de uso da marca ou patente, associado ao direito de distribuição exclusiva ou semi-exclusiva de produtos ou serviços. (, 2006)
- d) Mix de produtos: Diversidade de produtos, os diversos produtos.
- e) Ponto de equilíbrio: “é o resultado pelo qual buscam as empresas de todos os setores a fim de manter seus processos em dia após confrontar receita e custo” (MATTAR, 1999, p.62).
- f) Planejamento estratégico: ”o planejamento estratégico e a ferramenta pela qual se aplica e se deseja estabelecer os objetivos e a estratégia que deve ser seguida pela empresa” (SERRA, 2004, p.28) .
- g) Concorrência: “conhecimento profundo da situação de seus concorrentes, pode ser fator de sucesso ou de fracasso da empresa no mercado, além de estabelecer os padrões para a empresa auto avaliar-se” (MATARAZZO, 2003, p.34).
- h) Ponto de equilíbrio: “é o resultado pelo qual buscam as empresas de todos os setores a fim de manter seus processos em dia após confrontar receita e custo” (MATTAR, 1999, p.62).
- i) Estoque de segurança: “o estoque de segurança e o estoque mantido como precaução no caso de a demanda exceder as expectativas e serve para combater as incertezas” (CHOPRA , 2003 , p.54).

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 EMPREENDEDORISMO

2.1.1 O processo de empreender

O mundo tem passado por várias transformações em curtos períodos de tempo, principalmente no século XX, quando foi criada a maioria das invenções que revolucionaram o estilo de vida das pessoas. Geralmente, essas invenções são frutos de inovação, de algo inédito ou de uma visão de como utilizar as coisas já existentes, mas que ninguém antes ousou olhar de outra maneira. Por trás dessas invenções, existem pessoas ou equipes de pessoas com características especiais que são visionárias, questionam, criticam, arriscam, querem algo diferente, fazem acontecer e empreendem, ou seja, os empreendedores são essas pessoas, que possuem motivação singular, que possuem comportamento próprio. (DORNELAS, 2005)

A etimologia da palavra “empreendedor”, de acordo com Chiavenato e Sapiro (2003, p.346) é: “o termo empreendedor – do francês *entrepreneur* – significa aquele que não se conforma com o *status quo*, toma a iniciativa, assume riscos e começa algo novo”.

O empreendedor não é somente um fundador de novas organizações ou construtor de novos negócios. Ele é a energia da economia, a alavanca de recursos, o impulso de talentos, a dinâmica de idéias (...). Na verdade, o empreendedor é a pessoa que consegue fazer as coisas acontecerem, pois é dotado de forte sensibilidade para os negócios, tino financeiro e capacidade de identificar oportunidades que passam despercebidas para os outros. (CHIAVENATO E SAPIRO, 2003, p.346)

Schumpeter *apud* Dornelas (2005, p.39) assim define o empreendedor: “o empreendedor é aquele que destrói a ordem econômica existente pela introdução de novos produtos e serviços, pela criação de novas formas de organização ou pela exploração de novos recursos e materiais.”

O processo empreendedor envolve todas as funções, atividades e ações associadas com a criação de novas empresas. Em primeiro lugar, o empreendedorismo envolve o processo de criação de algo novo, de valor. Em segundo, requer a devoção, o comprometimento de tempo e o esforço necessário para fazer a empresa crescer. E em terceiro, que riscos calculados sejam assumidos e decisões críticas tomadas; é preciso ousadia e ânimo apesar de falhas e erros. (DORNELAS, 2005, p.40)

Para Chiavenato e Sapiro (2003), o planejamento estratégico muda toda a organização. Ele significa quase sempre mudança e inovação. O planejamento se preocupa com o futuro, e isso exige conhecimento profundo da situação atual, capacidade de análise, e outras características, que podem ser associadas ao espírito empreendedor. Longenecker, Moore e Petty (1998, p.9-11) destacam que o espírito empreendedor pode ser caracterizado por:

Necessidade de realização: significa a necessidade de romper o status atual, competir para alcançar um padrão elevado de excelência e sentir-se pessoalmente responsável por tarefas e objetivos que a pessoa atribui a si própria. É o impulso para melhorar continuamente.

McClelland, *apud* Chiavenato e Sapiro (2003, p. 347) mencionam que: “os empreendedores apresentam elevada necessidade de realização em relação às pessoas da população em geral. A mesma característica foi encontrada em executivos que alcançam sucesso nas organizações e corporações”. Outra grande característica do espírito empreendedor é:

Disposição para assumir riscos: o empreendedor assume riscos ao defender idéias inovadoras e partir para projetos novos e diferentes. São responsabilidades adicionais que incorpora ao seu trabalho. Contudo, as pessoas com alta necessidade de realização preferem situações arriscadas até o ponto em que podem exercer certo controle pessoal sobre o resultado, em

contraste com situações de jogo em que o resultado depende apenas da sorte. A preferência pelo risco moderado e limitado reflete a autoconfiança do empreendedor. (BROCKHAUSS JR. E HORWITZ, *apud* CHIAVENATO E SAPIRO, p.348)

A autoconfiança também faz parte das características do espírito empreendedor, pois quem a possui, sente que pode enfrentar os desafios que possam surgir, tendo controle sobre os problemas que tenha que enfrentar.

Dornelas (2005) comenta que o processo de empreender envolve atividades, funções e ações relacionadas com a criação de novos produtos, serviços, processos e negócios, bem como a introdução de novas idéias e conceitos. Sendo assim,

- O empreendedorismo envolve o processo de criação de algo novo que tenha valor e seja valorizado pelo mercado;
- O empreendedorismo exige devoção, comprometimento de tempo e esforço para que o novo negócio possa transformar-se em realidade e crescer;
- O empreendedorismo requer ousadia, assunção de riscos calculados e decisões críticas, além de tolerância com possíveis tropeços, erros ou insucessos.

Dornelas (2005, p.26) diz que:

O movimento do empreendedorismo no Brasil começou a tomar forma na década de 1990, quando entidades como Sebrae (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas) e Softex (Sociedade Brasileira para Exportação de Software) foram criadas. Antes disso, praticamente não se falava em empreendedorismo e em criação de pequenas empresas. Os ambientes político e econômico do país não eram propícios, e o empreendedor praticamente não encontrava informações para auxiliá-lo na jornada empreendedora.

Até alguns anos atrás, acreditava-se que o empreendedor era inato, que nascia com um diferencial e era predestinado ao sucesso nos negócios. Segundo Dornelas (2005), isto é um mito, pois, hoje em dia, acredita-se que o processo empreendedor pode ser ensinado e entendido por qualquer pessoa e que o sucesso é decorrente de uma

gama de fatores internos e externos ao negócio, do perfil do empreendedor e de como ele administra as adversidades que encontra no dia-a-dia de seu empreendimento.

2.1.2 Empreendedorismo

Segundo Dolabela (1999), as pequenas e médias empresas representam a maior fonte de emprego e renda na economia atual, da qual a figura do empreendedor se destaca como o principal agente propulsor desse fenômeno. Para esse autor, via de regra, o termo *empreendedor* está ligado à inovação e ao aproveitamento de oportunidades. De acordo com Dolabela (1999 p.29), entende-se que empreendedorismo significa:

Uma livre tradução que se faz da palavra *entrepreneurship*. Designa uma área de grande abrangência e trata de outros temas, além da criação de empresas, geração do auto-emprego (trabalhador autônomo); empreendedorismo comunitário (como as comunidades empreendem); intra-empreendedorismo (o empregado empreendedor); políticas públicas (políticas governamentais para o setor)

Ainda segundo o autor, por tratar-se de um ramo do conhecimento relativamente recente, ainda chamado como pré-paradigmático, não existem padrões definitivos, princípios gerais ou fundamentos que possam assegurar de maneira cabal o conhecimento na área de empreendedorismo. Baseado nas pesquisas de Timmons (1994) e Hornaday (1982), Dolabela (1999 p.37), apresenta um resumo das principais características dos empreendedores:

- 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 seus esforços para alcançar resultados; sabe fixar metas e alcançá-las; luta contra padrões impostos; diferencia-se; tem a capacidade de ocupar um espaço ainda não ocupado por outros no mercado;
- Descobre nichos; tem forte intuição.

Frente a essas características citadas, Dolabela (1999) acrescenta que a alta taxa de mortalidade infantil nas empresas, as mudanças nas relações de trabalho – com o emprego dando lugar a novas formas de participação –, a exigência de um alto grau de empreendedorismo até para aqueles que vão ser empregados, são alguns dos motivos que levam pesquisadores de todo o mundo a analisar e difundir as práticas do empreendedorismo.

De acordo como Dolabela (1999) é consenso entre os estudiosos do tema que uma das principais características do empreendedor é a de saber identificar oportunidades, considerando que há uma grande diferença entre uma idéia e uma oportunidade. Para o autor, somente o estudo de viabilidade, que pode ser feito através do plano, indicará o potencial da idéia em transformar-se num grande negócio.

Para Chiavenato (1995, p.03), “abrir uma média ou pequena empresa não significa somente empreender um novo negócio, gerar empregos ou fazer girar o círculo da economia nacional”.

É uma avassaladora onda que envolveu todos os países ricos do Primeiro Mundo e chega intensamente ao nosso país no esteio criado pelas dificuldades das grandes empresas e conglomerados, nos quais o gigantismo e a burocracia entravaram a flexibilidade, a inovação e a competitividade. As grandes corporações e conglomerados tiveram de desdobrar-se e subdividir-se em pequenos negócios para poderem sobreviver em um mundo de mudança e competitividade, bem como esquivar-se das armadilhas burocráticas do gigantismo empresarial. (CHIAVENATO, 1995, p.03)

Dolabela (1999) cita que um pequeno negócio, ou uma pequena empresa, como também pode ser denominado, é muito diferente de uma organização, e as suas peculiaridades podem ser assim especificadas:

- A pequena empresa é dominada pelo líder. A presença e influência do empreendedor líder é crucial. Tudo depende dele. O sistema social da empresa é criado à sua imagem.
- O dirigente assume papéis multifuncionais.
- A capacidade de delegação, ou seja, de passar a outros uma responsabilidade ou função, normalmente inexistente nos pequenos negócios. O empreendedor e seus sócios fazem tudo. As grandes organizações funcionam à base de delegação e especialização.
- A equipe de gerência é muito pequena.
- A falta de recursos restringe a contratação de profissionais, de especialistas. Geralmente a equipe de gerenciamento se resume aos sócios.
- Os sistemas de controle são informais.
- Os controles são frágeis ou inexistentes. Não há recursos para eles, tudo está na mente do dono.
- Controle limitado do meio ambiente e poucos recursos para pesquisá-lo.
- Capacidade limitada de obtenção de capital em bancos.
- As pequenas empresas têm pouca capacidade de conseguir escala de produção em massa, como por exemplo, custos reduzidos.
- Faixa de produtos limitada, embora grande flexibilidade dentro da faixa. A pequena empresa não consegue trabalhar com uma grande variedade de produtos.

- As pequenas empresas ocupam mercados limitados e, freqüentemente, dominam parte pequena desse mercado.

2.1.3 Mitos e Verdades sobre a figura do Empreendedor

Conforme nos mostra Dornelas (2005), resgatando historicamente a origem do empreendedorismo, tem-se na palavra empreendedor origem francesa, que significa aquele que assume riscos e se envolve em novos projetos. Nesta perspectiva, verificando o uso do termo empreendedorismo por Marco Pólo, para então criar uma rota para o Oriente a fim de vender as suas mercadorias. Sua postura como empreendedor foi ativa, mesmo sabendo os riscos que corria no novo negócio. Na Idade Média, o termo empreendedor foi utilizado para definir os indivíduos que gerenciavam grandes projetos na área produtiva, os quais não assumiam riscos financeiros ou outros, uma vez que os recursos utilizados eram do próprio governo.

No século XVII, o empreendedor iniciante firmava um contrato entre ele e o governo local, para prestar serviços ou fornecer seus produtos. Ao contrário da Idade Média, o novo empreendedor assumia toda e qualquer espécie de lucro ou prejuízo, uma vez que o Estado não lhe oferecia garantias para manter o seu negócio. (DORNELAS, 2005)

Já no século XVIII, no contexto da Revolução Industrial, os estudiosos passaram a diferenciar o papel do empreendedor e do capitalista, dada a constatação de que empreendedor seria o indivíduo que apresentava novas idéias de negócio, as perspectivas e os riscos, enquanto o capitalista seria o investidor, que aplicava seus recursos na realização dessa idéia em negócio.

No entanto, na transição dos séculos XIX e XX, a figura do empreendedor era confundida com a de um gerente ou administrador sob o ponto de vista econômico, uma vez que cabia ao empreendedor organizar, planejar, dirigir e controlar quaisquer ações dentro de uma empresa, tal como pregavam os estudiosos da Administração Científica que estabeleceram os papéis para o administrador, funcionário do capitalista, que seria o de conduzir as idéias e riscos, enquanto os funcionários executavam as tarefas.

Para Dornelas (2005), argumenta que o indivíduo para ser um empreendedor, precisa ser antes um bom administrador: “Todo empreendedor necessariamente deve ser um bom administrador para obter o sucesso, no entanto, nem todo bom administrador é um empreendedor”. (DORNELAS, 2005, p.30).

Dolabela (1999), cita Timmons (1994), que relaciona alguns mitos e realidades acerca da figura do empreendedor, citando as principais características que estão presentes na personalidade do indivíduo tido como empreendedor. Eis as principais:

Mito: empreendedores não são feitos, nascem.

Realidade: a capacidade criativa de identificar e aproveitar uma oportunidade vem depois de dez anos de experiência, tempo que conduz a um reconhecimento de padrões. O empreendedor se faz através da acumulação das habilidades e contatos em um período de alguns anos. É possível alguém aprender a ser empreendedor.

Mito: qualquer um pode começar um negócio.

Realidade: os empreendedores que reconhecem a diferença entre idéia e oportunidade e pensam grande o suficiente têm maiores chances de sucesso. A parte mais fácil é começar. Difícil é sobreviver.

Mito: empreendedores são jogadores;

Realidade: empreendedores de sucesso assumem riscos calculados, minimizam riscos e tentam influenciar a sorte;

Mito: empreendedores são seus próprios chefes e completamente independentes

Realidade: estão longe de serem independentes e servem a muitos senhores (sócios, investidores, clientes, fornecedores, empregados, credores, família);

Mito: começar um negócio é arriscado e freqüentemente acaba em falência;

Realidade: os empreendedores talentosos e experientes (que sabem identificar e agarrar oportunidades e atrair recursos financeiros e outros) freqüentemente alcançam o sucesso. Além disso, segundo o autor, a empresa, pode entrar em falência e o empreendedor não. A falência é, muitas vezes, o fogo que tempera o aço da experiência de aprendizado do empreendedor. (DOLABELA, 1999, p.78-79)

Para Dornelas (2005), há muitas abordagens criadas no século XX que tratam do papel do Administrador e do empreendedor. Uma delas é a de Rosemary Stewart (1982), para quem o trabalho dos administradores é semelhante ao do empreendedor, pois lidam a todo tempo com demandas, restrições e alternativas do mundo organizacional. O administrador apresenta algumas características que em muito diferem da figura empreendedora, tais como: personalidade, uso do relacionamento interpessoal, foco nas organizações e ações conjuntas, uso da hierarquia, etc.

A concepção do mundo dos negócios para o empreendedor se dá de forma distinta, pois conseguem ver “lá na frente” os possíveis resultados de determinado empreendimento. De acordo com Dornelas (2005, p.33), eis as principais características dos empreendedores que alcançam o sucesso:

São visionários, sabem tomar decisões, são indivíduos que fazem a diferença, sabem explorar ao máximo as oportunidades, são determinados e dinâmicos, são dedicados, são otimistas e apaixonados pelo que fazem, são independentes e constroem o próprio destino, ficam ricos, são líderes e formadores de equipes, são bem relacionados, organizados, planejam, possuem conhecimento, assumem riscos calculados e criam valor para a sociedade. (DORNELAS, 2005, p.34)

Todas essas características levam ao crescimento da organização em seu segmento, mas à medida que cresce, surgem dificuldades no processo de tomada de decisões no cotidiano, já que sua preocupação é com os aspectos estratégicos do negócio.

Outra característica do empreendedor apontada por Dornelas (2005), tida como singular, é o fato de ele conhecer o negócio em que atua, através da prática e experiência adquiridas. Daí a concepção do empreendedor como um administrador completo, que alia competência a estratégia, incorporando em seu trabalho as várias abordagens existentes para melhor interagir no mercado e administrar o seu negócio.

2.1.4 Mortalidade das Empresas

Para Dornelas (2005), a introdução do conceito de empreendedorismo no Brasil se deu em virtude da preocupação com o fato de se criar pequenas empresas duradouras e diminuir simultaneamente as altas taxas de mortalidade dos empreendimentos, pois depois do fenômeno da globalização e das frustradas tentativas de estabilidade econômica, muitas empresas de grande porte também foram obrigadas a buscar alternativas para aumentar a competitividade, reduzir seus custos e manter-se no mercado.

O fator desencadeador desse processo do surgimento de novos negócios foi o aumento do índice de desemprego, principalmente nos grandes centros urbanos, onde os ex-funcionários, sem experiência alguma, começaram a investir suas poucas economias em idéias promissoras e quando se antenaram, já ocupavam o outro lado: sendo patrões. De acordo com Dornelas (2005), muitos desses empreendedores ficam na economia informal quando se deparam com a falta de crédito, com o excesso de impostos e as altas taxas de juros, fatos que levam à mortalidade em tempo recorde de bons negócios, por falta de experiência e maturidade administrativa.

Segundo esse autor, pesquisas do Sebrae realizadas no período de 1990 a 1999, revelam que no Brasil foram constituídos 4,9 milhões de empresas, sendo dessa porcentagem 2,7 milhões de microempresas, o que representa um percentual de 55% de empresas criadas nesse período. Outra pesquisa, feita pelo IBGE, aponta que no ano de 2001, o total de empresas formais em atividades no país era de 4,63 milhões, abrangendo os segmentos da indústria, comércio e serviços. Desse universo, 93,9% eram de microempresas e, do total, cerca de 99,2% era composto por micro e pequenas empresas. Restando apenas, 0,3% para empresas de grande porte. (DORNELAS, 2005).

Tais estatísticas são assustadoras no âmbito da economia brasileira, quando nos deparamos com os altos índices de mortalidade dessas pequenas empresas, que na maioria dos casos, representa 73% ao atingirem 3 anos de existência no mercado. Dolabela (1999) aponta como causas desse alto índice de mortalidade, o lançamento prematuro do novo empreendimento ou a falta de conhecimento por parte do empreendedor sobre o mercado, sobre a gestão financeira ou administrativa e sobre as leis ou o ambiente socioeconômico, o que nos leva a única conclusão: falha ou falta de planejamento adequado ao negócio, conforme afirma Dornelas (2005).

O exemplo do que acontece no Brasil, Bangs (1998) citado por Dornelas (2005), aponta as maiores armadilhas no gerenciamento de pequenas empresas que culminam na sua mortalidade nos Estados Unidos: falta de experiência, atitudes erradas, falta de dinheiro, localização errada, expansão inexplicada, gerenciamento de inventário impróprio, excesso de capital em ativos fixos, difícil obtenção de crédito, uso de grande parte dos recursos do dono.

Segundo Dornelas (2005), para se precaver das armadilhas do mercado e aumentar a eficiência, cabe aos empreendedores a capacitação gerencial contínua no intuito de aplicar os conhecimentos teóricos necessários para adquirir experiência e também a disciplina no planejamento das ações a serem aplicadas no negócio. Em síntese, o autor alerta que nesse cenário conturbado e cheio de ameaças e oportunidades, a única tarefa é planejar, planejar e planejar.

2.1.5 Importância dos empreendedores na Economia

Ao falar do processo empreendedor, Dornelas (2005) afirma que graças ao empreendedorismo e às invenções que revolucionaram no século XX, as pessoas

puderam mudar seus estilos de vida. Isto é, se não fosse alguém com idéia empreendedora, não haveríamos alcançado a qualidade de vida e maior poder de consumo.

Segundo o autor, por trás dessas invenções existem pessoas visionárias, que questionam o atual, que arriscam e que fazem acontecer, buscando sempre adaptar à realidade as necessidades humanas. Isto pode ser entendido nas atribuições dadas ao empreendedor: “Os empreendedores são pessoas diferenciadas, que possuem motivação singular, apaixonadas pelo que fazem não se contentam em ser mais um na multidão, querem ser reconhecidas e admiradas, referenciadas e imitadas, querem deixar um legado”. (DORNELAS, 2005, p.21).

Partindo dessas atribuições, pode-se observar o quanto é importante a figura do empreendedor numa economia nacional, cuja participação é considerada significativa em vários segmentos, principalmente o de serviços. Numa visão macro, é o empreendedor que movimenta a cadeia produtiva, garantindo a sobrevivência de muitas pessoas ao abrir oportunidades de trabalho.

Segundo Dornelas (2005), um fator que muito contribuiu para o fortalecimento do empreendedorismo foi o avanço tecnológico, proporcionando a sofisticação dos meios de produção e serviços e também, a formalização do conhecimento dos empresários sobre as mudanças e tendências do mercado de consumo. Assim, o avanço tecnológico é considerado a mola propulsora do empreendedor no século XXI, na qual novos paradigmas são adotados, na busca por resultados e eficiência.

É apropriado, portanto, que o momento atual seja chamado “era do empreendedorismo”, pois são os empreendedores os responsáveis pela eliminação das barreiras comerciais e culturais, uma vez que encurtam a distância nos negócios,

globalizando e inovando os conceitos econômicos, criando novas relações de trabalho, gerando riqueza para a sociedade, tal como nos mostra Dornelas (2005).

Para Degen (1989, p.09), é na liberação da criatividade dos empreendedores, através da livre iniciativa, para produzir bens e serviços, que a riqueza de uma nação é medida. Por essa razão é que se acredita que o melhor recurso que a sociedade dispõe para solucionar os graves problemas socioeconômicos, seja a crença no potencial do empreendedor.

2.1.6 Motivação para iniciar um negócio

Segundo Dolabela (1999), a capacidade criativa e inovadora associada a percepção de oportunidade é o que leva o empreendedor a iniciar um negócio. Paralelamente a essa visão, Dornelas (2005) acrescenta que aliada à percepção e a capacidade criativa, o empreendedor, assume riscos calculados quando monta um negócio para se capitalizar sobre ele, mesmo reconhecendo a possibilidade de fracassar. Por essas razões, o empreendedor tem o poder de transformar o ambiente social e econômico onde vive.

Quanto à motivação para iniciar um novo negócio, Dornelas (2005) afirma que o processo empreendedor envolve variadas funções associadas ao negócio pelo qual deseja empreender: a criação de algo novo capaz de gerar valor social e econômico, a devoção, comprometimento de tempo e esforço próprio para fazer sua empresa crescer associadas a ousadia e ânimo para enfrentar tentativas e erros. “O talento empreendedor resulta da percepção, direção, dedicação e muito trabalho dessas pessoas especiais, que fazem acontecer”. (DORNELAS, 2005, p.42).

Na visão do autor, onde existe o talento empreendedor, há a oportunidade de crescer, diversificar e desenvolver novos negócios, mas o talento deve estar sempre acompanhado de idéias promissoras e à tecnologia, para então o processo ocorrer. Outro componente que não pode faltar para a concretização do novo negócio é o capital, entendido como os recursos. E somado a todos esses, temos o know-how, que se refere ao conhecimento e a habilidade de convergir num mesmo ambiente os ingredientes para alavancar o negócio.

