

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS
INSTITUTO SUPERIOR DE ADMINISTRAÇÃO E ECONOMIA
MBA EM GESTÃO FINANCEIRA, CONTROLADORIA E AUDITORIA 3/11

NOEMI ESTER CIA DOMINGUES

PLANO DE NEGÓCIO – CIA® CONSULTORIA

CURITIBA

2013

NOEMI ESTER CIA DOMINGUES

PLANO DE NEGÓCIO – CIA® CONSULTORIA

Trabalho a ser apresentado para a conclusão do Módulo de Gestão do Conhecimento Corporativo, do Curso de MBA em Gestão Financeira, Controladoria e Auditoria – GFCA 3/11, do Instituto Superior de Administração e Economia da Fundação Getulio Vargas - ISAE/FGV.
Orientadora: Aneli Maria Martins da Silva

**CURITIBA
2013**

Domingues, Noemi.

Plano de Negócio - CIA® Consultoria / Noemi Ester Cia Domingues; orientadora: Aneli Maria Martins da Silva – Curitiba: ISAE/ FGV, 2013.

Trabalho de conclusão de curso - Instituto Superior de Administração e Economia da Fundação Getulio Vargas, FGV Management, MBA em Gestão Financeira, Controladoria e Auditoria, 2013.

1.Plano de Negócios. 2. Consultoria

“Não é um notável talento o que se exige para assegurar o êxito em qualquer **empreendimento**, mas sim um firme propósito”.

Thomas Atkinson

RESUMO

O presente trabalho visa apresentar um plano de negócio de uma consultoria para empresas interessadas em fabricar a Feijoada e outros produtos correlatos, através de um processo inovador desenvolvido especialmente para esse tipo de alimento, intitulado CIA® - *Cooking in Air*. Através da descrição do negócio é possível conhecer como se iniciou a ideia e o projeto da consultoria, com um processo de cozimento em altas temperatura e pressão. Uma análise do mercado e principais concorrentes também foi realizada, a fim de identificar o mercado que se pretende atingir com o processo, bem como os principais diferenciais dos concorrentes. Além da identificação do público alvo, sugere-se uma estrutura empresarial, através da equipe de gestão e a composição operacional necessária. Um estudo da análise de viabilidade conclui o estudo deste Projeto.

Palavras chave: Inovação, Empreendedorismo, Parceria industrial e consultoria.

ABSTRACT

This work shows a Business Plan of a company that consults other industries that have interest in manufacturing Feijoada and other Ready Meal Food, through an innovating process, specially developed for this product, called CIA® - Cooking in Air. The business description enables one to know the special process, and explain how this idea came true. A Market analysis and main competitors identification has also done, in order to identify the "goal market". The board structure was suggested and the paper finishes with a study of the financial viability of this Project.

Key words: Innovation, Entrepreneurship, Joint venture and consulting.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Fluxograma para o processo CIA®.....	18
Figura 2 - Desenho de um saco logo após o cozimento de produto tipo Feijoada	20
Figura 3 - Foto Unidade Piloto – Feijoada Tradicional	21
Figura 4 - Análise SWOT	24

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Classe Social x Renda Mensal.....	8
Tabela 2 - Principais Competidores	9
Tabela 3 - Competências esperadas para ocupação do cargo de gestão	11
Tabela 4 - Equipamentos Necessários.....	16
Tabela 5 - Projeção de vendas para o Ano 1	27
Tabela 6 - Projeção de vendas para 5 primeiros anos	27
Tabela 7 - Série história de IPCA – Índice de preços ao Consumidor.....	28
Tabela 8 - Projeção da Receita Líquida de Vendas	28
Tabela 9 - Plano de Produção ano 1	29
Tabela 10 - Plano de Produção para 5 anos	29
Tabela 11 - Cálculo da Folha de Pagamentos Ano 1	30
Tabela 12 - Projeção Folha de Pagamentos 5 primeiros anos.....	30
Tabela 13 – Gastos Administrativos com Viagens ano 1	31
Tabela 14 – Gastos Administrativos com Viagens 5 primeiros anos.....	31
Tabela 15 – DRE 5 primeiros anos	32
Tabela 16 – Fluxo de Caixa 5 primeiros anos	33
Tabela 17 – Fluxo de Caixa descontado	34
Tabela 18 – Partilha do Simples Nacional Modalidade Serviços e Locação de Bens Móveis (Vigência a partir de 01/01/2012).....	36

SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO	1
2.	DESCRIÇÃO DO NEGÓCIO.....	2
2.1.	O Negócio	2
2.1.1.	Missão.....	2
2.1.2.	Visão	2
2.1.3.	Valores	3
2.2.	Oportunidade	3
2.3.	Terceiros e Parceiros Chaves para o sucesso do negócio	4
2.4.	Aspectos Legais e Composição Societária	6
3.	MERCADO E COMPETIDORES	7
3.1.	Mercado	7
3.1.1.	Mercado Potencial.....	8
3.2.	Competidores.....	8
4.	EQUIPE DE GESTÃO.....	11
5.	O PRODUTO	12
5.1.	Benefícios e Diferenciais.....	13
5.2.	Tecnologia, P&D (Pesquisa e Desenvolvimento).....	14
5.3.	Patentes (Propriedade Intelectual).....	14
6.	ESTRUTURA E OPERAÇÕES	15
6.1.	Organograma Funcional.....	15
6.2.	Máquinas e Equipamentos.....	16
6.3.	Processo de Manufatura	17
6.3.1.	Projeto detalhado	18
6.3.2.	Protótipo ou unidade piloto.....	20
7.	PLANO ESTRATÉGICO	22
7.1.	Análise da Atratividade.....	22
7.1.1.	Ameaça de Novos Entrantes.....	22
7.1.2.	Poder de Negociação dos Fornecedores	23
7.1.3.	Ameaça de Bens ou Serviços Substitutos.....	23
7.1.4.	Poder Relativo dos Compradores/Consumidores	23
7.1.5.	Rivalidade entre as Empresas Concorrentes	23
7.2.	Análise SWOT.....	24
7.3.	Fatores Críticos para o Sucesso do Negócio	25
8.	FINANÇAS	26
8.1.	Premissas adotadas.....	26
8.1.1.	Investimentos	26
8.1.2.	Plano de Vendas.....	26

8.1.3. Plano de produção	28
8.1.4. Gastos com pessoal por área	29
8.1.5. Gastos fixos para a área de administração	31
8.1.6. Taxa mínima de atratividade do investimento	32
8.2. Demonstrativo de resultados.....	32
8.3. Fluxo de Caixa Anual	33
8.4. Análise de viabilidade Econômico-financeira	33
8.4.1. Pay-back	34
8.4.2. VPL	34
8.4.3. TIR	34
9. CONSIDERAÇÕES FINAIS	35
10. ANEXOS	36
10.1. Tabelas	36
10.2. Modelo de Contrato Técnico	37
10.3. Cópia processo do requerimento da Patente junto ao INPI	57
10.4. CV Geraldo Cia	58
11. Referências	63

1.INTRODUÇÃO

Um Plano de Negócios é uma ferramenta gerencial para organizar ideias e transformar em etapas os sonhos e imaginações da mente de um empreendedor. Este Plano de Negócios nasceu de uma revolução tecnológica para o setor alimentício no que diz respeito ao processo de cozimento dos alimentos, bem como diminuição e até eliminação do processo de contaminação para o consumidor em relação à bactérias e vírus intimamente ligados à carnes.

Após mais de vinte anos de dedicação e experiência para a elaboração desta inovação tecnológica, o empreendedor e investidor deste negócio, o Sr. Geraldo Cia, deu alguns passos para realizar o sonho de fazer nascer o projeto.

Este trabalho apresenta algumas ideias e sugestões a fim de trazer mais robustez e melhor preparo para que a empresa nasça forte, estruturada de maneira eficaz para atingir os objetivos de seu empreendedor-fundador.

2.DESCRICÃO DO NEGÓCIO

2.1.O Negócio

Consultoria para adaptação do processo de cozimento de alimentos CIA® - *Cook in Air*¹ para empresas interessadas em adquirir uma tecnologia altamente inovadora no quesito de fabricação de alimentos.

Neste processo, os alimentos são cozidos diretamente nas embalagens flexíveis e herméticas, na presença de ar, através de um processamento térmico. O método é inovador por introduzir um novo conceito no setor técnico de processamento destes produtos.

2.1.1.Missão

A missão de uma empresa tem a finalidade de explicar sucintamente a razão pela qual a organização existe, possibilitando a concentração do esforço das pessoas para uma direção comum, assegurando que a organização não persiga propósitos conflitantes, serve de base lógica geral para alocar recursos organizacionais, estabelece amplas áreas de responsabilidades por tarefa e atua como base para o desenvolvimento de objetivos organizacionais. Segundo Certo (1993, pg. 76), “missão é a proposta pela qual, uma organização existe. A missão organizacional é uma declaração muito ampla da diretriz organizacional”.

A missão da CIA® é: “Oferecer soluções tecnológicas e suporte para parceiros interessados, a fim de torná-los prontos para fabricar a feijoada com o CIA® e outros produtos”.

2.1.2.Visão

Para saber qual o melhor caminho é imprescindível saber aonde se quer chegar. “A visão deve representar a percepção externa, ser orientada para o

¹ Cozinhar no Ar

mercado e deve expressar como a organização quer ser percebida pelo mundo” (KAPLAN, 2000, p.37).

A visão da CIA® é: “Transformar a feijoada e produtos correlatos num prato consumido mundialmente”.

2.1.3.Valores

As crenças e valores definem um conjunto de princípios que são esperados na vida da empresa, sejam para tomada de decisões ou mesmo virtudes que definirão a maneira que ela deseja atingir sua missão.

De acordo com KAPLAN, “Os valores da empresa definem o comportamento organizacional diante de seus clientes, acionistas, funcionários e sociedade.” (KAPLAN, 2004, P.222)

Neste sentido, os valores da CIA® são:

“Todos somos CRIATIVOS.

Todos somos ÉTICOS.

Todos somos VENDEDORES.

Todos SABEMOS o que fazer, como fazer e quando fazer.

Todos somos SERVIDORES uns dos outros.”

2.2.Oportunidade

Segundo DRUCKER (2002, p. 234), “(...) negócio é uma questão que nunca deve ser respondida pelo produtor, mas sim pelo consumidor. Cada negócio surge com uma oportunidade gerada por meio de uma necessidade não atendida”.

Nos dias de hoje, enfrenta-se um rompimento nos paradigmas das relações familiares e profissionais, além de um cenário de aprofundamento da mulher no mercado de trabalho. A consequência dessa nova estrutura profissional é refletiva nas relações familiares dando nascimento a um novo mercado para as empresas produtoras de alimentos: refeições prontas.

Com a introdução das refeições prontas, nasceu a preocupação de garantir uma alimentação prática e rápida para a família, sem perder em qualidade e saúde.

Para atender esta necessidade, garantindo integridade dos alimentos, sem riscos de contaminação e com longa vida útil, o Sr. Geraldo Cia, engenheiro de alimentos há mais de 40 anos, desenvolveu o processo CIA® - *Cooking in Air*.

Além do atendimento do mercado de comidas prontas para consumidores finais, o mercado das refeições prontas para o *Food Service*² no Brasil, é pouco explorado, e o processo CIA® também pode ser muito promissor neste segmento. O atrativo para o estabelecimento está em gerar diversidade para o mesmo, com maior variedade de alimentos oferecidos, bem como a redução de custos, principalmente com perdas, já que as porções podem ser rapidamente preparadas, por serem resfriadas e individualizadas.

A CIA® Consultoria visa atender ambas as oportunidades identificadas acima, com focos diferentes, porém com produtos similares, com grande atendimento de qualidade e sabor, com apelo para comida “saudável”, já que não há adição de conservantes no processo e produtos CIA®.

O maior diferencial será o atendimento das oportunidades com produtos práticos, rápidos e saborosos, fabricados pelo processo CIA®, descrito no capítulo 5, já conhecidos do paladar brasileiro e outros mais comuns em algumas regiões do Brasil.

2.3. Terceiros e Parceiros Chaves para o sucesso do negócio

Como os investimentos para uma fábrica processadora de alimentos são muito altos, o objetivo da CIA® é desenvolver um parceiro que já tenha estrutura fabril instalada para a manufatura dos pratos prontos, juntamente com a consultoria do Sr. Geraldo Cia.

