

MARIELA LAYONDA MAGER

**ESTUDO PARA IMPLEMENTAÇÃO DE UMA INDÚSTRIA
DE COMIDAS CONGELADAS EM CANOINHAS**

Trabalho apresentado ao curso MBA em Gestão Estratégica de Empresas, Pós-Graduação *lato sensu*, Nível de Especialização, do Programa FGV Management da Fundação Getúlio Vargas, como pré-requisito para a obtenção do Título de Especialista.

Jose Carlos Franco de Abreu Filho

Coordenador Acadêmico Executivo

Gianfranco Muncinelli

Orientador

Parana – PR

2018

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS

PROGRAMA FGV MANAGEMENT

MBA EM GESTÃO ESTRATÉGICA DE EMPRESAS

O Trabalho de Conclusão de Curso, **Estudo para implementação de uma indústria de comidas congeladas em Canoinhas**, elaborado por Mariela Layonda Mager e aprovado pela Coordenação Acadêmica, foi aceito como pré-requisito para a obtenção do certificado do Curso de Pós-Graduação *lato sensu* MBA em Gestão Estratégica de Empresas, Nível de Especialização, do Programa FGV Management.

Curitiba, 08 de Março de 2018

Jose Carlos Franco de Abreu Filho

Coordenador Acadêmico Executivo

Gianfranco Muncinelli

Orientador

TERMO DE COMPROMISSO

O aluno Mariela Layonda Mager, abaixo assinado, do curso de MBA em Gestão Estratégica de Empresas, Turma GEE2/2016 do Programa FGV Management, realizado nas dependências da instituição conveniada ISAE Curitiba, no período de mar/2016 a dez/2017, declara que o conteúdo do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado Estudo para implementação de uma indústria de comidas congeladas em Canoinhas, é autêntico e original.

Curitiba, 08 de Março de 2018

Mariela Layonda Mager

Dedico esse trabalho primeiramente à Deus, meu marido e meus pais..

Agradeço pela paciência, dedicação e compreensão da minha família, e à ISAE
FGV em proporcionar momentos únicos e aprendizado contínuo.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1- DANY MASSAS	23
Figura 2 - BOM APPETIT	23
Figura 3 - Modelo de cinco forças de Porter	28
Figura 4 - Alíquotas e Partilha do Simples Nacional - Indústria	34

LISTA DE TABELAS

Tabela 1- Análise de Barreiras.....	19
Tabela 2 - Preços médios praticados pelos concorrentes diretos	24
Tabela 3 -MATRIZ SWOT	26
Tabela 4 - Análise de Cargas.....	27
Tabela 5 - Análise de Impacto	27
Tabela 6 - Tabela de Investimentos Fixos	30
Tabela 7 - Tabela de salários dos funcionários	31
Tabela 8 - Cenários de Vendas e Receitas	33
Tabela 9 - Investimento Inicial	35
Tabela 10 - Investimentos	36
Tabela 11 - Projeção de Custos com Depreciação.....	36
Tabela 12 - Cenários de Despesas	37
Tabela 13 - Cenário Otimista de Resultados para 5 anos	38
Tabela 14 - Cenário Neutro de Resultados para 5 anos.....	38
Tabela 15 - Cenário Pessimista de Resultados para 5 anos.....	39
Tabela 16 – Projeção de DRE do cenário neutro para 5 anos	39
Tabela 17 - Dados do cenário neutro para cálculo do VPL.....	40
Tabela 18 - Payback Descontado para Cenário Neutro	40
Tabela 19 – Projeção de DRE do cenário pessimista para 5 anos.....	41
Tabela 20 - Dados do cenário pessimista para cálculo do VPL.....	42
Tabela 21 - Payback Descontado para Cenário Pessimista	42

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Brasil: Frequência com que as refeições são realizadas fora do lar (%)	14
Gráfico 2 - Brasil: Aspectos considerados mais importantes na hora de experimentar um novo produto (%).....	15
Gráfico 3 - Percentual de domicílios urbanos por classe econômica	16

Sumário

1. SUMÁRIO EXECUTIVO.....	10
2. A EMPRESA – DESCRIÇÃO GERAL	12
3. ANÁLISE DE MERCADO.....	13
3.1 ANÁLISE DO MERCADO BRASILEIRO	13
3.2 ANÁLISE SETORIAL.....	16
3.3 ANÁLISE DE MACROAMBIENTE.....	18
3.3.1 AMBIENTE ECONÔMICO.....	18
3.3.2 AMBIENTE POLÍTICO LEGAL	18
3.3.3 AMBIENTE SOCIOCULTURAL	19
3.3.4 AMBIENTE TECNOLÓGICO	19
3.3.5 AMBIENTE NATURAL	19
3.4 BARREIRAS.....	19
3.5 ANÁLISE DE DEMANDA	20
3.5.1 COMERCIALIZAÇÃO	21
3.5.2 PRODUTO	22
3.5.3 PREÇO	22
3.6 ANÁLISE DA CONCORRÊNCIA	23
3.6.1 ANÁLISE DOS CONCORRENTES DIRETOS.....	23
3.6.2 ANALISE DOS CONCORRENTES INDIRETOS.....	24
4. OFERTA DA EMPRESA.....	25
4.1 POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO	25
4.2 ANÁLISE DE SWOT.....	26
4.3 ANÁLISE DA ATRATIVIDADE DO NEGÓCIO.....	26
5. PLANO OPERACIONAL.....	29
5.1 ASPECTOS LEGAIS	29
5.2 INFRAESTRUTURA.....	29
5.3 RECURSOS HUMANOS	30
5.3.1 DESCRIÇÕES DE CARGO	30
5.4 TERCEIRIZAÇÃO.....	32
5.5 PRODUÇÃO	32
5.5.1 CAPACIDADE MÁXIMA DE PRODUÇÃO	32
6. PREVISÃO DE VENDAS	33

7. PLANO FINANCEIRO	34
7.1 INVESTIMENTO	35
7.2 PROJEÇÃO DE CUSTOS E DEPRECIÇÃO	36
7.3 PROJEÇÃO DE CUSTOS E DESPESAS FIXAS	37
7.4 FLUXO DE CAIXA E DEMONSTRATIVO DE RESULTADOS.....	38
7.5 ANÁLISE DE VIABILIDADE CENÁRIO NEUTRO	40
7.6 ANÁLISE DE VIABILIDADE CENÁRIO PESSIMISTA.....	41
8. CONCLUSÃO.....	44
9. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	45

1. SUMÁRIO EXECUTIVO

Comidas saudáveis, comidas congeladas e refeições prontas estão ganhando cada vez mais espaço nas casas dos brasileiros. Atualmente a maioria da população trabalha e não dispõem de tempo para preparar refeições, optando pelas refeições prática, rápidas e de baixo custo. Em tempos de crise, o crescimento desse setor é consequência do combinado de necessidades: dinheiro e tempo.

A conveniência e praticidade tem sido a busca do público consumidor de refeições prontas está buscando. Assim revela a pesquisa do FIESP (2010) são 34% de consumidores brasileiros de alimentos, que se dividem igualmente entre as classes sociais AB e C. O público dessas classes sociais, levam uma vida corrida, trabalham em tempo integral e dispõem de pouco tempo para cuidar da casa, dos filhos e da alimentação da família.

Os alimentos de rápido preparo, refeições prontas ou semi-prontas associado a praticidade de utilizar uma embalagem de fácil abertura, fechamento e descarte, são fortes aliados desses consumidores. Dentre esses alimentos a preferência está por preparos em fornos convencionais e fornos microondas.

A cidade de Canoinhas/SC, localizada no planalto norte do estado, tem aproximadamente 60.000 habitantes, sendo parte rural e parte urbana. Alguns negócios no ramo de alimentos iniciaram suas atividades nos últimos anos e estão crescendo rapidamente. Percebe-se que o desenvolvimento dos negócios no ramo de comidas está relacionado com a vontade de comer bem, comer comidas saudáveis e práticas.

A abertura do negócio poderá trazer uma nova opção de refeição saudável, com foco nas refeições: almoço e jantar. Conforme evidenciado na pesquisa FIESP (2010) sobre o local onde normalmente os entrevistados realizam as refeições, tem-se que 65% jantam em casa, sendo também a refeição com maior variedade de situações, tais como: lanche rápido, comida leve ou comida quente. Sair para jantar fora de casa é menos frequente e está diretamente relacionado a condição financeira e social da pessoa.

O trabalho será desenvolvido apoiando-se nos métodos e ferramentas de gestão para o planejamento da atividades. É através da elaboração do plano de negócios que foi possível verificar que o negócio é viável para implementação pois apresenta um VPL calculado neste plano de negócios igual a R\$ 188.974,94 e uma TIR de 158,59%.