Citando a tecnologia como aliada ao processo empreendedor, Dertouzos (1999) apud Dornelas (2005) afirma que esta possui quatro pilares, os quais se relacionam com os fatores listados anteriormente:

- ✓ Investimento de capital de risco
- ✓ Infra-estrutura de alta tecnologia
- ✓ Idéias criativas
- ✓ Cultura empreendedora focada na paixão pelo negócio.

Na concepção de Dertouzos, esses quatro pilares são raros de acontecerem ao mesmo tempo, visto que a experiência revela primeiramente, a paixão pelo negócio e depois o dinheiro, como aspectos essenciais das idéias empreendedoras. Para Dornelas (2005), a motivação para iniciar um negócio só acontece quando a mente da pessoa está aberta a novas idéias, ou seja, é preciso que o indivíduo esteja preparado para experiências novas, de modo que, qualquer fonte de informação, venha a ser o ponto de partida para novas idéias e identificação de oportunidades de mercado. Sobre o papel da informação, o autor faz a seguinte consideração:

Informação é a base de novas idéias. Estar bem informado é o dever de qualquer empreendedor. Atualmente, a informação está ao alcance de qualquer pessoa, em diversas formas e veículos diferentes: televisão, rádio, revistas, jornais, livros, internet, outras pessoas, a própria empresa, fornecedores, compradores, entidades de classe, governo, entre outros. Só não se informa quem não quer. O difícil é selecionar a informação relevante, que realmente importa. [...] Mas o empreendedor curioso e criativo sempre está à procura de novas oportunidades e atento ao que decorre à sua volta. (DORNELAS, 2005, p.59)

O empreendedor está sempre preocupado com o sucesso de seu negócio, e este é o motivo principal que o faz estar sempre atualizado e preocupado com a informação e sua repercussão no mercado. Degen (1989) aponta que os motivos que levam as pessoas a serem empreendedoras são: vontade de ganhar muito dinheiro, desejo de sair da rotina, vontade de ser seu próprio patrão, desejo de desenvolver algo que traga benefícios.

No entanto, somado a estes motivos, existem a perseverança, a satisfação e realização pessoal do indivíduo, componentes essenciais na determinação de iniciar um caminho profissional, direcionando os passos conforme o mercado e a oportunidade lhe permitem.

Existem várias empresas de acordo com seu ramo de atividade. Elas podem ser industriais, produzindo bens de consumo (automóveis, roupas, produtos alimentícios) ou produzindo bens de produção (máquinas e equipamentos de produção, semi-acabados em geral, matérias-primas químicas e plásticas); podem ser comerciais, ou seja, vendem mercadorias ou produtos acabados diretamente ao consumidor ou empresas de prestação de serviços, que oferecem trabalhos especializados como transporte, educação, saúde, lazer, etc.

Quanto ao porte, as empresas podem ser classificadas em grandes, médias e pequenas. Esses critérios variam conforme o número de empregados, volume de faturamento anual, patrimônio, entre outros. Chiavenato (1995) informa que o Sebrae -

Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas, classifica as empresas conforme o número de empregados (tabela 1)

Tabela 1 – Classificação utilizada pelo Sebrae para empresas

Classificação (Porte)	Número de Empregados	
	Indústria	Comércio e Serviços
Pequena empresa	20 a 99	10 a 49
Média empresa	100 a 499	50 a 99
Grande empresa	500 ou mais	100 ou mais

Fonte: Chiavenato (1995)

2.1.7 Fatores inibidores do surgimento de novos empreendedores

Para Degen (1989), existem muitos fatores que inibem o surgimento de novos empreendedores. Mas, na opinião deste autor, os três fatores mais importantes são: a imagem social, que se manifesta quando o empreendedor não se dispõe a executar atividades básicas necessárias para iniciar o negócio; a disposição para assumir riscos e a disponibilidade de capital social dos potenciais empreendedores.

Em relação à imagem social, o autor destaca o caso da maioria das pessoas que, devido ao sucesso em suas carreiras, nunca pensaram em iniciar um negócio próprio, justamente por estarem acomodadas na posição social de sua profissão e também pelo medo de abandonar a carreira bem-sucedida até então, para arriscar num empreendimento que não se sabe o retorno. Degen (1989) argumenta que, para não saírem do conforto do emprego, as pessoas preferem ficar onde estão.

Quanto à disposição para assumir riscos, é comum observar que a maioria dos indivíduos opta por viverem uma vida comandada por regras e horários e além de tudo,

um salário fixo garantido no fim de cada mês. Portanto, pessoas que sustentam este tipo de mentalidade, não são consideradas empreendedoras, justamente por estarem presas às convenções sociais coletivas impostas pelo mundo organizacional. E sair para empreender algo seu, requer administrar tanto o seu tempo, renda, investimentos, quanto o de seus subordinados.

No caso do capital social, Degen (1989) nos mostra que este se dá como um legado herdado da formação familiar, religiosa e escolar durante o desenvolvimento enquanto seres humanos, e que de forma inconsciente, rege as atitudes dos indivíduos. Portanto, ao falar do capital social como fator inibidor do potencial empreendedor, o autor chama a atenção para essa “doutrina” alienada que considerar o lucro como imoral, levando às pessoas a não serem empreendedoras por receio de críticas por parte dos outros, se envergonhando em pensar no lucro como resultado final, de modo a optarem por objetivos que estão distantes da realidade do negócio, causando como consequência, o fracasso no mundo empresarial. (DEGEN, 1989).

Ao se iniciar um novo negócio, um dos primeiros passos que devem ser tomados é: planejar o que será realizado e quais os objetivos que pretendem ser alcançados. Segundo Chiavenato (1995, p.13)

Planejar significa estudar antecipadamente a ação que será realizada ou colocada em prática e quais os objetivos que se pretende alcançar. Visa a dar condições racionais para que se organize e dirija a empresa a partir de certas hipóteses a respeito da realidade atual e futura (...). O planejamento é uma relação entre coisas a fazer e o tempo disponível para fazê-las (...). O planejamento pode ser aplicado a qualquer atividade. Existe o planejamento físico (para lidar com arranjos espaciais ou físicos - como localização de fábricas ou de equipamentos, arranjos de lojas, de escritórios ou de agências bancárias), planejamento financeiro, planejamento orçamentário, etc. O planejamento global é uma combinação de todos os planos existentes na empresa e é o processo que amarra todos os seus planos internos ao esquema maior.

Dornelas (2005, p.54) aponta que talvez um dos maiores mitos a respeito de novas idéias de negócios é que elas devam ser únicas. “O fato de uma idéia ser ou não

única não importa. O que importa é como o empreendedor utiliza sua idéia, inédita ou não, de forma a transformá-la em um produto ou serviço que faça sua empresa crescer”.

(...) Esse é um erro imperdoável dos empreendedores de primeira viagem. Idéias revolucionárias são raras, produtos únicos não existem e concorrentes com certeza existirão. Isso deve ficar claro. E o fato de tentar preservar uma idéia revolucionária, a ponto de não conversar a respeito com ninguém, também pode levar o empreendedor a acreditar que realmente tem algo espetacular na mão, pois nesse momento está mais movido pela paixão do que pela razão. (DORNELAS, 2005, p.54)

Ainda segundo o autor, torna-se necessário que o empreendedor teste sua idéia ou conceito de negócio junto a clientes em potencial, empreendedores mais experientes, antes que o mesmo perca a visão analítica do negócio. “Uma idéia sozinha não vale nada; em empreendedorismo, elas surgem diariamente. O que importa é saber desenvolvê-las, implementá-las e construir um negócio de sucesso”. (DORNELAS, 2005, p.55)

Dolabela (1999) expõe que o empreendedor deve ser um trabalhador incansável, e deve ter consciência da qualidade que deve impor às suas tarefas, ou seja, visar sempre aos resultados, e não somente ao trabalho por si só. A mente do empreendedor deve ser pró-ativa, definindo sempre o que irá realizar, estabelecendo um ponto no futuro que deseja alcançar, buscando conhecimentos e recursos para tal. O empreendedor jamais deve perder o foco, deve manter-se sempre concentrado em sua atividade, evitando dispersões.

Após o planejamento e a definição dos objetivos a serem estabelecidos no negócio, as perguntas fundamentais que devem ser respondidas de maneira clara pelo empreendedor são: o que produzir? Como produzir? Onde produzir? Quais produtos e serviços? Para quem?

Chiavenato (1995, p.14) comenta que de nada adianta o empreendedor se dispor a fazer algo que conhece profundamente, mas que apresenta saturação no mercado ou

concorrentes que já o fazem melhor. “Assim, além do conhecimento técnico do produto ou serviço a ser produzido, o empreendedor deve também reunir o conhecimento sobre o mercado onde irá atuar”.

Mercado é o local onde as pessoas vendem e compram bens ou serviços. Pode ser um local físico, como o Mercado Municipal, por exemplo. Ou pode ser uma região ou zona, como a Zona Franca ou o mercado paulista, por exemplo. A palavra mercado pode ainda ser utilizada para definir um tipo específico de consumidor ou de fornecedor, independentemente de local físico, como o mercado de automóveis, o mercado de imóveis, o mercado de alimentos, o mercado industrial, por exemplo. (...) No fundo, o mercado representa um conjunto de transações, havendo de um lado a oferta – isto é, as pessoas ou empresas que desejam vender bens ou serviços – e, de outro, a procura – isto é, as pessoas ou empresas que desejam comprar bens ou serviços. (CHIAVENATO, 1995, p.15)

O autor complementa que o estudo do mercado é importante para sinalizar a empresa e balizar o seu comportamento frente aos seus fornecedores a aos seus clientes ou consumidores. Sem o estudo de mercado, a empresa se comportaria às cegas, no escuro, sem saber quais as tendências e preferências reinantes.

Por fim, o empreendedor deve definir qual produto ou serviço que será desenvolvido em seu negócio, atendo-se aos aspectos que determinarão suas características físicas, tais como a qualidade, o preço, o logotipo e a embalagem. Importante mencionar que todos esses aspectos são de extrema relevância, pois, são eles que serão vistos e observados pelos clientes em potencial. Após essa etapa também definida, o empreendedor deve partir então para o plano de negócio.

2.2 ANÁLISE MERCADOLÓGICA

Ao se abordar o estudo de mercado, Buarque (1984) propõe que a análise mercadológica faz parte de um projeto no qual se determina o grau de necessidade que a sociedade apresenta em relação ao bem ou serviço cuja produção deve ser estudada. Por esta razão, o estudo de mercado é mais que o ponto de partida para um

empreendimento, mas a etapa mais importante, uma vez que é ele quem estabelece a viabilidade ou não das demais etapas.

2.2.1 O Mercado

Para Buarque (1984), se o mercado revela que não há necessidade do produto e que este não terá boa saída, de nada serve continuar o estudo. Contudo, se constatar que há uma pequena possibilidade de venda, o estudo de mercado torna-se fundamental na determinação do tamanho e da capacidade da produção do projeto, uma vez que quantifica as possibilidades de venda.

Outrora, a pesquisa mercadológica tinha por objeto, conforme sugere Buarque (1984), estabelecer a quantidade de bens e serviços oriundos de uma nova unidade de produção, localizada numa certa área geográfica, e as condições de vendas existentes conforme o que a comunidade local está disposta a comprar. Para a análise de mercado atingir os resultados esperados, ela deve responder a três perguntas básicas, de acordo com Buarque (1984, p. 40): Quem comprará? Quanto comprará? A que preços comprarão o produto estudado? Deste modo, para obter a resposta esperada, é preciso utilizar uma metodologia adequada ao empreendimento proposto. WestWood (1996) ao estudar os princípios da análise mercadológica, faz a seguinte consideração:

É importante tomar conhecimento de todas as informações relevantes que sejam conhecidas sobre os produtos ou serviços que já estão no mercado, a participação de mercado dos mesmos, como eles são distribuídos, quem são os usuários, com que frequência eles usam esses produtos, se usam apenas uma marca ou varias, e por que fazem suas escolhas.
(WESTWOOD,1996 p.37)

Segundo Buarque (1984), pode-se adotar uma metodologia geral que, adaptada a cada caso, permita considerar os principais aspectos da análise mercadológica, tais como:

- ✓ A necessidade de analisar dados do passado, observar esse comportamento no presente e projetar essa tendência, de maneira a estabelecer a quantidade que será vendida do produto em questão no futuro negócio;
- ✓ Para que o produto possa ser vendido, é fundamental que haja consumidores interessados em comprá-lo, ou seja, deve haver um estudo da demanda;
- ✓ Outro aspecto a ser considerado, é o fato de que a procura pelo produto seja maior do que a oferta apresentada pelos demais produtores; isto é, a demanda dever superar a oferta;
- ✓ Essa diferença composta pela procura menos a oferta, é conhecida por procura insatisfeita e sua determinação constitui objetivo central do estudo de mercado.

É imprescindível lembrar que o mercado trabalha sempre com a lei da oferta e da procura, de modo que o empreendedor deve estar atento à demanda de consumo que estas leis se impõem no mundo dos negócios. A procura, nada mais é do que, a quantidade do bem ou do serviço que, a um preço determinado, o consumidor está interessado em adquirir. Por outro lado, a oferta refere-se à quantidade do bem ou serviço, que a sociedade está interessada em produzir para atender a essa necessidade local. (BUARQUE, 1984).

2.2.2 O Cliente

Para Degen (1989), os futuros clientes são os mais importantes colaboradores de um novo negócio em formação. Segundo o autor, são eles que orientam o futuro empreendedor sobre as suas necessidades, informam-lhe sobre as necessidades a serem atendidas e dizendo qual o preço está disposto a pagar.

Segundo Westwood (1996), um estudo realizado pela Escola de Estudos Industriais e Comerciais da Universidade de Warwick mostrou que 40% das companhias americanas e 47% das companhias inglesas pesquisadas admitiram que não tivessem uma verdadeira idéia sobre as características e necessidades de seus principais tipos de clientes. Somente 13% das companhias japonesas pesquisadas deram a mesma resposta.

2.2.3 Os Fornecedores

Para Degen (1989), o futuro empreendedor pode utilizar com vantagem os conselhos dos fornecedores, que, na opinião do autor, certamente já viram surgirem muitos novos negócios, alguns bem sucedidos, outros nem tanto.

2.2.4 Os Concorrentes

Segundo Westwood (1996), o desempenho da sua empresa precisa ser comparado com o desempenho de seus maiores concorrentes. Para o autor, a ameaça da concorrência geralmente só vem de um punhado de outras empresas e o empreendedor deve ser capaz de identificá-las.

Os profissionais de marketing não devem apenas visar às necessidades dos consumidores-alvo; devem também alcançar vantagens estratégicas, posicionando suas ofertas contra as de seus concorrentes na cabeça dos consumidores. (KOTLER & ARMSTRONG, 1999, p.48)

2.2.5 Estudo da Localização

De acordo com Casarotto (2002), o estudo da localização é mais amplo do que a simples determinação do local das instalações do empreendimento. Exige uma visão mais ampla, considerando o recebimento de materiais, o mercado e a distribuição. Para Casarotto (2002, p.148), com base na definição da forma de distribuição e dos pontos de distribuição, o primeiro passo é o de confirmação de uma localização aparentemente evidente, verificar a estrutura de custos do projeto, ou seja, identificar os custos que têm preponderância.

No entanto, Casarotto (2002), afirma que, com base no macro localização definida devem-se considerar alguns aspectos preponderantes, tais como:

- Custo do espaço;
- Proximidade de rodovias e terminais;
- Topografia;
- Tipos de solo;
- Comunicações;
- Possibilidade de ampliações;
- Limitações para edificações.

2.2.6 Política de Recursos Humanos

O trabalho no sistema capitalista é considerado “Fator de Produção”, cuja convivência proveitosa é desenvolvida e encoraja pela área de Administração de

Recursos Humanos dentro de uma organização. Temos na Administração de Recursos Humanos (ARH) uma visão humanística das pessoas nas empresas, onde elas são vistas a partir dos seguintes prismas:

- Como pessoas, que são dotadas de características próprias de personalidade, individualidade, aspirações, valores, atitudes, motivações e objetivos. A subjetividade é levada em conta em qualquer processo de produção ou decisão.
- Como Recursos, os quais são dotados de habilidades, capacidades, destrezas e conhecimentos para desenvolver tarefas organizacionais;

O Ser humano, que é um conjunto de corpo, mente e emoções; o qual é impossível considerá-lo em partes, uma vez que a sua história é a soma de todas essas experiências.

De acordo com Carvalho & Nascimento (1999), os meios mais adequados para a implantação da ARH dentro de uma empresa podem ser apontados como:

- ✓ Recrutamento de pessoal
- ✓ Seleção de pessoal
- ✓ Treinamento de Pessoal
- ✓ Avaliação do Desempenho
- ✓ Plano de Cargos e Salários

Para esses autores, os interesses devem ser compartilhados no sentido de atender não só as expectativas empresariais na obtenção dos lucros, mas também estar sintonizadas com as expectativas das pessoas no atendimento às suas necessidades primárias e realizações pessoais. É neste âmbito que encontramos os elementos motivadores.

Como a ARH está vinculada ao quadro econômico da empresa e aos seus objetivos sociais, ela deve sempre planejar e administrar os recursos humanos levando em consideração o ramo ou o negócio da empresa para assim alcançar a excelência nos resultados. Por esta razão, a compreensão clara do contexto pelo qual a organização está inserida é essencial para o direcionamento das funções de pessoal, principalmente pelos gerentes e chefes, pois são eles quem pratica a ARH.

A ARH tem uma conotação tática, contribuindo para o alcance dos objetivos estratégicos da empresa, porque ela conduz o planejamento e a organização do sistema de Pessoal para resultados condizentes com os objetivos e fins da empresa. (LUCENA, 1991, p.112)

Ou seja, é a ARH através de seu trabalho voltado para as operações internas da organização, em seu nível tático, que procura contribuir para o alcance dos objetivos estratégicos, uma vez que é o ponto de apoio para a implementação dos processos empresariais. Têm-se a partir dessa visão administrativa, as principais funções para a ARH, conforme nos mostra Lucena (1991): planejar, organizar, dirigir e controlar as funções de pessoal, visando atingir os objetivos econômicos e estratégicos da empresa.

A Administração de Recursos Humanos pode ser aplicada de duas maneiras: diretamente sobre as pessoas e indiretamente sobre as pessoas. A primeira engloba as técnicas de recrutamento, entrevista e seleção de pessoal; integração e avaliação de desempenho e treinamento e desenvolvimento dos colaboradores; e a segunda é aplicada nos cargos ocupados com ênfase na análise e descrição de cargos, avaliação e classificação de cargos e higiene e segurança no trabalho e nos planos para a administração dos próprios recursos humanos através de ações que contemplem o planejamento de recursos humanos, uso do banco de dados; planos de benefícios e de carreira e administração de salários. (LUCENA, 1991)

Chiavenato (1997), refere-se a política de Recursos Humanos como às maneiras pelas quais a organização lida com seus membros e por intermédio deles, procura atingir seus objetivos organizacionais, permitindo condições para o alcance dos objetivos individuais.

O empreendimento proposto pelo projeto em questão requer a utilização de uma política de Recursos Humanos capaz de estruturar uma equipe de profissionais dotada de conhecimento técnico e humano para atuar em consonância com a proposta da missão da organização.

2.3 SISTEMA PRODUTIVO: ESTUDO DA ESTRATÉGIA DE TAMANHO DAS INSTALAÇÕES

Segundo Casarotto (2002, p.118), a definição do tamanho das instalações consiste na definição de alguns pontos estratégicos:

- ✓ Nível de integração vertical: consiste no implicitamente da política de negócios relativa à dependência de parceiros e terceirização de funções auxiliares;
- ✓ Os produtos escolhidos, o tamanho, região e os segmentos de mercado (obtidos no estudo do mercado);
- ✓ A disponibilidade e as condições de financiamento, que podem variar em prazos, participações e taxas, conforme o porte e a localização do projeto;
- ✓ O resultado da análise de portfólio e a conseqüente disponibilidade de recursos próprios para investimento;
- ✓ As possíveis terceirizações ou facções da produção na formação de uma cadeia de fornecimento;
- ✓ A taxa de retorno do acionista está como indicador auxiliar quantitativo.

Casarotto (2002) afirma que a questão do prazo, desde o planejamento até a posta em marcha, também merece consideração. Segundo o autor, existem plantas industriais, de certa forma padronizadas, onde os estudos iniciais são facilitados pelo fato da pouca relevância dos aspectos de produção, e as etapas de engenharia básica, detalhamento, compras e gerenciamento ficam facilitados ou até eliminadas pelo fornecimento via contrato tipo “chave na mão”, ou seja, a planta é entregue já em condições de posta em marcha.

2.3.1 Programação de Implantação

Para Casarotto (2002), um dos pontos que poderá influenciar uma tomada de decisão sobre o investimento em determinado empreendimento, é o prazo estimado para a posta em marcha. Segundo Casarotto (2002), programar a implantação significa:

Estimar a forma de conduzir os demais estudos de engenharia, a montagem, os projetos organizacionais, de modo a ter um binômio prazo X custo adequado às necessidades. A par de ter uma resposta para o prazo de implantação, ter-se-ão informações sobre despesas pré-operacionais, que são normalmente contabilizadas como investimentos e serão somadas aos demais investimentos fixos e de capital de giro próprio, para análise da viabilidade.

Ou seja, para que a empresa entre em funcionamento é necessário definir o organograma, as funções e a necessidade de recursos humanos para cada setor. Segundo esse autor, é igualmente necessário contratar e treinar pessoal operacional e administrativo. E tudo isso paralelamente à implantação, de modo que não se atrase o início das operações.

De acordo com Woiler e Mathias (1996), o custo destas estruturas será alocado ao projeto no caso do custo operacional, e no caso do custo de implantação (custo que poderá ser amortizado quando da operação do empreendimento).

2.3.2 Plano de Negócio

O plano de negócio é considerado a ferramenta mais importante que um empreendedor pode usar. Conforme Dornelas (2005), o plano de negócio tem atraído a atenção de homens de negócio em várias partes do mundo, por se tratar de instrumento que possibilita antever o que se pode ou não pode ser feito em um novo empreendimento. Contudo, o autor adverte que deve se ter cuidado ao escrever um plano de negócios, a fim de que não seja recheado de entusiasmo ou de práticas fora da realidade, pois “pior que não planejar é fazê-lo erroneamente e, pior ainda, conscientemente”. (DORNELAS, 2005, p.96).

Chiavenato (1995, p.19) define o plano de negócio, ou o projeto do negócio como:

O projeto do negócio é um conjunto de dados e informações sobre o futuro empreendimento, definindo suas principais características e condições, para proporcionar uma análise da sua viabilidade e dos seus riscos, bem como facilitar sua implantação.

O plano de negócio deve ser visto como a parte fundamental do processo empreendedor, pois, é necessário saber planejar suas ações e delinear as estratégias da empresa a ser criada ou em crescimento.

O cuidado a ser tomado é o de escrever o plano de negócios com todo o conteúdo que se aplica a esse documento e que não contenha números recheados de entusiasmo ou fora da realidade. Nesse caso, pior que não planejar é fazê-lo erroneamente e, pior ainda, conscientemente. Essa ferramenta de gestão pode e deve ser usada por todo e qualquer empreendedor que queira transformar seu sonho em realidade, seguindo o caminho lógico e racional que se espera de um bom administrador. É evidente que apenas razão e raciocínio lógico não são suficientes para determinar o sucesso do negócio (...). A arte estará no fato de como o empreendedor traduzirá esses passos realizados racionalmente em um documento que sintetize e explore as potencialidades de seu negócio, bem como os riscos inerentes a ele. (DORNELAS, 2005, p. 96-97)

Para Dolabela (1999), todo plano de negócios deve ser elaborado e utilizado seguindo algumas regras básicas, mas que não são estáticas e permitem ao empreendedor utilizar sua criatividade ou bom senso, enfatizando um ou outro aspecto que mais interessa ao público-alvo do plano de negócios em questão.