O parceiro que o Sr. Geraldo Cia busca para produzir a feijoada deve ser um frigorífico ou uma empresa que já atue no mercado de alimentos processados. Esta empresa deve possuir fornecedores já desenvolvidos para as matérias-primas cárneas ou produtos próprios. Além das carnes, o maquinário mínimo é necessário e também um defumador de alta escala. Caso o parceiro não tenha todos os equipamentos, este deve estar disposto a investir em maquinário próprio para

² Mercado de Serviço de Comida – restaurantes, lanchonetes, hotéis, bares, etc.

produção. É desejável também um parceiro que possua uma gestão ética, reconhecida no mercado, além de possuir todos os certificados mínimos para que a operação ocorra com sucesso.

O parceiro indicado, o qual será responsável pela manufatura dos produtos desenvolvidos pela CIA®, é o Frigorífico Estrela d'Oeste Ltda – FRIGOESTRELA. O FRIGOESTRELA é uma empresa com mais de 30 anos, que já possui mercado nacional e internacional.

Sendo interesse da CIA® atuar em todo Brasil, o FRIGOESTRELA mostra a possibilidade de atender esta necessidade, visto que hoje conta com: “(...) 3 unidades industriais, totalmente informatizadas e interligadas, localizadas numa região que tem uma das maiores concentrações de animais disponíveis no Brasil (...).”³ As unidades fabris do Frigorífico estão localizadas em: Estrela d'Oeste/SP (Bovinos e Industrializados), Tupã/SP (Suínos) e Serra/ES (Bovinos).

Uma característica primordial do parceiro é que este esteja inscrito no SIF – Serviço de Inscrição Federal, sistema de controle do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento do Brasil.

O FRIGOESTRELA apresenta um comprometimento com a qualidade dos produtos e atende ao principal requisito necessário de uma empresa processadora de alimentos:

“As unidades FRIGOESTRELA são permanentemente fiscalizadas por técnicos do Serviço de Inspeção Federal (SIF) que atestam a produção de todos os animais abatidos, contando com missões de supervisão internacional para atender ao mercado mundial. Contínuo programa de melhoria de qualidade, soluções integradas, alta produtividade, laboratórios credenciados, higiene e alta tecnologia na produção, garantem produtos de qualidade”. Fonte: Site FrigoEstrela.

Os produtos distribuídos atualmente pelo Frigorífico são bovinos, suínos, corte nobre, tripas e embutidos. Desta forma, os produtos CIA®, entrariam como um adicional aos produtos já existentes no portfólio da empresa parceira.

³ Site Frigorífico Frigoestrela

2.4.Aspectos Legais e Composição Societária

Primeiramente, tendo em vista que o Sr. Geraldo Cia não possui nenhum sócio ou sócio investidor, a empresa, será constituída, por ser a forma jurídica mais segura ao presente caso, sob a forma de Empresa Individual de Responsabilidade Limitada – EIRELI, nos moldes previstos no artigo 980-A do Código Civil Brasileiro.

Como o objetivo do Sr. Geraldo Cia é tornar-se um consultor especialista do processo CIA®, a empresa terá natureza de prestadora de serviços especializados na instalação do processo de cozimento descrito.

Deste modo, atendendo a disposição da Lei, a empresa será denominada G. Cia Consultoria EIRELI, e terá como capital social integralizado o total de 100 (cem) vezes o salário mínimo, que atualmente corresponde a R\$ 678,00 (seiscentos e setenta e oito reais), totalizando um capital social de R\$ 67.800,00 (sessenta e sete mil e oitocentos reais).

A G. Cia Consultoria EIRELI terá sede em um escritório na cidade de Campinas, Estado de São Paulo.

Por não apresentar uma capacidade geradora de faturamento superior à quantia de R\$ 360.000,00 (trezentos e sessenta mil reais), a empresa será enquadrada como Microempresa, agregando ao final da sua denominação social a sigla “ME”, passando a ser denominada da seguinte forma: G. Cia Consultoria EIRELI – ME.

3.MERCADO E COMPETIDORES

3.1.Mercado

De acordo com o SEBRAE: “O conceito de mercado é a relação entre a oferta – pessoas ou empresas que desejam vender bens e serviços – e a procura – pessoas ou empresas que querem comprar bens ou serviços.”

O consumo de alimentos prontos tem crescido de maneira considerável no Brasil e no mundo. Pelo fato das pessoas não terem tempo para cozinhar, muitas optam pelo *fast food*⁴ ou o alimento congelado.

O mercado de comida pronta cresce fortemente no Brasil. As famílias querem ter o prazer da comida caseira, principalmente nos finais de semana, sem as horas e sujeira geradas na cozinha com o preparo dos alimentos, segundo IBGE 2010.

“(…) quanto maior a renda, maiores as despesas com comida comprada fora de casa. Uma família que gasta, por exemplo, R\$800 com alimentação desembolsa 37% deste valor com comida pronta. Uma média de R\$300. Já uma família que gasta por mês R\$200 usa pouco mais de 12% deste total em restaurantes, o suficiente para comprar uma pizza. (...) Em 2009, o setor movimentou cerca de R\$160 bilhões. A previsão é de aumentar até 12% este ano.” MegaMinas.com

Ao analisar o ambiente no qual o produto está inserido, através do estudo dos principais aspectos socioculturais e ambientais que influenciam o projeto, é possível facilitar a tomada de decisão e a formulação das estratégias da empresa.

Os aspectos socioculturais são levantados com base em estudos sociais e no desenvolvimento de um estilo de administração, de modo que as empresas possam desenvolver produtos e serviços voltados à satisfação das necessidades do cliente. Dessa forma, “os movimentos que acontecem na sociedade em termos de crença, valores e costumes dos indivíduos devem estar no foco das atenções do empreendedor” (FERNANDES, 2004, p. 56).

Ao voltar à atenção especificamente para a feijoada, carro chefe da empresa, percebe-se que o prato é frequentemente consumido no Brasil e tem potencial para

⁴ Comida rápida – conceito para alimentos prontos congelados ou resfriados de rápido ou pronto preparo.

se tornar uma refeição consumida mundialmente. Segundo estudo realizado pelo Sr. Geraldo Cia, o consumo médio por pessoa de feijoada ao ano é 1 kg.

3.1.1.Mercado Potencial

Por se tratar de um produto com alta qualidade percebida, o público alvo seriam as famílias de classe social A e B. Considerando que no período de inverno, o consumo do produto aumente aproximadamente 30 %, pelo fato das baixas temperaturas, as regiões objetivadas como mercado alvo são Sul e Sudeste, devido ao clima mais propício ao consumo.

Segundo IBGE, as classes sociais no Brasil são definidas conforme rendimento mensal total de todos os integrantes da família, em salários mínimos, conforme tabela 1.

Tabela 1 - Classe Social x Renda Mensal

Classe Social	Renda Mensal *
A	mais de 15
B	de 5 a 15
C	de 3 a 5
D	de 1 a 3
E	até 1

* em salários mínimos

Fonte: Site IBGE

Tendo em vista a análise realizada, referente ao mercado, a estratégia adotada pela CIA® será a introdução dos produtos pelas regiões Sul e Sudeste, com provável lançamento no período do inverno.

3.2.Competidores

Segundo Porter, em seu modelo “As cinco forças da competitividade”, que são: poder de barganha dos fornecedores, ameaça de novos entrantes, ameaça de produtos substitutos, poder de barganha dos clientes e por último, a rivalidade entre os concorrentes, esta última é a maior de todas.

Segundo Kotler (1998, p.212) “concorrentes são empresas que atendem às mesmas necessidades dos clientes”.

No mercado de carnes processadas congeladas, atualmente a empresa líder é a BrasilFoods (BRF), com 71,3% de participação⁵, operando com diversas marcas, entre elas, Perdigão, Sadia, Chester e Batavo.


Quando voltamos os olhos para o motivo de estudo deste negócio, entende-se que existe uma grande barreira à entrada do novo participante, haja vista que o mercado é altamente dominado por uma única empresa, que detém conhecimento do mercado devido à própria experiência de atuação (Perdigão), sendo que recentemente uniu forças à líder do mercado neste setor (Sadia), empresa esta que detém altíssimo reconhecimento do consumidor por ofertar produtos de qualidade.

Além deste fator, a nova empresa, BrasilFoods é também produtora da matéria-prima mais cara, que seriam as carnes.



É por este motivo que para driblar essa força do maior competidor, a CIA® pretende unir forças com um participante já inserido no mercado, com acesso às mesmas carnes, considerando ainda a vantagem do processo produtivo obter patente requerida, protegendo assim, a tecnologia do produto, que não pode ser entregue através de outro processo de cozimento, mantendo-se as mesmas características da CIA®.

Os produtos competidores diretos são: congelados, enlatados e comidas prontas. Em relação à feijoada, o mercado atualmente é ofertado por muitas marcas e de maneiras diferentes, cada um com um diferencial.

Tabela 2 - Principais Competidores

Produto	Foto do Produto	Descrição do Produto	Vantagens	Desvantagens
Ingredientes para Feijoada - Perdigão	 <p>Fonte: Site BRF</p>	<p>“O Ingredientes para Feijoada Perdigão vem com um mix de cortes suínos selecionados, para você preparar a sua feijoada sem complicações. É composto por pé salgado, bacon, costela salgada, linguiça calabresa e paleta e couro salgados. O Ingredientes para Feijoada Perdigão está disponível em pacotes de 1 kg.”</p>	<p>Proporciona ao consumidor o preparo conforme sua própria receita: mais caseiro.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Longo tempo de preparo; - Ingredientes precisam ser dessalgados antes de cozinhar; - Ingredientes não selecionados (fora do padrão, sendo muitas com gordura em excesso).

⁵ Participação de mercado calculada no período de Dezembro de 2010 a Novembro de 2011 pela empresa A.C. Nielsen do Brasil S.A. e divulgados no site da BrasilFoods

<p>Ingredientes para Feijoada -Sadia</p>	 <p>Fonte: Site BRF</p>	<p>“O sabor de uma autêntica feijoada brasileira está na escolha das carnes. E para ajudar você a acertar em cheio, a Sadia preparou um mix com as principais carnes suínas: costelinha salgada, bacon, linguiça defumada e salgados suínos. Todas elas já vêm cortadas, você só precisa dessalgar e cozinhar seguindo a sua receita. (...). Disponível em embalagens de 880 g, que servem até 6 porções.”</p>	<p>Proporciona ao consumidor o preparo conforme sua própria receita: mais caseiro.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Longo tempo de preparo; - Ingredientes precisam ser dessalgados antes de cozinhar; - Ingredientes não selecionados (fora do padrão, sendo muitas com gordura em excesso).
<p>Feijoada Pronta - Vapza</p>	 <p>Fonte: Site Vapza</p>	<p>“A Nova Feijoada Pronta Vapza está mais saborosa e consistente com ingredientes selecionados e de primeira qualidade tais como paleta ou pernil, jerked beef, linguiça e bacon suínos defumados. É uma opção prática e nutritiva para suas refeições com a família ou com os amigos. Fica pronta em três minutos! Basta aquecer e</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Longo prazo de validade; - Preparo rápido. 	<p>-Gosto forte de conservantes.</p>

Fonte: Elaborada pelas autoras

A tabela 2 enumera os principais produtos competidores, bem como vantagens e desvantagens identificados nos mesmos, com relação à feijoada CIA®.

4. EQUIPE DE GESTÃO

A Equipe de Gestão será composta apenas pelo Sr. Geraldo Cia, responsável pelo desenvolvimento do projeto. Geraldo Cia é Engenheiro de Alimentos graduado pela Universidade Estadual de Campinas, Mestre em *Meat and Animal Science* pela *University of Wisconsin* – USA. Sr Geraldo conta com mais de 20 anos de experiência em Indústria de alimentos, e 10 anos no ramo de pesquisas científicas.

As competências que se espera do consultor-fundador da empresa são conhecimento da estrutura organizacional de uma indústria de alimentos, noções básicas do mercado de produtos industrializados, conhecimentos básicos do custo do produto, domínio no gerenciamento de projetos, criatividade em solução de problemas, habilidade de cooperação e também apresentar uma boa relação interpessoal.

A tabela 3 apresenta o nível esperado de desempenho nas competências exigidas para o cargo, de acordo com a seguinte classificação:

Nível 1 – Não há necessidade

Nível 2 – Domínio básico

Nível 3 – Avançado

Nível 4 – Especialista

Nível 5 – Campeão, capacidade para ensinar.

Tabela 3 - Competências esperadas para ocupação do cargo de gestão

Competência	Padrão
Conhecimento da estrutura organizacional	3
Noções de mercado de produtos industrializados	3
Conhecer o custo do produto	2
Gerenciamento de projetos	4
Criatividade em solução de problemas	4
Cooperação	3
Boa relação interpessoal	3

Fonte: as autoras

Ao avaliar o desempenho do Sr. Geraldo Cia, nota-se que sua experiência adquirida ao longo de sua carreira proporciona total aptidão para o desenvolvimento dos trabalhos propostos pela CIA® junto o parceiro.