Estão apresentados os números setoriais, a análise de mercado e o perfil do público consumidor que desejará ser alcançado, bem como foram mapeados os comportamentos de compra. Também na análise de mercado estão listadas as possíveis barreiras de entrada e saída, bem como os aspectos externos que impactam o negócio. E então é possível identificar, dentro da apresentação do posicionamento estratégico da empresa as fortalezas e fraquezas do negócio, bem como as oportunidades e ameaças do mercado. Desta forma, está clara a proposta de valor e a oferta oferecida pela empresa Delícias Caseiras.

2. A Empresa – Descrição Geral

A proposta da empresa Delícias Caseiras é de utilizar uma cozinha industrial com localização no centro de Canoinhas/SC. O público alvo de consumidores serão jovens e famílias com ou sem filhos que compreem os produtos via internet ou que queriam fazer pedidos via aplicativo de mensagens com entrega a domicílio.

Os produtos comercializados são divididos em três categorias, sendo elas, tradicional, light e personalizada. As categorias subdividem-se em carnes, massas, risotos, molhos e verduras. Os pratos são preparados conforme cardápio pré divulgado para o cliente. As porções podem variar entre 350g a 1.500g e servem uma a duas pessoas.

Os principais objetivos da empresa são:

- a) Atender os clientes com qualidade no atendimento e execução dos pratos;
- b) Prestar atendimento domiciliar de pratos congelados para as cidades de Canoinhas, Major Vieira, Marcílio Dias e Três Barras;
- c) Oferecer pratos diferenciados ao consumidor para garantir a sensação de estar comendo uma refeição preparada em casa;

Os valores para a empresa incluem:

- a) Qualidade do produto;
- b) Importância dos funcionários
- c) Satisfação do cliente
- d) Sustentabilidade
- e) Ética e transparência.

A missão da empresa é:

Oferecer soluções práticas e de alimentos nutritivos que contribuam para o bem-estar dos consumidores e suas famílias.

E a visão da empresa consiste em:

Ser reconhecida como a empresa que fabrica alimentos congelados saborosos e de excelente qualidade.

3. Análise de Mercado

3.1 ANÁLISE DO MERCADO BRASILEIRO

A Associação Brasileira de Indústrias de Alimentos (ABIA) destaca que o mercado de alimentação teve faturamento líquido de R\$497,3 Bilhões em 2016 e participação de 10,1% no PIB nacional. Ainda segundo a ABIA o setor de desidratados e superg. (pratos prontos, massa e vegetais congelados) teve faturamento de R\$15,4 Bilhões, o que representa um aumento de 137% de aumento comparado ao ano de 2010.

De acordo com o estudo da Consumer Watch Express Shopper e Kantar Worldpanel, em média 33% dos consumidores na América Latina optam pelo consumo de pratos congelados. Em contra partida no Brasil essa condição é ainda maior, chegando a ser a opção de 61% dos compradores.

Segundo indica estudo do SEBRAE (2017) a partir da década de 80 os alimentos congelados passaram a ocupar um espaço importante no cardápio dos brasileiros, principalmente das classes média e alta, e em regiões onde a participação das mulheres no mercado de trabalho é grande. Os congelados tornaram-se uma opção para quem quer gastar tempo para elaborar uma refeição e também para consumidores que não dispõem de tempo por trabalharem em tempo integral, mas esse público não abre mão de uma alimentação saudável e saborosa,

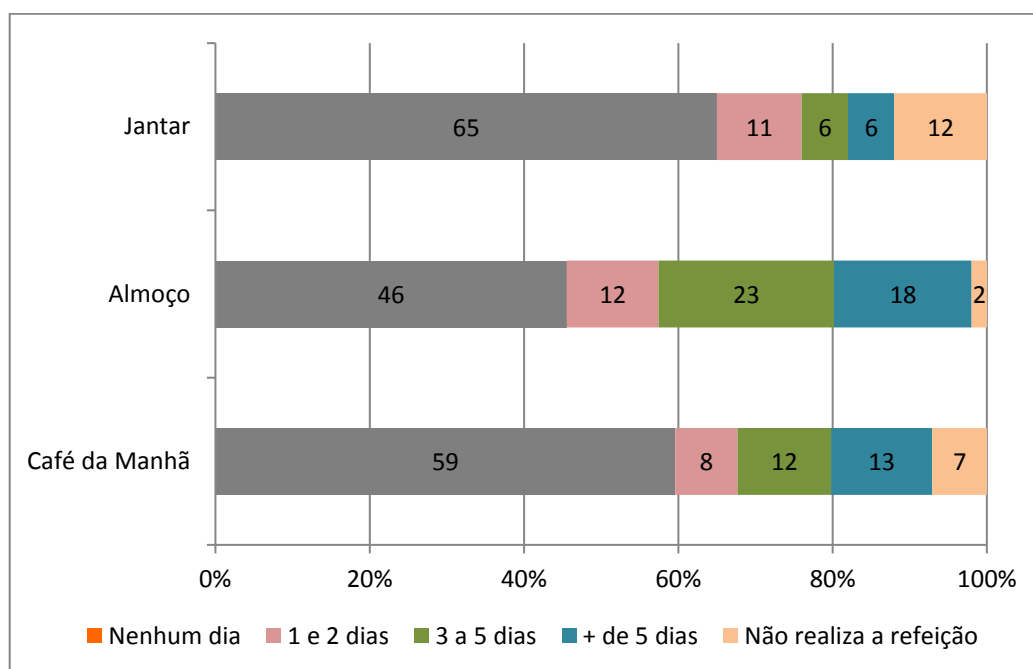
Para famílias modernas a aquisição de comida congelada além de tornar obsoleta a tarefa diária de cozinhar ainda é uma torna-se uma opção eficiente no caso de visitas inesperadas. A disponibilidade desses produtos normalmente garante diversidade quanto a tamanhos e desta forma eliminam desperdícios.

Os produtos adquiridos, prontos ou semi prontos estão conquistando os lares de todo o mundo devido a praticidade de agilidade para ficarem prontos. eliminam a tarefa de preparo e a necessidade de utilização e posterior lavagem de panelas.

Conforme relatado pela pesquisa do FIESP (2010) um nicho destacado é o de comidas prontas preparadas com receitas caseiras ou mesmo de produtos que facilitem o preparo de comidas tradicionais em casa. A pesquisa ressalta ainda que esse tipo de refeição garante a experiência

do consumidor de estar preparando sua própria comida em casa utilizando ingredientes congelados no preparo da receita. No Brasil a refeição realizada mais comumente fora do lar é o almoço, com 18% do total conforme ilustrado no Gráfico 1.

Gráfico 1 - Brasil: Frequência com que as refeições são realizadas fora do lar (%)

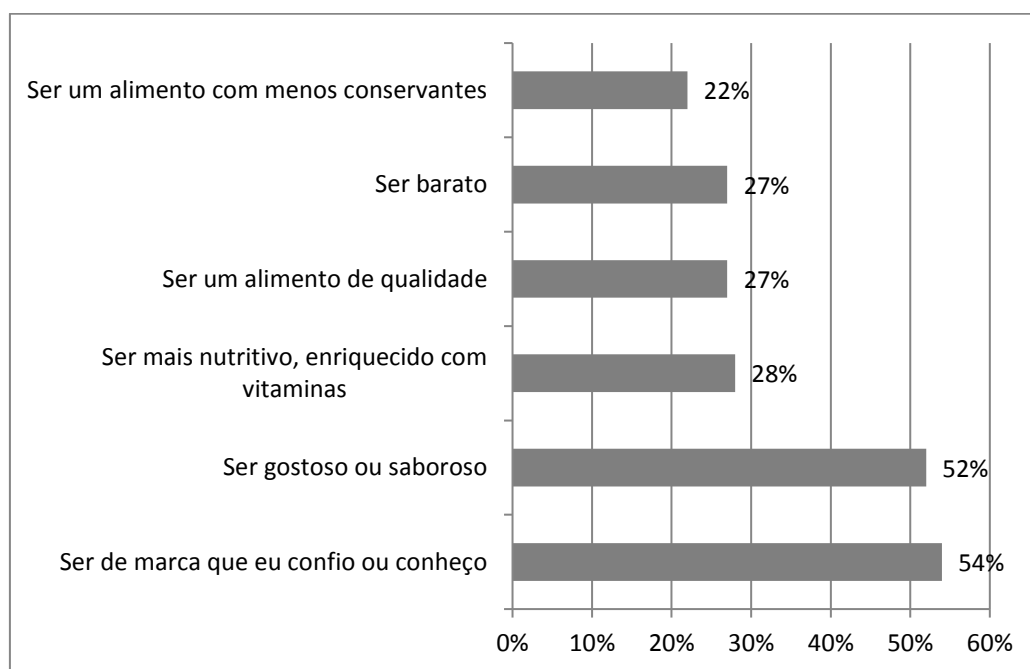


Fonte: FIESP/IBOPE (2010)

O ramo tem potencial para se tornar ainda mais competitivo, ofertando kits completos e pratos leves para quem deseja seguir uma dieta de emagrecimento ou ainda pratos étnicos ou personalizados, garantindo elogios dos amigos e parentes após a refeição.