Através do plano de negócios, é possível entender e estabelecer diretrizes para o negócio; gerenciar de forma mais eficaz a empresa e tomar decisões acertadas; monitorar o dia-a-dia da empresa e tomar ações corretivas quando necessário; conseguir financiamentos e recursos junto a bancos, governo, Sebrae, investidores, capitalistas de risco, etc.; identificar oportunidade e transformá-las em diferencial competitivo para a empresa; estabelecer uma comunicação interna eficaz na empresa e convencer o público externo.

Outro aspecto abordado pelo autor refere-se ao fato de que essa ferramenta de gestão deve ser o ponto de partida por qualquer empreendedor que quer transformar seu sonho em realidade, se orientando em princípios lógicos e racionais e também em seu feeling, explorando todas as potencialidades e riscos inerentes ao seu negócio.

Na concepção de Dornelas (2005), o plano de negócios se assemelha a um cartão de visitas, do qual o empreendedor precisa sempre ter em mãos para apresentá-lo seja para um sócio, para entidades financiadoras ou órgãos do Governo, e ainda, sempre atualizado com a demanda do mercado e com o contexto político e econômico. Sahlman (1997) apud Dornelas (2005) faz a seguinte consideração sobre o plano de negócios atualizado:

O plano de negócios, sendo uma ferramenta de planejamento que trata essencialmente de pessoas, oportunidades, contexto e mercado, riscos e retornos, também muda. O plano de negócios é uma ferramenta dinâmica, que deve ser atualizada constantemente, pois o ato de planejar é dinâmico e corresponde a um processo cíclico. (DORNELAS, 2005, p.98)

Isto é, todo o plano de negócios deve ser elaborado seguindo regras básicas, as quais permitam ao empreendedor usar a sua criatividade e bom senso, para então visualizar o presente e a perspectiva futura onde se pretende chegar, através dos valores e indicadores de desempenho real e esperado do empreendimento.

Birley e Muzika (2001) apresentam algumas definições sobre o Plano de negócio:

- ✓ É uma forma de pensar sobre o futuro do negócio: aonde ir, como ir mais rapidamente, o que fazer durante o caminho para diminuir incertezas e riscos;
- ✓ É uma descrição do negócio: os motivos da existência da oportunidade de um negócio, como o empreendedor pretende agarrá-la e como buscar e gerenciar os recursos para aproveitá-la;
- ✓ É mais um processo do que um produto. É dinâmico, vivo e deve ser sempre atualizado;
- ✓ É um instrumento de negociação interna externa para administrar a interdependência com sócios, empregados, financiadores, clientes, fornecedores e bancos.

(BIRLEY & MUZIKA, 2001, p.96)

Diante de todas essas definições acerca do plano de negócios apresentados pelo autor acima, Dornelas (2005) acrescenta que ele não deve estar apenas focado no aspecto financeiro, mas, sobretudo, precisam demonstrar a viabilidade de se atingir à situação futura esperada e quais os caminhos a ser percorridos para se chegar lá.

O autor chama a atenção ao plano de negócios, apontando que os aspectos – chaves do qual o plano devem contemplar precisam responder a três perguntas básicas: “em que negócio você está? O que você (realmente) vende? Qual é o seu mercado-alvo?” (DORNELAS, 2005, p.98). Portanto, se o empreendedor tem essas respostas claras e objetivas acerca do seu negócio, ele está apto a desenvolver um plano conforme a realidade do mercado em que deseja entrar.

Segundo Dornelas (2005), o empreendedor deve estar ciente das razões para escrever um plano de negócios, até porque é um instrumento de argumentação capaz de abrir portas para o empreendimento. Portanto, com o plano de negócios, fica mais fácil:

- Entender e estabelecer diretrizes para o negócio;

- Gerenciar de forma mais eficaz a empresa e tomar decisões mais acertadas;
- Monitorar o cotidiano da empresa e tomar ações corretivas
- Conseguir financiamentos e recursos junto à bancos e órgãos investidores;
- Identificar oportunidades, transformando-as em diferencial competitivo;
- Estabelecer uma comunicação eficaz interna e convencer o público externo das potencialidades do negócio em questão. (DORNELAS, 2005)

O Sebrae *apud* Chiavenato (1995), menciona alguns itens que devem necessariamente constar em um plano de negócio:

- Plano de atividade;
- Mercado consumidor;
- Mercado fornecedor;
- Mercado concorrente;
- Produtos ou serviços a serem ofertados;
- Localização;
- Processo operacional;
- Previsão de produção, previsão de vendas ou previsão de serviços;
- Análise financeira.

Necessário se faz também analisar os riscos e potencialidades do negócio, algumas decisões podem ser tomadas dentro de três condições ou situações, segundo Chiavenato (1995, p.30):

- Incerteza: Nas situações de incerteza, o tomador de decisão tem pouco ou nenhum conhecimento ou informação em que possa basear-se para atribuir probabilidade a cada estado da natureza ou a cada evento futuro. Nem sempre é possível estimar o grau de probabilidade de que o evento venha a ocorrer.
- Risco: Nas situações de risco, o tomador de decisão tem informação suficiente para prever os diferentes estados da natureza. Porém, a qualidade dessa informação e a sua interpretação pelas diversas pessoas podem variar amplamente e cada uma delas pode atribuir diferentes probabilidades, conforme sua crença ou intuição, experiência anterior, opinião, etc.
- Certeza: Nas situações de certeza, o tomador de decisão tem completo conhecimento das conseqüências ou dos resultados das várias alternativas de cursos de ação para resolver o problema. É a decisão mais fácil de tomar, pois cada alternativa pode ser associada com resultados que pode produzir. Esta, todavia, é uma situação excepcional e não a regra.

Pode-se concluir que o plano de negócios, em sua utilidade máxima, dá o suporte necessário para o empreendedor vender a sua idéia ou projeto, pois é a partir dele que se escolhem as melhores alternativas de apresentação e assim convencer o público-alvo a quem se destina a idéia. Nesse sentido, cabe ao empreendedor, usar de sua capacidade de persuasão para alcançar o resultado esperado no novo empreendimento.

2.3.3 Análise da Competitividade

Para Stevens & Robert (2001), vantagem competitiva é algo especial que uma companhia faz ou possui que a põe à frente dos outros competidores. Segundo os autores, quatro características devem estar presentes para que se possa explorar uma vantagem competitiva:

1. A vantagem deve ser real. Desejar que ela exista não é suficiente. Dizer que você tem os melhores preços não a torna uma realidade.
2. A vantagem deve ser importante para o consumidor. A vantagem competitiva só existe quando ela se traduz em um benefício que o consumidor busca e valoriza. Ser meramente diferente do concorrente ao longo de uma dimensão que você, a companhia, considera importante não significa que tem uma vantagem competitiva real.
3. A vantagem deve ser específica. Não é suficiente dizer: somos os melhores. A questão é: melhores em quê? E por quê?
4. A vantagem deve ser promovível. Você deve ser capaz de comunicar a vantagem ao consumidor em uma linguagem que não só ele entenda, mas que também seja altamente motivadora.

Segundo Stevens & Robert (2001), duas perguntas são respondidas por meio da análise da competitividade: qual é a natureza das forças que modelam a competição neste mercado e quais competidores estão atrás de quais segmentos de mercado, usando que estratégias de marketing? Para os autores, a intenção ao responder a primeira pergunta é focar a concorrência como um todo e as forças que influenciam a natureza da concorrência em determinada situação produto/mercado. Já a resposta da segunda pergunta, foca segmentos de mercado específicos isolados por meio da análise do consumidor.

2.3.4 Plano de Marketing

Para Las Casas (2005), os objetivos de marketing devem responder questões como a quantidade de produtos que a empresa pretende vender, a imagem que deseja projetar e aonde ela pretende chegar com o plano. De acordo com Cobra (1992), o planejamento de marketing é encarado hoje como uma ferramenta de trabalho da gerencia de marketing, assumindo, para tanto, a configuração de um plano integrado de funções e recursos disponíveis para a consecução dos objetivos da empresa. “O planejamento mercadológico é um desenvolvimento sistemático de ações programadas

para atingir os objetivos da empresa através do processo de análise, avaliação e seleção das melhores oportunidades”. (COBRA,1992, p.87).

Kotler (1980) por sua vez, acrescenta que os objetivos são a expressão do caminho que a empresa pretende seguir; a estratégia é o projeto final para se chegar lá. A estratégia é um plano de batalha derivado dos elementos de marketing, finanças e produção.

O plano de marketing identifica as oportunidades mais promissoras no negócio para a empresa. Mostra como penetrar com sucesso, obter e manter as posições desejadas nos mercados identificados. Efetivamente, o plano de marketing é a base nas quais os outros planos da empresa devem estar montados; define as metas, princípios, procedimentos e métodos que determinam o futuro; é efetivo, desde que envolva um compromisso por parte de todos os que contribuem para o sucesso, do presidente ao funcionário da expedição e embalagem, e à medida também que ele esteja atualizado. (COBRA, 1992, p.88)

Pode-se dizer, portanto, que o Plano de Marketing é a ferramenta imprescindível a qualquer negócio, pois ele analisa as oportunidades e a demanda de mercado, oferecendo ao empreendedor, maior confiabilidade das informações acerca de determinado segmento, seus riscos e viabilidades.

2.4 MIX DE MARKETING

O *Marketing mix*, também chamado de 4 Ps, conforme Semenik (1995) é uma expressão utilizada pela primeira vez por E. Jerome McCarthy no início dos anos 60, e refere-se às quatro áreas primárias do processo decisório associado ao marketing. Segundo Semenik (1995), essas quatro áreas são: decisão de preço, decisão de lugar (ou distribuição), decisão de produto e decisão de promoção.

Para Machline (2003, p.9), “o mix de marketing é um conjunto de ferramentas que a empresa utiliza para a criação de valor para o cliente”. Segundo Semenik (1995), o Marketing mix descreve as atividades associadas ao micromarketing, isto é, ao papel

desempenhado pelo marketing dentro de uma organização, relacionado ao produto, ao preço, à praça e à promoção.

Para Kotler (1998), a estrutura dos 4Ps requer que o profissional de marketing defina sobre o produto e suas características, defina sobre o preço, defina sobre como distribuir o produto e selecione o melhor método para promovê-lo.

2.4.1 Produto

Las Casas (1997), afirma que a parte mais importante do composto de marketing é o produto. Todas as atividades de uma empresa justificam-se pela sua existência.

Para Cobra (1992), o conceito de produtos leva as organizações a buscarem oferecer produtos da melhor qualidade, desempenho e concepção. A Gerência de produtos transforma-se no enfoque administrativo preferido e toda energia é canalizada para fazer bons produtos em um processo de contínuo desenvolvimento. Para Kotler (1998), os gerentes devem assumir que os compradores buscam produtos bem feitos, valorizando, assim, qualidade e desempenho; os clientes estão dispostos a pagar mais por produtos melhores.

Segundo Las Casas (1997), produtos podem ser definidos como objeto principal das relações de troca que podem ser oferecidos num mercado para pessoas físicas ou jurídicas, visando, proporcionar satisfação a quem os adquirem ou consumem. Cobra (1992) por sua vez, conclui que o produto tem atribuições de valor dadas pelo consumidor na proporção da capacidade percebida de ajudar a resolver seus problemas ou atender às suas necessidades, afirmando que tudo mais é derivativo.

2.4.2 Praça

Para Cobra (1992), a escolha dos canais ou vias de distribuição é uma importante decisão estratégia em marketing, sendo que sua decisão pode ser feita em conjunto com outros elementos do composto de marketing ao levar em conta o produto ou serviço, sua natureza, suas características e respectiva promoção de vendas e preço.

Las Casas (1997) defende que bom produto e um preço adequado não são suficientes para assegurar vendas, sendo necessárias também a existência de uma forma eficiente de conduzir os produtos até os compradores finais. Semenik (1995) complementa que o motivo por que é importante entender o conceito do “canal” na área de distribuição do marketing está em que o conceito destaca os aspectos de eficiência e efetividade da distribuição de bens e serviços.

Quando a atenção se volta às instituições–atacadistas, distribuidores, agentes e varejistas -, as razões para se analisar a distribuição ficam pedidas no meio do caminho. Segundo Semenik (1995), a preocupação não deve estar voltada para instituições em si, mas sim para os papéis, ou atividade do valor agregado, desempenhado por essas instituições. De acordo com este autor, os intermediários estão presentes nos canais de distribuição porque os clientes são mais bem servidos quando bens e serviços tornam-se disponíveis pelo o método menos dispendioso, o que contribui enormemente para a satisfação.

2.4.3 Promoção

Segundo Semenik (1995) a promoção de vendas consiste numa forma muito visível de comunicação. Cupons, concursos, amostras grátis, prêmios e eventos especiais atraem a atenção e motivam os consumidores a experimentar o produto. Para o

autor, usada de maneira apropriada, a promoção é capaz de causar efeitos importantes no estímulo da demanda.

2.4.4 Preço

Conforme afirma Bernardi (1996), é sabido que o lucro provém dos preços e dos volumes de vendas; portanto, muito mais do em qualquer outra situação, é de importância vital que a empresa conheça seus custos e despesas minuciosamente, que examine cuidadosamente sua Política e Formação de preços e administre de forma harmônica, todas as variáveis envolvidas nesta questão.

Todas as empresas que visam aos lucros e muitas que não visam enfrentam a tarefa de determinar o preço de seus produtos ou serviços. Os preços têm diferentes nomes: tarifas, anuidades, aluguéis, avaliações e o simples preço. Historicamente, o preço era a mais importante decisão isolada do especialista em marketing, pois determinava o valor do seu produto aos olhos do cliente e em relação aos produtos do concorrente. Através do tempo, outros fatores cresceram de importância, levando inclusive, numa pesquisa realizada, metade de uma amostra de gerentes a não eleger a determinação do preço como uma das cinco áreas mais importantes da política da empresa para alcançar sucesso em marketing. Mais recentemente, por causa da inflação mundial, o preço está novamente atraindo considerável atenção. (KOTLER, 1980, p.296)

De acordo com Dolabela (1999), para se estabelecer o preço de venda do produto, devem ser considerados os preços praticados pelos concorrentes, os preços sugeridos pelos varejistas e, principalmente, a percepção que o consumidor tem do produto.

Para Cobra (1992), o preço é ainda hoje, na realidade brasileira, o principal fator do composto mercadológico. Em outras palavras, o preço, é um dos responsáveis diretos pela receita vendas, os outros são os custos de fabricação e de distribuição e a própria concorrência. A importância da política de preços faz - se sentir com maior intensidade nas seguintes situações:

- 1- Quando a empresa vai estabelecer o preço pela primeira vez.
- 2- Quando a concorrência ameaça os negócios da empresa com uma política agressiva de preços.
- 3- Quando a demanda dos produtos da empresa se relaciona com praticados.
- 4- Quando os objetivos da empresa se ligam ao retorno sobre os investimentos e sobre vendas.
- 5- Quando os objetivos de lucratividade e participação de mercado exigem uma política flexível de preços.

2.4.5 Aspectos Jurídicos e Legais

Segundo Woiler & Mathias (1996), os aspectos jurídicos tendem a apresentar uma relação indireta para com o projeto. Isso ocorre, por exemplo, com a forma societária da empresa: seu tipo, quais são os sócios e qual a participação acionária de cada um, o registro na Junta Comercial etc.

2.5 LOGÍSTICA

Segundo Casarotto (2002), historicamente, *logística* provém do verbo francês *loger*, que significa alojar e se constitui num termo de origem militar. De acordo com Magee (1997), logística é a arte de administrar o fluxo de materiais, da fonte de matérias-primas ao usuário.

Tendo como base essas definições, para Casarotto (2002, p.142), um sistema logístico pode ser composto dos seguintes itens: estoques; aquisição e controle de matérias-primas; aquisição de serviços terceirizados; meios de transporte; capacidade de

produção e flexibilidade; comunicação e controle; recursos humanos e; respeito ao meio-ambiente.

Para Ballou (1993), a Logística constitui uma função essencial na empresa, pois ela nada mais é do que um estudo de como melhorar o nível de rentabilidade nos serviços de distribuição aos clientes e consumidores, propondo minimizar a distância entre produção e demanda, de modo que os consumidores tenham os bens e serviços no local e na condição física desejados.

Nesse contexto é que entra a Logística Empresarial a qual estuda como a administração pode prover melhor essa tarefa, através do planejamento, organização e controles efetivos para as atividades de movimentação e armazenagem de produtos. Conforme argumenta o autor, somente nos últimos anos é que a logística ganhou atenção entre os administradores, no intuito de minimizar as perdas através do controle e coordenação das atividades de distribuição. Sobre a importância e o papel da logística empresarial, o autor faz a seguinte consideração:

A logística empresarial trata de todas as atividades de movimentação e armazenagem que facilitam o fluxo de produtos desde o ponto de aquisição da matéria-prima até o ponto de consumo final, assim como dos fluxos de informação que colocam os produtos em movimento, com o propósito de providenciar níveis de serviço adequados aos clientes a um custo razoável. (BALLOU, 1993, p.24)

Temos, portanto, na logística, as atividades tidas como primárias para o alcance dos objetivos relacionados aos custos e níveis de serviço, que são: transporte, manutenção de estoque e processamento de pedidos. Segundo o autor, essas atividades são essenciais para a coordenação e cumprimento da tarefa logística.

Outro aspecto apontado por Ballou (1993) refere-se às atividades de administração de materiais e distribuição física, partes integrantes do processo de logística empresarial. Assim, para coordenar as atividades de suprimento e distribuição,

muitas empresas desenvolvem organogramas, dando status de alta administração para a função, ao lado do trabalho de marketing e produção, propiciando deste modo, melhoria do processo logístico e da imagem organizacional.

2.5.1 Distribuição Física

De acordo com Kotler (1980), através dos anos, a expressão marketing tem apresentado dois processos diferentes, mas relacionados: o primeiro tratando da procura e estímulo dos compradores e o segundo, da distribuição física dos bens. Com a crescente concorrência por mercados, os executivos de marketing têm devotado a maior parte de seus trabalhos à função de procura e estímulo.

Recentemente, um dos fatores que chamou-me a atenção foi o aumento constante nas despesas em serviços de distribuição física como fretes, armazenagem e estoque. As despesas de frete e armazenagem crescem como resultado do aumento de custo de mão-de-obra, equipamentos, combustível etc. A despesa de estocagem está aumentando em virtude dos compradores tenderem a fazer pequenos pedidos com maior frequência e os fabricantes tenderem a expandir a amplitude e a profundidade de suas linhas. Muitos executivos ficam surpresos em saber que os custos totais de armazenagem, manuseio e transporte de seus produtos estão mais ou menos entre 15 a 30% das vendas. (KOTLER, 1980, p.358)

Ballou (1993) ao abordar a distribuição física e suas especificidades, a define como o ramo da Logística que trata da movimentação, estocagem e processamento de pedidos dos produtos finais de uma empresa. É considerada essencial em termos de custos para a empresa, uma vez que ela absorve cerca de dois terços dos custos logísticos. Conforme nos mostra o autor, a distribuição física tem seu foco voltado para os bens-acabados ou semi-acabados, cujo interesse maior da empresa é não executar processamentos posteriores, uma vez que após o processo de produção até a compra pelo consumidor, as mercadorias são de responsabilidade da logística, que deve mantê-

las guardadas nos depósitos das fábricas e transportá-las para os depósitos dos clientes.
(BALLOU, 1993, p.40)

Outra característica da distribuição física é a sua relação com outras áreas funcionais, como o Marketing e a produção. De acordo com Ballou (1993), a maioria dos estudiosos de Marketing considera a distribuição física como elemento-chave da função de marketing, pois se o marketing tem como missão gerar lucros para a empresa, a distribuição física contribui para o cumprimento dessa missão. Ou seja, o marketing atua na obtenção da demanda, enquanto a distribuição física visa atender aos interesses dessa demanda.

Conseguir demanda é resultado dos esforços promocionais, assim como do preço e da composição (mix) da carteira de produtos oferecidos ao público. Uma vez conseguida a demanda, esta deve ser atendida e é quando a distribuição física age. Seus esforços dirigem-se a colocar o produto certo, no lugar certo e no instante correto para atender aos requisitos da demanda.
(BALLOU, 1993, p.49)

Portanto, a disponibilidade do produto e o canal de vendas trabalhadas pelo Marketing, oferecem à empresa a possibilidade de unir promoção e distribuição de forma a atender ao mercado, ao consumidor e aos interesses da empresa. Em síntese, o esforço do marketing ajuda a controlar a distribuição física.

Ballou (1993) acrescenta ainda que a atividade de distribuição física precisa estar estrategicamente ligada às funções de produção e vendas da empresa, dada a constatação de que o desempenho da gerência de cada uma delas sofre interferência direta das atividades de distribuição. Se as pessoas compreendem essa interação, fica mais fácil coordenar as outras atividades relacionadas com a distribuição, permitindo assim, explorar as diversas compensações dos seus custos.

2.5.2 Estoque

Segundo Kotler (1980), embora a administração de marketing geralmente não tenha controle sobre a política de estoque, está inclinada a ter uma forte participação na tomada destas decisões. De acordo com o autor, a principal preocupação do especialista em marketing, é a de propiciar um alto nível de serviço para os seus clientes. A política de estoque é encarada por ele como um instrumento nos processos de criação e satisfação da demanda.

Entretanto, não é realista do ponto de vista do custo que a empresa mantenha um estoque que, virtualmente, garanta a possibilidade de executar todos os pedidos imediatamente. Uma razão importante é que o custo de estoque aumenta a uma taxa crescente, á medida que o nível de serviço ao cliente se aproxima de 100%. (KOTLER, 1980).

Para Bowersox & Closs (2001), do ponto de vista logístico, decisões que envolvem estoques são de alto risco e impacto para a organização, seja ela de pequeno, médio ou grande porte. Tal fato se justifica em virtude do comprometimento com determinado nível de estoque e a subsequente expedição dos produtos para o mercado consumidor, como a antecipação de vendas programadas, demandando, portanto, o trabalho logístico.

Na concepção dos autores, se a empresa não dispõe de um estoque adequado, a atividade de marketing, conseqüentemente, poderá detectar perdas de vendas e queda da satisfação dos clientes. Contudo, o planejamento também afeta a produção, caso falte matérias primas ou alterações da produção, comprometendo desse modo a falta do produto acabado, dificultando o planejamento do marketing e o processo de produção. Já o excesso de estoque também causa problemas de ordem macro para a organização, pois além do aumento nos custos, a lucratividade é reduzida por causa da armazenagem

longa, imobilização do capital de giro, deterioração, custos de seguro e obsolescência.
(BOWERSOX & CLOSS, 2001, p.223)

2.6 TRIBUTOS

2.6.1 Tributos Federais

- Imposto Sobre Produtos Industrializados (IPI)

É um imposto a partir da industrialização de produtos.

Alíquotas variáveis: variáveis em função da classificação dos produtos.

Norma: Decreto nº 877.981, de 23-12-82.

- Programa de Integração Social (Pis)

É uma contribuição cobrada sobre o faturamento sem o IPI da venda, ou seja, sobre o valor da mercadoria sem o IPI.

Alíquota: 0,65%

Incidência: Indústria, comércio e serviços.

