

GMA

---

GOIABADAS MARIA AMÁLIA LTDA.

# PLANO DE NEGÓCIOS

1998

Este documento pertence à GMA, e as informações nele contidas são de caráter confidencial, não estando autorizada sua reprodução.

## ÍNDICE ANALÍTICO

<b>SUMÁRIO EXECUTIVO</b> .....	3
ENUNCIADO DO PROJETO	
COMPETÊNCIA DOS RESPONSÁVEIS	
OS PRODUTOS E A TECNOLOGIA	
O MERCADO POTENCIAL — A OPORTUNIDADE	
ELEMENTOS DE DIFERENCIAÇÃO	
PREVISÃO DE VENDAS	
RENTABILIDADE E PROJEÇÕES FINANCEIRAS	
NECESSIDADES DE FINANCIAMENTO	
<b>A EMPRESA</b> .....	7
A MISSÃO	
OS OBJETIVOS DA EMPRESA	
Situação planejada desejada	
O foco	
ESTRUTURA ORGANIZACIONAL E LEGAL	
Descrição legal	
Estrutura funcional, diretoria, gerência e staff	
Descrição da unidade fabril	
Síntese das responsabilidades da equipe dirigente	
PLANO DE OPERAÇÕES	
Administração	
Comercial	
Controle de qualidade	
Terceirização	
Sistemas de gestão	
As parcerias	

<b>O PLANO DE MARKETING</b> .....	11
ANÁLISE DE MERCADO	
O setor	
Oportunidades e ameaças	
A clientela	
Segmentação	
A concorrência	
Fornecedores	
ESTRATÉGIA DE MARKETING	
O produto	
A tecnologia e o ciclo de vida	
Vantagens competitivas	
Planos de Pesquisa & Desenvolvimento	
Preço	
Distribuição	
Promoção e publicidade	
Serviços ao cliente (venda e pós-venda)	
Relacionamento com os clientes	
<b>O PLANO FINANCEIRO</b> .....	16
INVESTIMENTO INICIAL	
DEMONSTRAÇÃO DOS RESULTADOS	
Custos totais	
Mão-de-obra direta	
Mão-de-obra indireta	
Custos variáveis	
Custos fixos	
Depreciação, manutenção & conservação e seguros	
Receitas	
Impostos & contribuições	
Projeção de fluxo de caixa	
Balanço patrimonial	
Ponto de equilíbrio	
Análise de investimento	
<b>ANEXOS</b> .....	31
Anexo I: Dados demográficos	
Anexo II: Pesquisa junto aos clientes	
Anexo III: Pesquisa junto aos revendedores	
Anexo IV: Pesquisa dos concorrentes Anexo	
V: Pesquisa dos fornecedores	

## SUMÁRIO EXECUTIVO

### ENUNCIADO DO PROJETO

Este Plano de Negócios tem como objetivo apresentar os estudos e análises de viabilidade da criação de uma indústria de doces, a Goiabadas Maria Amália Ltda. (GMA), que terá seu foco na produção de goiabada-cascão em tabletes, um produto inovador, já que se diferencia da goiabada tradicional em embalagem, forma e conteúdo.

A estrutura da empresa será simples, de acordo com padrões modernos de racionalização, utilizando-se, sempre que possível, de parcerias e terceirização, com o objetivo de aportar *know-how* e experiência a suas atividades nascentes.

A clientela-alvo da GMA é constituída por estudantes na faixa etária entre 4 e 23 anos, que será abastecida por meio de distribuição diferenciada de seu produto, utilizando cantinas e lanchonetes que se situam dentro ou próximas dos principais estabelecimentos de ensino de Belo Horizonte e Contagem, além da distribuição nos pontos-de-vendas tradicionais de doces (doçarias, supermercados e padarias).

### COMPETÊNCIA DOS RESPONSÁVEIS

A GMA está bem estruturada para aproveitar a oportunidade que se apresenta para o seu produto. Luísa Vianna Pinheiro domina o processo de fabricação de goiabada e adquiriu profundos conhecimentos do seu ramo de negócio, a partir de análise de mercado e estudos de viabilidade desenvolvidos durante mais de um ano. No setor de vendas, a GMA irá, mediante terceirização, agregar experiência de outra empresa atuante no setor.