Comumente consumidores da tendência de conveniência e praticidade confiam na qualidade dos produtos ao mesmo tempo que priorizam o sabor "caseiro" e diversidade de opções, além de assumir que aumentariam a compra se os preços forem mais atraentes. Segundo a pesquisa do FIESP (2010), com dados apresentados no gráfico 2, quando os consumidores precisam resolver dilemas entre a comida mais gostosa versus a comida mais saudável, escolhem a refeição mais gostosa.

Gráfico 2 - Brasil: Aspectos considerados mais importantes na hora de experimentar um novo produto (%)



Fonte: FIESP/IBOPE (2010)

Com o número crescentes de pessoas trabalhando em período integral, principalmente das classes A e B, a comida congelada ganha cada vez mais espaço nos freezers das casas brasileiras, em função, principalmente da praticidade pois os produtos já vem em porções individuais ou tamanho família, limpos, pré-cozidos, bastando apenas fritá-los ou aquecer em forno convencional ou microondas.

O consumidor da atualidade prioriza as compras via telefone ou internet, com entregas em domicílio sem acréscimo de preço. Sendo esse canal uma opção para garantir diferenciação sobre a concorrência.

Um estudo realizado pelo Instituto de Pesquisa de Alimentos coordenado pela Birds Eye, uma empresa multinacional do ramo de alimentos congelados, cerca de 45% dos nutrientes mais importantes são perdidos no período entre a compra e o consumo dos alimentos. Nesta mesma pesquisa, cientistas descobriram que geralmente consumidores comprar os vegetais duas semanas antes do consumo sendo esse tempo crucial para que os nutrientes sejam descartados. Dezesesseis dias após a colheita, a vagem perde mais de 45% dos seus nutrientes, enquanto o brócolis e o couve-flor perdem 25% no mesmo período. Esse fenômeno é em menor escala nos

vegetais congelados quando congelados logo após a colheita, conservando melhor os nutrientes (VEJA, 2010).

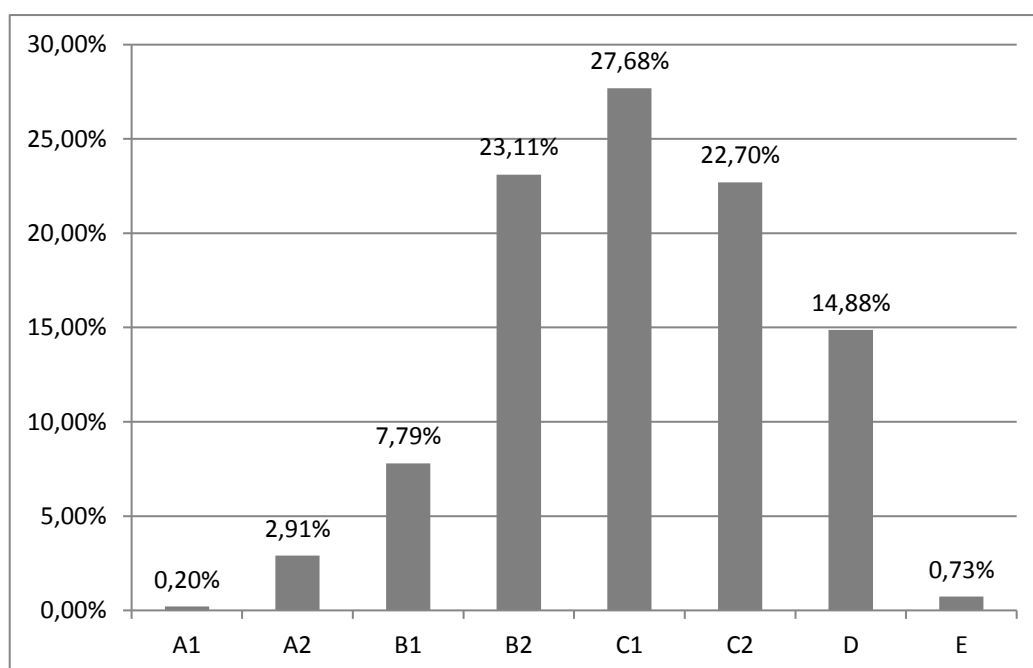
3.2 ANÁLISE SETORIAL

A empresa tem como foco a atuação do ramo de alimentos, o que inclui a produção e a venda de refeições frescas e congeladas, o que a posiciona no setor econômico que transforma produtos naturais em produtos de consumo, ou seja, a empresa busca a transformação de matéria prima em refeições prontas para o consumo e congeladas.

A cidade de Canoinhas tem aproximadamente 53 mil habitantes segundo IBGE (2010) e está localizada no norte do estado de Santa Catarina, 180km de distância de Curitiba/PR. Ainda segundo o IBGE (2010) a população urbana é de aproximadamente 66% e a grande maioria da população é composta de jovens e adultos, totalizando 89%.

A pesquisa realizada pelo IBGE e SEBRAE (2010) apresenta uma concentração maior da população distribuída nas classes B e C, conforme gráfico 3.

Gráfico 3 - Percentual de domicílios urbanos por classe econômica



Fonte: SEBRAE/SC

As classes A e B são potenciais consumidores dos produtos congelados, pois trabalham em horário integral e optam pela praticidade no dia-a-dia, totalizando 34% conforme FIESP (2010).

A autora realizou uma pesquisa de campo com 100 pessoas de diferentes classes socioeconômica e de diferentes idades para identificar oportunidades para melhorar o planejamento estratégico da implantação do negócio. A entrevista foi estendida para as cidades próximas a Canoinhas, incluindo desta forma a cidade de Três Barras e o distrito de Marcílio Dias. A estratégia de inclusão dessas cidades no montante da pesquisa, foi devido a localização demográfica próxima a esses municípios e grande por conhecer que a população utiliza os recursos, tais como: lojas, supermercados, etc.

Observa-se na pesquisa realizada pela autora que o café da manhã e jantar são as refeições que a população entrevistada realiza em sua maioria em casa, proporcionalmente 80 e 90% respectivamente. Não identificou-se existe uma hábito relativamente baixo de consumo de comidas congeladas, onde 53% relata que as vezes faz o consumo de refeições congeladas e outros 20% afirmam consumir regularmente. Desta forma é possível afirmar que o público tem uma tendência para o consumo, e que ao questionar sobre a escolha do entrevistado para comidas congeladas industrializadas ou caseiras, 74% manifestaram interesse em comprar produtos caseiros em supermercados ou de fornecedores de pequeno porte.

3.2.1 FORNECEDORES

Os fornecedores peças chave para o sucesso de uma empresa, uma vez que podem determinar a quantidade e a qualidade dos produtos ou serviços oferecidos. Para Castiglioni (2009, p.79), entende-se por fornecedores “todas as empresas ou indivíduos interessados em suprir necessidades de outras empresas em termos de matéria-prima, produtos, mercadorias, mão de obra e serviços”.

Os insumos básicos para elaboração dos pratos congelados são farinhas, carnes, vegetais, arroz e temperos. As matérias primas são compradas facilmente, mas requerem uma seleção rigorosa para garantir a qualidade do produto final. Outro elemento importante são as embalagens, que apresentam grande influência no momento da compra, devem garantir clareza nas informações, manuseabilidade e armazenagem após aberta.

A compra dos insumos necessários é feita por meio de cotação realizada com os possíveis fornecedores, sendo escolhido aquele que apresenta a melhor qualidade do insumo e menor

preço do mercado. A cidade de Canoinhas não possui muitas opções para compras diretas dos grandes fornecedores, então é necessário firmar parceria com algumas padarias para a compra de insumos para a linha de massas. Vegetais serão comprados em feiras da cidade. Tem-se a idéia de criar um vínculo com fornecedores após alguns meses de operação, para manter um preço adequado e garantir crédito para compras em maiores quantidades.

Quanto a embalagens, devem ser utilizados mensalmente, em média de 2.000 a 2.400 embalagens. Considerando uma pesquisa de mercado para compra de embalagens via internet para as quantidades mencionadas, pode-se considerar um custo aproximado de R\$1.300,00 mensal, podendo haver redução mediante negociação com os fornecedores quando compra de maiores lotes. O valor por unidade tem uma variação devido a oferta em quantidades e tipos de alimentos variados, podendo ser entregue em embalagens plásticas ou de alumínio.

3.3 ANÁLISE DE MACROAMBIENTE

A análise externa é composta de fatores, ou cenários, oriundos do macro ambiente organizacional e compreendem, por sua vez, análises de informações econômicas, tecnológicas, políticas, legais, sociais e também culturais. Basicamente é realizada uma análise sobre os fatores externos que podem influenciar o negócio. Sendo assim, o cenário é a descrição, qualitativa e/ou quantitativa, de situações futuras e hipotéticas a respeito de um país, região, empresa (CHIAVENATO, 2004).

3.3.1 AMBIENTE ECONÔMICO

No que tange a análise do ambiente econômico da empresa Delícias Caseiras, observa-se que o fator que apresenta maior influência é a distribuição de renda. Determinante para planejamento das quantidades e tipos de produtos. Outra ocorrência do ambiente econômico que impacta diretamente são as crises de ordem nacional e regional, onde podem acarretar em aumento do custo de matéria-prima e diminuição das vendas.