Normas: Lei complementar nº 07 / 70 e Decretos-lei nº 2.445 e nº2.449 / 88.

- Contribuição para Financiamento da Seguridade Social (COFINS)

É uma contribuição cobrada sobre o faturamento nas mesmas condições do PIS.

Alíquota: 2%

Incidência: Indústria, comércio e serviços.

Normas: Lei complementar nº 70 de dezembro de 91.

- Imposto de Renda

É um imposto calculado sobre o lucro real, ou seja, sobre o lucro contábil, ajustado por parâmetros fiscais, adições e exclusões.

Alíquotas: variáveis, sendo a básica de 20% com adicionais dependendo da faixa de lucro atingida, estipulada pelo fisco.

Normas: Decreto-lei nº 1.041, de janeiro de 94; Lei nº 8.981, de 20-01-95; Lei nº 9.065, de 20-6-1995.

2.6.2 Tributos Estaduais

- Imposto Sobre Circulação de Mercadorias e Serviços (ICMS)

É um imposto cobrado sobre a circulação de mercadorias, e alguns serviços classificados (frete). Cada Estado tem sua legislação própria. No caso de Minas Gerais, a alíquota é de 18%.

Incidência: Indústria, comércio e alguns serviços específicos.

Norma: Decreto nº 33.118, de março de 91.

2.7 FRANQUIAS

2.7.1 Breve histórico de seu desenvolvimento

A Associação Brasileira de Franquias – ABF (2004) afirma que os negócios que se caracterizam como franquias podem ser vistos desde o ano de 1850. A primeira empresa que decidiu criar este formato de negócios foi a famosa Singer, fabricante de máquinas de costura, sendo que seu proprietário, ao invés de abrir lojas, utilizou proprietários independentes para comercializar seu produto, dando a eles um treinamento específico para que pudessem lidar com os clientes, apresentando devidamente as máquinas e oferecendo seus diferenciais.

Em contra partida, os proprietários tinham o direito de colocar em suas fachadas de entrada que aquela loja pertencia ao grupo Singer o que dava credibilidade e garantia de qualidade aos produtos comercializados.

A ABF (2004) destaca ainda que a coca-cola também desenvolveu sistemas de franquias, passando o engarrafamento e distribuição dos seus produtos para outros empreendedores. Cherto (1998) escreve que foi somente a partir da década de 50 que o sistema de franquias teve de fato um crescimento mais significativo. O autor destaca que nesta época, os soldados que voltaram da guerra estavam desempregados e com isso havia a necessidade de criar condições para que estes obtivessem renda. Assim, o governo americano abriu linhas de crédito e padronizou o sistema de abertura de franquias, dando a oportunidade para inúmeras empresas e novos empresários expandirem seus negócios.

Cabe destacar que foi neste período que surgiram as franquias da Mac Donald's, conhecida mundialmente hoje.

2.7.2 Conceitos

Pelo que se conhece da história econômica universal, a evolução das franquias sofreu transformações durante séculos até chegar ao conceito moderno. Sua natureza e o conceito possuem aspectos variados, sendo necessário demonstrar as diferenças conceituais que diversos autores dão ao termo.

De acordo com Cherto (1998), a palavra franquia é uma tradução da palavra Franchise ou mais recentemente Franchising.

O significado, de acordo com o autor demonstra o direito que alguém adquire de fazer algo, por autorização ou concessão de outrem. Em sua origem, no francês, seu significado era ligeiramente diverso: “liberdade de servidão” ou “dispensa de servidão”. (CHERTO, 1998, p. 34)

Tal termo já podia ser visto desde a Idade Média e significava o direito ou privilégio que garantia certas liberdades ou autonomias, tanto a cidades, ou países,

como aos seus cidadãos. Cherto (1988) ainda diz que o significado para a palavra franchise, tal como o conhecemos hoje, surgiu na própria Idade Média, na Europa.

Quando a Igreja Católica concedeu a certos senhores de terras autorizações para que os mesmos passassem a agir em seu nome, coletando os impostos devidos à Igreja. Esses coletores eram remunerados através da retenção, para si próprios, de uma parte dos valores coletados, enviando o restante a quem de direito: a Igreja. (CHERTO, 1988, p. 02)

Segundo Justis & Judd *apud* Leite (1991, p. 18), podemos definir o *Franchising* como:

Uma oportunidade de negócios na qual o proprietário, seja ele produtor ou distribuidor de um serviço ou um produto que possua uma marca registrada, concede direitos exclusivos a um indivíduo ou, em alguns casos, a uma pessoa jurídica, para distribuir/vender, em determinada área, determinado serviço ou produto, que em troca recebe uma taxa inicial e/ou *royalties*, além de uma conformidade à padronização da qualidade proposta.

Nos EUA, o *US Department of Commerce* propõe uma definição mais ampla. Segundo este órgão governamental, o *Franchising* é um método de fazer negócios no qual é conferido a um franqueado o direito de produzir ou vender mercadorias ou serviços sob uma formatação mercadológica definida pelo franqueador. Em contrapartida, o franqueador concede ao franqueado o uso de sua marca registrada, seu nome e sua publicidade. (BERNARD, 1992)

O Ministério da Indústria e Comércio, buscando uma definição para o termo, diz que tecnicamente falando, *Franchising* não é um negócio ou uma indústria, mas sim um método de condução de negócios. A Lei 9.279/96, (Lei da Franquia) define franquia da seguinte maneira:

O *Franchising* ou franquia é um tipo de negócio jurídico de fundo tecnológico, que importa na padronização do aviamento de varia empresas independentes entre si, não necessariamente vinculadas por laços societários diretos ou indiretos. O empresário X conseguiu uma boa fórmula empresarial, principalmente de venda; para expandir seu próprio negócio, sem porte de capital monetário, contrata com outras pessoas a reprodução de

sua fórmula, normalmente amparada no uso de signos distintivos (marcas, etc., .) do franqueador contra o pagamento de uma importância habitualmente relacionada com o volume de negócios. (LEI 9.279/96, *apud* AMARAL, 1999, p. 28)

A Associação Italiana de *Franchising* define franquia como uma forma estipulada através de um contrato jurídico, contínua para a distribuição de bens ou serviços entre empresário franqueador e um ou mais empresários franqueados, jurídica e economicamente independentes uns dos outros, os quais estipulam, através de contrato, direitos e deveres de cada parte.

Cherto (1988) afirma que para a Associação Internacional de *Franchise*, o *franchising* é um método para a comercialização de produtos ou serviços. Conforme o autor:

A operação de *franchise* é uma relação contratual entre o *franchisor* (franqueador) e o *franchisee* (franqueado), na qual o primeiro oferece ou é obrigado a manter um interesse contínuo no negócio do segundo no que diz respeito a áreas tais como “know-how” e treinamento; na qual o *franchisee* (franqueado) opera sob um nome comercial comum e de acordo com um “formato” ou padrão estabelecido ou controlado pelo *franchisor* (franqueador) e no qual o *franchisee* (franqueado) faz um investimento financeiro substancial, de seus próprios recursos, em seu próprio negócio. (ASSOCIAÇÃO INTERNACIONAL DE FRANCHISE, *apud* Cherto, 1988, p. 03)

Após verificar um breve relato sobre a evolução e conceitos sobre franquias nos próximos tópicos serão identificadas estatísticas de crescimento, das franquias no Brasil, de acordo com estudos preliminares realizados pela ABF.

2.7.3 Aspectos Relevantes na Avaliação do Negócio

Segundo dados do SEBRAE (2004), quatro aspectos são fundamentais para a escolha de uma franquia, quais sejam, (i) a análise pessoal, (ii) o estudo de mercado, (iii) a escolha e (iv) a avaliação do franqueador. No entanto, para que tudo isto se concretize é muito importante escolher o tipo de negócio e a marca certa, bem como efetuar um estudo destes quatro aspectos antes de tomar a decisão.

2.7.4 Análise Pessoal

A análise pessoal deve incluir tanto o perfil do franqueado quanto sua capacidade de investimento. No que diz respeito à análise pessoal do perfil, deve-se levar em consideração qual o setor/segmento de negócios que o mesmo se adequa melhor, conjugando sua afinidade com sua experiência profissional no negócio, uma vez que a abertura de uma unidade franqueada estará condicionada ao perfil, experiência e também à própria capacidade de investimento. No que diz respeito à capacidade de investimento, deve-se analisar qual a capacidade própria máxima de investimento, capital de giro, investimento no ponto, investimento na taxa de franquia, dentre outros.

2.7.5 Estudo do Mercado Local / Escolha e Avaliação do Franqueado

Dentre as áreas de negócios possíveis, inicialmente deve se efetuar uma análise do mercado local, para que seja possível decidir em qual setor investir. O estudo de mercado deve ser sempre o ponto de partida antes de se decidir pelo tipo de negócio mais indicado. Vale lembrar que este tipo de estudo deve avaliar não só os aspectos inerentes exclusivamente ao investimento em questão, como os aspectos concorrenciais, onde se destaca a observância de aspectos como a identificação de outras lojas que vendam os mesmo produtos, ou outras empresas que prestem os mesmos serviços, se a localização é adequada do ponto de vista de oferta e/ou de saturação da mesma.

Em suma, alguns aspectos devem, via de regra, ser atendidos, donde se destacam:

- A escolha do leque de serviços e produtos ofertados;

- A análise do perfil e da necessidade dos clientes;
- O nível de rendimento e concentração da população, os quais influenciam a procura dos produtos ou serviços;
- A localização, uma vez que os locais têm um perfil diferente em termos de potenciais clientes, nível de concorrência e oportunidades de negócio.

2.8 PLANO FINANCEIRO

2.8.1 Análise econômico- financeira

Para Casarotto (2002), a análise econômico-financeira sobre a implantação de um empreendimento deve considerar uma série de tipos de respostas, como as listadas a seguir:

- Montante dos investimentos;
- Financiamentos;
- Montante de recursos próprios;
- Custo dos produtos;
- Preços possíveis;
- Retorno do investimento próprio;
- Riscos de pagamento do financiamento;
- Possibilidade de pagamento dos dividendos;
- Índice de produtividade de dividendos;
- Índice de produtividade dos recursos;
- Índice de risco financeiro;
- Sensibilidade econômico-financeira a fatores externos.

2.8.2 Métodos de Análise da Viabilidade do Negócio

Para Dolabela (1999), o primeiro passo para se estabelecer um plano financeiro numa análise de viabilidade de um novo negócio é saber quanto será necessário para montar a empresa e iniciar as atividades. Segundo o autor, essa pergunta trata dos investimentos iniciais e contém três partes: as despesas pré-operacionais; os gastos com a montagem do negócio (investimentos fixos) e os investimentos iniciais de capital de giro.

Woiler e Mathias (1996, p.27), argumentam que o projeto de viabilidade é um projeto de estudo e análise, ou seja, é um projeto que procura verificar a viabilidade a nível interno da própria empresa. Quando surge a idéia (ou a oportunidade) de investir, começa o processo de coleta e processamento de informações que, devidamente analisadas, permitirão testar a sua viabilidade. Fica claro então que a empresa deve realizar vários projetos de viabilidade desde a idéia inicial até a decisão de investir.

Segundo Dolabela (1999), a segunda pergunta que o empreendedor deve responder é: qual o valor ele terá disponível depois de pagos todos os compromissos projetados para os três primeiros anos. Para o autor, uma empresa só pode levar o empreendedor a se realizar se ela der lucro. Para obter resposta para essa questão, é preciso projetar as receitas de vendas e estimar todos os custos (de vendas, de administração e despesas de toda ordem tais como: comissão de vendas, imposto de renda, taxas e contribuições).

2.8.3 Custos Variáveis

De acordo com Dolabela (1999), os custos variáveis são representados pelos valores monetários pagos para obter e utilizar recursos, aplicados para produzir os produtos ou serviços. Segundo o autor, eles mantêm proporcionalidade direta com a

quantidade produzida. Ou seja, se a produção aumenta, os custos variáveis aumentam.

Exemplo: comissões sobre vendas, fretes e outros.

2.8.4 Receitas

Conforme Casarotto (2002), as receitas, na maioria dos casos, são: o programa de vendas multiplicado pelo preço de venda dos produtos no mercado.

2.8.5 Margem de Contribuição

Conforme Dolabela (1999), a margem de contribuição é obtida pela diferença entre receitas e custos variáveis. Ou seja, é o valor que resta à empresa após deduzidos da receita, os custos dos produtos vendidos, as comissões e os impostos gerados pela comercialização dos produtos.

2.8.6 Custos Fixos

Para Dolabela (1999), os custos fixos são os valores monetários pagos pelos recursos utilizados para manter o funcionamento do negócio. Não mantêm proporcionalidade direta com a quantidade produzida. Geralmente são custos gerados nas áreas de apoio da empresa. Exemplos: água, luz, aluguel, despesas com contador, *pró-labore* dos sócios, salário de pessoal administrativo, amortizações etc.

2.8.7 Fluxo de Caixa

Segundo Dolabela (1999), é o acompanhamento das entradas e saídas de recursos financeiros no caixa da empresa. Para o autor, a importância do fluxo de caixa pode ser comparada ao plano de vôo de um avião. A rota, o destino já está planejado, mas correções e adequações devem ser feitas se houver turbulências ou tempestades imprevistas.

2.8.8 Payback Simples

De acordo com Weston & Brigham (2000), o método do payback simples consiste na soma dos fluxos de caixa para cada ano até que o custo inicial do projeto de capital seja pelo menos coberto. “Se PBS do projeto $<$ PBS máximo, então se deve aceitar o projeto; se PBS do projeto $=$ PBS máximo, então é indiferente aceitar ou não; se PBS do projeto $>$ máximo, então não se deve aceitar o projeto.” (p.19)

2.8.9 Payback Descontado

Conforme mostram Weston e Brigham (2000), para contornar a deficiência de não considerar o dinheiro no tempo, foi adicionado ao método do PBS o custo de capital da empresa. Esse método é chamado de Payback descontado, pois mede o valor do prazo de recuperação do capital investido, considerando a inclusão de seus custos ao longo do prazo de análise do projeto de investimento.

2.8.10 Valor Presente Líquido

Para Weston e Brigham (2000), o método do VPL é um cálculo simples que consegue mostrar a contribuição do projeto de investimento no valor da empresa. “Trata-se de um método de avaliação de propostas de investimento de capital em que se encontra o valor presente dos fluxos de caixa futuros líquidos, descontados ao custo de capital da empresa ou à taxa de retorno requerida.”

Segundo Lapponi (1996), em caso de $VPL > 0$ o projeto deve ser aceito; para $VPL = 0$ é indiferente aceitar ou não, já para $VPL < 0$ o projeto deve ser rejeitado.

2.8.11 Taxa Interna de Retorno (TIR)

É um método de avaliação das propostas de investimentos com o emprego da taxa de retorno sobre um investimento em ativos, calculado ao encontrar a taxa de desconto que iguala o valor presente das entradas futuras com as saídas esperadas de caixa do projeto. (WESTON & BRIGHAM, 2000, p.536)

De acordo com Weston & Brigham (2000), a TIR é a taxa que anula o valor do VPL em relação ao custo de capital K.

- “- TIR $>$ k, o projeto deve ser aceito;
- TIR = k, é indiferente aceitar ou não, e quando;
- TIR $<$ k, o projeto não deve ser aceito.” (LAPPON, 1996, p.86)

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

3.1 CONTEXTUALIZAÇÃO

Uma pesquisa científica de acordo com Gil (2002, p. 17) e "um procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos".

Além disso, o próprio autor diz que para que uma pesquisa adquira um caráter científico e tenha validade para fins de comprovação dos resultados é preciso seguir modalidades e procedimentos padronizados, visando obter uma maior orientação para a organização dos resultados.

Ter um método de pesquisa é importante para que o pesquisador siga passos ordenados e pré-definidos para realizar a pesquisa, evitando que dados desnecessários sejam colhidos ou que os objetivos propostos não sejam cumpridos. Nesse sentido nos próximos tópicos será definido o tipo e técnicas de pesquisa para desenvolver o plano de negócios proposto.

3.2 TIPOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

Com o intuito de aumentar o conhecimento de mercado e do negócio e reduzir as margens de erro na abertura de um empreendimento; o qual necessita de diretrizes que orientem consistentemente sua direção face às mudanças ambientais existentes; foram utilizadas técnicas padronizadas de pesquisas classificadas por Vergara (2003), quanto aos fins e quanto aos meios.

3.2.1 Quanto aos fins

Quanto aos fins, a pesquisa foi exploratória, conceituada por Vergara como uma pesquisa que visa:

Prover o pesquisador de um maior conhecimento sobre o tema ou problema de pesquisa em perspectiva. A investigação exploratória é realizada em área na qual há pouco conhecimento acumulado e sistematizado. Por sua natureza de sondagem, não comporta hipóteses que, todavia, poderão surgir durante ou ao final da pesquisa (VERGARA 2003, p. 46-47).

Neste sentido, para a verificação da viabilidade econômica e financeira para a abertura de um negócio do tipo franquia de uma pastelaria da “Mais Pastel” é preciso explorar o ambiente de inserção do negócio assim como explorar a concorrência, o perfil do consumidor e outros atributos importantes.

Além disso, Tachizawa e Mendes (2003) dizem, torna-se adequado empregar um método que permita uma maior flexibilidade de planejamento do trabalho, considerando a necessidade de explorar vários aspectos relativos ao tema, ampliando assim a visão a seu respeito.

3.2.2 Quanto aos meios

Quanto aos meios, da pesquisa foram utilizadas as técnicas de Pesquisa Bibliográfica e Estudo de Caso. A pesquisa bibliográfica segundo a própria Vergara (2003, p. 48) "é um estudo sistematizado desenvolvido com base em materiais publicados em livros, revistas e jornais, redes eletrônicas, isto é material acessível ao público".

O estudo de caso é adequado tanto às características do problema quanto às necessidades do negócio, bem como permite superar limitações que serão encontradas quando da realização do trabalho.

Yin (2001) destaca que o estudo de caso serve para que seja possível fazer uma avaliação, ainda que de forma descritiva, da intervenção realizada (no caso a verificação da viabilidade econômico financeira para a abertura da franquia mencionada).

Por se tratar de uma técnica que permite formular o problema e identificar suas hipóteses com maior grau de flexibilidade, analisando de forma ampla os caminhos e obstáculos a serem percorridos pela empresa, o estudo de caso possibilita também, que no decorrer da pesquisa aspectos novos detectados como a possibilidade de agregar novos produtos também sejam estudados.

O estudo de caso permite trabalhar com um foco no todo, analisando todas as dimensões que envolvem o problema, característica importante para a realização de um diagnóstico mais preciso. Esta técnica segundo Yin (2001), utiliza instrumentos de pesquisa e de análise mais simples, facilitando a coleta de dados e a análise final dos mesmos, atendendo a uma dificuldade de realização da pesquisa. Os relatórios resultantes de um estudo de caso utilizam linguagem de fácil compreensão e acessível, possibilitando sua utilização e revisão após a realização dos estudos.

3.3 INSTRUMENTOS DE PESQUISA

O levantamento bibliográfico a respeito do tema será realizado através de leitura de artigos, livros, apostilas, e sites, sendo imprescindível para melhor domínio do assunto e determinação do caminho a ser seguido em sua exploração na empresa.

Para obtenção de informações, serão utilizados basicamente a observação, o questionário e a entrevista como instrumentos de coleta de dados. A observação será realizada pela noite (horário de maior demanda do serviço) na região onde a empresa poderá ser instalada e adjacências, verificando detalhes no perfil do público escolhido

tais como faixas etárias, se andam em grupos ou só, suas preferências de lanches, locais que mais freqüentam nos finais de noite.

Os Questionários e entrevistas foram aplicados em bares e eventos, onde se concentra o público potencial e nos concorrentes para verificação de dados qualitativos e quantitativos de comportamento do consumidor.

Para subsidiar a pesquisa, poderá ser necessária a realização de pesquisa documental, a fim de obterem dados que demonstrem otimização de processos para um melhor desempenho da empresa com relação a custos, rapidez, confiabilidade de entrega, dentre outros indicadores que reflitam em resultados para o empreendimento.

Vergara (2003, p. 48) diz que, a pesquisa documental, "é realizada em documentos conservados no interior de órgãos públicos e privados de qualquer natureza ou com pessoas, registros, anais, regulamentos, circulares memorandos, balancetes".

3.4 UNIVERSO E AMOSTRA

O universo a ser pesquisado é a população de Contagem, incluindo indivíduos que trabalham e residem neste município. Porém para o desenvolvimento deste plano, como o mesmo se trata de um trabalho acadêmico será tomado como amostra o total de 150 indivíduos que se dispuser a responder o questionário nos locais já descritos.

3.5 ANÁLISE E TABULAÇÃO DOS DADOS

Após a realização da coleta, os dados obtidos foram organizados e tabulados, de forma a permitir sua análise e interpretação à luz dos conhecimentos teóricos. Nesta fase, algumas dificuldades surgiram tendo em vista a complexidade de aliar a teoria ao processo prático do tema. A análise foi de natureza qualitativa e quantitativa indicando a

oscilação dos fatores externos do ambiente; que refletem diretamente no desempenho da empresa e por conseqüência no resultado e na sua competitividade.

3.6 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Quanto à pesquisa exploratória foram encontradas dificuldades para colher dados específicos sobre o mercado, concorrência e setor onde a empresa que se deseja montar está inserida. Para minimizar as limitações o pesquisador iniciou sua pesquisa com bastante tempo visando obter o maior número de dados possível.

A pesquisa bibliográfica não apresentou dificuldades, uma vez que material sobre empreendedorismo e planos de negócio é de fácil acesso através da biblioteca da faculdade e artigos variados na Internet. No desenvolvimento do estudo de caso foram encontradas dificuldades no momento de realizar a pesquisa, pois alguns participantes se recusaram a responder ao questionário proposto fazendo com que o pesquisador tivesse mais trabalho para completar a amostra estipulada.

4 DESENVOLVIMENTO PRÁTICO DO TRABALHO

4.1 RESULTADOS E ANÁLISE DA PESQUISA COM O PÚBLICO ALVO

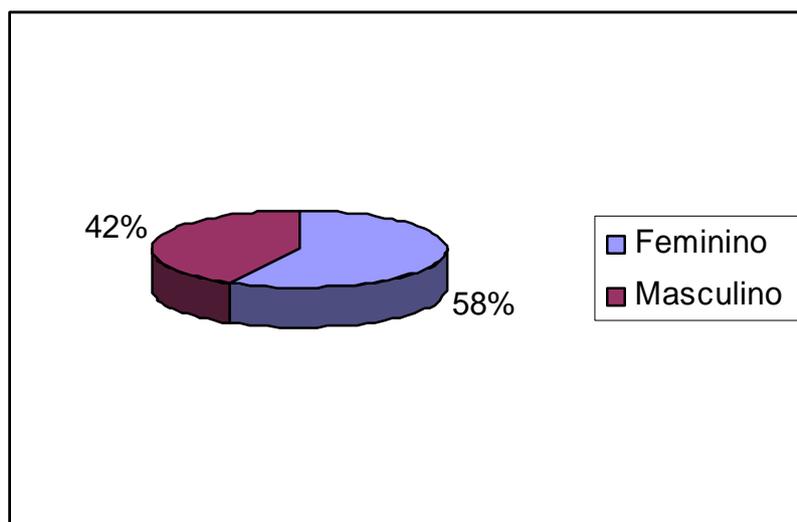
Foi realizada uma pesquisa quantitativa e qualitativa junto ao público-alvo através da aplicação de um questionário que teve como objetivos:

- Descobrir potenciais clientes;
- Conhecer as principais exigências destes clientes;
- Entender como atender os desejos e necessidades destes clientes;
- Definir a participação dos grupos de produtos oferecidos pelo empreendimento proposto, conforme a demanda do mercado-alvo;

- Definir de modo claro e objetivo as principais características do público-alvo;
- Obter dados e informações que possibilitem a estimativa da venda dos produtos e assim fundamentar as análises de viabilidade econômica – financeira e mercadológica do empreendimento proposto.