### OS PRODUTOS E A TECNOLOGIA

O produto da GMA é a goiabada-cascão em tablete, a ser comercializada em caixa com 10 tabletes de 50 g cada, em embalagem individual, que estenderá o prazo de validade do produto. Os métodos de produção, de custos reduzidos, apresentam a tecnologia mais avançada, que permitirá a preservação do sabor do produto por tempo prolongado, com durabilidade bem maior que a dos concorrentes. Serão utilizadas as instalações de uma indústria alimentícia já operando em Contagem, incorporando-se a grande experiência deste parceiro no ramo.

## **O MERCADO POTENCIAL — A OPORTUNIDADE**

O segmento de mercado no qual a GMA pretende atuar é composto basicamente por crianças e jovens estudantes, na faixa etária de 4 a 23 anos. Este é um mercado consumidor numeroso e com hábito de compra freqüente desse tipo de produto, porém sem nenhuma fidelidade a marcas, constituindo desafios para a GMA: consolidar sua marca e tornar fiel seu público-alvo.

A grande oportunidade de mercado identificada pela GMA é representada pela necessidade de uma alimentação saudável para a grande massa de estudantes na região de Belo Horizonte e Contagem, de alta densidade demográfica. As pesquisas de mercado demonstraram que os produtos oferecidos não satisfazem integralmente às necessidades de alimentação desse público, principalmente quando ele se encontra nas escolas. Além disso, existe grande demanda reprimida, já que parte dessa clientela não é atingida pela oferta de produtos nesta linha. Assim, as análises demonstraram que o público-alvo é composto por cerca de 600 mil consumidores, que representam potencial de compra aproximado de R\$1,7 milhão por mês (para todos os tipos de doces), o que representa grande margem de atuação para a GMA, cujo faturamento mensal previsto, de R\$ 24 mil, representa 1,4% desse valor potencial. Por outro lado, pesquisas junto a fornecedores indicam que o mercado específico de goiabada atinge o valor de R\$ 200 mil mensais.

## **ELEMENTOS DE DIFERENCIAÇÃO**

Um dos principais diferenciais do produto a ser fabricado pela GMA é sua forma de comercialização. Enquanto seus concorrentes fabricam barras de 500 a 1.000 gramas, a GMA irá fabricar tabletes de 50 gramas, mais práticos e fáceis de consumir, já que as barras se destinam a famílias ou grupo de pessoas, e os tabletes podem ser consumidos individualmente. Outro diferencial será a estratégia de distribuição do produto, que será oferecido em pontos-de-venda como cantinas e lanchonetes, situadas dentro e nas proximidades dos principais colégios de Belo Horizonte e Contagem. A imagem do produto da GMA estará vinculada à saúde das crianças e dos adolescentes.

## **PREVISÃO DE VENDAS**

De acordo com a pesquisa de mercado, foi projetada uma média de vendas mensais em torno de R\$ 24 mil, o que representa 12% do mercado de goiabadas da região a ser atendida pela GMA (R\$ 200 mil mensais); com isso, a lucratividade

média do setor atinge de 15% a 20%. A composição das vendas será de 30% à vista e 70% com prazo de pagamento de 30 dias para distribuidores.

## RENTABILIDADE E PROJEÇÕES FINANCEIRAS

Conforme a projeção de vendas e a composição dos custos da GMA, o produto proporcionará não só a cobertura de todos os custos, mas também um bom retorno financeiro para a empresa, o que pode ser comprovado na Projeção dos Resultados e na Análise de Investimento realizada no Plano Financeiro.