3.3.2 AMBIENTE POLÍTICO LEGAL

Analisando o ambiente político legal, observou-se que qualquer estratégia política adotada pelo governo, em especial, alterações na legislação trabalhista e principalmente a situação econômica do país, afetam diretamente nos preços praticados pelos fornecedores.

3.3.3 AMBIENTE SOCIOCULTURAL

Segundo a Associação Brasileira das Indústrias da Alimentação (ABIA), a expansão do consumo de pratos prontos e semi-prontos congelados deve-se a alguns fatores, sendo, ao aumento do número de pessoas morando sozinhas, que já correspondem a 14% dos domicílios. A maior participação feminina no mercado, onde 44% da população economicamente ativa são mulheres. Além disso, a busca por conveniência e pela chamada "gourmetização"; o avanço do processo de urbanização e a evolução do emprego e da renda (DCI, 2016).

No que diz respeito a influência do ambiente sociocultural pode-se considerar a busca pela alimentação prática e saudável, como forma de ganhar tempo para o lazer após o trabalho bem como manter uma dieta equilibrada. Outro fator com grande influência são os rótulos, que devem conter informações úteis para os consumidores, tais como informações das calorias e componentes para casos de alergia ou intolerância.

3.3.4 AMBIENTE TECNOLÓGICO

No que diz respeito a tecnologia, a empresa deve manter-se atualizada quanto a novas tecnologias para congelamento dos produtos, visando manter as características nutricionais dos alimentos.

3.3.5 AMBIENTE NATURAL

O setor de congelados caracteriza-se pela utilização e energia elétrica de forma contínua, sendo impactada pelas alterações dos custos da energia elétrica disponível.

3.4 BARREIRAS

Na tabela 1 está apresentada uma análise das barreiras existentes no mercado.

Tabela 1- Análise de Barreiras

Barreiras		
		Ações de mitigação
Barreiras de Entrada	Acesso à tecnologia	<ul style="list-style-type: none"> • Minimizar o investimento alto através de parcerias.

	Registro nos órgãos competentes	<ul style="list-style-type: none"> Minimizar a burocracia utilizando estruturas já registradas e aprovadas.
	Acesso às matérias-primas	<ul style="list-style-type: none"> Fechar parcerias / contratos. Homologar diferentes fornecedores.
	Controle de Qualidade e padronização	<ul style="list-style-type: none"> Ter processos bem definidos.
	Consolidação da marca dos concorrentes	<ul style="list-style-type: none"> Investir no desenvolvimento e promoção da marca: utilização das redes sociais, folders em lojas e academias.
	Legislação e Tributação	<ul style="list-style-type: none"> Analisar e entender bem a legislação e tributação para o segmento.
	Credibilidade junto à Instituições Financeiras	<ul style="list-style-type: none"> Altos riscos e grau de incerteza podem dificultar o acesso a financiamento, uma possibilidade é escolher opções de investimento com capital próprio.
	Ativos duráveis especializados	<ul style="list-style-type: none"> Adquirir o menor número de ativos fixos devido a possibilidade de crises e causem o encerramento do negócio.
Barreiras de Saída	Custos elevados provenientes do encerramento das atividades.	<ul style="list-style-type: none"> Encerramento de contrato, acordos trabalhistas e outras despesas. Manter um caixa suficiente para quitar possíveis despesas.
	Emocionais	<ul style="list-style-type: none"> Empreendedores devem estar a par dos acontecimentos do mercado e das melhores práticas de gestão para minimizar os efeitos emocionais e a resistência ao encerramento do negócio.

Fonte: Próprio autor

3.5 ANÁLISE DE DEMANDA

O perfil do cliente da empresa é correspondente às classes A, AB e B da população das cidades de Canoinhas, Três Barras, Major Vieira e Marcílio Dias.

Através da pesquisa realizada pela autora, na cidade de Canoinhas e Três Barras, observa-se que a maioria dos entrevistados diz consumir produtos congelados uma a duas vezes por semana, sendo elas adquiridas em supermercados ou preparadas em casa. Os produtos adquiridos, geralmente pizzas ou massas em geral, custam em torno de R\$20,00 a R\$30,00. O público entrevistado tem idade entre 25 e 40 anos.

O público entrevistado é representado por pessoas que trabalham em período integral, das 8:00h às 17:30h, com uma hora de almoço e normalmente realizam atividades após o horário de trabalho, tais como academia, escolas de idiomas, entre outras.

A pesquisa do FIESP (2010) relata que comidas saudáveis, comidas congeladas e refeições prontas estão ganhando cada vez mais espaço nas casas dos brasileiros. Atualmente a maioria da população trabalha e não dispõem de tempo para preparar refeições, optando pelas refeições práticas, rápidas e de baixo custo. Em tempos de crise, o crescimento desse setor é consequência do combinado de necessidades: dinheiro e tempo.

A conveniência e praticidade tem sido a busca do público consumidor de refeições prontas está buscando. Assim revela FIESP (2010), são 34% de consumidores brasileiros de alimentos, que se dividem igualmente entre as classes sociais AB e C. O público dessas classes sociais, levam uma vida corrida, trabalham em tempo integral e dispõem de pouco tempo para cuidar da casa, dos filhos e da alimentação da família.

Os alimentos de rápido preparo, refeições prontas ou semi-prontas associado a praticidade de utilizar uma embalagem de fácil abertura, fechamento e descarte, são fortes aliados desses consumidores. Dentre esses alimentos a preferência está por preparos em fornos convencionais e fornos microondas.

3.5.1 COMERCIALIZAÇÃO

A comercialização dos produtos será feita via internet (pedido dia e-mail) e/ou telefone (aplicativo de mensagens). As entregas serão sempre agendadas para o final da tarde devido a disponibilidade de recebimento em casa, pois considerando um público alvo que deseja adquirir as refeições congeladas devido a falta de tempo para ir até o supermercado comprar os ingredientes e então preparar a refeição fresca, normalmente estarão em casa no período do final de tarde para receber e então programar o almoço ou jantar da semana. Será divulgado no

site que a partir da compra de 3 produtos não será cobrada a taxa de entrega ou se houve entrega de produtos em um raio de 1km também não será cobrada a taxa de entrega.

A entrega será feita preferencialmente uma vez por dia, ao final da tarde, de forma agendada com cada cliente, e a taxa de entrega de R\$10,00 será cobrada somente se houver compra de menos de três produtos por consumidor e/ou menor número de clientes que comprem três produtos no total e que morem a mais de 1km de distância entre os endereços de entrega. Se houver demanda, poderá ser incluso um horário de entrega antes do almoço, seguindo as mesmas regras para a cobrança da taxa de entrega.

Inicialmente a ferramenta de gestão de custos será realizada utilizando planilhas em *Excel* desenvolvidas pelo administrador, devido ao custo para aquisição de *software* específico para esse controle.

3.5.2 PRODUTO

A empresa Delicias Caseiras tem estrutura inicial montada de forma a comercializar aproximadamente 100 produtos por dia.

A categoria tradicional compõem refeições para uma alimentação saudável, porem sem preocupações quanto a restrições alimentares. Quando o cliente deseja uma opção mais equilibrada, pode optar pela categoria light. Clientes com restrição alimentar para carnes ou massas, podem selecionar a categoria personalizada, realizando combinações entre opções que substituem os alimentos da restrição alimentar.

Os produtos adquiridos, serão vendidos separadamente, sendo possível comprar massa, carnes, molhos em embalagens independentes.

3.5.3 PREÇO

A empresa estima que para ganhar mercado não precisa adotar um preço abaixo dos concorrentes, pois oferta produtos de maior variedade, não somente massas, e visa a satisfação do cliente através do sentimento de estar comendo uma comida preparada em casa com ingredientes selecionados e sabor diferenciado.

O preço médio a ser praticado pela empresa é de R\$14,85. Salienta-se que ocorrem variações entre preços maiores e menores, pois há variações de porções e insumos utilizados.

3.6 ANÁLISE DA CONCORRÊNCIA

3.6.1 ANÁLISE DOS CONCORRENTES DIRETOS

A análise da concorrência foi realizada por meio de pesquisa local (Supermercados Bruda, Futurama, Novo Mundo e Queluz),

Na cidade de Canoinhas existem dois concorrentes (figuras 1 e 2) que trabalham com comidas congeladas, especialmente com massas.

Figura 1- DANY MASSAS



Fonte: Dany Massas

Figura 2 - BOM APPETIT



Fonte: Embalagem do concorrente

Os concorrentes trabalham de forma similar, disponibilizando seus produtos em gôndolas refrigeradas junto a produtos congelados de grandes marcas. Em alguns supermercados a marca Dany Massas possui um freezer de pequeno porte com produtos exclusivos da marca. Sob a ótica do preço médio praticado pelo concorrentes tem-se dados apresentados na tabela 2.