5. O PRODUTO

Segundo KOTLER (2000, p. 416) “produto é algo que pode ser oferecido a um mercado para satisfazer uma necessidade ou desejo”.

É usual empresas classificarem seus produtos em termos de: tempo de durabilidade, tangibilidade, e fim de uso (consumidor final, intermediário, etc). A Feijoada Pronta é um bem não durável para consumo final.

A CIA® terá produto principal a Feijoada Tradicional, mas com o mesmo processo técnico, existe a possibilidade da expansão do negócio, através de novos sabores de pratos típicos já conhecidos pelo paladar brasileiro, como por exemplo, o Puchero e Dobradinha.

Os seguintes pratos já foram testados com o processo CIA® e obtiveram sucesso na elaboração e sabor final, de acordo com pesquisa feita pelo Sr. Geraldo Cia:

Feijoada Tradicional: feijoada resfriada completa, embalada em sacos plásticos. Pronta para servir em 5 minutos, basta aquecer no saco plástico ou direto na panela. A estocagem é resfriada, a 4°C, e o prazo de validade de 3 meses. A feijoada tradicional contém partes tradicionais nobres (jerked beef, lombo e costela suínos, paio, linguiça defumada, bacon) e partes tradicionais (pés, rabo, cara, orelha).

Feijoada Nobre: feijoada resfriada completa, embalada em sacos plásticos. Pronta para servir em 5 minutos basta aquecer no saco plástico ou direto na panela. A estocagem é resfriada, a 4°C, e o prazo de validade de três meses. A feijoada tradicional contém partes tradicionais nobres (*jerked beef*, lombo e costela suína, paio, linguiça defumada, bacon).

Cassoulet: prato de origem francesa, à base de feijão branco, bacon, lombo, pernil, costela suína, linguiças defumadas e linguiças frescas. Pode conter também cortes de pato em conserva, carne de carneiro que tornam o produto mais original e sofisticado.

Puchero: prato de origem espanhola, à base de grão de bico, paio, linguiça calabresa defumada, bacon, presunto, batata, azeitona. Existem ainda versões com carne de frango, carne bovina, vagem e outros legumes.

Dobradinha: prato típico brasileiro feito com feijão branco, bucho bovino, e linguiças defumadas.

Rabada: prato típico brasileiro feito com rabo bovino cozido em molho.

Ossobuco: prato típico italiano com músculo bovino cozido em molho.

De acordo com experiência do Sr. Geraldo Cia, o pré-preparo de carnes prontas para dourar também podem utilizar o processo CIA®, como por exemplo, o cozimento de Carnes nobres totalmente cozidas: peru temperado (recheado ou não), pernil e lombo. O consumidor precisa apenas abrir a embalagem e assá-la no forno até dourar.

5.1. Benefícios e Diferenciais

O processo CIA® - *Cooking in Air*⁶, é apresentado com vantagens competitivas em relação aos processos já existentes. Os produtos a serem fabricados com este novo processo são conhecidos pelo paladar brasileiro e mundial. As seguintes vantagens são identificadas aos pratos já conhecidos, porém fabricados através do processo oferecido:

- a. Manutenção da qualidade Sensorial e Microbiológica por período superior a quatro meses em produtos resfriados, podendo chegar até doze meses;
- b. Insere o conceito de cozimento com ar no interior da embalagem, quebrando um paradigma para este tipo de tecnologia, haja vista a presença de ar não afetar as qualidades intrínsecas do produto; Por exemplo, mesmo peles suínas com gordura se mantiveram em boas condições de palatabilidade, após período de tempo superior a doze meses;
- c. Aumento da segurança microbiológica do produto devido a presença de ar na embalagem, minimizando as condições anaeróbicas do meio, dificultando o crescimento de esporos anaeróbicos, inclusive o *Clostridium Botulinum*.
- d. Eliminação total dos vírus da aftosa ou do vírus da febre aviária (H5N1);
- e. Possibilidade de cozimento de produtos com ossos sem perigo de perfuração da embalagem.

⁶ Cozinhar no Ar

5.2. Tecnologia, P&D (Pesquisa e Desenvolvimento)

“As tecnologias de processos são as máquinas, equipamentos e dispositivos que ajudam a produção a transformar materiais e informações e consumidores de forma a agregar valor e atingir os objetivos estratégicos da produção” (SLACK, 1999, p. 179).

A tecnologia deve evoluir para outros sabores de pratos, sendo a feijoadada o principal deles. Além dos produtos haverá desenvolvimento em embalagens para diminuir custos em relação às existentes e melhorar o desempenho durante o tempo de estocagem.

5.3. Patentes (Propriedade Intelectual)

O inovador método de cozimento já possui solicitação de patente requerida, cujo status em Março/2013 ainda é pendente, conforme Protocolo Provisório do INPI nº 0200060022376 de 17/02/2006, PI0600533-0. A previsão para uma decisão é até o final de 2013.

As marcas ***Feijoadada&Cia*** e ***CIA - Cooking-In-Air***, registradas no nome do Sr. Geraldo Cia, conforme processo nº 828.112.690.

6. ESTRUTURA E OPERAÇÕES

“A gestão de operações ocupa-se da atividade de gerenciamento estratégico dos recursos escassos, de sua interação e dos processos que produzem e entregam bens e serviços, visando atender a necessidade e/ou desejos de qualidade, tempo e custo de seus clientes” (CORRÊA, HENRIQUE, 2006, pg. 24).

A empresa será estabelecida em Campinas – São Paulo e visando um baixo custo operacional, conta apenas com um Engenheiro responsável pela consultoria e acompanhamento da produção dos itens CIA®. As operações serão feitas no ambiente de produção da empresa parceira, FRIGOESTRELA, a qual já possui três unidades industriais com equipamentos já existentes e de sua posse.

Tendo uma indústria que seja responsável pela fabricação, a CIA® atuará como consultora de seus produtos e processos.

A implantação do projeto está dividida em duas fases. A primeira fase consiste na adaptação da infraestrutura atual do parceiro, com baixos investimentos, para adequá-lo à produção da feijoada. Nesta fase espera-se uma produção diária de 10 toneladas.

Já na segunda fase de implantação do projeto, são necessários investimentos mais altos, utilizados para construção de uma linha totalmente dedicada à produção de pratos através do processo de cozimento CIA®. A capacidade de produção após esta fase concluída será de 50 toneladas diárias.

6.1. Organograma Funcional

Para realização da atividade de consultoria, a CIA® conta com um Consultor formado em Engenharia de Alimentos, que deve atuar como único responsável junto ao parceiro, que irá fabricar os produtos CIA®, o qual terá a tarefa de adaptar as instalações e auxiliar a produção até a estabilidade do processo, dando suporte a toda e qualquer divergência ou dificuldade encontrada.

Com relação à estrutura operacional, o frigorífico parceiro precisa de 20 operadores para montagem de uma linha de produção.

Tendo em vista a baixa produção da fase inicial, um turno é suficiente para atender à demanda diária. Para a segunda fase do projeto, está prevista a produção em dois turnos.

6.2.Máquinas e Equipamentos

Para produção dos itens CIA®, necessita-se de uma linha completa com câmaras frias para estocagem de matéria-prima e produto acabado; área de processamento com seladoras, clipadoras, homogeneizadores, mesas e utensílios; estufa para cozimento e defumagem. Sendo todos os equipamentos de responsabilidade da empresa parceira.

Tabela 4 - Equipamentos Necessários

EQUIPAMENTO	DESCRIÇÃO
<p style="text-align: center;">Clipadora</p> 	<p>Utilizada para fechamento das embalagens em indústrias.</p>
<p style="text-align: center;">Seladora</p> 	<p>Máquina projetada para embalar produtos alimentícios e não alimentícios individuais e/ou agrupados com filmes.</p>
<p style="text-align: center;">Homogeneizador</p>	<p>Sua função básica é de homogeneizar lotes para que se atinja um padrão de produção.</p>

	
<p>Estufa para cozimento e defumagem</p> 	<p>Destinada ao cozimento e/ou defumagem de carnes e seus derivados.</p>

Fonte: Imagens retiradas da Internet

As figuras contidas na tabela 4 são meramente ilustrativas. Todos os equipamentos devem ser padrão industrial, levando em consideração a quantidade máxima a ser produzida.

6.3. Processo de Manufatura

“Um processo é qualquer atividade que parte de um ou mais insumos, transforma-os e lhes agrega valor, criando um ou mais produtos (ou serviços) para os clientes” (RITZMAN, 2004, p. 3).

No processo, os ingredientes são acondicionados em embalagem flexível, na forma de tubos, sacos ou laminados. Após a colocação dos ingredientes as embalagens são hermeticamente fechadas sem nenhum sistema especial para extração do ar, permanecendo o ar no interior da embalagem fechada hermeticamente.

Em linhas gerais, o processo se baseia no pós-fechamento dos sacos e em seguida no cozimento em vapor ou em outro meio de aquecimento. O referido cozimento pode ser realizado à pressão atmosférica ou sob pressão por tempo e temperatura suficientes para garantir as particularidades sensoriais de maciez e

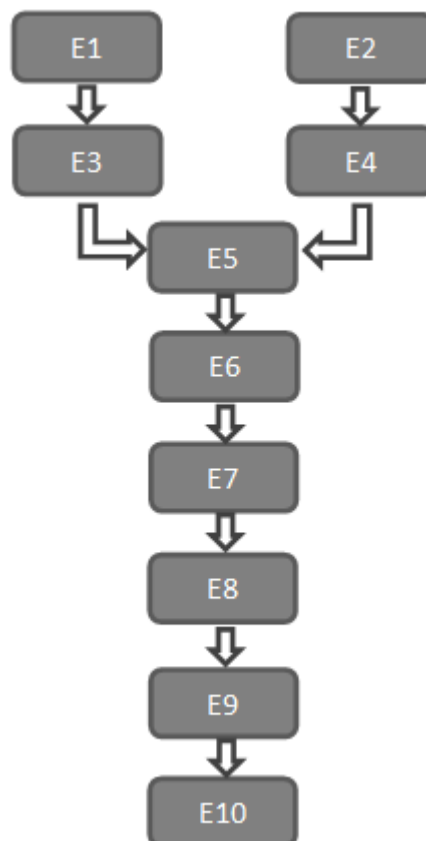
suculência, sabor que se deseja assim como a estabilidade microbiológica para fornecer uma segurança alimentar adequada para o produto durante o prazo de validade pré-estabelecido para aquele tipo de produto. O tratamento térmico é mais do que suficiente para destruir eventuais vírus, como por exemplo, da febre aftosa e da gripe aviária.

O processo de cozimento promove um tratamento térmico suficiente e o produto não tem a mínima possibilidade de recontaminação, sendo o processo garantido e eficaz para assegurar longo prazo de validade, maior que quatro meses para o produtos conservados à temperaturas de 0 a 4°C.

6.3.1. Projeto detalhado

A figura 1 apresenta o fluxograma para o processo de cozimento de alimentos em geral, em embalagem contendo ar, para produtos desenvolvidos com o CIA®.

Figura 1 - Fluxograma para o processo CIA®



O preparo dos produtos se dá conforme as etapas descritas abaixo:

1ª etapa (E1) – Preparação das porções. Esta etapa tem por objetivo preparar as porções individuais de cada componente conforme o peso unitário definido na composição da feijoada refletindo o peso total da embalagem, devendo-se limpar, cortar, dividir em porções os ingredientes em formas de cubos conforme especificação dos padrões do produto;

2ª etapa (E2) – Elaboração da parte líquida da formulação. Nesta fase do processo, são preparados os caldos ou molhos adicionados juntamente com as porções individuais anteriormente citadas;

3ª etapa (E3) – Dosagem. Na terceira etapa ocorre a dosagem de cada componente na embalagem, que trata da colocação das porções individuais na embalagem flexível, quer seja em tubo, em saco ou filmes termo moldados;

4ª etapa (E4) – Dosagem líquida. Após a preparação da parte líquida acontece a sua dosagem, etapa esta que trata de incorporar na embalagem a parte líquida do produto;

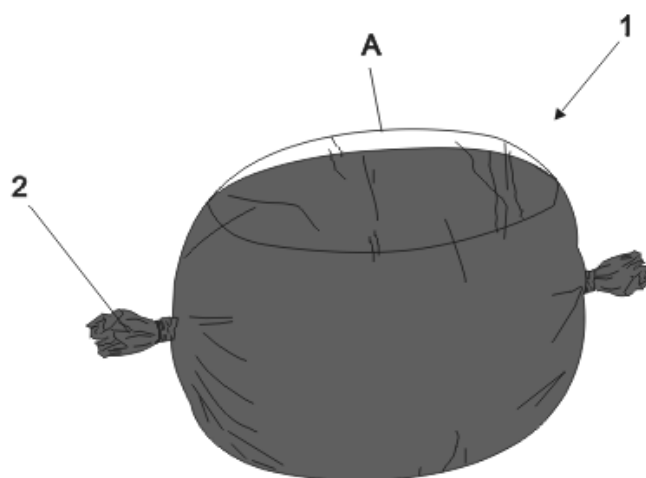
5ª etapa (E5) – Ajuste do peso. Nesta etapa ocorre a pesagem da embalagem e ajuste para o peso pré-definido com a colocação adicional da parte líquida e dependendo da diferença, com um dos componentes na forma de pedaços;

6ª etapa (E6) – Fechamento. A sexta etapa se resume ao fechamento hermético da embalagem, nada mais é do que o ato de fechamento da embalagem que, depende do tipo de embalagem escolhida. Poderá ser fechada manualmente com um nó; ou pela aplicação de grampos metálicos ou plásticos; ou selagem à quente;

7ª etapa (E7) – Cozimento. Após o fechamento da embalagem, esta é submetida ao cozimento a temperaturas entre 70 e 100°C, por um tempo entre duas e sete horas, dependendo do tamanho da embalagem e de cada tipo de produto e suas particularidades. Podendo utilizar temperaturas superiores a 100°C quando o cozimento é realizado em alta pressão. Neste caso o binômio tempo *versus* temperatura de cozimento é ajustado para que se obtenham os efeitos desejados de qualidade microbiológica e sensorial do produto durante o prazo de validade;

A Figura 2 apresenta os desenhos de um saco (1) logo após o cozimento, antes da fase de resfriamento. É visivelmente clara a presença de ar (A) no interior da embalagem hermeticamente fechada.