### Demonstração dos resultados

	Descrição	Valor Total (R\$)
1	Receita bruta de vendas	24.000,00
2	(-) Deduções	(5.196,00)
3	Receita líquida de vendas	18.804,00
4	(-) Custo dos produtos vendidos	(11.498,92)
5	Margem de contribuição	7.305,08
6	(-) Despesas operacionais	(1.932,08)
	6.1. Despesas administrativas	(920,00)
	6.2. Despesas gerais	(567,50)
	6.3. Depredação acumulada	(444,58)
7	Resultado operacional	5.373,00
8	Resultado antes do Imposto de Renda	5.373,00
9	(-) Imposto de Renda 15%	(805,95)
10	Lucro líquido	4.567,05

O ponto de equilíbrio foi calculado em 5.125 unidades, o que representa faturamento de R\$ 7.687,50. O tempo estimado em que a GMA irá recuperar o investimento inicial (*payback*) será de 10 meses.

## NECESSIDADES DE FINANCIAMENTO

Apurado o valor do investimento inicial, constatou-se que seria necessário buscar alguma fonte de financiamento para abrir a indústria. Assim, para que o projeto fosse posto em prática, foi feita parceria com uma fábrica de doces

## 6

localizada em Contagem, cuja linha de produção apresenta capacidade ociosa. O acordo — segundo o qual a GMA pagará 10% do faturamento bruto obtido para utilizar as instalações, com prazo de carência que irá ajudar a financiar seu capital de giro — solucionou o problema do investimento inicial.

### Investimento inicial

<b>Descrição</b>	<b>Valor (R\$)</b>
Investimento fixo	28.075,00
Capital de giro:	
Estoque de materiais diretos	7.070,00
Custo fixo	2.532,08
Despesas pré-operacionais	1.170,00
Reserva de capital, suporte vendas a prazo	2.000,00
<b>Total</b>	<b>40.847,08</b>



## A EMPRESA

### A MISSÃO

A missão da GMA é produzir e fornecer produtos alimentícios para consumidores exigentes, preocupados com a saúde e a forma física. O seu público-alvo é constituído por estudantes de 4 a 23 anos, mas atingirá também pessoas de qualquer idade que se preocupem com a saúde e a forma física e que procurem consumir produtos de alto valor nutritivo e poucas calorias.

### OS OBJETIVOS DA EMPRESA

Para que o Plano de Marketing pudesse ser feito de maneira clara e detalhada, a GMA estabeleceu alguns objetivos a serem alcançados no curto prazo, logo após o início das atividades, tomando como base a lucratividade dos concorrentes.

O principal objetivo é conquistar 12% do mercado de goiabadas na região de Belo Horizonte e Contagem. Para que esse percentual possa ser atingido, a GMA deverá obter receita bruta em torno de R\$ 24 mil mensais, com lucratividade entre 15% e 20% para o produto.

### SITUAÇÃO PLANEJADA DESEJADA

De acordo com os objetivos propostos, a GMA planeja conquistar um mercado ainda pouco explorado e pouco difundido: o comércio de goiabada-cascão em tablete. Projeta-se a conquista de 12% deste mercado em curto prazo. As principais estratégias para alcançar tal situação serão a forma de apresentação do produto, a vinculação de sua imagem à alimentação saudável e sua distribuição em pontos-de-venda diversos.

Para implantar uma estrutura organizacional que viabilize seus objetivos, a GMA irá incorporar a experiência de terceiros, conquistada por parcerias e contratações, mantendo suas atividades em nível mínimo de custos e privilegiando a qualidade do produto.

O crescimento da empresa será rigorosamente planejado, levando em conta sua preparação para enfrentar desafios maiores.

Pretende-se manter sempre uma situação financeira saudável, com controles precisos sobre o fluxo de caixa, cujo superávit será a base para alavancar o crescimento da empresa.

Após a consolidação, que se espera alcançar em três anos, a GMA irá buscar o mercado externo.

## O FOCO

A GMA, que estará inserida no competitivo mercado de doces, concentrará suas atividades inicialmente na fabricação e comercialização de goiabada-cascão em tablete. Assim, seu foco será a alimentação rápida e nutritiva de um público em idade escolar, com o qual procurará estabelecer relações de identidade. Não pretende lançar novos produtos no mercado antes de sua consolidação, para não haver dispersão. Aspira ser vista como uma empresa preocupada com a alimentação do público estudantil.