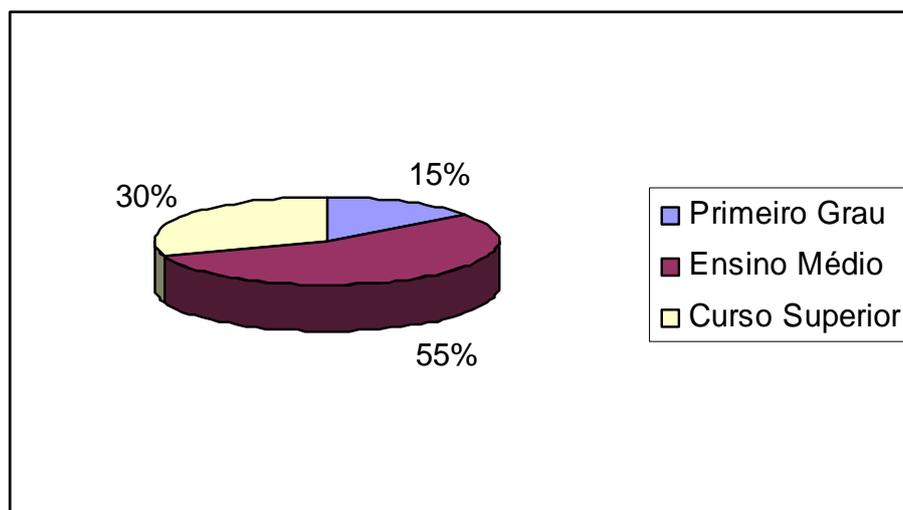
Tendo como base as informações levantadas conforme questionário aplicado ao consumidor de pastéis (ANEXO 1), foram levantados dados relevantes que podem direcionar mais o foco na abertura da franquia de pastéis na região de Contagem. Foram aplicados 116 questionários aos mais diferentes tipos de consumidores que frequentam o Carrefour Contagem. A escolha deste local se deve ao fato de neste espaço existir uma Pastelaria, um restaurante e outras lanchonetes, considerados aqui, os principais concorrentes da “Mais Pastel”. A análise dos dados será feita através de gráficos, para melhor compreensão do perfil dos potenciais consumidores de pastéis.

Em relação ao gênero dos pesquisados, constatou-se que de um total de 116 pesquisados, 58% é do gênero feminino que corresponde a 67 mulheres, enquanto que 42% dos entrevistados _ 49 indivíduos – são do gênero masculino. O Gráfico 1 ilustra tal constatação.

Gráfico 1 – Gênero dos pesquisados

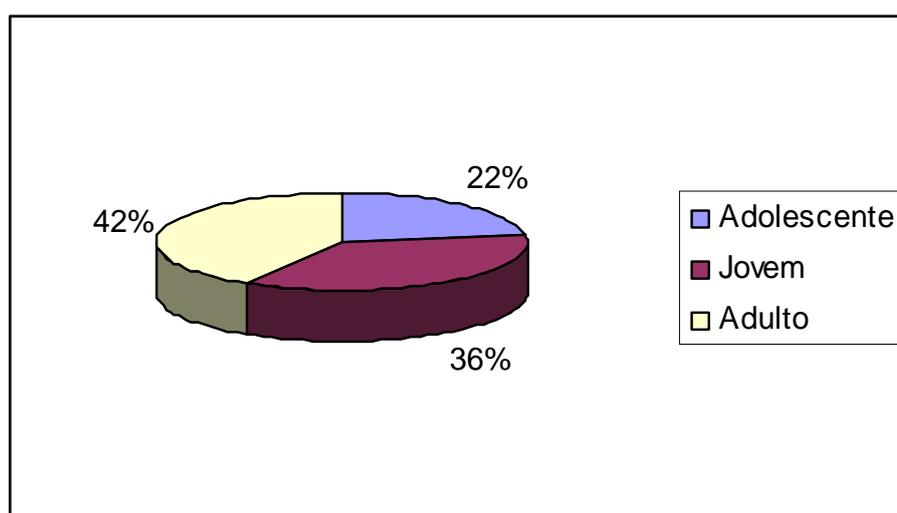
Fonte: Dados da pesquisa, 2010.

Quanto ao nível de escolaridade dos pesquisados, verificou-se que 15% dos pesquisados possuem primeiro grau completo, 55% possuem ensino médio e apenas 30% são formados em algum curso superior, conforme demonstra o gráfico 2.

Gráfico 2 – Nível de escolaridade dos pesquisados

Fonte: Dados da pesquisa, 2010.

Quanto á faixa etária dos pesquisados, constatou-se que 22% dos consumidores ali presentes são adolescentes, 36% são jovens e 42% são adultos, conforme demonstra o gráfico 3.

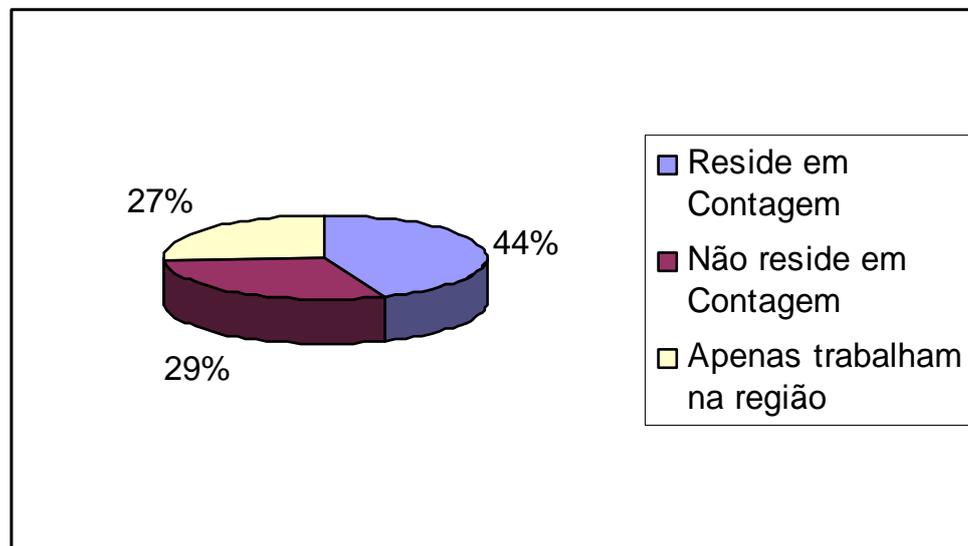
Gráfico 3 – Faixa etária dos pesquisados

Fonte: Dados da pesquisa, 2010.

Perguntou-se aos pesquisados se os mesmos residem na região de Contagem, e verificou-se que 44% são moradores da região, enquanto que 29% não reside na região.

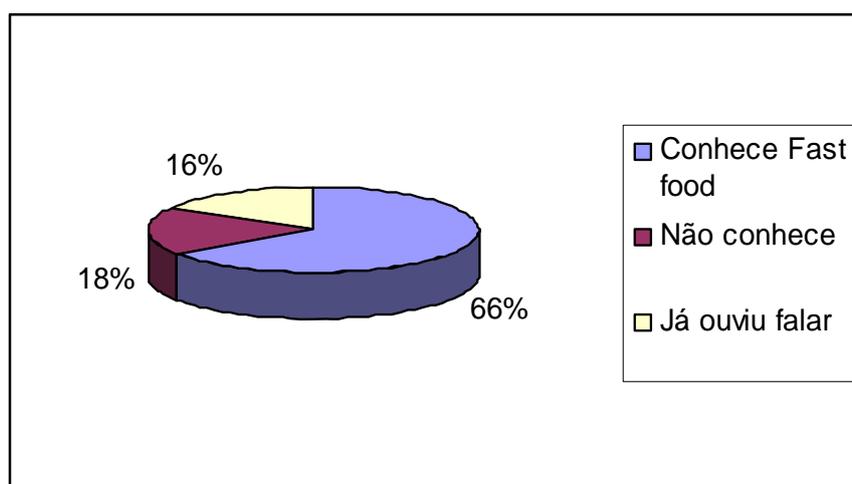
Em contrapartida, 27% dos pesquisados trabalham em Contagem. O gráfico 4 ilustra o percentual destes dados .

Gráfico 4 – Percentual dos pesquisados que residem em Contagem



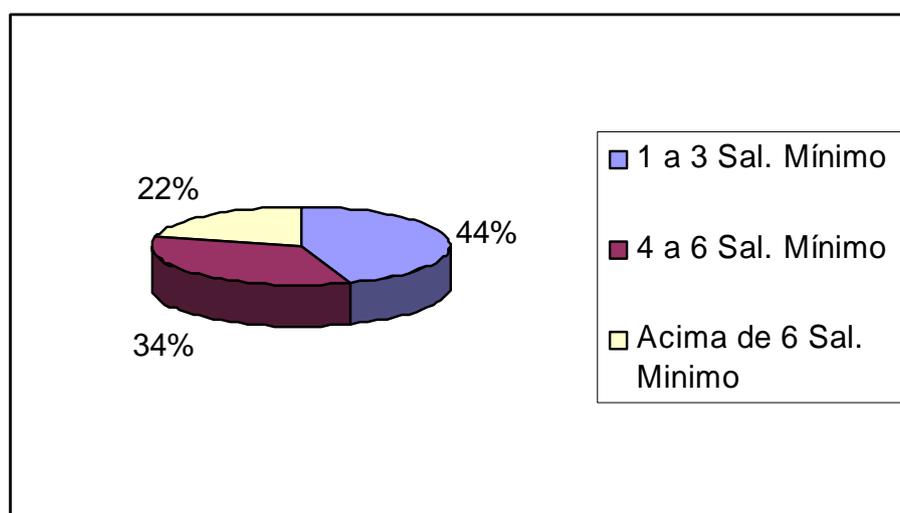
Fonte: Dados da pesquisa, 2010.

Perguntou-se aos pesquisados se eles já ouviram falar da modalidade de *Fast-food*, e obteve as seguintes informações: 66% conhecem *fast-food* e freqüentam, 18% dos pesquisados não conhecem, enquanto que apenas 16% já ouviu falar, mas não sabe explicar o que significa. O gráfico 5 ilustra estes dados.

Gráfico 5 – Nível de conhecimento dos pesquisados sobre Fast-Food

Fonte: Dados da pesquisa, 2010.

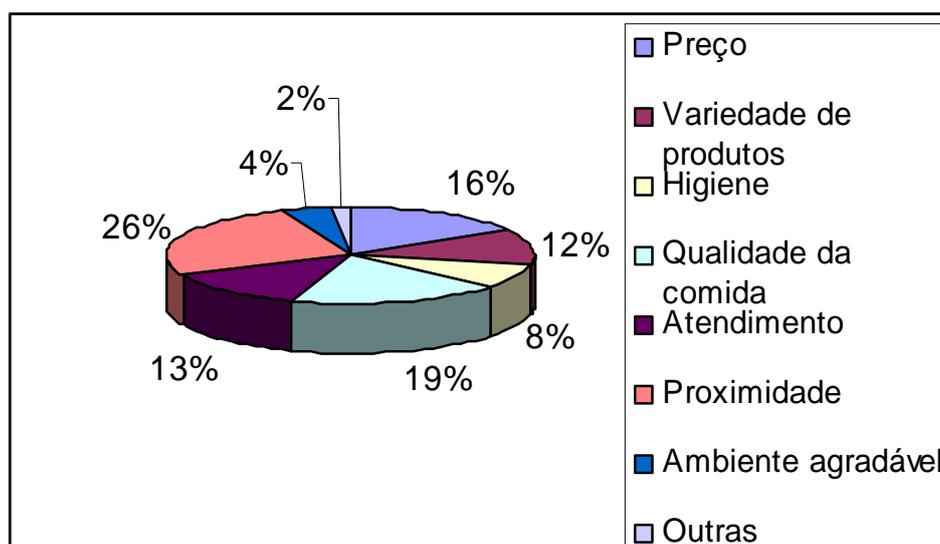
Quanto á renda mensal bruta dos pesquisados, constatou-se que 44% têm renda mensal entre 1 a 3 salários mínimos; 34% possuem renda mensal que varia entre 4 a 6 salários mínimos, enquanto que apenas 22% dos pesquisados apresentam rendimentos acima de 6 salários mínimos mensais. O gráfico 6 ilustra estes dados:

Gráfico 6 – Renda mensal bruta dos pesquisados

Fonte: Dados da pesquisa, 2010.

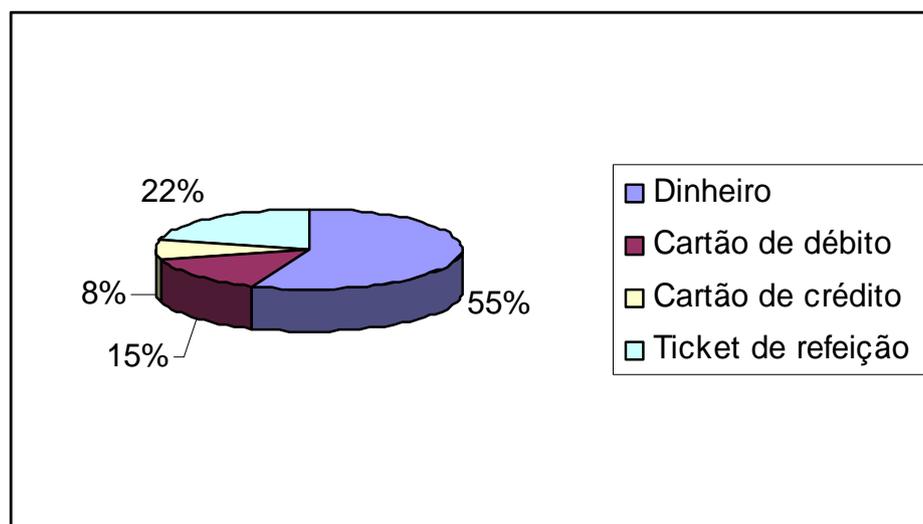
Perguntou-se aos pesquisados, quais as razões que o levam a serem clientes da Pastelaria Mais Pastel, e verificou-se que: as principais razões são proximidade – 26%, qualidade da comida – 19%, e preço dos produtos oferecidos 16%. Atendimento e variedades de produtos também são considerados fatores que fazem dos pesquisados clientes da Pastelaria. O gráfico 7 ilustra esta escolha entre os pesquisados.

Gráfico 7 – Razões que levam os pesquisados a serem clientes da Pastelaria Mais Pastel



Fonte: Dados da pesquisa, 2010.

Foi perguntado aos pesquisados qual é o tipo de pagamento mais utilizado quando consomem lanches. E Verificou-se que 55% pagam em dinheiro, 22% utilizam o ticket alimentação e 15% pagam com o cartão de débito bancário (á vista). Apenas 8% fazem uso do cartão de crédito. O Gráfico 8 demonstra as formas de pagamento dos lanches.

Gráfico 8 – Formas de pagamento dos lanches utilizadas pelos pesquisados

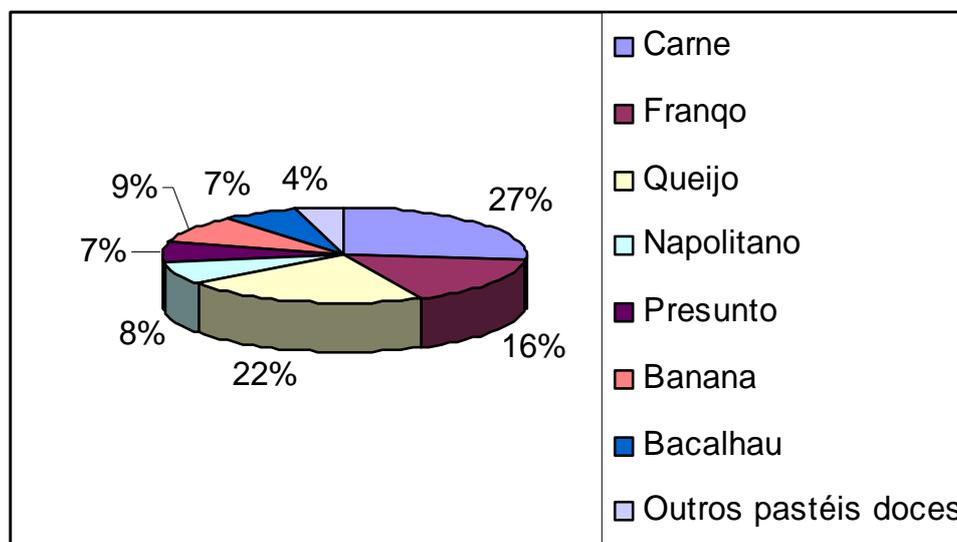
Fonte: Dados da pesquisa, 2010.

Perguntou-se ainda aos pesquisados se existia outra forma de pagamento que eles gostariam que tivessem na Pastelaria e os mesmos disseram que não. Em relação a algum produto que o pesquisado, enquanto consumidor gostaria de consumir, verificou-se que alguns pesquisados sugeriram outros tipos de salgados, tais como coxinhas, empadas, kibes, enrolados, etc. Verificou-se também nesta pesquisa, que grande parte dos indivíduos desconhecem que a Pastelaria Mais Pastel é uma modalidade de fast-food, cerca de 87% dos pesquisados.

Foi perguntado aos pesquisados qual a média de pastéis que são consumidos por cada um na hora do lanche e verificou-se que cerca de 70%, consomem em média 3 unidades de pastéis acompanhados com algum tipo de bebida, como sucos e refrigerantes. Tendo em vista esta média de consumo, foi perguntado aos pesquisados qual o recheio que mais gostam de comer no pastel e verificou-se que 27% da preferência é para o pastel de carne seguido do recheio de queijo – 22% e em terceiro lugar, o pastel de frango com 16% da preferência dos consumidores.

O gráfico 9 ilustra esta preferência de pasteis conforme os pesquisados.

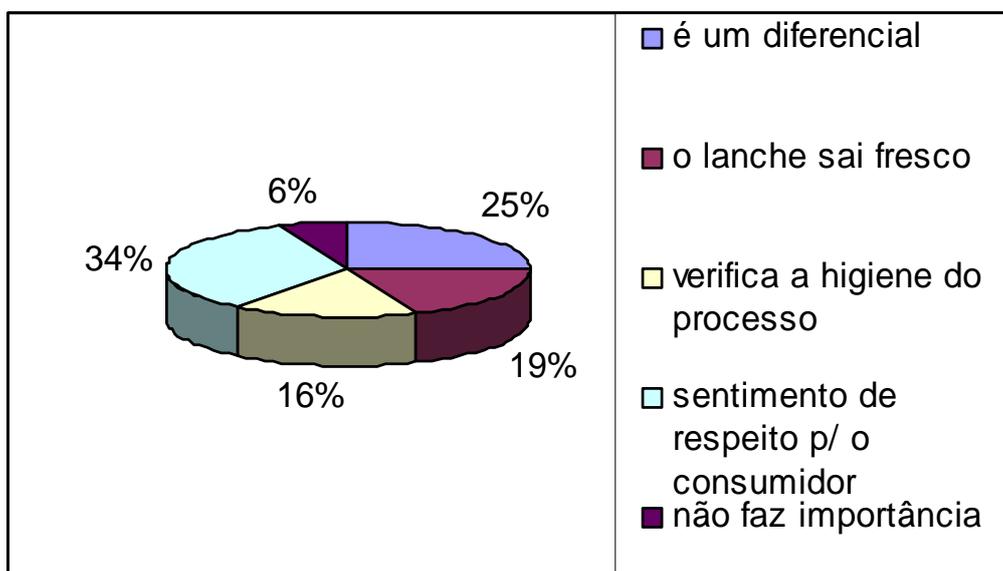
Gráfico 9 – Preferência de recheio de pastéis entre os pesquisados



Fonte: Dados da pesquisa, 2010.

Perguntou-se também aos pesquisados, se entre a pastelaria Mais Pastel e uma lanchonete próxima, qual seria a opção escolhida, 81% responderam que escolheriam a pastelaria. Outro aspecto abordado na pesquisa, refere-se a opinião dos consumidores ao estarem presentes na preparação dos pastéis. Verificou-se que, 34% dos pesquisados percebem esta atitude como respeito ao consumidor, enquanto que 25% consideram ser um diferencial no atendimento e 16% alegam que este procedimento permite que o cliente verifique a higiene no processo de preparação dos pastéis e lanches. O gráfico 10 demonstra esta percepção dos pesquisados.

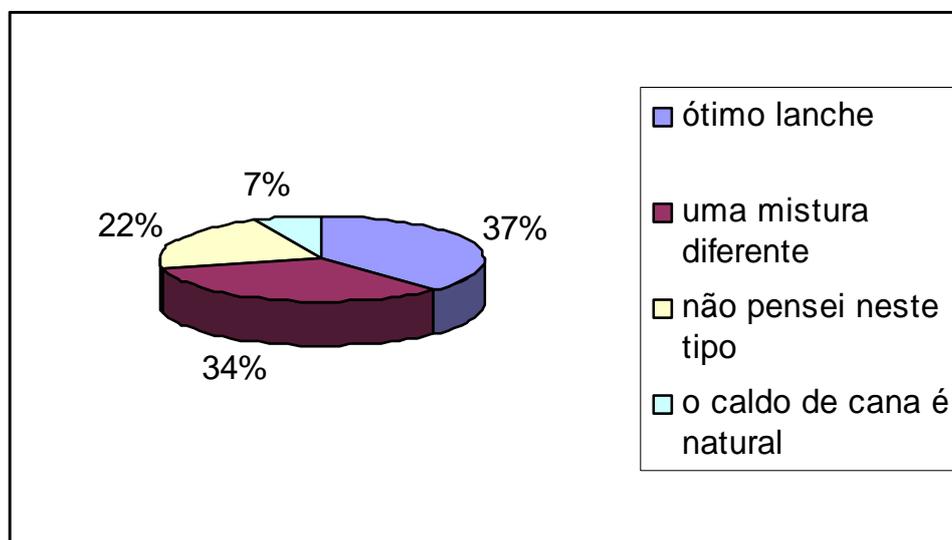
Gráfico 10 – Avaliação dos pesquisados quanto á preparação do lanche



Fonte: Dados da pesquisa, 2010.

Perguntou-se aos pesquisados qual a opinião sobre a combinação entre pastel e caldo de cana para lanche e obteve as seguintes respostas: 37% consideram um ótimo lanche, 34% acham que é uma mistura interessante enquanto que 22% dos pesquisados não pensaram neste tipo de combinação. O gráfico 11 ilustra o ponto de vista dos pesquisados.

Gráfico 11 – Avaliação dos pesquisados acerca da combinação caldo de cana e pastel



Fonte: Dados da pesquisa, 2010.

Perguntou-se aos pesquisados sobre os preços praticados pela pastelaria Mais Pastel, e 92% consideraram que o preço está dentro do mercado, enquanto que apenas 8% não fizeram comparação com outras pastelarias. Outra questão abordada foi sobre a viabilidade de abrir uma nova franquia da pastelaria Mais Pastel em contagem e cerca de 73% acham que esta modalidade de lanches será bem aceita no município devido a grande demanda por lanches rápidos.