Figura 2 - Desenho de um saco logo após o cozimento de produto tipo Feijoada



Fonte: Arquivo pessoal Sr Geraldo Cia

8ª etapa (E8) – Resfriamento. Após o cozimento, a temperatura é baixada rapidamente à temperatura de conservação (-1 a 4°C), podendo ser utilizado o processo pré-resfriamento com água à temperatura ambiente de trinta a sessenta minutos e posteriormente com água ou ar frio de forma a atingir a temperatura de conservação em um prazo inferior a cinco horas;

9ª etapa (E9) – Conservação e Comercialização. O produto é conservado à temperatura de refrigeração de -1 a 4°C e, comercializado na mesma embalagem em que foi cozido, obviamente o produto pode ser congelado sem prejudicar suas qualidades microbiológicas;

10ª etapa (E10) – Preparação para consumo. Esta etapa já ocorre no cliente final, sendo a etapa que precede o consumo. A embalagem deve ser aberta e o produto aquecido na forma tradicional conforme dispositivos existentes para esse fim (panelas aquecidas em fogo ou chapa, micro-ondas, banho-maria na própria embalagem, etc.).

6.3.2. Protótipo ou unidade piloto

O protótipo mostrado na figura 3, o qual foi produzido na incubadora de empresas do ITAL (Instituto de Tecnologia de Alimentos de Campinas), mostra a ideia inicial do Plano apresentado.

Figura 3 - Foto Unidade Piloto – Feijoada Tradicional



Fonte: Arquivo pessoal do Sr. Geraldo Cia

O protótipo apresentado não representa o estágio final do produto, sendo possível definição de embalagem secundária ou externa, após validação com parceiro, para adequar à identidade da marca já possuída.

7. PLANO ESTRATÉGICO

“O planejamento estratégico busca sistematizar as estratégias que a empresa irá adotar, formalizando processos e procedimentos para que a empresa saiba o caminho a seguir” (FERNANDES, 2005, p. 111).

O Plano Estratégico visa mostrar quais objetivos e metas a CIA® deseja alcançar, mostrando quais seus pontos fracos e seus pontos fortes frente ao mercado.

Tendo em vista que a missão da CIA® é: “Oferecer soluções tecnológicas e suporte para parceiros interessados, a fim de torná-los prontos para fabricar a feijoada com o CIA® e outros produtos”, definimos que o produto da CIA® é a consultoria técnica de seu processo inovador.

7.1. Análise da Atratividade

“Para avaliar a competitividade do setor em questão é necessário estabelecer uma análise de cinco forças: ameaças de novos entrantes, poder de negociação dos compradores, ameaça de produtos ou serviços substitutos, poder de negociação dos fornecedores e rivalidade entre empresas concorrentes” (PORTER, 2004, p. 27).

7.1.1. Ameaça de Novos Entrantes

Segundo Porter (1999, p. 29): “novos entrantes em um setor trazem nova capacidade, o desejo de ganhar uma parcela do mercado e recursos substanciais. Como resultados, os preços podem cair ou os custos dos participantes podem ser inflacionados, reduzindo, assim, a rentabilidade”.

Ao considerar o processo CIA® como seu produto de venda, não é direta a ameaça de novos entrantes no mercado, mas de forma indireta a CIA® passa a ser ameaçada pela possibilidade de desenvolvimento de novos processos produtivos.

7.1.2.Poder de Negociação dos Fornecedores

De acordo com Porter (1999, p. 34) “os fornecedores são capazes de exercer o poder de negociação sobre os participantes de um setor através da elevação dos preços ou redução da qualidade dos bens ou serviços”.

O processo CIA® não possui fornecedores relacionados com a sua operação. Ao focar no produto, já sob responsabilidade do parceiro, diversos fornecedores podem ser enumerados, mas estes não influenciam diretamente na atividade da empresa.

7.1.3.Ameaça de Bens ou Serviços Substitutos

“Todas as empresas estão competindo, em termos amplos, com indústrias que fabricam produtos substitutos. Os substitutos reduzem os retornos potenciais de uma indústria, colocando um teto nos preços que as empresas podem fixar com lucro. Quanto mais atrativa a alternativa de preço-desempenho oferecida pelos produtos substitutos, mais firme será a pressão sobre os lucros da indústria” (PORTER, 2004, p. 24).

Visto que o processo CIA® é um processo inovador para cozimento, entende-se que serviços substitutos podem existir com um desenvolvimento de novos processos.

7.1.4.Poder Relativo dos Compradores/Consumidores

“Os compradores competem com a indústria forçando os preços para baixo, barganhando por melhor qualidade ou mais serviços e jogando os concorrentes uns contra os outros – tudo a custa da rentabilidade da indústria” (PORTER, 2004, p. 26).

Referente ao poder dos compradores, a CIA® está protegida através de seu contrato técnico. Havendo uma negociação de preço pelo consumidor final, a CIA® não deve ser prejudicada diretamente.

7.1.5.Rivalidade entre as Empresas Concorrentes

Segundo Porter (2004, p. 18) “a rivalidade ocorre porque um ou mais concorrentes sentem-se pressionados ou percebem a oportunidade de melhorar sua posição”. Esse

padrão de ação e reação pode, ou não, permitir que a empresa iniciante e a indústria como um todo se aprimorem.

Ao entender que empresas concorrentes são as indústrias que já desenvolvem produtos similares, a CIA® continua aprimorando suas atividades e processos para se sobressair frente aos seus consumidores e possuir parte do mercado.

7.2. Análise SWOT

O modelo SWOT⁷, segundo CECCONELLO e AJZENTAL (2008, p.131) “(..) considera a estratégia de negócios existentes como a combinação que a empresa faz entre os recursos internos e suas habilidades, com as oportunidades e riscos existentes no ambiente externo.”

Na figura 4 encontram-se as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças identificadas para a empresa CIA®.

Figura 4 - Análise SWOT

<p>PROCESSO INOVADOR QUALIDADE NOS PROCESSOS</p> <p style="text-align: center; font-size: 2em; color: lightblue; opacity: 0.5;">S</p>	<p>CONCENTRAÇÃO DE KNOW-HOW EM APENAS UMA PESSOA</p> <p style="text-align: center; font-size: 2em; color: lightblue; opacity: 0.5;">W</p>
<p>AUMENTO DO CONSUMO DE PRATOS PRONTOS NO BRASIL</p> <p style="text-align: center; font-size: 2em; color: lightblue; opacity: 0.5;">O</p>	<p>EPIDEMIAS LIGADAS A CÂRNEOS</p> <p style="text-align: center; font-size: 2em; color: lightblue; opacity: 0.5;">T</p>

Fonte: as autoras

⁷ SWOT é abreviação de *Strengths* (pontos fortes), *Weaknesses* (pontos fracos), *Opportunities* (oportunidades) e *Threats* (ameaças)

Ao analisar as forças da CIA®, foram evidenciados dois pontos importantes, o seu processo inovador e a qualidade em seus processos, já citados no capítulo 4 (O Produto).

A fraqueza identificada foi o fato do *know-how*⁸ de processo estar concentrado em apenas uma pessoa, sendo um fator de alto risco para a continuidade da empresa. Para mitigar este item, tem-se a projeção de passar os ensinamentos a um sucessor e treiná-lo para futuramente assumir as atividades do Sr. Geraldo Cia.

Se tratando das oportunidades encontradas pela CIA®, deve-se citar o aumento do consumo de pratos prontos no Brasil, conforme citado no item 1.2.

A ameaça encontrada foi o alto índice de epidemias ligadas a carnes, que vem ocorrendo no Brasil e no mundo nos últimos anos. Estas epidemias, embora eliminadas no processo de fabricação, invariavelmente causam uma queda no consumo, o que pode se tornar um risco à empresa. A fim de evitar a redução de demanda graças à propagação de epidemias, a empresa parceira deve se responsabilizar pelo marketing do produto, alegando a total eliminação de contaminantes durante o processo, e que se trata de uma tecnologia 100% saudável.

7.3.Fatores Críticos para o Sucesso do Negócio

Segundo CECCONELLO e AJZENTAL (2008, p.132) “Os fatores críticos de sucesso são aqueles considerados vitais para a condução da empresa”.

O negócio projetado pela CIA® apresenta como fator crítico de sucesso a definição do seu parceiro.

Sem um parceiro definido, a empresa não tem nenhum poder de gerar receita e resultado, pois ela é totalmente dependente do resultado final do processo, que é o produto vendido, gerando assim receita para seu parceiro.

⁸ *Know-how*, termo que significa conhecimento.

8. FINANÇAS

Para a tomada de decisão ser assertiva e consciente, é necessário que se avalie, através de números, os resultados que serão gerados a partir da operacionalização do contrato com o parceiro. Este capítulo apresenta algumas projeções de resultados econômico-financeiros, bem como a geração de caixa gerada por este negócio proposto, servindo como base para a liberação dos conhecimentos tecnológicos e inovadores que são propriedades do Sr. Geraldo Cia.

Em “Análise de viabilidade econômico-financeira”, CECCONELLO e AJZENTAL (2008, p.226) afirmam que “A escolha de caminhos e alternativas significa a definição do quadro de premissas – hipóteses e variáveis – que servirão de base para a projeção dos resultados econômico-financeiros relativo ao plano em análise”. Desta maneira, os próximos itens visam expor as premissas adotadas, bem como os resultados que foram projetados na elaboração deste Plano de Negócios.

8.1.Premissas adotadas

8.1.1.Investimentos

Considera-se para a formação de investimentos, o aporte de capital por parte do empreendedor individual, conforme descrição no capítulo de composição societária. Quanto aos investimentos necessários para adaptação e construção da linha de produção, são de inteira responsabilidade do parceiro interessado em adquirir os serviços de consultoria.

Capital Social: R\$ 67.800 (sessenta e sete mil e oitocentos reais).

8.1.2.Plano de Vendas

O Plano de vendas estará intimamente ligado com o plano de produção, principalmente na primeira fase de implantação, nesta fase, as vendas seriam 250 tons por mês, com preço ao consumidor final (de acordo com sugestão da consultoria) de R\$ 15,00/kg. Durante este período, o qual teria duração de 3 meses,

e após decisão de continuação com contrato, mais seis meses depois da primeira fase para construção de um “pulmão”, enquanto implanta-se a fase 2 do projeto, que é a construção da planta dedicada, a licença cobrada pelo uso da patente sobre o preço ao consumidor final seria de 0,4% na primeira fase e seis meses após, e 0,1% com o total funcionamento da segunda fase.

As previsões de vendas para o primeiro ano e períodos seguintes encontram-se, respectivamente nas tabelas 5 e 6.