Tabela 2 - Preços médios praticados pelos concorrentes diretos

Empresa	Média do Preço	Menor Preço	Maior Preço	Variedade de Produtos
Dany Massas	R\$12,90	R\$10,99	R\$21,50	2
Bom Appetit	R\$12,62	R\$14,79	R\$19,49	2

Fonte: Pesquisa de mercado

3.6.2 ANÁLISE DOS CONCORRENTES INDIRETOS

Os concorrentes indiretos para o negócio são os restaurantes que trabalham com sistema de entrega e produtos prontos que podem ser adquiridos em supermercado, tais como pizzas, massas, molhos e lanches.

4. Oferta da Empresa

Após uma análise detalhada do mercado foi possível desenhar a estratégia de atuação da gama de produtos oferecidos pela Delícias Caseiras.

4.1 POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO

- **Oferta:** Produção de pratos individuais de comidas congeladas (massas ou molhos ou carnes ou feijão) com venda direta ao consumidor, entrega à domicílio.
- **Perfil do cliente:** Homens e mulheres solteiros (as) e casados, com ou sem filhos, das classes A, AB e B que habitem as cidades de Três Barras, Canoinhas, Major Vieira e Marcílio Dias com interesse em degustar alimentos/refeições congeladas com sabor caseiro.
- **Estratégia Competitiva:** Diferenciação - oferecer o serviço de entrega à domicílio e pedidos via aplicativo de celular, com possibilidade de customização.
- **Mix de Produtos:** Os produtos serão comercializados de forma individualizada, em embalagens de alumínio ou plástico, nos tamanhos P (700g) e G (1100g) para receitas com massas congeladas (noques, rondelle, canelone, capeletti, lasanha, pirogue, panqueca), 350ml e 500ml para molhos (bolonhesa, sugo, quatro queijos), 1000g para feijão e tamanhos P (800g) e G (1500g) para carnes (ao molho madeira, polpetoni, kibe de forno, strogonoff, peixe).
- **Praça:** Foco inicial Três Barras, Canoinhas, Major Vieira e Marcílio Dias.
- **Estratégia de preço:** O preço por kg de produto será um pouco maior que os produtos considerados concorrentes, pois existe o diferencial da entrega, sendo que os demais são vendidos somente em supermercados.
- **Estratégia de Promoção e Desenvolvimento de marca:** Primeiramente deseja-se explorar par tornar a marca conhecida pelo público de Canoinhas, Três Barras e distrito de Marcílio Dias. Serão desenvolvidos *flyers* a serem distribuídos em salões de beleza, academias e lojas em geral. Outra forma de divulgação da marca será utilizando redes sociais e grupos em aplicativos de mensagem, buscando a divulgação entre os clientes a partir da fidelização. Serão feitas promoções mensais, onde o cliente estará participando do sorteio de um kit de alimentos congelados após comprar R\$80,00 por mês em produtos da Delícias Caseiras. Diariamente serão divulgados os pratos que estão sendo produzidos no dia via aplicativo de mensagens próximo do horário de almoço ou final da tarde, antes de iniciar a entrega. Essa divulgação

diária pode auxiliar na consolidação da marca e ajuda a despertar o desejo de adquirir o produto para a próxima refeição.

4.2 ANÁLISE DE SWOT

Uma unidade de negócios deve monitorar importantes forças macroambientais e significativos fatores microambientais que afetam sua capacidade de obter lucros. Ela deve estabelecer um sistema de inteligência de marketing para acompanhar tendências e mudanças relevantes, além de identificar as oportunidades e ameaças associadas a elas.

Toda empresa precisa realizar uma análises de suas fortalezas e fraquezas durante a etapa de planejamento, pois desta forma é possível traçar mais assertivamente cada etapa do negócio.

Foi elaborada uma matriz SWOT (tabela 3) para representar os principais fatores a serem considerados no planejamento do empreendimento da Delícias Caseiras.

Tabela 3 -MATRIZ SWOT

<p style="text-align: center;">Fortalezas</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Padronização do processo produtivo, visando aperfeiçoamentos das receitas, menor desperdício de insumos e melhor aproveitamento do tempo de produção; ✓ Sabor e qualidade dos produtos ✓ Entrega a domicílio com recebimento de pedidos por aplicativo ✓ Preço competitivo com o mercado 	<p style="text-align: center;">Fraquezas</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Inexperiência gerencial no negócio ✓ Acumulo de funções ✓ Custos elevados ✓ Falta de experiência para prazos de entrega dos fornecedores
<p style="text-align: center;">Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Aumento das vendas ✓ Divulgação da marca nas redes sociais ✓ Preocupação com consumidores que possuem restrição de dieta 	<p style="text-align: center;">Ameaças</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Concorrência já estabilizada no mercado ✓ Mão de obra com baixa qualificação ✓ Pressão inflacionária sobre os insumos ✓ Atrasos para entrega

Fonte:Próprio Autor

4.3 ANÁLISE DA ATRATIVIDADE DO NEGÓCIO

Para avaliação da atratividade foram utilizados três modelos: análise de cargas, análise de impacto e modelo das cinco forças de Porter. Com a estruturação dos diversos pontos que

impactam a entrada e a manutenção da empresa de congelados no mercado é possível ter uma visão clara das vantagens competitivas. Segundo esta análise a criação da empresa é viável e tem grande vantagem competitiva sobre a concorrência.

Tabela 4 - Análise de Cargas

Financeira	Tecnológica	Pessoas	Marca
Força média , embora tenha um peso alto na abertura da cozinha industrial, pode ser contornado com terceirização.	Força baixa , a tecnologia é facilmente encontrada para aquisição no mercado.	Força baixa , muitos cursos no mercado ensinam as pessoas a fazer comidas congeladas. Facilidade em encontrar mão de obra.	Com índice de força médio e baixo para os três primeiros itens, a força da marca terá que ser obrigatoriamente forte . Caso contrário será difícil a manutenção da empresa no mercado.

Fonte:Próprio Autor

Tabela 5 - Análise de Impacto

Longevidade	Mudança de Paradigma	Alcance
Alta , não há indícios de que o mercado vá reduzir ou acabar.	Médio , boa aceitação dos consumidores.	Alto , embora o mercado de Três Barras, Canoinhas, Major Vieira e Marcílio Dias seja boa parte rural e tenha hábitos de preparar suas próprias refeições não há impedimentos para expandir para outras praças.

Fonte:Próprio Autor

Figura 3 - Modelo de cinco forças de Porter

	Ameaça de novos concorrentes	
	Alta. Abertura do negócio não requer muito um investimento tão alto e não existe alto nível de formação e conhecimento para abrir o negócio.	
Poder de negociação dos fornecedores	Rivalidade entre concorrentes existentes	Poder de negociação dos clientes
Alta. Insumos são comprados com facilidade. No entanto, por se tratar de produto alimentício a alteração do fornecedor pode causar variação no produto, impactando diretamente na aceitação no mercado.	Baixo. A forma de contato com o consumidor já foi definida pelo concorrente, sendo a entrega do produto em casa um diferencial. Há concorrência por preço e não por diferenciação. Embora hoje o mercado seja amistoso há a possibilidade do cenário mudar quando setor ganhar força e volume de vendas.	Alta, o cliente escolhe as refeições pelo paladar, diferenciação. Atualmente existem muitas opções de produtos industrializados e caseiros no mercado formal e informal.
	Ameaça de Produtos Substitutos	
	Baixa, não existe uma quantidade tão grande de opções de restaurantes que trabalham com serviço de entrega e esse mercado já está estabelecido a muito tempo e trabalha com pouca diferenciação do cardápio.	

Fonte: Próprio Autor

5. Plano Operacional

Espera-se montar a cozinha industrial com recursos próprios, de dois sócios que desejam investir no ramo de alimentos congelados. Nos primeiros anos os sócios serão responsáveis pela elaboração do cardápio e receitas, sendo o serviço de entrega terceirizado.

5.1 ASPECTOS LEGAIS

O SEBRAE (2017) em sua cartilha “Como montar um serviço de alimentos congelados” aborda os aspectos legais e todas as etapas necessárias para a constituição da empresa:

- Consulta comercial junto a prefeitura para verificar se é permitido o uso do local escolhido para as atividades da empresa;
- Registro da empresa no CNPJ (Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica) junto à Receita Federal;
- Matrícula no INSS/FGTS junto a Previdência Social;
- Busca do nome e marca para verificar se outras empresas já os utilizam. O processo é feito na Junta Comercial, Cartório e Instituto Nacional da Propriedade Intelectual (INPI);
- Registro do Contrato Social;
- Solicitação da Inscrição Estadual junto à Receita Estadual;
- Solicitação de Licença e Registro na Secretaria Municipal da Fazenda;
- Solicitação da Licença em Órgão Sanitário;

5.2 INFRAESTRUTURA

Os sócios dispõem de uma sala, e esse ambiente será utilizado como cozinha industrial. O local já está preparado para receber os equipamentos sendo necessário somente fazer algumas adequações para disponibilidade de pontos de energia elétrica para criar dinamismo no preparo das refeições em bancada, para isto estima-se um custo de R\$ 200,00 para melhorias.