5 PLANO DE NEGÓCIO

5.1 APRESENTAÇÃO

A tarefa de realizar um empreendimento exige do investidor um amplo conhecimento e domínio de todos os fatores inerentes à atividade que se propõe a realizar. O sucesso na implantação e manutenção do negócio se fundamenta na atenção e dedicação ao estudo e compreensão do ambiente social, econômico, financeiro, mercadológico e político no qual o empreendimento estará inserido.

O objetivo deste projeto é levar aos investidores informações sobre o mercado de atuação proposto, os investimentos necessários, a indicação da localização ideal para a implantação da loja, o projeto da estrutura física, as previsões dos resultados operacionais, o estudo da estrutura administrativa para a operacionalização do negócio e a análise da viabilidade de implantação do empreendimento sob o prisma econômico-financeiro e mercadológico que, aliado as informações relevantes obtidas através de bibliografias sobre a implantação de empreendimentos de características semelhantes, contribuirão para uma tomada de decisão segura e com grandes perspectivas de sucesso.

5.2 SUMÁRIO EXECUTIVO

5.2.1 O que é o negócio

O negócio do empreendimento proposto através deste plano é a prestação de serviços no segmento de alimentação mediante sistema de franquia de uma pastelaria que já atua no mercado mineiro há mais de 20 anos.

5.2.2 Principais produtos

Os principais produtos a serem comercializados serão pastéis dos mais diversos sabores, caldo de cana, sucos e refrigerantes, entre outros itens conforme a demanda do público consumidor.

5.2.3 Principais Clientes

Os principais clientes dentro do mercado-alvo definido serão os moradores residentes e não residentes principalmente os que trabalham na região de Contagem e demandam por uma alimentação de qualidade com preço acessível e rapidez.

5.2.4 Por que investir neste negócio?

Os principais aspectos que tornam esse negócio atraente para o empreendedor são:

- A boa aceitação do empreendimento obtida através da pesquisa de mercado;
- A constatação de que o setor alimentício é o que mais cresce com resultados positivos no mercado mineiro;
- Facilidade de acesso aos consumidores;
- Investimento com retorno em prazo médio;
- A representação de uma marca tradicionalmente conhecida no mercado mineiro de Fast-Food.

5.2.5 Diferencial do Negócio

- Localização privilegiada com facilidade de acesso;
- Atendentes capacitados para preparar sob a melhor forma os alimentos solicitados pelos clientes;
- Política de preços competitiva;
- Qualidade no atendimento e promoções.

5.2.6 A localização da Empresa

No que diz respeito á localização, há assessoria do franqueador na escolha do local para montagem da loja, no projeto arquitetônico e na padronização da mesma. Em relação aos critérios de escolha da localização, são verificados o potencial econômico da região, o raio de distância entre outras lojas da rede, o fluxo de pessoas e o potencial econômico da região são alguns dos principais fatores que influenciam no sucesso da franquía.

Outro aspecto observado é que o ponto comercial deve ser localizado próximo a empresas, indústrias e escritórios, ou escolas, pois o maior movimento de clientes ocorre no horário do almoço e no final da tarde, após as 17 horas.

A Pastelaria estará situada na avenida João César de Oliveira, em Contagem, próximo ao Habbibis.

. As principais características e considerações determinantes para a indicação desta localização foram: área plana, não sujeita a inundações e enxurradas, com disponibilidade de energia elétrica, telecomunicações, vias de acesso que facilitam o recebimento e a distribuição dos produtos, além de fazer parte de um hipermercado que

atenderá a uma grande demanda por lanches rápidos dos consumidores, que preferem fazer seus lanches num ambiente tranquilo e agradável.

Optou-se pelo arrendamento, visto que na aquisição de tal estrutura o retorno do capital imobilizado demandaria excessivo tempo e comprometeria totalmente o fluxo de caixa do empreendimento.

5.3 NOME DA EMPRESA

A Empresa receberá o nome fantasia de Pastelaria “Mais Pastel” por se tratar de uma franquia e terá como Razão Social Comercial Valadares e Santos Alimentos Ltda.

5.4 EMPREENDEDORES

5.4.1 Forma Jurídica da Empresa

Conforme Filho (1993), existem diversas modalidades de sociedades, podendo citar como exemplo amplamente conhecido as sociedades anônimas. A Comercial Valadares e Santos Alimentos será constituída juridicamente como sociedade, com modalidade de quotas de responsabilidade limitada tendo dois sócios responsáveis. Conforme disposto no artigo 2º da lei 15.219/2004. A Comercial Valadares e Santos Alimentos se enquadra como Micro Empresa (ME), cujo valor auferido da receita anual deve ser igual ou inferior a R\$ 244.900,00.

Sob o aspecto tributário a Comercial Valadares e Santos Alimentos Ltda optou pelo SIMPLES (Sistema Integrado de Pagamento de imposto e Contribuições das Micro Empresas e Empresas de Pequeno Porte) que apresenta facilidade no recolhimento devido à unificação dos impostos. De acordo com a nossa legislação tributária, o

SIMPLES consiste em uma forma simplificada e unificada de recolhimento de tributos, por meio da aplicação de percentuais favorecidos e progressivos, incidentes sobre uma única base de cálculo, a receita bruta. Deste modo, considera-se receita bruta o produto da venda de bens e serviços nas operações de conta própria, o preço dos serviços prestados e o resultado nas operações em conta alheia (operações realizadas pela empresa em nome de terceiros), excluídas as vendas canceladas, as devoluções de vendas e os descontos incondicionais concedidos.

Considera-se microempresa (ME) a pessoa jurídica que tiver auferido, no ano-calendário, receita bruta igual ou inferior a R\$ 120.000,00, e a empresa de pequeno porte (EPP) aquela que tenha auferido, no ano-calendário, receita bruta superior a R\$ 120.000,00 e igual ou inferior a R\$ 1.200.000,00. No caso de início de atividades, para fins de opção pelo SIMPLES, a pessoa jurídica deverá observar os limites de receita bruta proporcional ao número de meses de início de suas atividades. De acordo com a Instrução Normativa 34 SRF/2001, as empresas enquadradas no SIMPLES podem adotar, para fins de determinação da receita bruta auferida:

- a) regime de Caixa: as receitas são computadas somente no mês do efetivo recebimento;
 - b) regime de Competência: as receitas são computadas no mês em que as vendas forem faturadas, independentemente de seu efetivo recebimento.
- O critério escolhido para o recolhimento das receitas deverá ser mantido para todo o ano-calendário.

Quanto aos impostos e contribuições, a inscrição no SIMPLES implica no pagamento mensal unificado dos seguintes impostos e contribuições:

- a) Imposto de Renda das Pessoas Jurídicas – IRPJ;
- b) Contribuição para o PIS/PASEP;

- c) Contribuição Social sobre o Lucro (CSLL);
- d) Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social (COFINS);e
- e) a Contribuição para a Seguridade Social a cargo da Pessoa Jurídica.

O SIMPLES poderá incluir o Imposto sobre operações Relativas à Circulação de Mercadorias e sobre Serviços de Transporte Interestadual e Intermunicipal (ICMS) ou o Imposto sobre Serviços de Qualquer Natureza (ISS) devida por microempresa e empresa de pequeno porte. No entanto, para isso, é preciso que a Unidade Federada (UF) ou o Município onde a empresa esteja estabelecida venha a aderir ao SIMPLES, mediante convênio. Não poderá pagar o ICMS pelo SIMPLES, ainda que a UF onde esteja estabelecida seja conveniada, a empresa que:

- a) seja estabelecida em mais de uma UF;
- b) exerça, mesmo que parcialmente, atividade de transporte interestadual ou intermunicipal.

A opção pelo SIMPLES não exclui a incidência dos seguintes tributos ou contribuições, devidos na qualidade de contribuinte ou responsável, para os quais deverá ser observada a legislação vigente aplicável às demais pessoas jurídicas:

- a) Imposto sobre Operações de Crédito, Câmbio e Seguro, ou Relativas a Títulos ou Valores Mobiliários – IOF;
- b) Imposto sobre Importação de Produtos Estrangeiros–II;
- c) Imposto sobre Exportação, para o Exterior, de produtos Nacionais ou Nacionalizados – IE;
- d) Imposto sobre a Propriedade Territorial Rural – ITR;
- e) Contribuição Provisória sobre a Movimentação Financeira – CPMF;

- f) Contribuição para o Fundo de Garantia do Tempo de Serviço – FGTS;
- g) Contribuição para a Seguridade Social, relativa ao empregado.

A Lei 9.317/96 veda a determinadas empresas a adesão ao sistema unificado de pagamento de tributos e contribuições, conforme segue a seguir:

a) Excesso de Receita Bruta: não poderá optar pelo SIMPLES a pessoa jurídica que na condição de ME tenha auferido receita bruta superior a R\$ 120.000,00 no ano-calendário imediatamente anterior; na condição de EPP tenha auferido receita bruta superior a R\$ 1.200.000,00 no ano-calendário imediatamente superior.

b) Sociedades Anônimas: as empresas constituídas sob a forma de sociedades por ações de capital aberto ou fechado estão impedidas de se inscrever no SIMPLES.

c) Participação de Entidade Pública: a pessoa jurídica constituída sob qualquer forma, de cujo capital participe entidade de administração pública, direta ou indireta, federal, estadual ou municipal, não pode se beneficiar do sistema.

d) Pessoa Jurídica com Sede no Exterior: o SIMPLES é vedado à empresa que seja filial, sucursal, agência ou representação, no País, de pessoa jurídica com sede no exterior.

e) Sócio Pessoa Jurídica: as empresas que tiverem como sócio pessoa jurídica estão impedidas de enquadrar-se no sistema unificado de tributação.

f) Participação da Empresa em outra Pessoa Jurídica: a empresa que participar no capital de outra pessoa jurídica.

g) Participação em outra Empresa pelo Titular ou Sócio: não pode se enquadrar no SIMPLES à empresa cujo titular ou sócio participe com mais de 10% do capital de outra pessoa jurídica. No entanto, a empresa não perderá o direito ao enquadramento, se a soma da receita bruta anual das empresas interligadas não ultrapassar o limite de R\$ 1.200.000,00, ou limite proporcional, no caso de início de atividades. Da mesma forma,

não perde direito ao enquadramento a empresa cujo titular ou sócio participe de várias pessoas jurídicas, com menos de 10% do capital social de cada uma delas, ainda que a soma dos percentuais de participação resulte em mais de 10%.

h) Sócio Estrangeiro no Exterior: as pessoas jurídicas que tenham sócio estrangeiro, residente no exterior, participando de seu capital social, não poderão optar pelo SIMPLES. Portanto, se o sócio residente no exterior for brasileiro, ou, ainda, se o sócio estrangeiro for residente no Brasil, não haverá qualquer restrição.

i) Restrições pela Atividade Explorada: empresas que exercem as atividades de instituições financeiras e empresas equiparadas; atividades imobiliárias; locação ou administração de imóveis; armazenamento e depósito de produtos de terceiros; propaganda e publicidade, excluídos os veículos de comunicação; factoring; prestação de serviços de vigilância, limpeza, conservação e locação de mão-de-obra; prestação de serviços profissionais e industrialização por conta própria ou por encomenda, de bebidas e cigarros são vedadas à opção pelo regime simplificado.

j) Empresa com Débito Inscrito: se a empresa tiver débito inscrito em Dívida Ativa da União ou do Instituto Nacional do Seguro Social (INSS) ou à Procuradoria Geral da Fazenda Nacional (PGFN), ficará obrigado a providenciar sua regularização junto a esses órgãos.

l) Sócio ou Titular Inscrito em Dívida Ativa: a empresa que o titular ou sócio que participe de seu capital com mais de 10%, esteja inscrito em Dívida Ativa da União ou do Instituto Nacional do Seguro Social (INSS), cuja exigibilidade não esteja suspensa.

m) Sócio com Bens Incompatíveis: não poderá beneficiar-se do sistema unificado o seu titular ou sócio com participação em seu capital superior a 10%, adquira bens ou realize gastos em valor incompatível com os rendimentos por ele declarados.

n) Empresa Resultante de Cisão: se a empresa for resultante de cisão ou de qualquer outra forma de desmembramento não poderá aderir ao SIMPLES, exceto no que se referir operações realizadas antes da vigência da Lei 9.317/96.

Quanto ao cálculo para o recolhimento do imposto unificado, as ME e EPP, inscritas no SIMPLES, determinarão o valor devido mensalmente aplicando, sobre a receita bruta mensal auferida, os percentuais fixados e partilhados de forma mencionada nos artigos 5º e 23 da Lei 9.317/96, com alterações promovidas pelo artigo 3º da Lei 9.732/98 e pela Lei 10.034/00.

Tabela 2 – Percentuais do Simples por faixa de receita bruta

Imposto	PERCENTUAIS POR FAIXA DE RECEITA BRUTA											
	Microempresa			Empresa de Pequeno Porte								
	Até R\$ 60.000,00	de 60.000,01 a 90.000,00	de 90.000,01 a 120.000,00	Até 240.000,00	de 240.000,01 a 360.000,00	de 360.000,01 a 480.000,00	de 480.000,01 a 600.000,00	de 600.000,01 a 720.000,00	de 720.000,01 a 840.000,00	de 840.000,01 a 960.000,00	de 960.000,01 a 1.080.000,00	de 1.080.000,01 a 1.200.000,00
IRPJ	zero	zero	zero	0,13%	0,26%	0,39%	0,52%	0,65%	0,65%	0,65%	0,65%	0,65%
PIS/PASEP	zero	zero	zero	0,13%	0,26%	0,39%	0,52%	0,65%	0,65%	0,65%	0,65%	0,65%
CSLL	zero	0,4%	1%	1%								
COFINS	1,8%	2%		2%								
Contribuições Previdenciárias	1,2%	1,6%	2,0%	2,14%	2,28%	2,42%	2,56%	2,7%	3,1%	3,5%	3,9%	4,3%
SUBTOTAL	3%	4%	5%	5,4%	5,8%	6,2%	6,6%	7%	7,4%	7,8%	8,2%	8,6%
IPI	0,5%			0,5%								
TOTAL	3,5%	4,5%	5,5%	5,9%	6,3%	6,7%	7,1%	7,5%	7,9%	8,3%	8,7%	9,1%

O percentual a ser aplicado em cada mês será o correspondente à receita bruta acumulada a partir de 1º de janeiro do ano-calendário, até o mês em que o imposto estiver sendo calculado. As EPP não se aplicam os percentuais estabelecidos para as ME, inclusive em relação à receita bruta até R\$ 120.000,00.

As ME e EPP, inscritas no SIMPLES, que se dediquem às atividades de creches, pré-escolas e estabelecimentos de ensino fundamental, determinarão o valor devido mensalmente aplicando, sobre a receita bruta mensal auferida, os percentuais fixados

para as pessoas jurídicas em geral, acrescidos de 50% (ex.: quem recolhe com o percentual de 3% em situações normais, nessa situação recolherá com 4,5%).

5.4.2 Dados dos empreendedores, perfis e atribuições

Sócio 1: Felipe Valadares Santos

Telefone Celular 8809-0712

Perfil:

29 anos, atualmente trabalha com fomento comercial. Possui experiência na área financeira e comercial. Apresenta bons níveis de criatividade, boa articulação verbal e tendência para a liderança carismática.

Atribuição na sociedade:

Gestão Comercial e Administrativa.

5.5 MERCADO

O crescimento das redes de *fast food* se deu com o objetivo de atender aos consumidores, que além de se alimentarem fora de casa, também têm pressa e procuram por refeições rápidas, com qualidade higiênico-sanitária e preços acessíveis. Conforme informação do IBGE, Espera-se, que até o final do século, metade da população brasileira, que trabalha na área urbana, estará fazendo refeições fora de casa. Isso significa um volume enorme de pessoas entrando em restaurantes, lanchonetes e *fast foods*.

O fast food é um segmento do setor alimentício que se constitui pela produção mecanizada de um determinado número de itens padronizados, os quais são sempre idênticos em peso, aparência e sabor, conforme dicionário inglês português, português

inglês do site *google* em 2006. Em geral, as redes de *fast food* oferecem variedade limitada de produtos no cardápio, garantia da procedência de sua matéria prima e preços compatíveis com o tipo de alimento comercializado. O mercado de pastel tem uma enorme aceitação no Brasil, mas ainda tende a crescer. Mas, se há consumidores, também já existe muita concorrência, não apenas entre pastelarias, mas entre lanchonetes e lojas de *fast food*.

5.5.1 Estrutura de Mercado

O mercado de fast food tem crescido muito em Minas Gerais, principalmente nos lugares de grandes movimentações de pessoas, como avenidas principais de uma cidade, shoppings centers, entre outros. Na cidade de Contagem, o *fast food* está em expansão, visto a grande concentração de lanchonetes que oferecem diversos tipos de lanches para seus clientes. Por outro lado, a modalidade do *fast food* tem como diferencial, oferecer um produto diferente com preço competitivo, de modo que investimentos em marketing e promoções são muito freqüentes. No caso de uma pastelaria, o carro chefe é o pastel em seus diferentes sabores, que levam o cliente a ter como opção, escolher o seu lanche que é preparado na hora.

Outro aspecto relacionado ao mercado de *Fast Food* é o nome da bandeira que ela representa fato que confere status do produto vendido e a garantia de uma marca conhecida no mercado.

5.5.2 Empresas concorrentes e sua participação no mercado

Conforme dados obtidos na pesquisa aplicada pelo empreendedor a comercialização de lanches via fast food em Contagem está focada em dois principais concorrentes, que juntos detém a maior fatia do mercado. São eles: o Habibs, o Mac Donalds.

O Habibs está localizado na Avenida João César de Oliveira, próximo ao Big Shopping, no Itaú Power Shopping em Contagem. Por ser um ambiente agradável e manter preços competitivos na sua esfirra, que é o carro chefe deste empreendimento, muitos clientes residentes em contagem procuram o Habibs para lancharem e ter mais comodidade na alimentação.

O Mac Donalds, que atua mais na linha de sanduíches e batatas frita, está dentro dos principais shoppings de Contagem. Apesar de ter enfraquecido sua participação no mercado mineiro, ainda continua sendo referência do público infantil e jovem na hora do lanche, visto o grande marketing que envolve a compra de lanches e os brindes que os acompanham.

5.5.3 Clientes Locais

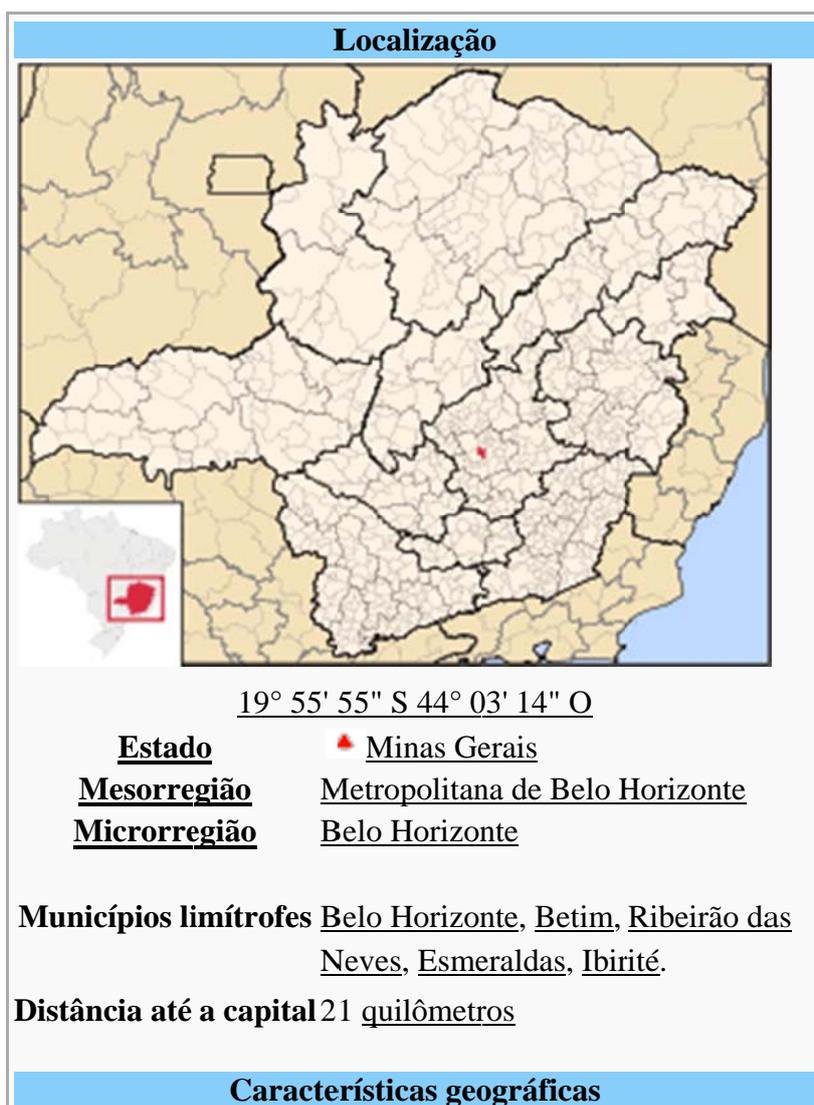
Os principais clientes do negócio proposto são os consumidores residentes em Contagem. Segundo dados do IBGE Contagem é um município brasileiro do estado de Minas Gerais. É atualmente a terceira maior cidade do Estado com cerca de 650.000 habitantes (IBGE/ CENSO 2010), Jornal Hoje em dia – novembro de 2010 – caderno Minas, atrás apenas da capital Belo Horizonte e Uberlândia. Está situado na região central de Minas Gerais, a apenas 21 quilômetros da capital, Belo Horizonte.

Seu sistema viário, planejado para comportar um fluxo intenso de veículos e de carga, é feito através das principais rodovias do país, a BR-381 (Fernão Dias - acesso a

São Paulo), BR-262 (acesso a Vitória e Triângulo Mineiro) e a BR-040 (acesso a Brasília e Rio de Janeiro).

À privilegiada localização de Contagem agregam-se outros atributos que fazem da cidade uma das melhores alternativas para se investir: Como centro polarizador metropolitano, Contagem conta com um sistema viário moderno e bem planejado, garantindo sua integração interna e articulação com os demais centros urbanos do país. A Figura 1 mostra detalhadamente a localização de Contagem como também o perfil demográfico e sócio-econômico da cidade, bem como a renda percapita que faz dela, o coração da indústria mineira.

Figura 1 – Localização de Contagem e perfil sócio-econômico



<u>Área</u>	194,586 <u>km²</u>
<u>População</u>	600.510 <u>hab. est. 2010</u>
<u>Densidade</u>	3.100,8 <u>hab./km²</u>
<u>Altitude</u>	858 <u>metros</u>
<u>Clima</u>	<u>tropical de altitude Aw</u>
<u>Fuso horário</u>	<u>UTC -3</u>
Indicadores	
<u>IDH</u>	0,789 <u>PNUD/2000</u>
<u>PIB</u>	R\$ 7.376.664.565,00 <u>IBGE/2007</u>
<u>PIB per capita</u>	R\$ 12.864,71 <u>IBGE/2007</u>

Fonte: Google Maps, 2010.

5.5.4 Fornecedores

Quanto ao fornecimento dos produtos para a pastelaria, a Franquia Mais Pastel oferece ao franqueado, uma relação com os principais fornecedores que vão atender desde os itens que compõem os pastéis até mesmo outros tipos de guloseimas, tais como balas, chocolates, sorvetes. Atendendo às novas exigências do mercado, a “Mais Pastel” coordena e centraliza sua produção, garantido o sabor único de seus produtos, de modo que a escolha dos seus fornecedores é realizada por meio de rigorosa seleção.