## ESTRUTURA ORGANIZACIONAL E LEGAL

### DESCRIÇÃO LEGAL

O regime jurídico da Goiabadas Maria Amália será sociedade por cotas de responsabilidade limitada. A GMA estará sujeita à inspeção da Vigilância Sanitária do município, não existindo nenhuma legislação específica sobre o setor em que atuará.

### ESTRUTURA FUNCIONAL, DIRETORIA, GERÊNCIA E *STAFF*

A GMA terá estrutura simples, por se tratar de uma pequena empresa ainda em fase de adaptação ao mercado. No início de suas atividades, sua única proprietária será a responsável pela área administrativa da empresa, tendo ajuda de uma estagiária para tal tarefa.

### DESCRIÇÃO DA UNIDADE FABRIL

A Goiabadas Maria Amália terá fábrica própria, instalada em um galpão de 100 metros quadrados, com água abundante, energia elétrica, circulação adequada de ar e as seguintes condições higiênico-sanitárias:

- piso impermeabilizado e revestido de cerâmica de fácil conservação e limpeza;
- paredes e divisórias cobertas com cerâmicas de fácil lavagem e higienização;
- teto com laje em todas as dependências, revestido de pintura clara, que permita lavagem e higienização.
- a unidade fabril deve se localizar em área distante de odores indesejáveis e de poluição de qualquer natureza, inclusive poeira de qualquer origem. Deve se situar em local que tenha boa capacidade de escoamento da produção e esteja próxima da rede bancária e do setor de comércio e serviços.

O fluxo de produção abrangerá as seguintes etapas:

- Recebimento de matéria-prima
- Pesagem
- Pré-lavagem
- Seleção de frutas
- Descascamento
- Lavagem
- Corte e descaroçamento
- Tratamento térmico
- Resfriamento
- Cozimento
- Pesagem
- Tratamento térmico
- Resfriamento
- Embalagem
- Estocagem

## SÍNTESE DAS RESPONSABILIDADES DA EQUIPE DIRIGENTE

Luísa Vianna Pinheiro, a proprietária, é formada em odontologia e tem experiência de venda no varejo de produtos alimentícios. Adquiriu conhecimentos sobre o setor de produção e comercialização de doces a partir de estudos criteriosos, desenvolvidos para proceder à análise de viabilidade da GMA e elaborar este Plano de Negócios. Durante este trabalho, teceu significativa rede de relações e conheceu as operações relativas aos fornecedores e à concorrência. Através de pesquisas, pôde conhecer as necessidades, preferências e o comportamentos da clientela.

## PLANO DE OPERAÇÕES

### ADMINISTRAÇÃO

A empresa terá estrutura hierárquica composta de gerência e área de produção. No início das operações, a gerência acumulará as funções principais, que serão delegadas depois, no processo de desenvolvimento da GMA.

A centralização de funções no início das operações, além de ter em vista a redução do custo operacional, permitirá que a gerência adquira experiência de gestão e se prepare para o crescimento da empresa.

### COMERCIAL

No que diz respeito à força de vendas, a GMA optou por utilizar uma empresa do setor alimentício, no início das atividades, evitando o esforço de contratação e treinamento de pessoal. A remuneração dessa empresa consistirá em comissão de 10% sobre as vendas brutas.

## CONTROLE DE QUALIDADE

A alta qualidade é exigência do cliente globalizado. Essa exigência é maior ainda na clientela-alvo da GMA, uma vez que os pais e os donos de escolas estão atentos à qualidade dos produtos consumidos pelos estudantes. Em vista disso, a GMA pretende fabricar um produto sob normas de higiene e qualidade ímpares, bem como desenvolver uma nova embalagem capaz de aumentar o tempo de perecibilidade do produto. Os controles dos processos de fabricação, embalagem e distribuição serão extremamente rigorosos, de forma a garantir qualidade excelente.

## TERCEIRIZAÇÃO

A GMA se utilizará intensamente da terceirização para manter sua estrutura leve e ágil. Assim, o setor de vendas será inteiramente terceirizado, e as instalações fabris estarão disponíveis por meio de parceria. Sempre que necessário, a terceirização será uma diretriz a ser seguida.