Tabela 5 - Projeção de vendas para o Ano 1

VENDAS	UN	1ª fase			Buffer para 2ª fase					2ª Fase implantada			TOTAL Ano 1	
		M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8	M9	M10	M11		M12
Volume	ton	250	250	250	250	250	250	250	250	250	1.250	1.250	1.250	6.000
Preço parceiro	R\$/kg	15,00	15,00	15,00	15,00	15,00	15,00	15,00	15,00	15,00	15,00	15,00	15,00	15,00
Comissão CIA	%	0,40%	0,40%	0,40%	0,40%	0,40%	0,40%	0,40%	0,40%	0,40%	0,10%	0,10%	0,10%	0,33%
Comissão CIA	R\$/kg	0,06	0,06	0,06	0,06	0,06	0,06	0,06	0,06	0,06	0,02	0,02	0,02	0,03
Receita Bruta CIA	R\$	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000	18.750	18.750	18.750	191.250

Fonte: as autoras

Tabela 6 - Projeção de vendas para 5 primeiros anos

VENDAS	UN	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Volume	ton	6.000	15.000	15.000	15.000	15.000
Preço parceiro	R\$/kg	15,00	15,85	16,76	17,71	18,72
Comissão CIA	%	0,33%	0,10%	0,10%	0,10%	0,10%
Comissão CIA	R\$/kg	0,03	0,02	0,02	0,02	0,02
Receita Bruta CIA	R\$	191.250	237.803	251.333	265.634	280.749

Fonte: as autoras

Para correção dos preços de venda ao cliente, utilizamos como premissa um reajuste anual de 5,69% ao ano, que é a média dos últimos 5 anos do IPCA, com a base sendo Dezembro.⁹ Os dados históricos utilizadas como base do IPCA encontram-se na tabela 7.

⁹ Site IBGE em Sistema Nacional de Índices de Preços ao Consumidor

Tabela 7 - Série história de IPCA – Índice de preços ao Consumidor

Período	IPCA % aa
dez/2008	5,90
dez/2009	4,31
dez/2010	5,91
dez/2011	6,50
dez/2012	5,84
Média	5,69

Fonte: as autoras

Neste ponto, define-se a Receita Líquida de Vendas, apresentada na tabela 8.

Tabela 8 - Projeção da Receita Líquida de Vendas

Receita Líquida	UN	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Receita Bruta CIA	R\$	225.000	237.803	251.333	265.634	280.749
(-) Impostos	%	8,21%	8,21%	8,21%	8,21%	8,21%
Receita Líquida	R\$	206.528	218.279	230.699	243.826	257.699

Fonte: as autoras

Para a Receita Líquida de Vendas, deduzem-se as alíquotas de impostos sobre a receita do serviço prestado pela consultoria. Neste caso, sendo uma Microempresa, com receita bruta anual menor que R\$ 360.000, ela será tributada pelo SIMPLES NACIONAL. De acordo com tabela vigente desde 01/01/2012, conforme tabela 18 do anexo deste trabalho, a faixa de alíquota a esta empresa será de 8,21% sobre a Receita Bruta de Vendas.

8.1.3. Plano de produção

Para projeção dos volumes produzidos nas duas fases de implantação do projeto, as seguintes premissas foram adotadas:

- regime de turnos: 1 turno de 8h diárias
- dias trabalhados no mês: 25 dias
- capacidade produção linha 1ª fase: 10 tons/dia
- capacidade produção linha 1ª fase: 50 tons/dia

Tabela 9 - Plano de Produção ano 1

Volume	1ª fase			Buffer para 2ª fase						2ª Fase implantada			TOTAL	
	UN	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8	M9	M10	M11	M12	Ano 1
ton	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	1.250	1.250	1.250	6.000

Fonte: as autoras

Tabela 10 - Plano de Produção para 5 anos

VENDAS	UN	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Volume	ton	6.000	15.000	15.000	15.000	15.000

Fonte: as autoras

Sendo assim, é possível verificar nas tabelas 9 e 10, a capacidade total da linha parte de 6.000 tons no primeiro ano para 15.000 ao ano já a partir da 2ª fase implantada.

8.1.4. Gastos com pessoal por área

Conforme definido no capítulo da equipe de gestão, esta empresa classifica-se como uma empreendedora individual, tendo apenas um funcionário, o próprio fundador e consultor.

O salário mensal deste funcionário será de R\$ 7.000, o que equivale a uma despesa com folha de pagamento para a empresa de R\$ 11.529 (onze mil, quinhentos e vinte e nove reais) mensais, sendo ao ano R\$ 138.348 (centro e trinta e oito mil, trezentos e quarenta e oito reais), conforme tabela 11.

Tabela 11 - Cálculo da Folha de Pagamentos Ano 1

CÁLCULO DA FOLHA DE PAGAMENTO				TOTAL	
ANO 1				MENSAL	ANUAL
Cargo	Departamento	Nº. Ocupantes	Salário mensal (R\$)		
Diretor-Fundador	Diretoria	1	7.000,00	11.528,97	138.347,67

Benefícios

Plano de Saúde	300,00
Total Benefícios	300,00

Encargos Sociais	%	R\$/ sal mensal	R\$/ provisões
FGTS	8,00%	560,00	108,89
INSS	20,00%	1.400,00	272,22
SAT	3,00%	210,00	40,83
SESI	1,50%	105,00	20,42
SENAI	1,00%	70,00	13,61
SEBRAE	0,60%	42,00	8,17
INCRA	0,20%	14,00	2,72
Total Encargos		2.401,00	466,86

Provisões	R\$
13º Salário	583,33
Férias	583,33
1/3 Férias	194,44
Total Provisões	1.361,11

Fonte: as autoras

Para o cálculo da folha, utilizou-se o salário mensal, mais provisões relacionadas a ele, como férias e 13º salário, encargos sociais e benefícios, que neste caso inclui apenas plano de saúde.

Tabela 12 - Projeção Folha de Pagamentos 5 primeiros anos

Gastos com pessoal	UN	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Folha de pagamento	R\$	138.348	146.222	154.545	163.342	172.640

Fonte: as autoras

A projeção da despesa com folha para os cinco primeiros anos também foi corrigida com IPCA médio de 5,69% ao ano. A tabela 12 mostra a evolução das despesas com folha de pagamentos nos 5 primeiros anos do projeto.

8.1.5. Gastos fixos para a área de administração

Para a primeira fase do projeto, as principais despesas da consultoria seriam com viagens e acomodação para a cidade de Estrela d'Oeste, onde está localizada a planta de Industrializados do FRIGOESTRELA, e algumas viagens para reuniões no escritório comercial, localizada em São Paulo/SP.

Como premissa, na primeira fase são previstas duas viagens para São Paulo, com carro próprio do consultor da empresa, no valor de R\$ 118 cada e 3 viagens (uma por mês da primeira fase) para a cidade de Estrela d'Oeste, com duração de uma semana, sendo a locomoção de carro e a estadia em Hotel, com valor de R\$ 868.

Na segunda fase do projeto, após decisão da expansão das atividades, estão previstas uma viagem a cada dois meses para acompanhamento das obras e instalações das máquinas. Após segunda fase completa, e assegurando a premissa de um processo estável, duas visitas ao ano para averiguação das atividades e possíveis implantações de melhoria também estão previstas.

Tabela 13 – Gastos Administrativos com Viagens ano 1

Viagens	UN	1ª fase			Buffer para 2ª fase					2ª Fase implantada			TOTAL	TOTAL	
		M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8	M9	M10	M11	M12	Ano 1	Ano2
SP	236													236	
Estrela	868	868	868	868	868		868		868		868		868	6944	1736

Fonte: as autoras

Tabela 14 – Gastos Administrativos com Viagens 5 primeiros anos

Viagens	Destino	Ano 1	Ano2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
	SP	236	0	0	0	0
	Estrela	6944	1736	1736	1736	1736
	TOTAL	7180	1736	1736	1736	1736

Fonte: as autoras

A tabela 13 detalha as viagens a serem realizadas no primeiro ano e a tabela 14 contém a projeção dessa mesma classe de custos para os 5 primeiros anos de atividade.

8.1.6. Taxa mínima de atratividade do investimento

Para Galesne; Fensterseifer & Lamb (1999), a taxa de desconto, ou a TMA mais apropriada para decisões de investimento é a taxa do custo de capital. Gitman (2001) considera o custo de capital como o retorno exigido pelos financiadores de capital para a firma, e, portanto, a TMA (taxa mínima de atratividade) que a firma deveria considerar em seus projetos de investimento. Assim, um projeto de investimento necessariamente é interessante quando atender seus fornecedores de capital e adicionar valor à firma.

Para a empresa CIA®, o fundador do projeto e único fornecedor de capital, tem uma expectativa mínima de retorno sobre o investimento de 15% ao ano.

8.2. Demonstrativo de resultados

O Demonstrativo de resultados (DRE) é a soma de todas as receitas da empresa, contabilizadas a regime de competência, descontados todos os custos e despesas necessárias e relativas às suas atividades.

Tabela 15 – DRE 5 primeiros anos

DRE - 5 primeiros anos	UN	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Receita Bruta com serviços	R\$	191.250	237.803	251.333	265.634	280.749
Outras Receitas	R\$	-	-	-	-	-
(-) Impostos	R\$	- 15.702	- 19.524	- 20.634	- 21.809	- 23.049
Receita Líquida	R\$	175.548	218.279	230.699	243.826	257.699
(-) Custos serviços	R\$	-	-	-	-	-
(=) Lucro Bruto	R\$	175.548	218.279	230.699	243.826	257.699
Margem Bruta	%	92%	92%	92%	92%	92%
(-) Despesas	R\$	- 145.528	- 147.958	- 156.281	- 165.078	- 174.376
<i>Folha</i>	R\$	- 138.348	- 146.222	- 154.545	- 163.342	- 172.640
<i>Viagens</i>	R\$	- 7.180	- 1.736	- 1.736	- 1.736	- 1.736
(=) Lucro Líquido	R\$	30.021	70.320	74.418	78.748	83.324
Margem Líquida	%	16%	30%	30%	30%	30%

Fonte: as autoras

A tabela 15 deste trabalho contém uma projeção do DRE para os 5 primeiros anos, com margem líquida (Lucro Líquido dividido pelas Receitas) de 16% no Ano 1 e 30% nos outros períodos.

8.3. Fluxo de Caixa Anual

O Fluxo de caixa é de uma empresa é um demonstrativo de todas as entradas, descontadas todos os custos e despesas (saídas do caixa), conforme regime de caixa de uma empresa em um determinado período. Conforme tabela 16, tem-se a projeção do Fluxo de Caixa para os 5 anos de cálculo do projeto.

Tabela 16 – Fluxo de Caixa 5 primeiros anos

	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Saldo Inicial	-	14.083	80.524	153.814	231.370
Saldo período	14.083	66.441	73.290	77.556	82.064
Saldo acumulado	14.083	80.524	153.814	231.370	313.435
Entradas	175.313	233.923	250.206	264.443	279.489
<i>Receita com vendas</i>	175.313	233.923	250.206	264.443	279.489
<i>Outras entradas</i>					-
Saídas	- 161.229	- 167.482	- 176.916	- 186.887	- 197.425
<i>Impostos</i>	- 15.702	- 19.524	- 20.634	- 21.809	- 23.049
<i>Despesas com Folha</i>	- 138.348	- 146.222	- 154.545	- 163.342	- 172.640
<i>Despesas com Viagens</i>	- 7.180	- 1.736	- 1.736	- 1.736	- 1.736

Fonte: as autoras

Ao final do 5 ano, a empresa projeta ter um saldo acumulado em caixa de R\$ 313.435 (trezentos e treze mil e quatrocentos e trinta e cinco reais).

8.4. Análise de viabilidade Econômico-financeira

Através de uma análise de viabilidade econômica é possível avaliar os indicadores financeiros relacionados ao projeto em estudo.

8.4.1. Pay-back

Com base no Fluxo de Caixa descontado para este investimento, demonstrado na Tabela 17, temos que o projeto é zerado, ou se paga em seu primeiro ano.

Tabela 17 – Fluxo de Caixa descontado

Ano	Fluxo de caixa	Fluxo de caixa descontado
0	- 67.800	- 67.800
1	14.083	12.246
2	66.441	50.239
3	73.290	48.189
4	77.556	44.343
5	82.064	40.800

Fonte: as autoras

Ao final do primeiro ano de atividade, a empresa terá gerado em caixa o equivalente a R\$ 12.246 (doze mil duzentos e quarenta e seis reais).

8.4.2. VPL

O VPL – Valor Presente Líquido é o instrumento financeiro pelo qual se mede qual o valor do Projeto na data zero, ou seja, todos os fluxos anuais, no valor presente (data zero), descontados a taxa mínima de atratividade (ou o custo do capital para o negócio, cobrado pelo investidor). Para este Projeto, o VPL calculado foi de R\$ 128. 018 (cento e vinte oito mil e dezoito reais).

8.4.3. TIR

A TIR mede a taxa interna de retorno de um investimento. Como instrumento de análise financeira, não deve ser tomada apenas ela, pois ela não mede a remuneração do capital investido, no caso deste projeto, a TMA. Porém, é possível avaliar ao menos se a taxa interna de retorno do projeto avaliado é maior ou menor do que a taxa mínima de atratividade. Para o projeto, calculou-se uma TIR de 64% ao ano.

9. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao realizar a análise do Plano de Negócios para a empresa CIA® Consultoria, ficou constatado que o processo CIA® - *Cooking in Air*, registrado através de patente junto ao I.N.P.I., é o maior ativo intangível da empresa. A empresa deve zelar, portanto, por este ativo, através não só da solicitação de patente, como também o registro e transferência de todo conhecimento técnico do Sr. Geraldo Cia a uma pessoa de confiança, que possa seguir com a continuidade da empresa.

A atividade da empresa, classificada como prestadora de serviços, será realizada através de consultorias com objetivo de adaptação e implantação do processo na empresa parceira identificada ou possíveis futuras empresas parceiras também interessadas no negócio.

Através da análise de viabilidade, verifica-se que o projeto é viável, visto que seu Valor Presente Líquido, descontando a remuneração do fornecedor do capital, que é o único sócio da empresa, é positivo. O projeto também apresentou uma taxa interna de retorno positiva e maior que a taxa mínima de atratividade esperada pelo sócio, que significa um projeto rentável e financeiramente atrativo.

Conclui-se que o projeto é rentável e deve ser implantado, porém enumera-se a existência de um alto risco devido à total dependência do parceiro, seja ela na existência de um, assim como também na realização das receitas do mesmo.

10. ANEXO

10.1. Tabelas

Tabela 18 – Partilha do Simples Nacional Modalidade Serviços e Locação de Bens Móveis (Vigência a partir de 01/01/2012).

Receita Bruta em 12 meses (em R\$)	ALÍQUOTA	IRPJ	CSLL	COFINS	PIS/PASEP	CPP	ISS
Até 180.000,00	6,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	4,00%	2,00%
De 180.000,01 a 360.000,00	8,21%	0,00%	0,00%	1,42%	0,00%	4,00%	2,79%
De 360.000,01 a 540.000,00	10,26%	0,48%	0,43%	1,43%	0,35%	4,07%	3,50%
De 540.000,01 a 720.000,00	11,31%	0,53%	0,53%	1,56%	0,38%	4,47%	3,84%
De 720.000,01 a 900.000,00	11,40%	0,53%	0,52%	1,58%	0,38%	4,52%	3,87%
De 900.000,01 a 1.080.000,00	12,42%	0,57%	0,57%	1,73%	0,40%	4,92%	4,23%
De 1.080.000,01 a 1.260.000,00	12,54%	0,59%	0,56%	1,74%	0,42%	4,97%	4,26%
De 1.260.000,01 a 1.440.000,00	12,68%	0,59%	0,57%	1,76%	0,42%	5,03%	4,31%
De 1.440.000,01 a 1.620.000,00	13,55%	0,63%	0,61%	1,88%	0,45%	5,37%	4,61%
De 1.620.000,01 a 1.800.000,00	13,68%	0,63%	0,64%	1,89%	0,45%	5,42%	4,65%
De 1.800.000,01 a 1.980.000,00	14,93%	0,69%	0,69%	2,07%	0,50%	5,98%	5,00%
De 1.980.000,01 a 2.160.000,00	15,06%	0,69%	0,69%	2,09%	0,50%	6,09%	5,00%
De 2.160.000,01 a 2.340.000,00	15,20%	0,71%	0,70%	2,10%	0,50%	6,19%	5,00%
De 2.340.000,01 a 2.520.000,00	15,35%	0,71%	0,70%	2,13%	0,51%	6,30%	5,00%
De 2.520.000,01 a 2.700.000,00	15,48%	0,72%	0,70%	2,15%	0,51%	6,40%	5,00%
De 2.700.000,01 a 2.880.000,00	16,85%	0,78%	0,76%	2,34%	0,56%	7,41%	5,00%
De 2.880.000,01 a 3.060.000,00	16,98%	0,78%	0,78%	2,36%	0,56%	7,50%	5,00%
De 3.060.000,01 a 3.240.000,00	17,13%	0,80%	0,79%	2,37%	0,57%	7,60%	5,00%
De 3.240.000,01 a 3.420.000,00	17,27%	0,80%	0,79%	2,40%	0,57%	7,71%	5,00%
De 3.420.000,01 a 3.600.000,00	17,42%	0,81%	0,79%	2,42%	0,57%	7,83%	5,00%

Fonte: Site Planalto Federal

10.2. Modelo de Contrato Técnico

CONTRATO DE EXPLORAÇÃO DE PATENTE

Entre Geraldo Cia, brasileiro, casado, Engenheiro de Alimentos, portador do CPF n.º _____.____.____-____, residente e domiciliado na cidade de Campinas, na Rua _____, de um lado, aqui denominado **LICENCIANTE**.

E _____ empresa brasileira, estabelecida na cidade _____, na Rua _____, inscrita no CNPJ/MF sob n.º _____.____.____/____-____, neste ato representada por seu sócio-diretor Sr. _____, nacionalidade, estado civil, profissão, portador do CPF n.º _____.____.____-____, residente e domiciliado na cidade de _____, na Rua _____, de outro lado, aqui denominada **LICENCIADA**.

CONSIDERANDO

a) Que o **LICENCIANTE** é titular do pedido de patente de invenção sob nº PI-XXXXXXXX, intitulado “_____”, doravante denominado simplesmente **PATENTE**, o qual foi depositado em _____, perante o Instituto Nacional da Propriedade Industrial, doravante denominado simplesmente **I.N.P.I.**, conforme ANEXO 1 contendo: pedido de depósito, relatório descritivo, reivindicações, resumo e figuras.

b) Que a **LICENCIADA**, em seu ramo de atividade pretende industrializar e comercializar o objeto da **PATENTE**, mediante expressa anuência da **LICENCIANTE**;

c) Que o **LICENCIANTE** concorda em conceder esse direito à **LICENCIADA**, nos termos e condições adiante estipulados; têm as partes entre si, por justo e contratado o seguinte:

CLÁUSULA 1 - DA NÃO EXCLUSIVIDADE DO CONTRATO

A presente licença de exploração da PATENTE **NÃO** é exclusiva para a **LICENCIADA**, podendo o **LICENCIANTE** contratar igual licença com terceiros, enquanto o presente contrato estiver vigorando.

1.1 - Este contrato de licença não estabelece entre as partes contratantes nenhuma forma de sociedade, associação, relação de emprego ou responsabilidade solidária ou conjunta. Não ensejando, assim, a nenhuma das partes, requerer qualquer tipo de indenização em juízo ou fora dele, caso ocorra insucesso no empreendimento.

CLÁUSULA 2 -DO TERRITÓRIO

A licença aqui outorgada é exclusiva para fabricação no Brasil e venda dos PRODUTOS no Brasil e, ou no exterior (À DEFINIR), podendo a **LICENCIADA**, querendo, exportar o produto objeto da PATENTE, PARA O PAÍS -----.

CLÁUSULA 3 -DA INTRANSFERIBILIDADE

A presente licença é intransferível, total ou parcialmente, salvo se previamente aprovada pela **LICENCIANTE**.

3.1 - Na hipótese da **LICENCIADA** ter a retirada dos sócios atuais ou inclusão de outros sócios, deverá o fato ser comunicado ao **LICENCIANTE**.

CLÁUSULA 4 -DA TITULARIDADE DA PATENTE

Nada neste contrato poderá levar ao entendimento de que tenha havia qualquer forma de cessão, mesmo parcial ou temporário, da **PATENTE** da **LICENCIANTE** que continua plena titular dela, assim como de toda a ação e pretensão a tais direitos referentes.

CLÁUSULA 5 -DOS APERFEIÇOAMENTOS

No caso de a **LICENCIADA** encontrar meios quaisquer que possam melhorar, aperfeiçoando a **PATENTE**, imediatamente este fato será comunicado à **LICENCIANTE** que, em seu nome (da **LICENCIANTE**), depositará o pedido de patente do referido aperfeiçoamento perante o **I.N.P.I.**, arcando com todas as despesas advindas.

CLÁUSULA 6 -DO PRAZO DE VIGÊNCIA

Este Contrato vigorará a partir da data da assinatura do presente e terá a duração de (X) anos.

6.1 - Ao final da vigência do presente Contrato e/ou aditamentos, os mesmos poderão ser prorrogados por igual período, desde que seja previamente acordado, por escrito, entre **LICENCIANTE** e **LICENCIADA**;

SE A CARTA PATENTE NÃO FOR CONCEDIDA NO BRASIL, A QUANTIA INICIALMENTE PAGA NÃO SERÁ DEVOLVIDA, ASSIM COMO AS QUANTIAS PAGAS RELATIVAS À VENDA DOS PRODUTOS TAMBÉM NÃO SERÃO DEVOLVIDAS.

6.2 - O término do prazo de vigência deste Contrato, não exime as partes do cumprimento de quaisquer das obrigações aqui assumidas;

6.3 - Não havendo expressa prorrogação do prazo ou renovação deste Contrato, o mesmo estará efetivamente encerrado, não se admitindo sua recondução tácita.

CLÁUSULA 7 - DO USO EFETIVO

A **LICENCIADA** será obrigada a explorar efetivamente o objeto da **PATENTE**, sendo vedado à **LICENCIANTE** regular a produção, venda, publicidade, distribuição, comercialização e exportação, praticados pela **LICENCIADA** com relação ao objeto da **PATENTE**.

A LICENCIANTE TERÁ QUE APROVAR O RÓTULO DOS PRODUTOS A SEREM VENDIDOS ANTES DO INÍCIO DA PRODUÇÃO DESTES. NA PARTE FRONTAL DO RÓTULO DEVERÁ CONSTAR OBRIGATORIAMENTE O PREÇO FINAL DE VENDA AO CONSUMIDOR E QUE O PRODUTO É FABRICADO PELO

PROCESSO CIA - Cook-In -Air[®] . NO VERSO DEVERÁ CONSTAR A EXPLICAÇÃO DO QUE SIGNIFICA PROCESSO CIA: “O Processo (Pat. Req.) CIA - Cook-In - Air[®] é um processo inovador para o cozimento de alimentos na própria embalagem.O processo CIA - Cook-In -Air[®] garante produtos resfriados saudáveis e frescos com maior prazo de validade do Brasil e do mundo.”

CLÁUSULA 8 - DA MARCA APOSTA NO OBJETO DA LICENÇA

A **LICENCIADA** poderá utilizar no produto objeto da **PATENTE**, em suas embalagens, propagandas, impressos e outros materiais relativos ao Contrato, marcas registradas que sejam de sua titularidade ou licenciadas.

A LICENCIADA poderá utilizar as marcas depositadas Feijoada & Cia[®], e CIA - Cook-In -Air[®] do LICENCIANTE.

CLÁUSULA 9 - DA ASSESSORIA TÉCNICA DA LICENCIANTE

A **LICENCIANTE** compromete-se a visitar a fábrica e escritório da **LICENCIADA** a cada X (.....) dias, em conjunto ou separadamente do representante da **LICENCIADA**, a contar da assinatura do presente Contrato.

9.1 - A **LICENCIANTE** oferecerá todo acompanhamento técnico, vistoriando a **LICENCIADA**, inspecionando suas operações de fabricação, assessorando-a e sugerindo-lhe meios para aumentar a segurança alimentar, produtividade, e qualidade; reduzir custos do objeto da **PATENTE**, ou seja, tudo quanto for indispensável para o bom andamento dos negócios, inclusive visitando fornecedores e clientes da **LICENCIADA**.**Os custos de viagens serão por conta da LICENCIADA.**

CLÁUSULA 10 - DA QUALIDADE DO OBJETO DA PATENTE

A **LICENCIADA** produzirá em sua unidade de produção, com a assessoria da **LICENCIANTE** amostras do objeto da **PATENTE** que será submetida à aprovação da **LICENCIANTE, LICENCIADA E EVENTUALMENTE OUTROS INTERESSADOS (CLIENTES, POR EXEMPLO)**. Em sendo totalmente aprovada, uma ou mais amostras ficarão retidas pela **LICENCIADA** e à disposição da **LICENCIANTE** para futuras comparações com os produtos que serão lançados no mercado. A aprovação da amostra se dará mediante a aposição de um sinal identificador, exclusivo da **LICENCIANTE**, que garantirá não ser a mesma trocada, uma vez que será, tal amostra, o modelo de fabricação.

A **LICENCIANTE** FORNECERÁ O PADRÃO DE PRODUÇÃO, E A AVALIAÇÃO DE QUALIDADE A SER IMPLANTADO PELA **LICENCIADA**.