5.5.5 Condições de Distribuição

A distribuição física dos produtos será realizada através de serviço terceirizado. Essa decisão se baseia principalmente na necessidade de redução do capital imobilizado, principalmente no início do negócio.

5.6 NEGÓCIO

5.6.1 Nossa Missão

Proporcionar ao cliente, qualidade, comodidade, segurança e satisfação no consumo de produtos alimentícios no segmento do fast-food.

5.6.2 Objetivos

- ✓ Obter lucro através da qualidade na prestação dos serviços, garantido ao cliente um produto que atenda às suas necessidades de consumo;
- ✓ Construir e manter relações comerciais sólidas com os fornecedores e clientes, para consolidar a imagem da marca “Mais Pastel” como referência no mercado de produtos alimentícios na cidade de Contagem.

5.6.3 Filosofia

Respeito a todos os públicos. Lucro como medida de desempenho.

5.6.4 Metas

- Expansão do mercado a partir do 2º ano de funcionamento, através da abertura de mais uma franquia de pasteis em alguma cidade vizinha;
- Aumento de 50% na participação no mercado no 2º ano de funcionamento;

5.7 O SETOR

O setor alimentício é considerado de grande viabilidade no mercado empreendedor, visto que as pessoas não deixam de se alimentar. No entanto, o segmento da alimentação exige cuidados e a abertura de um negócio exige um estudo

bastante detalhado sobre os tipos de alimentos mais consumidos, o perfil do consumidor.

Atualmente, as franquias têm sido umas boas opções de negócio no segmento de alimentação, por proporcionar ao empreendedor uma marca de tradição que garante a qualidade do produto comercializado. No caso específico dos pasteis, a “Mais Pastel”, tem alcançado uma posição privilegiada no ranking dos fast-foods mais procurados, em razão da sua tradição na confecção dos pastéis para consumo imediato e também na venda da massa do pastel para consumo em casa.

Deste modo, o perfil de um franqueado precisa ser de um empreendedor, possuir iniciativa própria e liderança positiva. Também é importante que saiba estruturar metas e objetivos alcançáveis e elaborar estratégias coletivas para alcançá-los. Trabalhar com regras também é uma habilidade necessária.

5.8 ASPECTOS TÉCNICOS

5.8.1 Política de Estoque

A política de estoque a ser adotada será a manutenção de um estoque mínimo, compatibilizando com a necessidade de redução de capital imobilizado que é favorecido pela facilidade de reposição do estoque devido à proximidade do empreendimento com seus fornecedores.

Na Central de Atendimento aos Franqueados também funciona a Central de Abastecimento, responsável pela produção e comercialização de alimentos. Neste espaço, o franqueador e os franqueados obtém maior poder de negociação junto aos fornecedores.

5.8.2 Mão-de-Obra

A equipe de funcionários de cada nova loja das Pastelarias “Mais Pastel” é selecionada pelo departamento de Recursos Humanos, presente na Central de Atendimento aos Franqueados.

O RH seleciona os funcionários e cuida da contratação da equipe, em seguida dá início ao treinamento teórico, que é complementado pelo treinamento prático em uma das lojas da rede. Nesse período, o franqueado e seus funcionários recebem informações relacionadas às áreas: operacional, administrativa e de manipulação de alimentos – provenientes de profissionais qualificados.

A contratação de pessoal vai variar de acordo com a estrutura do empreendimento. Inicialmente, é aconselhável trabalhar com um número mínimo de funcionários: cozinheiro, ajudante e atendente.

Os Empreendedores deverão realizar um treinamento técnico para os funcionários que irão atuar na linha de frente (balconistas e pasteleiros), o caixa (que vai cobrar os produtos) e para o operador responsável pela movimentação dos produtos (recebimento/estocagem e expedição).

Para a função de pasteleiro e pasteleiro Junior será necessária a exigência de experiência mínima de 2 anos na função e bom manuseio e higiene na preparação dos pastéis e demais itens. A escolha destes atendentes atenderá à uma exigência da franquia, que opta por profissionais do sexo masculino.

Para a função de caixa, será necessário o conhecimento e experiência na função. No caso do operador de estoques, será exigida experiência comprovada no controle e

estocagem, uma vez que os produtos são perecíveis e demandam cuidados constantes com a validade.

5.8.3 Equipamentos

Os equipamentos necessários para a operacionalização das atividades estão elencados abaixo, bem como seus respectivos preços para aquisição.

MÁQUINAS / EQUIPAMENTOS			
DESCRIÇÃO	QUANTIDADE	VL UNITÁRIO	TOTAL
Balcão refrigerador p/bebidas	2	R\$2.800,00	R\$5.600,00
Cortador de Frios	3	R\$90,00	R\$270,00
Fogão Industrial	1	R\$1800,00	R\$1800,00
Balança (até 6 kg)	1	R\$640,00	R\$640,00
Freezer Horizontal	2	R\$ 800,00	R\$1.600,00
Multiprocessador de Alimentos	1	R\$230,00	R\$230,00
Cilindro para Massas	2	R\$300,00	R\$600,00
Batedeira Industrial	1	R\$580,00	R\$580,00
Refresqueira	2	R\$700,00	R\$1.400,00
Bancada de mármore p/massas	1	R\$1.200,00	R\$1.200,00
Tabuleiros para acondicionamento	12	R\$28,00	R\$336,00
Minibalções tipo estufa	03	R\$370,00	R\$1.110,00
Utensílios diversos	-	R\$800,00	R\$800,00
Fritadeira elétrica industrial	01	R\$1.480,00	R\$1.480,00
Cestinhas para servir salgados	30	R\$2,50	R\$75,00
Caixa registradora	01	R\$ 400,00	R\$400,00
MÓVEIS / UTENSÍLIOS			
Mesa escritório	2	270,00	R\$540,00
Cadeira escritório /fornecedores	3	R\$80,00	R\$240,00
Armário escritório	1	R\$380,00	R\$380,00
Aparelho telefone/fax	1	R\$400,00	R\$400,00
Microcomputador c/impressora	1	R\$ 1.500,00	R\$1500,00
TOTAL INVESTIMENTO FIXO			R\$21.181,00

5.8.4 Estrutura de atendimento

Por ser um alimento barato e de fácil digestão, o local dispensa a montagem de mesas com cadeiras. A exemplo das modernas lanchonetes de centros urbanos é aconselhável dispor de bancos no balcão de atendimento e de mesas suspensas sem cadeiras. Recomenda-se uma área mínima de 80 m²

Área construída: 80 m²

Sendo:

Escritório: 20 m²

Estoque e cozinha: 20 m²

Loja: 40 m²

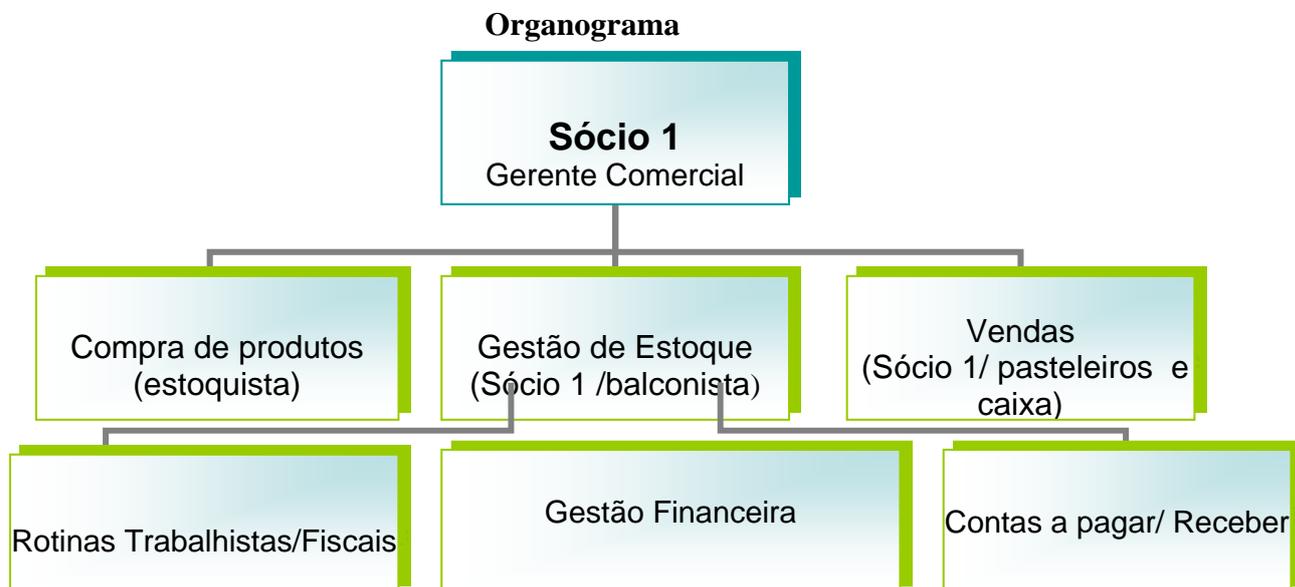
5.8.5 Cronograma de instalação do negócio

A previsão para a locação do imóvel, aquisição dos equipamentos e toda a infraestrutura do negócio são de 45 dias. Paralelamente, estarão se desenvolvendo as ações de registro do empreendimento nos órgãos competentes, bem como as providencias administrativas necessárias para que o negócio seja colocado em marcha (contratação de pessoal, serviço de frete, e compra de materiais para o estoque inicial), sendo que o início das atividades está previsto para o mês de agosto do ano vigente, conforme descrito no cronograma abaixo:

	Atividades	Semanas						
		1 ^a	2 ^a	3 ^a	4 ^a	5 ^a	6 ^a	7 ^a
1	Locação do imóvel							
2	Adequação layout							
3	Legalização do negócio							
4	Contratação e treinamento de pessoal							
5	Contratação de transportador							
6	Abertura da pastelaria							

5.9 ASPECTOS ADMINISTRATIVOS

5.9.1 Os recursos humanos da empresa



5.9.2 Descrição de cargos

Gerente Administrativo

- Gestão de contas a pagar/ contas a receber
- Gestão de faturamento (emissão de notas fiscais)
- Gestão de rotinas trabalhistas
- Gestão de rotinas fiscais

Gerente Comercial

- Gestão de compras (produtos para a revenda)
- Gestão de estoques
- Gestão de Marketing (Produtos, praça. Promoção e preço)

Pasteleiro (Quantidade: 1)

- Atendimento aos clientes

- Preparação dos lanches

Pasteleiro Junior (Quantidade: 3)

- Atendimento aos clientes
- Preparação dos lanches
- Auxílio na Gestão de estoque de produtos
- Limpeza e organização da Pastelaria

Caixa (Quantidade: 1)

- Recebimento dos pedidos;
- Emissão do cupom do pedido
- Controle das entradas e saídas do dinheiro do dia

Cozinheiro (1)

- Preparação dos recheios e de outros tipos de salgados

Balconista (2)

- Controle de entrada e saída do estoque de produtos
- Limpeza e organização da Pastelaria

Auxiliar de Escritório (1)

- Operacionalização do sistema de contas a pagar/receber
- Operacionalização do sistema de faturamento
- Operacionalização das rotinas trabalhistas e fiscais.

5.9.3 Descrição dos Salários/Benefícios

Os Gerentes Administrativo e Comercial:

Pró Labore estimado em R\$ 3.000,00 mensais sócio.

Balconista: R\$380,00

Pasteleiro Júnior: R\$ 395,00

Pasteleiro: R\$ 406,00

Caixa: R\$ 395,00

Cozinheiro: R\$510,00

Auxiliar de escritório: R\$ 510,00

A Empresa oferecerá aos seus funcionários o vale transporte, vale lance e uma cesta básica mensal.

HORÁRIO DE TRABALHO

Cargo	Horário entrada	Almoço	Horário saída
Gerente Comercial	08:00	12:00 às 13:00 hs	18:00 hs
Gerente Administrativo	09:00	13:00 às 14:00 hs	19:00 hs
Auxiliar de Escritório e caixa	08:00	12:00 às 13:30	18:00 hs
Cozinheiro e Pasteleiro Junior	07:00	11:00 às 12:00 hs	15:30 hs
Pasteleiro	12:00	15: às 16:00 hs	20:00

Horário de funcionamento da pastelaria: de segunda a sábado de 7:00 às 20:00 hs.

5.9.4 Treinamento e Desenvolvimento

A franquia durante o período inicial oferecerá ao franqueado e seus funcionários treinamento gratuito, disponibilizando um funcionário experiente, de outra loja da rede, para acompanhamento dos demais funcionários, auxiliando-os em suas dúvidas.

A Pastelaria promoverá, periodicamente, como parte da estratégia de transformar o atendimento em um diferencial de mercado, a participação de seus funcionários em

feiras e eventos ligados ao setor, além de disponibilizar através de um mural no interior da loja, folhetos com artigos e reportagens com informações pertinentes à contextualização dos funcionários com todos os aspectos do setor.

5.10 PLANO OPERACIONAL

5.10.1 Processo de compra

Para atender aos objetivos de venda projetados, a reposição dos produtos será realizada semanalmente, com as compras sendo efetuadas preferencialmente com o fornecedor “Mais Pastel”, que oferece bons preços e prazo de pagamento entre 10 e 30 dias. Quanto aos outros produtos alimentícios que giram na pastelaria, a compra também será semanal conforme a demanda de consumo.

5.10.2 Processo de comercialização dos produtos

Na venda direta na pastelaria, os pasteleiros e balconistas adotarão a postura de acesso aos clientes através da apresentação pessoal, apresentação da loja e do questionamento quanto aos desejos e necessidades dos consumidores, no sentido de apresentar as variedades dos pastéis fabricados pela pastelaria entre outras combinações de lanches.

5.11 ANÁLISE DE SWOT

5.11.1 Público – Alvo

O público-alvo definido para o negócio proposto serão os indivíduos que residem e trabalham na cidade de Contagem/MG, próximos dos domínios físicos da nova loja Extra Hipermercados.

5.11.2 Pontos Fortes

As informações obtidas através da pesquisa de mercado revelam alguns pontos fortes do empreendimento proposto. Tais como:

- A boa localização do empreendimento proposto caracteriza um ponto forte no atendimento às necessidades dos clientes locais.
- Outro ponto forte apresentado pela Pastelaria “Mais Pastel”, também ligado à sua localização diz respeito à facilidade para atender a um número maior de consumidores no quesito lanches rápidos.

5.11.3 Pontos Fracos

A pesquisa revelou alguns pontos fracos do empreendimento proposto em relação à concorrência. São eles:

1. O Fator preço, destacado nas pesquisas como item de grande relevância na decisão da escolha do estabelecimento onde se faz os lanches é favorável aos concorrentes que além da estabilidade no volume de

vendas adquiridas em função do tempo de atuação no mercado, dispõem de imóvel próprio, conforme constatado informalmente pelo empreendedor da Pastelaria “Mais Pastel”. Isso lhes permite praticar preços mais competitivos, em função das menores despesas.

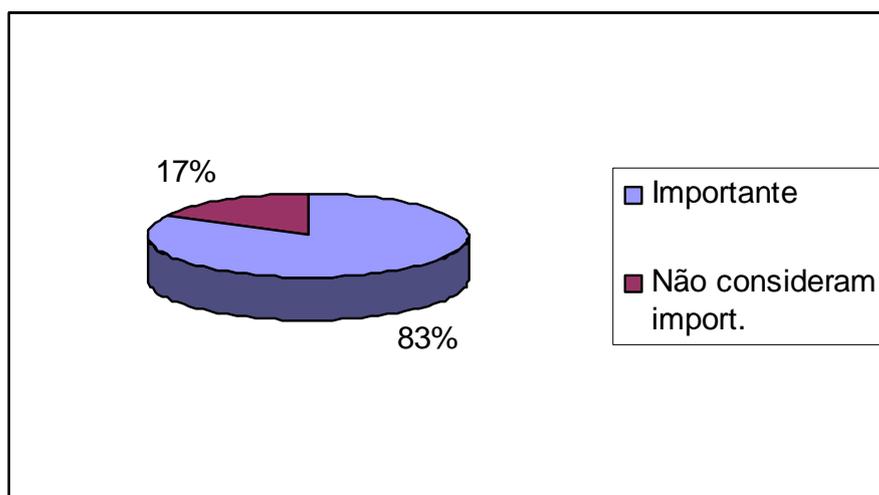
2. Alguns entrevistados declararam não considerar importante a implantação do negócio proposto, por terem acesso á outras lanchonetes na região que já são clientes a um determinado tempo.

5.11.4 Ameaça

Uma ameaça ao sucesso do empreendimento proposto se apresenta através um de seus principais concorrentes na região, por ter maior tempo de atuação e volume de clientes significativo.

5.11.5 Oportunidade

A pesquisa revela que o empreendimento proposto se configura como uma boa oportunidade de negócio, visto que grande parte dos entrevistados demonstrou boa aceitação à sua implantação, conforme demonstrado no gráfico12.

Gráfico 12 – Importância do empreendimento

Fonte: Dados da pesquisa, 2010.

A facilidade de acesso ao estabelecimento, seja sob o aspecto de recebimento, estacionamento para clientes ou expedição de produtos é um fator relevante para a operacionalização do negócio. A Pastelaria Mais Pastel percebe esse aspecto como uma boa oportunidade, pois sua localização preenche todas essas exigências e se destaca em relação aos seus principais concorrentes.

5.12 ESTRATÉGIAS OPERACIONAIS

Em resposta à tendência de fidelidade demonstradas por alguns dos clientes entrevistados, a Pastelaria Mais Pastel utilizará a qualidade no atendimento e a construção de relacionamento com seus clientes, através de promoções e brindes, como diferencial da empresa e fator competitivo.

Com relação à ameaça configurada pelo concorrente e sua atuação no negócio proposto, a Pastelaria Mais Pastel explorará como diferencial sua proximidade com os

clientes, até mesmo por estar situada dentro de um espaço diferenciado que são as imediações de um hipermercado 24 horas.

Conforme demonstrado na pesquisa com o consumidor, o fator preço possui grande relevância na decisão de compra junto ao público-alvo. A Estratégia da Pastelaria Mais Pastel para praticar preços competitivos em relação à concorrência será:

1. Adoção de uma estrutura organizacional enxuta, reduzindo os custos operacionais;
2. Negociação de preços diferenciados conforme o volume da venda, ou seja, concedendo aos clientes vales e bônus, caso façam a opção de levar os produtos para casa.

Outro aspecto importante é o acompanhamento e o monitoramento do grau de satisfação dos seus clientes via pesquisas de opinião na pastelaria, que será divulgada no estabelecimento. Essa ação permitirá a obtenção de subsídios para a correção de possíveis falhas do processo.

Em função do resultado da pesquisa, que aponta a pastelaria como principal fornecedora de pastéis, a qual é sua especialidade, a Pastelaria Mais Pastel adotará promoções de lanches nas férias, com vendas casadas, pois se sabe que no período de férias escolares, o consumo por lanches desta natureza é bem reduzido.

5.13 CONCLUSÃO DA PESQUISA COM O PÚBLICO-ALVO

Através da pesquisa aplicada junto ao público-alvo, comprova-se a existência de mercado para o negócio na cidade de Contagem/MG, onde se verifica uma expansão do setor de alimentação e fast-food, com a presença de um grande número de novas redes

de alimentação, que comercializam lanches rápidos a preços competitivos. Entretanto, ressalta-se que o empreendimento deve ser capaz de oferecer um diferencial aos clientes.

Este diferencial pode ser entendido desde a localização adequada, que propicie conforto e facilidade aos clientes na hora do consumo de lanches. Através de dados importantes evidenciados na pesquisa sobre o comportamento dos clientes, o empreendedor poderá atraí-los e conquistá-los, tornando viável essa oportunidade de negócio.

5.13.1 Análise dos Principais concorrentes

Essa análise deu-se através do contato informal com alguns consumidores dos principais concorrentes. O objetivo foi conhecer a forma de atuação dos mesmos no mercado e ouvir dos clientes, possíveis reclamações ou sugestões que possam ser úteis para o negócio.

5.14 CONCORRENTES

5.14.1 Concorrente 1

Está no mercado há aproximadamente seis anos, demonstram como pontos fortes uma boa política administrativa, um bom senso de organização, higiene e infra-estrutura para atender os consumidores na hora do lanche. Pontos fracos: Os preços praticados são ligeiramente maiores do que os dos seus concorrentes e está instalada em um local que apresenta dificuldade para estacionamento para clientes e embarque e desembarque de produtos.

5.14.2 Concorrente 2

Está no mercado há aproximadamente oito anos, demonstra como pontos fortes uma política de preços competitiva, um mix de produtos amplo e também infra-estrutura adequada para atendimento de um número maior de clientes. Pontos negativos: preço demasiadamente caro, visto que no setor de alimentação fast-food, os consumidores procuram aquilo que atende às suas necessidades econômicas.

5.14.3 Conclusão da análise dos principais concorrentes

Os dois concorrentes analisados possuem características que podem ser classificadas como vantagens e desvantagens em relação ao negócio aqui proposto. Entretanto, apesar da presença desses concorrentes e da posição de destaque que eles ocupam no atual mercado, é possível concluir que há espaço para a implantação do negócio e, a Pastelaria Mais Pastel pretende ocupar esse espaço através da proposta de um novo padrão de relacionamento na comercialização de lanches rápidos e pastéis (carro chefe da franquia), na cidade de Contagem/ MG.

5.15 PLANO DE MARKETING

5.15.1 Segmentação de Mercado

Apesar da sua política de respeito a todos os públicos, a Pastelaria Mais Pastel segmentará seu mercado com o foco nos clientes que buscam um lanche com preço competitivo e de qualidade, para atender em tempo hábil às suas demandas.

5.15.2 Objetivos Corporativos

- Obter ganho de *market-share* (participação de mercado) e figurar entre os principais estabelecimentos de alimentação na modalidade fast-food, na cidade de Contagem/ MG, a partir do terceiro ano de operação;
- Obter o crescimento de vendas necessário para alcançar o *market-share* estimado;
- Programar uma política de preços compatível com a imagem de liderança que a empresa pretende formar.

5.15.3 Plano de Vendas

Apesar de ser apenas uma parte do plano de marketing da Pastelaria Mais Pastel, o plano de vendas será a base para o desenvolvimento das demais atividades da empresa. Uma equipe composta por profissionais vinculados às áreas de compra, operacional, marketing, engenharia de alimentos e o próprio franqueador, acompanham cada uma das lojas e avalia o processo de vendas. Nessa perspectiva de apoio, suporte e acompanhamento das lojas, forma-se um elo de parceria que garante a construção diária do sucesso da franquia.

5.15.3.1 Produtos

A Pastelaria Mais Pastel oferecerá aos seus clientes uma gama de produtos, capaz de atender a demanda do setor alimentício, de maneira abrangente. Como prova do respeito ao atendimento a outros públicos, também oferecerá lanches naturais e de baixa caloria.

5.15.3.2 Abastecimento

O abastecimento ou reposição de estoque será gerido pelo gerente comercial, preferencialmente junto ao fornecedor Mais Pastel, salvo quando o orçamento de um outro fornecedor for considerado significativamente mais atrativo sob o aspecto financeiro.

5.15.3.3 Mix de Produtos

O mix de produtos em estoque será definido a partir da demanda destacada na pesquisa de mercado e posteriormente terá como referencia a demanda do mercado.

5.15.3.4 Preços

Inicialmente, os preços praticados pela Pastelaria Mais Pastel estarão ligeiramente menores que os da concorrência. Esta ação fará parte da estratégia de retirada de clientes dos concorrentes e também como forma de atrair a atenção da clientela para a entrada do empreendimento no mercado, sem, no entanto, deixar que este preço atinja um nível tal, que prejudique a situação financeira e aumente o tempo de recuperação do investimento realizado.