Os mobiliários e utensílios listados na tabela 6 são necessários para iniciar o empreendimento, realizar a produção das refeições congeladas e a gestão administrativa do negócio.

Tabela 6 - Tabela de Investimentos Fixos

Utensílios	Quantidade	Valor	Valor Total
Jogo de Panelas e Talheres	01	R\$ 2.000,00	R\$ 2.000,00
Prateleiras	01	R\$ 1.200,00	R\$ 1.200,00
Pia	01	R\$ 750,00	R\$ 750,00
Mesa de manipulação corte	01	R\$ 670,00	R\$ 670,00
Total			R\$ 4.620,00
Máquinas e Equipamentos	Quantidade	Valor	Valor Total
Fogão	01	R\$ 1.500,00	R\$ 1.500,00
Freezer 534L	01	R\$ 2.000,00	R\$ 2.000,00
Balança	01	R\$ 600,00	R\$ 600,00
Geladeira 300L	01	R\$ 1.200,00	R\$ 1.200,00
Laminador elétrico de massas	01	R\$ 380,00	R\$ 380,00
Liquidificador	01	R\$ 260,00	R\$ 260,00
Microondas	01	R\$ 350,00	R\$ 350,00
Ventilador/Exaustor	01	R\$ 150,00	R\$ 150,00
Computador	01	R\$ 1.000,00	R\$ 1.000,00
Telefone Celular	01	R\$ 430,00	R\$ 430,00
Total			R\$ 7.870,00

5.3 RECURSOS HUMANOS

Como a empresa é iniciante, terá estrutura familiar, subdividida em cargos de cozinheiro e administrador. Os cargos de cozinheiro e administrador serão desempenhados pelos sócios, será contratada mão de obra para auxiliar de cozinha e o entregador será contratado conforme demanda.

5.3.1 DESCRIÇÕES DE CARGO

O cozinheiro ou *Chef* de Cozinha será responsável pela elaboração dos cardápios e preparo das refeições, sendo este uma dos sócios do empreendimento.

O auxiliar de cozinha irá auxiliar no preparo das refeições e congelamento das mesmas. Deve auxiliar também na verificação dos insumos e embalagens que precisam ser adquiridos.

O segundo sócio será responsável pela parte administrativa do empreendimento, comprar insumos e embalagens, realizar pesquisas de mercado para garantir a compra de alimentos com menor preço e divulgação pelo aplicativo das refeições preparadas no dia e refeições já prontas no congelador e a entrega dos produtos. As entregas serão realizadas preferencialmente no final da tarde.

Baseado na descrição dos cargos e qualificações pretendidas estipulou-se, comparando os salários médios das empresas de pequeno porte do ramo de alimentos, um salário inicial acrescido de participação de lucros e resultados da empresa, a qual terá política definida, clara e devidamente praticada semestralmente.

Tabela 7 - Tabela de salários dos funcionários

Quantidade	Cargo	Salário Bruto
01	Cozinheiro/Chef de Cozinha	R\$ 2.500,00
01	Auxiliar de Cozinha	R\$ 1.431,00
01	Auxiliar de Cozinha e Administrador	R\$ 2.500,00

Fonte: Próprio Autor

O planejamento da empresa é crescer de forma estruturada e os salários descritos na tabela 7 podem ser alterados conforme o crescimento do empreendimento bem como contratação de novos funcionários para dividir melhor responsabilidades que na configuração inicial estão acumulados.

O salário bruto apresentado na tabela acima já possui acrescido 50% de tributação sobre o salário base do empregado (devido a empresa estar enquadrada no SIMPLES NACIONAL). O Gerente Administrativo e *Chef* de Cozinha terão o imposto calculado de forma diferente, por pró labore. Todos os funcionários serão registrados para uma jornada de trabalho de 8 horas diárias.

O pagamento da Participação de Lucros e Resultados pelas empresas é obrigatório, entretanto não é uma prática de todas as empresas brasileiras. Portanto como forma de desenvolver uma

cultura ganha-ganha, entre empresário e empregado, premiando o funcionário pela participação no lucro obtido pela empresa.

As metas para pagamento do valor de PLR é a ausência de faltas e atrasos (peso igual a 20%), satisfação do cliente igual ou superior a 90% (peso igual a 50%) e retenção dos clientes superior ou igual a 70% (peso igual a 30%). A distribuição do PLR será igual entre todos os empregados e 30% do valor obtido deverá ser redirecionado para o fundo de re-investimento para manutenção e adequações que possam ser requeridas pelo mercado. Conforme descrito na legislação, o PLR somente não será pago se não forem atingidas as metas estipuladas.

5.4 TERCEIRIZAÇÃO

Será contratada a consultoria de uma nutricionista para acompanhamento da elaboração das receitas de forma a apoiar na adequação e substituição de alguns ingredientes para garantir uma dieta balanceada e equilibrada.

Haverá também a contratação de um auxiliar de limpeza.

5.5 PRODUÇÃO

Conforme já descrito nos capítulos anteriores, nos primeiros anos a empresa irá atuar com quadro de funcionário reduzido, contando com dois sócios e um entregador contratado. Será utilizado um ambiente que será adequado às legislações e requisições da ANVISA e vigilância sanitária.

5.5.1 CAPACIDADE MÁXIMA DE PRODUÇÃO

A produção máxima estimada é de 200 produtos por dia, somando 4.400 produtos por mês. A decisão dos sócios é de iniciar com uma capacidade de produção de 100 produtos por dia e embalagem de 110 produtos por dia e incrementar 5% ao ano até o quinto ano de atuação. A decisão tomada é norteada por se tratar de cidades relativamente pequenas, sendo Canoinhas a maior cidade com aproximadamente 60 mil habitantes, e desta forma a estratégia de crescimento precisa ser um pouco mais conservadora.

6. PREVISÃO DE VENDAS

Para a previsão de receitas da nova empresa, foram considerados três cenários de vendas de produtos. Conforme apresentado dados apresentados na tabela 8, o preço médio de venda para as massa será de R\$ 25,50 por kg e para os molhos R\$ 17,70 por ml. Refeições com carnes terão preço médio de R\$27,00 por kg e nhoques o preço médio de R\$ 25,00.

Tabela 8 - Cenários de Vendas e Receitas

Refeições	Cenários					
	Pessimista		Neutro		Otimista	
	Qtd	Valor R\$	Qtd	Valor R\$	Qtd	Valor R\$
Massas	25	637,50	31	790,50	38	969,00
Molhos	18	318,60	23	407,10	27	477,90
Carnes	7	189,00	10	270,00	15	405,00
Noques	10	250,00	16	400,00	20	500,00
Receita Diária (R\$)	1.395,10		1.867,60		2.351,90	
Receita Mensal (R\$)	30.692,20		41.087,20		51.741,80	

Fonte: Próprio autor

7. Plano Financeiro

Após uma análise detalhada do mercado, dando sequência a uma definição de estratégia e plano operacional foi possível elaborar estimativas financeiras e análise de viabilidade econômico-financeira.

Os dados apresentados e calculados para o orçamento financeiro da empresa compreende valores estimados, pois o presente documento servirá de base para a decisão de empreender no ramo de alimentos congelados em Canoinhas.

Estimando-se uma receita bruta para um período de 12 meses entre R\$ 368.306,40 e R\$ 754.709,78. Como a finalidade do empreendimento é a venda de produtos congelados produzidos diretamente para o cliente sem uma loja comercial, a empresa enquadra-se no Anexo II da Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006 de alíquotas e partilha do Simples Nacional - Indústria. Considerando a faixa de receita bruta estimada, a tributação será de 7,34% e 8,10% conforme informações da figura 6.

Figura 4 - Alíquotas e Partilha do Simples Nacional - Indústria

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

Fonte: Contabilizei

7.1 INVESTIMENTO

Será necessário ainda desenvolver a marca da empresa, ou seja, criar a logomarca que será utilizada na divulgação das refeições oferecidas via e-mail ou aplicativo de mensagens. Foi realizada uma pesquisa de mercado, e na cidade de Canoinhas o custo aproximado é de R\$ 2.000,00.

Tabela 9 - Investimento Inicial

Despesas	R\$
Desenvolvimento da Marca	2.000,00
Adequação elétrica	200,00
Consultoria Nutricionista	1.500,00
Documentação / Legislação	1.000,00
Utensílios	4.620,00
Móveis e Equipamentos	7.870,00
Matéria Prima + Embalagens	5.800,00
Capital de Giro	15.000,00
Total	37.990,00

Fonte: Próprio Autor

O capital de giro é um conjunto de valores necessários para a empresa fazer seus negócios acontecerem. O capital de giro apresentado na tabela acima consiste no recursos aplicados no ativo circulante, destinado para compra inicial de mercadorias, reposição de estoque e despesas administrativas.

Na tabela 10 estão apresentadas as projeções de investimento para os 5 primeiros anos da empresa.