10.1 - Nenhuma alteração poderá ser feita na amostra aprovada, sem a autorização prévia, por escrito, da **LICENCIANTE**;

10.2 - A **LICENCIADA** obriga-se a industrializar e comercializar o objeto da **PATENTE** de acordo com a amostra aprovada, em todos os seus aspectos;

10.3 - Os direitos concedidos por meio deste Contrato não permitem à **LICENCIADA** ou terceiros vender produtos, objetos da **PATENTE**, “de qualidade inferior” ou “defeituosos”, sendo que todos aqueles que estiverem em desacordo com o padrão da amostra deverão ser destruídos pela **LICENCIADA**;

10.4 - A **LICENCIADA** obriga-se a colocar em todos os produtos fabricados, objetos da **PATENTE**, as instruções de uso e manuseio com segurança, bem como advertências aos consumidores sobre possíveis riscos quanto a sua utilização em desacordo com as respectivas instruções;

10.5 - A divulgação do objeto da **PATENTE**, através de campanhas promocionais ou de publicidade, em pontos de venda, em periódicos, rádio, televisão e quaisquer outros meios de comunicação ou evento, poderá ser realizada livremente pela **LICENCIADA**, que informará, prévia e obrigatoriamente, à **LICENCIANTE** sobre o assunto;

10.6 - Salvo expressa autorização da **LICENCIANTE**, a presente licença veda à **LICENCIADA** distribuir gratuitamente o produto objeto da **PATENTE**, assim como distribuí-lo como prêmio, brinquedo e vendê-lo conjugado com produtos de terceiros.

CLÁUSULA 11 - DA INDICAÇÃO DO TITULAR DA

PATENTE NO PRODUTO

Em todos os produtos objetos da **PATENTE**, deverá a **LICENCIADA** fazer a indicação, através de impressão legível no rótulo, identificando o nome da **LICENCIANTE**, além de incluir dados necessários para atender às determinações legais.

CLÁUSULA 12 - DA MANUTENÇÃO DO PROCESSO DE PATENTE nº 9-6 no I.N.P.I.

A **LICENCIANTE** obriga-se a manter o direito de propriedade industrial a ser concedido ao objeto da **PATENTE**, cujos ônus financeiros de manutenção dos mesmos perante o **I.N.P.I.** serão suportados pela **LICENCIANTE**.

CLÁUSULA 13 - DA DEFESA DOS DIREITOS DA PATENTE

A **LICENCIADA** obriga-se a avisar à **LICENCIANTE** sobre a existência de qualquer industrialização não autorizada do objeto da **PATENTE**, desde que seja de seu conhecimento. Neste caso, ambos os contratantes, conjuntamente, (ou somente a **LICENCIANTE**) adotarão as medidas que julgarem necessárias para a defesa dos direitos relativos ao objeto da **PATENTE**, cujas despesas serão sempre suportadas pela _____

CLÁUSULA 14 - DA RESPONSABILIDADE DO LICENCIAMENTO

Na eventualidade de processo administrativo ou judicial movido por terceiros, contestando o objeto deste Contrato, a **LICENCIANTE** obriga-se a adotar as medidas necessárias para resguardo de seus direitos e do bom nome da **LICENCIADA**, segundo critérios a serem discutidos entre ambos, cujas despesas serão suportadas pela _____

CLÁUSULA 15 - DA DEFESA CONTRA TERCEIROS

A **LICENCIADA** expressamente assume a obrigação de manter a **LICENCIANTE**, a todo o tempo, mesmo após o vencimento do prazo deste contrato, livre de qualquer ação, reclamação ou indenização por parte de terceiros, a que título for, quer seja pela exploração do objeto da **PATENTE** quer seja em razão da aquisição, uso ou emprego do objeto da **PATENTE** produzido ou vendido pela **LICENCIADA**.

CLÁUSULA 16 - DA REMUNERAÇÃO

Findo o pagamento abaixo estipulado e a Carta Patente correspondente ao **OBJETO DA LICENÇA**, definitivamente, não for expedida pelo **I.N.P.I.** por motivos alheios à vontade da **LICENCIANTE**, esta estará desobrigada de devolver à **LICENCIADA** a quantia recebida até então.

CLÁUSULA 17 - DO PERCENTUAL DE PAGAMENTO E RELATÓRIO DE VENDAS

Além do pagamento estabelecido na Cláusula 16 e parágrafo 16.1, concomitantemente, a **LICENCIADA** obriga-se, também, a pagar à **LICENCIANTE**, mensalmente, a quantia de ___% (____), calculados sobre o valor recebido da venda bruta mensal, (ou outro parâmetro a ser definido) do objeto da **PATENTE**, remuneração esta que será devida sempre com base nas notas fiscais e/ou faturas efetivamente pagas.

17.1 - O pagamento da porcentagem prevista nesta Cláusula, se realizará mensalmente e sempre no dia __ (____) do mês subsequente ao recebimento das faturas correspondentes ao pagamento das vendas;

17.2 - Os pagamentos realizados pela **LICENCIADA** à **LICENCIANTE**, após esta data, serão corrigidos monetariamente, acrescidos de juros de mora e multa de 2% (dois por cento) sobre o montante devedor;

17.3 - Para o controle de ambas as partes, a **LICENCIADA** apresentará no dia 05 (cinco) de cada mês, relatório sobre as vendas e sobre o recebimento das vendas realizadas no mês anterior, acompanhado da lista de preços correspondente;

17.4 - O relatório de vendas deverá conter todos os itens mencionados no ANEXO 2, que é entregue à **LICENCIADA** neste ato, sem omissão de qualquer dado ali solicitado;

17.5 - A **LICENCIANTE**, ou quem esta indicar, terão o direito de proceder ao exame pericial da contabilidade da **LICENCIADA**, no que se refere às vendas dos produtos objeto da **PATENTE**, nos escritórios da

LICENCIADA, sempre que lhe aprouver e até 2 (dois) anos após o término deste contrato ou de suas prorrogações;

17.6 - O recebimento, pela **LICENCIANTE**, da importância paga pela **LICENCIADA** não representa quitação ou aceitação dos relatórios, reservando-se a **LICENCIANTE** o direito a proceder à verificação dos documentos fiscais pertinentes, que se fará por perito(s) nomeado(s) pela **LICENCIANTE**;

17.7 - Apurado que o valor oferecido e provisoriamente pago foi inferior ou superior ao efetivamente devido, a parte indevidamente beneficiada devolverá a diferença, por compensação, na prestação de contas imediatamente seguinte, apurada segundo os moldes do Parágrafo 1º, desta Cláusula.

(A definir como fica a situação posterior ,entre Geraldo e Sadia, se a patente não for concedida).

CLÁUSULA 18 - DA RESPONSABILIDADE PELA PRODUÇÃO

A **LICENCIANTE** estabelece, nos termos do presente contrato, não ter nenhum vínculo com as responsabilidades advindas da eventual imperfeição na fabricação, por parte da **LICENCIADA**, do objeto da **PATENTE**, que venha ocorrer em quaisquer de suas fases, considerando-se não responsável pelos ônus decorrentes desta eventual falha, produto de negligência, imperícia ou imprudência, quer seja decorrente de ato da **LICENCIADA** ou de terceiros vinculados à ela na sua fabricação.

18.1 - É de responsabilidade exclusiva da **LICENCIADA** o registro, conforme seja necessário em relação ao objeto da **PATENTE** junto aos órgãos _____, de acordo com a legislação em vigor, sendo que, ao término deste contrato, esses registros deverão ser, obrigatoriamente, cancelados pela **LICENCIADA**;

É responsabilidade da LICENCIADA implantar um sistema de controle de qualidade e rastreabilidade, aprovado pelo LICENCIANTE para assegurar a saudabilidade dos objetos da patente no processo de fabricação.

18.2 - No caso de comprovação, mediante laudos dos órgãos públicos competentes, de que o objeto da **PATENTE**, fabricado pela **LICENCIADA** ou por terceiros por ela contratados, tenham sido, por sua culpa, prejudiciais a saúde ou à segurança dos consumidores, por imperfeição na industrialização ou por estarem de qualquer maneira não consumíveis ou em desacordo com as normas que regulam sua fabricação e/ou sua comercialização, este contrato terá seu término com base nos laudos citados e a partir da data de expedição dos mesmos;

18.3 - Ocorrendo o término do contrato nas condições do parágrafo anterior, a **LICENCIADA** deverá providenciar a imediata suspensão da fabricação e destruição do estoque do objeto da **PATENTE**, sem que esta possa valer-se de qualquer Cláusula que trate de prazo para venda de estoque ou fazer uso das respectivas embalagens dos produtos, prevalecendo todas as demais Cláusulas e condições que tratam da rescisão, sem prejuízo do quanto disposto na Cláusula 22 e parágrafos;

18.4 - É de responsabilidade da **LICENCIADA** qualquer ação, cível ou criminal, por todos os problemas verificados com a qualidade dos produtos objetos da **PATENTE** e, ainda, qualquer sanção ou ação decorrentes de infração do Código do Consumidor, Normas do IPEM, INMETRO, Secretarias de Higiene e Saúde, Ministério da Agricultura, Ministério da Saúde, Secretarias da Fazenda e Receita Federal, ABNT, Órgãos Fiscalizadores de países importadores e outros Órgãos pertinentes.

CLÁUSULA 19 - DO DESTINO DOS PRODUTOS NO TÉRMINO DO CONTRATO

No término deste contrato por decurso de tempo, mútuo acordo ou rescisão, havendo produtos objeto da **PATENTE** em estoque nas dependências da **LICENCIADA** ou em processo final de fabricação ou pedidos a serem atendidos, será apresentada uma relação completa e pormenorizada sobre estes, para que a **LICENCIADA** possa continuar a vendê-los por prazo a ser definido oportunamente entre as partes, através de aditamento por escrito, no qual aplicar-se-ão todas as regras pertinentes a este Contrato.

CLÁUSULA 20 - DO DESTINO DOS MATERIAIS DE REPRODUÇÃO NO TÉRMINO DO CONTRATO

Ocorrendo o término do presente contrato, por decurso de tempo, mútuo acordo ou rescisão, obriga-se a **LICENCIADA** a enviar a **LICENCIANTE** uma relação de matrizes e todo e qualquer material e demais utensílios empregados na

fabricação do objeto da **PATENTE**, anotando-lhe os preços de custo. Mediante tal relação, a **LICENCIANTE** poderá:

a) comprar da **LICENCIADA** referidos materiais pelos preços de custo apontados; ou

b) optar pela destruição, o que será feito na presença de ambas as partes.

20.1 - Na hipótese de destruição, a **LICENCIADA** não poderá reclamar qualquer indenização da **LICENCIANTE**. Subsistirá o estabelecido nesta Cláusula, ainda que tais materiais tenham sido fabricados pela própria **LICENCIADA**, ou adquiridos de terceiros;

20.2 - Todo material necessário à fabricação e/ou venda do objeto da **PATENTE** entregue pela **LICENCIANTE** à **LICENCIADA**, gratuita ou onerosamente, deverá ser simplesmente por estar devolvido, no prazo máximo de 10 (dez) dias contados a partir da data de término do presente contrato, por decurso de tempo, mútuo acordo ou rescisão, sem que a **LICENCIADA** possa reclamar qualquer pagamento pelo mesmo, a que título for.

CLÁUSULA 21 - DO DISTRATO, RESCISÃO E DENÚNCIA

Seguindo as formalidades das Cláusulas 19 e 20 e seus respectivos parágrafos, este contrato será extinto por:

a-) Distrato, quando **LICENCIANTE** e **LICENCIADA**, de comum acordo, sem que tenha ocorrido qualquer infração, decidam encerrar este contrato, não sendo devidas neste caso qualquer indenização.

b-) Denúncia, quando uma das partes comunicará a outra, com 30 dias de antecedência, a vontade de não mais continuar o negócio. Fica estipulado neste caso que responderá a parte denunciante pela multa contratual prevista na Cláusula 22 e parágrafos.

c-) Rescisão, em caso de violação de quaisquer das obrigações aqui constantes, a parte inocente notificará, por escrito, a outra parte para que, dentro do prazo máximo de 30 (trinta) dias contados do recebimento da notificação, sane a falha, após o que a parte notificante poderá considerar rescindida a licença “pleno jure” da imediata exigibilidade dos eventuais créditos e da composição das perdas e danos, bem como nos seguintes casos:

- (i) quando uma decisão judicial ou resolução qualquer implicar na dissolução de uma das empresas;
- (ii) quaisquer dos contratantes houver requerimento de concordata ou autofalência;
- (iii) quaisquer dos contratantes tiver a sua falência requerida ou decretada;

(iv) ou ainda quaisquer dos contratantes tornar-se insolvente ou entrar em liquidação mesmo extrajudicial.