5.15.4 Plano de Propaganda

A propaganda será fundamentada na divulgação dos diferenciais oferecidos pela Franquia (atendimento, localização privilegiada e preços competitivos). Sua veiculação se dará através de um carro de som circulando pela cidade, principalmente nos bairros de maior índice de crescimento. O plano de propaganda da Pastelaria Mais Pastel também acredita na propaganda boca-a-boca, veiculada pelos próprios clientes.

5.15.4 Plano de Promoções

A Pastelaria Mais Pastel utilizará como instrumento de promoção do seu negócio, chaveiros com a logomarca da empresa, vales-lanches que serão distribuídas aos seus consumidores.

5.16 ASPECTOS FINANCEIROS

A análise econômico-financeira sobre a implantação de um empreendimento deve considerar uma série de tipos de respostas, como: montante dos investimentos; financiamentos; montante de recursos próprios; custo dos produtos; preços possíveis; retorno do investimento próprio; riscos de pagamento do financiamento; possibilidade de pagamento dos dividendos; índice de produtividade de dividendos; índice de produtividade dos recursos; índice de risco financeiro; sensibilidade econômico-financeira a fatores externos.

Verificou-se conforme Dolabela (1999), que o primeiro passo para se estabelecer um plano financeiro numa análise de viabilidade de um novo negócio é saber quanto será necessário para montar a empresa e iniciar as atividades. Segundo o autor, essa pergunta trata dos investimentos iniciais e contém três partes: as despesas pré-operacionais; os gastos com a montagem do negócio (investimentos fixos) e os investimentos iniciais de capital de giro.

Deste modo, seguiu-se o seguinte roteiro:

Investimentos fixos:	R\$20.181,00
Despesas pré-operacionais	R\$ 4.315,00
Investimento em estoque inicial:	R\$20.187,91
Custo mínimo operacional:	R\$ 10.000,00
Investimento total:	R\$ 54.683,91

Investimentos pré-operacionais:

As despesas pré-operacionais estão relacionadas com as reformas, abertura legal da empresa, a desenvolvimento da logomarca. Abaixo segue tabela mostrando estas despesas

INVESTIMENTO PRÉ OPERACIONAL	
Despesas pré operacionais	R\$
Gasto com publicidade	2.000,00
Registro da empresa	1.000,00
Serviço de pintura	2.000,00
Pedreiro	830,00
Contrato seguro contra incêndio	210,00
Iluminação	1.075,00
Material de construção	20.000,00
marcenaria	10.000,00
Material de pintura	1.000,00
Serviços de terceiros	200,00
serralheiro	330,00
Total	38.645,00

Despesas operacionais

São os recursos necessários para parte operacional da empresa e para geração de receitas. Neste item constam despesas com gráfica para impressão de formulários, para embalagens, materiais de limpeza, mobiliário e estoque.

MÁQUINAS / EQUIPAMENTOS			
DESCRIÇÃO	QUANTIDADE	VL UNITÁRIO	TOTAL
Balcão refrigerador p/bebidas	2	R\$2.800,00	R\$5.600,00
Cortador de Frios	3	R\$90,00	R\$270,00
Fogão Industrial	1	R\$1800,00	R\$1800,00
Balança (até 6 kg)	1	R\$640,00	R\$640,00
Freezer Horizontal	2	R\$ 800,00	R\$1.600,00
Multiprocessador de Alimentos	1	R\$230,00	R\$230,00
Cilindro para Massas	2	R\$300,00	R\$600,00
Batedeira Industrial	1	R\$580,00	R\$580,00
Refresqueira	2	R\$700,00	R\$1.400,00
Bancada de mármore p/massas	1	R\$1.200,00	R\$1.200,00
Tabuleiros para acondicionamento	12	R\$28,00	R\$336,00
Minibalcões tipo estufa	03	R\$370,00	R\$1.110,00
Utensílios diversos	-	R\$800,00	R\$800,00
Fritadeira elétrica industrial	01	R\$1.480,00	R\$1.480,00
Cestinhas para servir salgados	30	R\$2,50	R\$75,00
Caixa registradora	01	R\$ 400,00	R\$400,00
MÓVEIS / UTENSÍLIOS			
Mesa escritório	2	270,00	R\$540,00
Cadeira escritório /fornecedores	3	R\$80,00	R\$240,00
Armário escritório	1	R\$380,00	R\$380,00
Aparelho telefone/fax	1	R\$400,00	R\$400,00
Microcomputador c/impressora	1	R\$ 1.500,00	R\$1500,00
TOTAL INVESTIMENTO FIXO			R\$21.181,00

Estoque inicial

A definição do estoque inicial não depende apenas dos sócios, depende também dos fornecedores, pois os mesmos estabelecem uma quantidade mínima de produtos, além de não darem prazo para pagamento para primeira compra.

PRODUTOS	VALOR MEDIO
Mais Pastel (recheios, massa e outros)	R\$ 7.792,53
Kibon	R\$ 773,68
Coca- Cola	R\$5.003,63
Cana	R\$320,00
Souza Cruz	R\$3.497,11
Cartão	R\$235,00
Outros bombons e balas	R\$2.009,76
Descartáveis	R\$489,00
Gás carbônico (cilindro)	R\$67,20
Total	R\$ 20.187,91

Com o valor médio das mercadorias definido é possível calcular o valor inicial de estoque e fazer a projeção de vendas, pois a mesma depende de saber quanto vai ser o preço médio de venda de dos produtos.

Custo inicial de estoque: R\$ 20.187,91

Custo mínimo operacional.

Este conceito leva em conta um valor que a empresa tem que disponibilizar em caixa para conseguir girar seu caixa.

R\$ 10.000,00

Projeção de Vendas por mês

BALANÇO MENSAL	
BALANÇO MENSAL 2010	
LOJA:	Pastelaria Mais Pastel
MÊS:	MÊS: Dezembro
1	2.047,80
2	1.203,80
3	870,90
4	1.515,80
5	2.963,80
6	1.560,80
7	1.315,00
8	1.625,30
9	1.271,30
10	1.184,49
11	1.737,80
12	3.063,65
13	1.121,90
14	1.010,90
15	1.368,90
16	1.187,85
17	943,80
18	1.205,80
19	2.388,10
20	1.473,80
21	1.038,90
22	938,95
23	1.122,90
24	863,30
25	1.191,55
26	2.125,00
27	1.259,40
28	856,90
29	819,20
30	1.253,90
31	1.114,80
TOTAL	43.646,29

Custo fixo

Os gastos fixos são aqueles os valores monetários pagos pelos recursos utilizados para manter o funcionamento do negocio independente se houver ou não receita de vendas. São aqueles que não mantêm proporcionalidade direta com as vendas. Ex: aluguel, salários, pró-labore, telefone, luz, água, despesas com contador.

DESPESAS FIXAS	
Aluguel	R\$ 2.500,00
Taxa de Condomínio	R\$ 1.000,00
Água	R\$200,00
Luz	R\$250,00
Telefone	R\$100,00
IPTU	R\$500,00
Material de limpeza	R\$80,00
Manutenção e conservação	R\$200,00
Contador	R\$700,00
Pró - Labore	R\$2.400,00
Salários	R\$3.598,00
Encargos Sociais	R\$1.100,00
Taxa segurança eletrônica	R\$200,00
Material de escritório	R\$40,00
Material expediente loja	R\$ 1000,00
Taxas bancos	R\$60,00
Franquia Mais Pastel	R\$2.000,00
Outros Impostos	R\$ 650,00
TOTAL	R\$16.578,00

Despesa variável

Os custos variáveis estão ligados diretamente a quantidade vendida, ou seja, são aqueles gastos que são gerados toda vez que se realiza uma venda. Ex: impostos.

Projeção de despesas variáveis / mês:	
Vendas: R\$	R\$43.646,29
Simplex 3%	R\$1.309,38
Simplex Minas 2% (-) 283,77	R\$1.025,61
Total:	R\$41.311,30

Depreciação

Tabela de depreciação:		
Recurso	Vida útil	% ano
Instalações	10 anos	10,00
Software	4 anos	25,00
Equipamentos	5 anos	20,00
Moveis e utensílios	10 anos	10,00

Depreciação acumulada			
Bens	Valor (R\$)	Taxa ano(%)	Valor (R\$)
Instalações	3.000,00	10%	300,00
Equipamentos	2.110,00	20%	422,00
Software	1.000,00	25%	250,00
Total de depreciação anual			972,00
Total de depreciação mensal			81,00

Demonstrativo de resultados - Mensal	
Discriminação	Valor Total (R\$)
(+) Receita de vendas	R\$43.646,29
(-) Custo da mercadoria Vendida	R\$19.631,71
(-) Despesa variável de vendas	R\$2.344,99
(=) Margem de contribuição	R\$21.669,59
(-) Custos fixos	R\$16.578,00
(=) Lucro liquido/ mês.	R\$5.091,59

TAXA INTERNA DE RETORNO (TIR)

Taxa Interna de Retorno é a taxa de desconto que iguala o valor atual líquido dos fluxos de caixa de um projeto a zero.

Para fins de decisão, a taxa obtida deverá ser confrontada a taxa que representa o custo de capital da empresa e o projeto só deverá ser aceito quando a sua taxa interna de retorno superar o custo de capital, significando que as aplicações da empresa estarão rendendo mais que o custo dos recursos usados na entidade como um todo.

Dados:

ANO	FLUXO DE CAIXA (R\$)
1	266.560,00
2	266.560,00
3	377.598,00
4	407.598,00
5	488.792,00
6	488.792,00
7	488.792,00
8	488.792,00
9	488.792,00
10	488.792,00

Solução:

F FIN
266.560,00 CHS G CF _J
266.560,00 G CF _J
377.598,00 G CF _J
407.598,00 G CF _J
488.792,00 G CF _J
6 G N _J
F IRR 110,09 %

5.16.1 Conclusão dos Aspectos Financeiros

Considerando a margem de lucro, os investimentos, as despesas pré-operacionais e operacionais, o demonstrativo de resultado, as margens de depreciação, pode-se dizer que abrir uma franquia da Pastelaria “Mais Pastel” é um negócio viável, que possui margem para taxa de retorno de um prazo flexível de 12 a 24 meses.

Sabendo que as despesas fixas não tendem a aumentar com o desenrolar do negócio, e em virtude do investimento inicial ser apenas o ponto de partida para a abertura do negócio, a margem de lucro alcançada nos meses que se seguirão, pode ser voltada para melhoria e ampliação do negócio, já que se pretende expandir e abrir outras pastelarias no sistema de franquia no período de três anos.

6 CONCLUSÃO

Tendo em vista que o pastel tem uma enorme aceitação do público consumidor de lanches rápidos e também da grande aceitação das franquias de pastelaria “Mais Pastel” em Belo Horizonte e região metropolitana, pode-se dizer que abrir uma franquia para comercialização de pastéis e caldo de cana entre outras variedades de lanches é um negócio viável, com retorno em prazo favorável ao investimento inicial.

Outro aspecto que motiva os empreendedores a iniciar este negócio é o diferencial do produto no que se refere á manipulação e preparação dos recheios diante do consumidor, que atesta a qualidade e higiene do processo de fabricação dos pastéis, fato este que confere credibilidade e fideliza o consumidor/cliente a freqüentar a pastelaria.

Por estas razões, pode-se dizer que abrir uma pastelaria na região de Contagem será um investimento positivo e de grandes perspectivas para os empreendedores, até porque o setor de alimentação é promissor e apresenta bons resultados em comparação com outros segmentos no mercado brasileiro. Estima-se com este estudo exploratório que as possibilidades para abrir uma pastelaria em sistema de franquia são significativas, visto o levantamento dos investimentos necessários e a demanda pelo consumo do pastel como alternativa de lanche rápido.

7 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABF – Associação Brasileira de Franchising. Pesquisa ABF, sobre o desenvolvimento de franquias. (2004.) Disponível em: <<http://www.abf.com.br/abf.com.br/3&IDArea=1>>. Acesso em: 27 out . 2006.

AMARAL, Luiz Henrique. Revisão da Lei de Franquia: Novos Desafios. *Revista da ABPI*, Nº 39 - Mar. /Abr. 1999.

BALLOU, Ronald. H. *Logística empresarial: transportes, administração de materiais, distribuição física*. São Paulo: Atlas, 1993.

BANGS, David H. *Como abrir seu próprio negócio: um guia completo para novos empreendedores*. São Paulo: Nobel, 1999.

BERNARD, Daniel Alberto. *Franchising: avalie este investimento*. São Paulo: Atlas, 1992.

BERNARDI, Luiz Antonio. *Política e formação de preços: uma abordagem competitiva sistêmica e integrada*. São Paulo: Atlas, 1996.

BIRLEY, Sue; MUZYKA, Daniel F. *Dominando os desafios do Empreendedor*. São Paulo: Makron Books, 2001. 334 p.

BOWERSOX, Donald. J; CLOSS, David. *Logística empresarial: o processo de integração da cadeia de suprimento*. São Paulo: Atlas, 2001.

BRASIL. *Ministério da Indústria e do Comércio*. Conselho de Desempenho Comercial. Franquia Comercial. Rio de Janeiro, 1972.

BUARQUE, Cristovan. *Avaliação econômica de projetos*. Rio de Janeiro: Campus, 1984.

CARVALHO, Antonio V; NASCIMENTO, Luiz P. *Administração de Recursos Humanos*. São Paulo: Atlas, 1999.

CASAROTTO FILHO, Nelson. *Projeto de negócio: estratégias e estudos de Viabilidade*: São Paulo: Atlas, 2002.

CHERTO, Marcelo Raposo. *Franchising: revolução no marketing*. São Paulo. McGraw-Hill, 1998.

CHIAVENATO, Idalberto. *Vamos abrir um novo negócio?* São Paulo: Makron Books, 1995.

CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. *Planejamento estratégico*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CHURCHILL, Gilbert A. Jr. *Marketing: Criando valor para os clientes*. São Paulo: Saraiva. 2000.

- COBRA, Marcos. *Marketing competitivo*. São Paulo: Atlas, 1993.
- DEGEN, Ronald. *O Empreendedor*. Fundamentos da iniciativa empresarial. 8 ed. São Paulo: McGraw-Hill, 1989.
- DOLABELA, Fernando. *O segredo de Luísa*. São Paulo: Cultura Editores Associados, 1999.
- DORNELAS, José Carlos Assis. *Empreendedorismo – transformando idéias em negócios*. 2ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- GIL, Antônio Carlos . Como Delinear uma Pesquisa Bibliográfica. In: _____. *Como Elaborar Projetos de Pesquisa*. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2002. Cap. 5, p.59-85.
- KOTLER, Philip. *Administração de Marketing*. São Paulo. Atlas, 2000.
- LAPPONI, Juan Carlos. *Avaliação de Projetos de Investimentos*. São Paulo: Lapponi Treinamento e Editora, 1996.
- LAS CASAS, Alexandre Luzzi, *Plano de marketing para micro e pequenas empresas*. 3 ed. São Paulo, Atlas, 2005. 158p.
- LAS CASAS, Alexandre Luzzi. *Marketing: conceitos, exercícios, casos*. 4.ed. São Paulo: Atlas, 1997. 296p.
- LEITE, Roberto Cintra. *Franchising: na criação de novos negócios*. 2. ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 1991.
- LONGENECKER, J. G. ; MOORE, C. W. ; PETTY, J. W. *Administração de pequenas empresas*. São Paulo: Makron Books, 1998.
- LUCENA, Maria Diva S. *Planejamento de Recursos Humanos*. São Paulo: Atlas, 1991.
- MACHLINE, Claude; DIAS, Sérgio Roberto. *Gestão de marketing*. São Paulo: Saraiva, 2003.
- MAGEE, John F. *Planejamento da produção e controle de estoques*. São Paulo: Pioneira, 1967.
- Mc DONALD, Leon; PIETRI, Paul H. *Administração: conceitos e aplicações*. São Paulo: Harbra, 1996.
- NICKELS, Willian G; WOOD, Marian Burk. *Marketing: relacionamentos, qualidade, valor*. Rio de Janeiro: LTC, 1997.
- SEMENIK, Richard J.; BAMOSSY, Gary J. *Princípios de marketing: uma perspectiva global*. São Paulo: Makron Books, 1996.
- STEVENS, Robert E. *Planejamento de marketing: guia de processos e aplicações práticas*. São Paulo: Makron Books, 2001.

ANEXOS

<p><input type="checkbox"/> a Mais Pastel <input type="checkbox"/> lanchonete <input type="checkbox"/> nenhuma das duas</p> <p>14- O que você acha dos pastéis serem preparados na hora para o cliente de acordo com o seu pedido?</p> <p><input type="checkbox"/> é um diferencial <input type="checkbox"/> o lanche sai fresco <input type="checkbox"/> não faz importância</p> <p><input type="checkbox"/> dá para ver a higiene do processo <input type="checkbox"/> me sinto respeitado como consumidor</p>
<p>15 – O que você acha da combinação pastel e caldo de cana para lanche?</p> <p><input type="checkbox"/> ótimo lanche <input type="checkbox"/> uma mistura diferente</p> <p><input type="checkbox"/> não pensei sobre este tipo de consumo <input type="checkbox"/> o caldo de cana é natural</p>
<p>16-o que você acha dos preços dos pastéis praticados pela MAIS PASTEL?</p> <p><input type="checkbox"/> estão ótimos <input type="checkbox"/> são caros <input type="checkbox"/> preço é qualidade <input type="checkbox"/> não comparei com outras pastelarias</p>
<p>17- Na sua opinião como consumidor, abrir uma Franquia da Pastelaria MAIS PASTEL em Contagem é um negócio viável, visto a demanda por lanches rápidos, devido á correria do dia-dia?</p>

Questionário para o Franqueado

Prezado Franqueado,

Solicito sua colaboração para que preencher este questionário. Ele faz parte de uma pesquisa de mercado relacionada à monografia de conclusão do curso de Gestão Estratégica de Marketing da Universidade Federal de Minas Gerais e é requisito obrigatório para obtenção do título. Este questionário é exclusivamente para fins acadêmicos com o objetivo de estudar as principais informações acerca da Pastelaria Mais Pastel. Antecipadamente agradeço a colaboração.

Sobre o Negócio

- 1) Para abrir uma Franquia da Pastelaria MAIS PASTEL, qual é o investimento inicial?
- 2) Em relação á montagem da estrutura da Pastelaria, quem é que arca com estes custos?
- 3) Como foi feito o estudo da localização para abrir este ponto comercial?
- 4) A Pastelaria Mais Pastel dá sugestão dos pontos comerciais ou é o franqueado que faz o estudo do potencial da região onde quer abrir uma nova loja?
- 5) Observa-se que os pastéis, desde a massa até a fritura são feitos na frente do cliente, fato que se torna o diferencial competitivo. Qual é então, o layout para produzir este diferencial?
- 6) Que tipo de layout deve ter para produzir os pastéis?
- 7) Quem faz o controle de qualidade?
- 8) Quem faz o controle de higiene do processo de fabricação dos pastéis?
- 9) Qual é o volume de vendas diárias?
- 10) Qual é o horário de pico (maior movimento) para a venda dos pastéis?
- 11) Que tipo de cliente frequenta a pastelaria? (gênero, idade, classe social)
- 12) Qual é a forma de pagamento que os clientes têm?
- 13) Você utiliza cartão de crédito? Por quê?
- 14) A pastelaria faz serviços de entrega? Sim/Não – Justifique.
- 15) Qual é o horário de funcionamento?

Sobre os Funcionários

- 16) Quantos funcionários são necessários para trabalhar dentro da Pastelaria?
- 17) Por que a Pastelaria contrata apenas funcionários do sexo masculino? Quem traçou este perfil?
- 18) Qual é o nível de instrução destes funcionários?
- 19) E o grau de experiência? Deve ser com segmento de pastéis?
- 20) Quais são os cargos distribuídos dentro da pastelaria?
- 21) Qual é a média salarial dos funcionários?
- 22) A empresa oferece outro tipo de benefício aos funcionários?
- 23) Quem treina e como treina o funcionário para realizar todo o processo de confecção dos pastéis?
- 24) Qual é o regime de trabalho e descanso destes funcionários?

Sobre a Legislação

- 25) Qual é a legislação específica para abrir uma pastelaria deste porte?
- 26) Quem faz a fiscalização sanitária?
- 27) Que tipos de impostos e encargos uma pastelaria tem?
- 28) Há fiscalização do Ministério do Trabalho também?

Sobre o Retorno do Negócio

- 29) Em quanto tempo de funcionamento da pastelaria, já se pode perceber o retorno do investimento feito?
- 30) Qual é o índice de pay-back do negócio?
- 31) Qual é a margem de lucro dos pastéis em comparação a outros produtos no segmento de fast – food?
- 32) Com relação aos equipamentos, é preciso repor sempre que necessário? Quantos equipamentos e máquinas são precisos?
- 33) Os fornecedores da matéria-prima e dos outros produtos oferecem bonificação no trabalho de merchandising?

Questionário para o concorrente

Prezado Comerciante,

Solicito sua colaboração preenchendo este questionário. Ele faz parte de uma pesquisa de mercado relacionada à monografia de conclusão do curso de Gestão Estratégica de Marketing da Universidade Federal de Minas Gerais e é requisito obrigatório para obtenção do título de especialização. Este questionário é exclusivamente para fins acadêmicos com o objetivo de estudar as principais informações acerca do seu negócio no segmento de alimentação. Antecipadamente agradeço a colaboração.

Sobre o Negócio

- 1) Para abrir esta lanchonete, qual é o investimento inicial?
- 2) Em relação á montagem da estrutura do negócio, quem é que arca com estes custos?
- 3) Como foi feito o estudo da localização para abrir este ponto comercial?
- 4) Com relação aos equipamentos, é preciso repor sempre que necessário? Quantos equipamentos e máquinas são precisos?
- 5) Os fornecedores da matéria-prima e dos outros produtos oferecem bonificação no trabalho de merchandising?
- 6) Como deve ser o layout de uma lanchonete do seu porte?
- 7) Qual é o volume de vendas diárias?
- 8) Qual é o horário de pico (maior movimento) para o consumo de lanches rápidos?
- 9) Que tipo de cliente frequenta este estabelecimento? (gênero, idade, classe social)
- 10) Qual é a forma de pagamento que os clientes têm?
- 11) Você utiliza cartão de crédito? Por quê?
- 12) Qual é o horário de funcionamento?

Sobre os Funcionários

- 13) Quantos funcionários são necessários para trabalhar neste estabelecimento?
- 14) Qual é o nível de instrução destes funcionários?
- 15) E o grau de experiência? Deve ser no segmento de alimentação e atendimento ao público?
- 16) Quais são os cargos que existem?

- 17) Qual é a média salarial dos funcionários?
- 18) A empresa oferece outro tipo de benefício aos funcionários?
- 19) Quem treina e como treina o funcionário para realizar todo o tipo de atendimento aos clientes?
- 20) Qual é o regime de trabalho e descanso destes funcionários?

Sobre a Legislação

- 21) Qual é a legislação específica para abrir um negócio deste porte?
- 22) Quem faz a fiscalização sanitária?
- 23) Que tipos de impostos e encargos este tipo de negócio tem?
- 24) Há fiscalização do Ministério do Trabalho também?

Sobre o Retorno do Negócio

- 25) Em quanto tempo de funcionamento já se pode perceber o retorno do investimento feito?
- 26) Qual é o índice de pay-back do negócio?