Tabela 10 - Investimentos

Despesas	Ano 1 R\$	Ano 2 R\$	Ano 3 R\$	Ano 4 R\$	Ano 5 R\$
Desenvolvimento da Marca	2.000,00	0	0	0	0
Adequação elétrica	200,00	0	0	0	0
Consultoria Nutricionista	1.500,00	0	0	0	0
Documentação / Legislação	1.000,00	0	0	0	0
Utensílios	4.620,00	0	800,00	0	0
Móveis e Equipamentos	7.870,00	0	600,00	0	0
Matéria Prima + Embalagens	5.800,00	5.900,00	6.000,00	6.100,00	6.200,00
Capital de Giro	15.000,00	0	0	0	0
Total	37.990,00	5.900,00	7.400,00	6.100,00	6.200,00

Fonte: Próprio Autor

7.2 PROJEÇÃO DE CUSTOS E DEPRECIAÇÃO

Considerando para a estrutura inicial uma vida útil de 10 anos foi possível calcular o valor de depreciação ano a ano.

Tabela 11 - Projeção de Custos com Depreciação

Despesas	Ano 1 R\$	Ano 2 R\$	Ano 3 R\$	Ano 4 R\$	Ano 5 R\$
Utensílios	455,00	455,00	455,00	455,00	455,00
Móveis e Equipamentos	790,00	790,00	850,00	850,00	850,00
Total	1.245,00	1.245,00	1.305,00	1.305,00	1.305,00

Fonte: Próprio Autor

7.3 PROJEÇÃO DE CUSTOS E DESPESAS FIXAS

Após realizar o levantamento da estrutura operacional necessária foi possível determinar uma estimativa para custos e despesas fixas.

As despesas totais foram estimadas para o planejamento do empreendimento e somam R\$ 244.090,00 para um cenário neutro.

Tabela 12 - Cenários de Despesas

Despesas Mensais	Cenários		
	Pessimista	Neutro	Otimista
	Valor Anual	Valor Anual	Valor Anual
Água e Energia	R\$ 5.000,00	R\$ 5.400,00	R\$ 6.000,00
Telefone	R\$ 660,00	R\$ 660,00	R\$ 660,00
Internet	R\$1.100,00	R\$1.100,00	R\$1.100,00
Contador	R\$ 3.600,00	R\$ 3.600,00	R\$ 3.600,00
Gás	R\$ 400,00	R\$ 800,00	R\$ 1.200,00
Combustível	R\$ 40.000,00	R\$ 60.000,00	R\$ 75.000,00
Operadoras de Cartão	R\$ 830,00	R\$ 830,00	R\$ 830,00
Limpeza	R\$ 12.900,00	R\$ 12.900,00	R\$ 12.900,00
Embalagens	R\$ 15.600,00	R\$ 15.600,00	R\$ 15.600,00
Funcionário	R\$ 17.200,00	R\$ 17.200,00	R\$ 17.200,00
Pró Labore	R\$ 60.000,00	R\$ 60.000,00	R\$ 60.000,00
Material de Escritório	R\$ 600,00	R\$ 600,00	R\$ 600,00
Manutenção	R\$ 600,00	R\$ 600,00	R\$ 600,00
Matéria Prima	R\$ 48.600,00	R\$ 64.800,00	R\$ 81.000,00
Total Anual	R\$ 207.090,00	R\$ 244.090,00	R\$ 276.290,00

Fonte: Próprio Autor

7.4 FLUXO DE CAIXA E DEMONSTRATIVO DE RESULTADOS

Os fluxos de caixa foram calculados tomando como base as previsões de receita nos cenários pessimista, neutro e otimista e mantendo como limitante a produção máxima para a equipe de trabalho existente.

A produção é contabilizada por dias úteis de produção, estima-se vinte e dois dias úteis por mês produtivo.

O preço médio por produto é de R\$ 14,85. Seguem abaixo os fluxos de caixa planejados para os cinco primeiros anos da empresa. A proposta é de um aumento de 5% a cada ano conforme IGP-M.

Tabela 13 - Cenário Otimista de Resultados para 5 anos

Cenário Otimista					
	Ano-1	Ano-2	Ano-3	Ano-4	Ano-5
Receita Bruta	621.000,00	652.000,00	685.000,00	719.000,00	755.000,00
(-) Custo Prod. Vendido	201.000,00	212.000,00	223.000,00	235.000,00	247.000,00
(-) Despesas	276.000,00	290.000,00	304.000,00	319.000,00	335.000,00
(=) Receita Líq.	144.000,00	150.000,00	158.000,00	165.000,00	173.000,00
(-) Imposto	49.928,40	52.420,80	55.074,34	57.807,60	61.155,00
(=) Lucro Líq.	94.071,60	97.579,20	102.926,00	107.192,40	111.845,00

Fonte: Próprio autor.

Tabela 14 - Cenário Neutro de Resultados para 5 anos

Cenário Neutro					
	Ano-1	Ano-2	Ano-3	Ano-4	Ano-5
Receita Bruta	493.000,00	518.000,00	544.000,00	571.000,00	599.000,00
(-) Custo Prod. Vendido	160.000,00	168.000,00	177.000,00	186.000,00	195.000,00
(-) Despesas	244.000,00	256.300,00	269.100,00	282.600,00	296.700,00
(=) Receita Líq.	89.000,00	93.700,00	97.900,00	102.400,56	107.300,00
(-) Imposto	36.186,20	38.021,20	43.737,60	45.908,40	48.159,60
(=) Lucro Líq.	52.813,80	55.678,80	54.162,40	56.491,60	59.140,40

Fonte: Próprio autor.

Tabela 15 - Cenário Pessimista de Resultados para 5 anos

Cenário Pessimista					
	Ano-1	Ano-2	Ano-3	Ano-4	Ano-5
Receita Bruta	368.000,00	387.000,00	406.000,00	426.000,00	448.000,00
(-) Custo Prod. Vendido	119.000,00	125.000,00	131.000,00	137.500,00	144.500,00
(-) Despesas	207.168,00	217.500,00	228.400,00	239.800,00	251.800,00
(=) Receita Líq.	41.832,00	44.500,00	46.600,00	48.700,00	51.700,00
(-) Imposto	27.011,20	28.405,80	29.800,40	31.268,40	32.883,20
(=) Lucro Líq.	14.820,80	16.094,20	16.799,60	17.431,60	18.816,80

Fonte: Próprio autor.

Tabela 16 – Projeção de DRE do cenário neutro para 5 anos

	Ano-1	Ano-2	Ano-3	Ano-4	Ano-5
Receita Bruta	493.000,00	518.000,00	544.000,00	571.000,00	599.000,00
(-) Custo Prod. Vendido	160.000,00	168.000,00	177.000,00	186.000,00	195.000,00
LUCRO BRUTO	333.000,00	350.000,00	367.000,00	385.000,00	404.000,00
(-) Custos Fixos	244.000,00	256.300,00	269.100,00	282.600,00	296.700,00
(-) Depreciação	1.245,00	1.245,00	1.305,00	1.305,00	1.305,00
(-) Outras Despesas	37.990,00	5.900,00	7.400,00	6.100,00	6.200,00
LUCRO OPERACIONAL	49.765,00	86.555,00	89.195,00	94.995,00	99.795,00
(-) Impostos	36.186,20	38.021,20	43.737,60	45.908,40	48.159,60
LUCRO LÍQ. EXERC.	13.578,80	48.533,80	45.475,40	49.086,60	51.635,40
LUCRO ACUM. ANT.	0	13.578,80	62.112,60	107.570,00	156.656,60
LUCRO ACUM.	13.578,80	62.112,60	107.570,00	156.656,60	208.292,00

Fonte: Próprio autor.

7.5 ANÁLISE DE VIABILIDADE CENÁRIO NEUTRO

Para o cálculo do Valor Presente Líquido (VPL) do projeto, utilizou-se uma taxa mínima de atratividade de 20% e será analisado o cenário neutro

Tabela 17 - Dados do cenário neutro para cálculo do VPL

	Ano-0	Ano-1	Ano-2	Ano-3	Ano-4	Ano-5
Fluxo de Caixa		13.578,80	62.112,60	107.570,00	156.656,60	208.292,00

Fonte: Próprio autor.

Investimento Inicial: R\$38.000,00

Taxa Mínima de Atratividade: 20%

VPL = R\$ 237.956,59

O valor encontrado comprova que o empreendimento é viável.

A taxa interna de retorno (TIR) está relacionada ao VPL, pois auxilia na decisão sobre a viabilidade do negócio ao ser comparada a taxa mínima de atratividade previamente definida.

TIR = 123,84%

O cálculo do Payback Simples mede o prazo necessário para recuperar o investimento realizado.

O Payback descontado irá calcular o custo do dinheiro no tempo, ou seja, quando o investidor receberá o retorno considerando uma taxa mínima de atratividade de 20%.