21.3 - A tolerância das partes na exigência do cumprimento de qualquer das obrigações decorrentes deste contrato, não implica em novação, derrogação ou revogação do mesmo, podendo tais obrigações serem exigidas a posterior.

CLÁUSULA 22 - DAS PENALIDADES

A parte que der causa à denúncia e/ou rescisão previstas na Cláusula anterior e seus parágrafos, ficará obrigada a pagar, de uma só vez, à parte contrária, a multa equivalente a ____ (___).

22.1 - O pagamento a título de multa acima citado, será efetuado no primeiro dia útil após decorrido o prazo de 30 (trinta) dias previsto na notificação supra mencionada;

22.2 - O pagamento da multa rescisória não exime a parte culpada pela rescisão do Contrato, da condenação ao pagamento de indenização por perdas, danos, lucros cessantes e demais cominações legais a serem devidamente apuradas judicial ou extrajudicialmente por perito a ser nomeado por ambas as partes ou pelo juízo competente;

22.3 - A apuração efetuada pelo perito no Parágrafo 22.2, acima, terá validade de título líquido, certo e exigível, para ser pago extrajudicialmente

pela parte infratora na data prevista no parágrafo 1º desta Cláusula, ou judicialmente, se necessário;

22.4 - No valor da multa e da indenização não se incluem verba honorária para advogados, peritos, nem custas de protestos ou processuais, tudo o que será cobrado a parte;

22.5 - Na multa e na indenização ora avençadas não se incluem os valores devidos à **LICENCIANTE**, pelas Cláusulas 16, 17 e respectivos parágrafos do presente Contrato.

CLÁUSULA 23 - DO FORO DE ELEIÇÃO

Para serem dirimidas as dúvidas decorrentes deste Contrato, fica eleito o foro da Comarca de Campinas, com a renúncia expressa de qualquer outro, por mais privilegiado que seja à época.

E, por estarem assim justas e contratadas, manifestando expressa e solenemente sua vontade, nos termos do artigo 1.097, do Código Civil, assinam os contraentes o presente instrumento, em 03 (três) vias de igual forma e teor, na presença das testemunhas infra-assinadas, para que o mesmo gere efeitos legais, tanto entre partes como seus herdeiros ou sucessores, conforme artigo 928, do citado diploma legal.

Campinas-SP,

nome da Licenciante : _____

nome do repres. legal : _____

cargo ocupado : _____

tipo e nº documento : _____

nome da Licenciada : _____

nome do repres. legal : _____

cargo ocupado : _____

tipo e nº documento : _____

TESTEMUNHAS:

Nome:

C.P.F:

Profissão:

Nome:

C.P.F:

Profissão:

Notas:

Identificar e qualificar assinaturas. No caso de procurador, apresentar procuração com poderes específicos para assinar contrato.

Se assinado no Brasil, subscrito por 2 testemunhas.

Se assinado no exterior, legalizado no Consulado Brasileiro no país de origem do documento.

ANEXO 2

A) O relatório de vendas deverá conter todos os itens abaixo relacionados:

1 - Nome da LICENCIADA;

- 2 - Data : mês e ano do preenchimento deste relatório;
- 3 - Período a que se refere;
- 4 - Preço unitário de venda do(s) produto(s);
- 5 - Unidades do(s) produto(s) vendido(s) no período em referência;
- 6- Países para os quais foram vendidos os produtos
- 7 - Valor total das vendas;
- 8 - Valor do percentual a que faz jus a LICENCIANTE.

B) Relatório do recebimento das vendas acima especificadas.

10.3.Cópia processo do requerimento da Patente junto ao INPI



República Federativa do Brasil
Ministério do Desenvolvimento, Indústria
e do Comércio Exterior
Instituto Nacional da Propriedade Industrial

(11) (21) **PI 0600533-0 A**



(22) Data de Depósito: 17/02/2006
(43) Data de Publicação: **15/08/2006**
(RPI 1858)

(51) Int. Cl.:
B65D 81/34

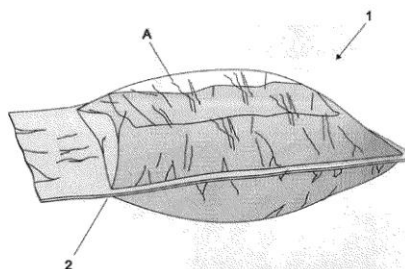
(54) Título: **PROCESSO DE COZIMENTO DE ALIMENTOS EM GERAL EM EMBALAGEM CONTENDO AR**

(71) Depositante(s): Geraldo Cia (BR/SP)

(72) Inventor(es): Geraldo Cia

(74) Procurador: Vilage Marcas & Patentes S/S LTDA

(57) Resumo: "PROCESSO DE COZIMENTO DE ALIMENTOS EM GERAL EM EMBALAGEM CONTENDO AR". Especialmente de um processo que se dá em várias etapas (E) que permite utilizar equipamentos e embalagens (1) usuais de mercado, para cozimento, conservação e comercialização dos mais variados produtos alimentícios na forma resfriada (O a 4°C), com ou sem osso, embalados em ditas embalagens (1) flexíveis com a presença de ar (A), hermeticamente fechadas em qualquer volume, sendo possível obter prazo de validade prolongado, mais do que suficiente para uma comercialização em nível mundial, sendo o novo processo capaz de eliminar vírus como o da aftosa e da febre aviária e diminuir consideravelmente a contagem total de microorganismos, se mostrando bastante robusto em relação a manutenção das qualidades sensoriais e microbiológicas durante a conservação por longo período de tempo.



10.4.CV Geraldo Cia

CURRICULUM VITAE RESUMIDO

1. INFORMAÇÕES PESSOAIS

Nome: Geraldo Cia, 64 anos.

geraldocia@gmail.com

2. FORMAÇÃO ACADÊMICA E CURSOS

2.1 Engenheiro de Alimentos.

Faculdade de Engenharia de Alimentos da Universidade Estadual de Campinas – UNICAMP. Março/67 a Dezembro/71 (5 anos).

2.2 Master of Science (M.Sc.)- Meat and Animal Science.

University of Wisconsin – USA – Agosto/73 a Dezembro/75 (2,5 anos).

2.3 Cursos importantes para gerenciamento.

-Programa de Desenvolvimento Gerencial Executivo (FDG/EXEC).
Sociedade de Desenvolvimento Empresarial – São Paulo – Brasil – Abril a Novembro/89 (8 meses).

-Programa de Liderança Sadia, ministrado pelo Prof. Tom Chung. 7 módulos de 16 horas cada.

3. ATIVIDADE PROFISSIONAL

3.1 G.Cia Prestação de Serviços (Inativa).

Sócio proprietário. Desenvolveu, depositou patente e marcas sobre processo de cozimento

inovador. Lançou produtos fabricados com o processo inovador.

3.2 Sadia S. A . (20,5 anos).

A) Período: Julho/88 até Dezembro/04.

Cargo: Gerente de Pesquisa e Desenvolvimento.

b) Período: Julho/84 a junho/88

Cargo: Assessor Técnico da Diretoria Geral de Produção.

Responsabilidades

3.2.1 De janeiro/2001 a Dezembro/2004 respondi pelo Escritório de Projetos (Gerenciamento do Portfólio de Projetos de Desenvolvimento), e Coordenação de Projetos Especiais.

Principais atividades no período:

Encaminhar aprovação de propostas de Projetos de Desenvolvimento (Analisar, priorizar, preparar parecer técnico, encaminhar projetos aprovados para execução, verificar desempenho da implantação do portfólio dos projetos).

3.2.2 Coordenar projetos de desenvolvimento da linha de sobremesas até dezembro/2.002.

3.2.3 Coordenei a implantação da Informação Nutricional nos rótulos até dezembro/2.001.

3.2.4 De janeiro/98 a Dezembro 2.000, respondi pelo desenvolvimento de produtos do mercado institucional, pelo Escritório de Projetos e pela Área de Legislação, Registro e Rótulos –LRR.

3.2.5 De julho/84 até dezembro/97 , fui responsável pelas atividades de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) do Grupo SADIA, sendo que de janeiro/87 a julho/88 acumulei também o cargo de responsável pelo Departamento de Garantia de Qualidade – DGQ do Grupo Sadia.

3.2.5.1 Na P&D, ao término das atividades diretamente ligadas a este período, fui responsável pelo gerenciamento de 15 pesquisadores e 7 técnicos de apoio, distribuídos em Desenvolvimento de Produtos e Processos, Embalagem e Análise Sensorial.

3.2.5.2 Na DGQ , de janeiro/87 a julho/88 gerenciei 5 pessoas de nível superior e 8 de nível médio e apoio.

3.2.6. De 1985 a 2.000 fui o responsável técnico pelo Programa de Estagiários da Área Industrial.

3.3 AL Shams Meat Processing Plant- (Jeddah, Arábia Saudita).

Período: Setembro/83 a Abril/84 (8 meses).

Cargo: Plant Manager - Gerente Industrial

Gerenciei 12 pessoas, operando uma unidade de estocagem de carne.

3.4 Instituto de Tecnologia de Alimentos - ITAL – Campinas/SP

Período: Fevereiro/73 a Setembro/83 (10 anos e 5 meses).

Cargo: Pesquisador Científico II.

Gerenciei 4 pesquisadores e 8 pessoas de apoio durante 3 anos quando exerci a chefia do Centro de Tecnologia de Carne. No período restante desempenhei a função de pesquisador científico.

3.4 Frigorífico Bordon S/A – São Paulo – SP.

Período: Janeiro a Dezembro/72 (1 ano).

Cargo: Assistente de Supervisão de Produção.

Fui responsável pelo turno da noite (18:00 às 22:00) na linha de corned beef , enlatados e extrato de carne, no segundo semestre de 1.972.

4. CONHECIMENTOS IMPORTANTES (LÍNGUAS E OUTROS).

Inglês: working level.

Familiarizado com os conceitos de Qualidade Total no conceito japonês; o método do Desdobramento da Função Qualidade (QFD) e o Padrão de Sistema QFD Restrito para desenvolvimento de produtos.

Familiarizado com mercado e costumes árabes.

Familiarizado com o sistema Food Science Technology Abstract- FSTA, de consulta bibliográfica pela internet.

Fui representante da Sadia na Associação Nacional de Pesquisa e Desenvolvimento das Empresas Industriais – ANPEI.

5. ASSOCIAÇÕES PROFISSIONAIS E CIENTÍFICAS

Sociedade Brasileira de Ciência e Tecnologia de Alimentos – SBCTA.

Institute of Food Technologist – IFT- USA.

Geraldo Cia

Janeiro/2013

11.Referências

CERTO, Samuel C. **Administração Estratégica, Planejamento e implantação da estratégia**. São Paulo: Pearson Education, 1993.

CIA, Geraldo. Material pessoal para estudos e pesquisas já desenvolvidos por ele.

DRUCKER, Peter. **O melhor de Peter Drucker: obra completa**. São Paulo: Nobel, 2002.

CORRÊA, Henrique Luiz; CAON, Mauro. **Gestão de serviços**. SÃO PAULO: Atlas, 2006. 479p.

FERNANDES, B. H. R. **Competências e performance organizacional: um estudo empírico**. Tese (Doutorado em Administração). Universidade de São Paulo. São Paulo, 2004.

FERNANDES, Bruno H. Rocha. **Administração Estratégica**. São Paulo: Saraiva, 2005.

FRIGOSTRELA. Disponível em <www.frigostrela.com.br>. Acessado em 05/Fevereiro/2013.

GALESNE, A.; FENSTERSEIFER, J. E.; LAMB, R. **Decisões de investimentos da empresa**. São Paulo : Atlas. 1999.

GITMAN, L. J. **Princípios de administração financeira**. 2. ed. Porto Alegre : Bookman. 2001.

IBGE. Disponível em: <www.ibge.gov.br>. Acessado em 15/Fevereiro/2013.

KAPLAN, Robert S. **Organização Orientada para a Estratégia**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing: a edição do novo milênio**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2000

MEGAMINAS: Disponível em<megaminas.com>. Acessado em 13/janeiro/2013.

PORTER, Michael E. **Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance**. Nova York: Free Press, 1988.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

RITZMAN, L. P.; KRAJEWSKI, L. J. **Administração da produção e operações**. São Paulo: Prentice Hall, 2004

SEBRAE. Disponível em: <www.sebrae.com.br>. Acessado em 10/Janeiro/2013.

SLACK, Nigel. **Administração da Produção**. São Paulo: Atlas, 1999.

STINGLIN, Guilherme e VALOSKI, Juliana. **Simples Nacional**. Artigo para aprovação na Disciplina de Controladoria. Universidade Federal do Paraná. Curitiba, 2012.

SIMPLES, Lei Complementar 139/2011. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/LCP/Lcp139.htm> Acesso em: 05 de Março de 2013.