Tabela 18 - Payback Descontado para Cenário Neutro

Payback Descontado			
Ano	Fluxo de Caixa	Fluxo Descontado	Saldo
0	-R\$ 38.000,00	-R\$ 38.000,00	-R\$ 38.000,00
1	R\$ 13.578,80	-R\$ 26.684,33	R\$ 11.315,67

2	R\$ 62.112,60	R\$ 16.449,42	R\$ 43.133,75
3	R\$ 107.570,00	R\$ 78.700,58	R\$ 62.251,16
4	R\$ 156.656,60	R\$ 154.248,71	R\$ 75.548,13
5	R\$ 208.292,00	R\$ 237.956,59	R\$ 83.707,88

Fonte: Próprio autor

Payback Descontado = 1,5 anos.

Com um Payback menor que 2 anos, pode-se considerar que o retorno de investimento é excelente.

7.6 ANÁLISE DE VIABILIDADE CENÁRIO PESSIMISTA

A seguir projeção de fluxo de caixa e DRE para um cenário pessimista.

Tabela 19 – Projeção de DRE do cenário pessimista para 5 anos

	Ano-1	Ano-2	Ano-3	Ano-4	Ano-5
Receita Bruta	368.000,00	387.000,00	406.000,00	426.000,00	448.000,00
(-) Custo Prod. Vendido	119.000,00	125.000,00	131.000,00	137.500,00	144.500,00
LUCRO BRUTO	249.000,00	362.000,00	275.000,00	288.500,00	303.500,00
(-) Custos Fixos	207.168,00	217.500,00	228.400,00	239.800,00	251.800,00
(-) Depreciação	1.245,00	1.245,00	1.305,00	1.305,00	1.305,00
(-) Outras Despesas	37.990,00	5.900,00	7.400,00	6.100,00	6.200,00
LUCRO OPERACIONAL	2.597,00	137.355,00	37.895,00	41.295,00	44.195,00
(-) Impostos	27.011,20	28.405,80	29.800,40	31.268,40	32.883,20
LUCRO LÍQ. EXERC.	-24.414,20	108.949,20	8.094,60	10.026,60	11.311,80
LUCRO ACUM. ANT.	0	-24.414,20	84.535,00	92.629,60	102.656,20
LUCRO ACUM.	-24.414,20	84.535,00	92.629,60	102.656,20	113.968,00

Fonte: Próprio autor.

Para o cálculo do Valor Presente Líquido (VPL) do projeto, utilizou-se uma taxa mínima de atratividade de 20% e será analisado o cenário pessimista.

Tabela 20 - Dados do cenário pessimista para cálculo do VPL

	Ano-0	Ano-1	Ano-2	Ano-3	Ano-4	Ano-5
Fluxo de Caixa		-24.414,20	84.535,00	92.629,60	102.656,20	113.968,00

Fonte: Próprio autor.

Investimento Inicial: R\$38.000,00

Taxa Mínima de Atratividade: 20%

VPL = R\$ 149.272,24

O valor encontrado comprova que o empreendimento é viável.

A taxa interna de retorno (TIR) está relacionada ao VPL, pois auxilia na decisão sobre a viabilidade do negócio ao ser comparada a taxa mínima de atratividade previamente definida.

TIR = 87,92%

O cálculo do Payback Simples mede o prazo necessário para recuperar o investimento realizado.

O Payback descontado irá calcular o custo do dinheiro no tempo, ou seja, quando o investidor receberá o retorno considerando uma taxa mínima de atratividade de 20%.

Tabela 21 - Payback Descontado para Cenário Pessimista

Payback Descontado			
Ano	Fluxo de Caixa	Fluxo Descontado	Saldo
0	-R\$ 38.000,00	-R\$ 38.000,00	-R\$ 38.000,00
1	-R\$ 24.414,20	-R\$ 58.345,17	-R\$ 20.345,17
2	R\$ 84.535,00	R\$ 359,69	R\$ 58.704,86
3	R\$ 92.629,60	R\$ 53.964,78	R\$ 53.605,09

4	R\$ 102.656,20	R\$ 103.471,05	R\$ 49.506,27
5	R\$ 113.968,00	R\$ 149.272,64	R\$ 45.801,59

Fonte: Próprio autor

Payback Descontado = 1,8 anos.

Com um Payback menor que 2 anos, pode-se considerar que o retorno de investimento continua bastante atrativo para o cenário pessimista.

8. Conclusão

Através do estudo realizado foi possível verificar a viabilidade econômico-financeira de uma empresa que fabrica e comercializa refeições congeladas, massas, molhos, risotos/nhoques e carnes, na cidade de Canoinhas/SC. Atualmente existem dois concorrentes locais já estabelecidos, que produzem massas e molhos congelados e comercializam nos supermercados das cidades de Canoinhas/SC e Três Barras.

Buscando conquistar o mercado de clientes de refeições congeladas das cidades citadas neste plano de negócios, optou-se pela oferta de dois produtos diferentes dos oferecidos atualmente a com o diferencial de entrega a domicilio e não compra nos supermercados, aliando desta forma a praticidade e facilidade da entrega programada.

Conforme análise realizada neste plano de negócios, existe a viabilidade de implementação diante de um VPL calculado de R\$ 237.956,59 e uma TIR de 123,84%, muito acima da taxa mínima de atratividade estipulada de 20%, concluindo que é viável a implementação do plano de negócio para o cenário neutro. Calculou-se também a VPL para o cenário pessimista, sendo esse ainda considerado bastante atrativo para o investidor, totalizando um VPL de R\$ 149.272,24 e TIR de 87,92%.

O *Payback* descontado, mostrou um retorno do investimento realizado pelos acionista em menos de um ano, considerado excelente.

Existe possibilidade de maiores ganhos, conforme o cenário otimista apresentado neste projeto, mas neste momento optou-se por adotar uma estratégia um pouco mais conservadora, pois o mercado brasileiro ainda encontra-se em crise. O setor de alimentos bem gerido ainda é um dos mais promissores, com boas opções de refeições, aliando qualidade e sabor diferenciado é possível ter boas perspectivas de crescimento.

Por fim pode se afirmar que um bom planejamento traz ótimas oportunidades de empreendimentos, pois sempre podemos criar novos negócios nos serviços que não somos atendidos a contento.

9. Referências Bibliográficas

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS INDUSTRIAS DA ALIMENTAÇÃO. **A Força do Setor de Alimentos**. Disponível em: <<http://www.abia.org.br>>. Acesso em dezembro/2017.

BOFF, G. E. C. e. **Plano de Negócios para Abertura de uma empresa de Alimentos Congelados na Cidade de Porto Alegre**. Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br>>. Acesso em: novembro/2017.

CASTIGLIONI, M. A. J. **Logística Operacional: Guia Prático**. 2. ed. São Paulo: Érica, 2009.

CECCONELLO, ANTONIO RENATO, AJZENTAL, ALBERTO. **A construção do plano de negócio**. 3.ed. – São Paulo: Saraiva, 2008.

CHIAVENATO, I. **Planejamento Estratégico: Fundamentos e Aplicações**. 2. ed. São Paulo: 2004.

CONTABILIZEI. **Anexo 2 Simples Nacional**. Disponível em: <<https://www.contabilizei.com.br>>. Acesso em dezembro/2017.

DANY MASSAS. Disponível em: <<https://www.facebook.com/profile.php?id=100009177273633>>. Acesso em: setembro/2017.

DEGEN, Ronald Jean. **O empreendedor: fundamentos da iniciativa empresarial**. São Paulo: Ed. McGraw-Hill, 1989.

DIÁRIO COMERCIO INDUSTRIA E SERVIÇOS. **Congelados com apelo saudável ganham espaço**. Disponível em: <<http://www.dci.com.br>>. Acesso em: janeiro/2018.

FEDERAÇÃO DAS INDUSTRIAS DO ESTADO DE SÃO PAULO. **Brasil FoodTrends 2020: 2010**. Disponível em: <<http://www.brazilfoodtrends.com.br>>. Acesso em: dezembro/2017.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). **Canoinhas/SC**. Disponível em: <<https://cidades.ibge.gov.br>>. Acesso em janeiro/2018.

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

NETO, S. C. M. **Comércio de massas frescas e congeladas: case "Spaghetti Massas Artesanais"**. 2016. Trabalho de Conclusão de Curso de Pós Graduação de Gestão Financeira, Auditoria e Controladoria – FGV/PR, 2016.

PEQUENAS EMPRESAS GRANDES NEGÓCIOS. **Empresa fatura R\$1,7 milhão por mês com "comida congelada gourmet"**. Disponível em: < <https://revistapegn.globo.com>>. Acesso em: janeiro/2018.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (SEBRAE). **Como Montar um Serviço de Alimentos Congelados**. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae>>. Acesso em outubro/2017.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (SEBRAE). **Ideia de negócio: serviço de alimentos congelados**. Disponível em: < <http://blog.sebrae-sc.com.br>>. Acesso em dezembro/2017.

VEJA. **Alimentos congelados podem ser mais nutritivos que os frescos**. Disponível em: < <https://veja.abril.com.br>>. Acesso em março/2018.