## SISTEMAS DE GESTÃO

Com estrutura organizacional simplificada, desde o início de suas operações, a GMA irá se preocupar em implantar sistemas de controle informatizados nas áreas de contabilidade, contas a pagar e receber, faturamento e estoque.

Como irá aproveitar a infra-estrutura de uma indústria já consolidada, não terá desvantagens em relação à concorrência quanto à tecnologia de produção, estando apta a competir de igual para igual no mercado.

## AS PARCERIAS

Para que o projeto da GMA pudesse ser viabilizado, devido ao alto valor do investimento inicial, foi necessário que se estabelecesse uma parceria com uma indústria de doces de Contagem. Lista entrará com todo o maquinário (aproveitando sua ociosidade) e a GMA, em troca, lhe dará 10% de seu faturamento bruto. Isso fez com que o valor do investimento sofresse grande redução, além de dispensar também o treinamento da mão-de-obra que seria contratada.

## O PLANO DE MARKETING

### ANÁLISE DE MERCADO

#### O SETOR

O setor no qual a GMA pretende ingressar é bastante competitivo. O preço, a qualidade e a distribuição dos produtos são os fatores críticos de sucesso. Esse mercado, no qual concorre grande quantidade de produtos nacionais e importados, é alvo de críticas principalmente dos profissionais da área da saúde (medicina e odontologia), que identificam, na maioria dos produtos, componentes prejudiciais à saúde. Entretanto, essas críticas não afetam significativamente as vendas, cujo principal público é constituído de crianças e adolescentes. A GMA vê nessas restrições o seu nicho de mercado, já que pretende associar a imagem do seu produto a uma alimentação saudável, adequada à formação de crianças e adolescentes e que forneça calorias suficientes para que o estudante possa enfrentar as atividades escolares e esportivas.

#### OPORTUNIDADES E AMEAÇAS

Entre as oportunidades identificadas neste ramo de negócios, destacam-se: alta concentração de jovens e adolescentes em Belo Horizonte e Contagem; diversificação do cardápio do brasileiro após o Plano Real (1994); crescimento do mercado consumidor; criação do imposto Simples para as micro e pequenas empresas; novos equipamentos disponíveis a baixo custo. Entre as principais ameaças à GMA estão: grande dispersão do público-alvo, concorrência dos alimentos importados, altas taxas de juros, utilização pelas grandes empresas de equipamentos modernos, que possibilitam significativos ganhos de escala, e consumidores exigindo qualidade.

#### A CLIENTELA

Nos estudos de mercado feitos para subsidiar este Plano de Negócios, foram utilizadas fontes secundárias, principalmente através da Internet (Anexo I), mas também foram feitas pesquisas junto ao consumidor final (Anexo II) e junto aos revendedores (Anexo III). Os objetivos da pesquisa foram: identificar os tipos de doces que o estabelecimento mais vende e os que menos vende; identificar o grau de conhecimento e utilização do produto goiabada; saber se os estabelecimentos estariam dispostos a fazer um teste do produto; traçar o perfil do comprador, suas opiniões, sugestões.

Os resultados da pesquisa mostraram um ambiente altamente favorável à entrada da GMA no mercado, tendo sido possível identificar inovações e melhorias no produto, que permitirão a sua diferenciação da concorrência.

## SEGMENTAÇÃO

A GMA decidiu atuar no segmento de mercado representado pelo público estudantil, na faixa etária de 4 a 23 anos, segmento este que permite uma estrutura de divulgação enfatizando valores nutricionais no desenvolvimento de crianças e adolescentes, bem como uma estratégia dirigida de distribuição do produto.

## A CONCORRÊNCIA

A pesquisa de mercado indicou que existem somente três concorrentes da GMA, todos eles pesquisados diretamente durante a elaboração deste Plano de Negócios (Anexo IV). Dois concorrentes são de São Paulo (Capital e Barueri) e o terceiro, de Santa Luzia (MG). Após a entrevista com cada um dos concorrentes, percebeu-se que as principais dificuldades encontradas dizem respeito à distribuição, já que os distribuidores de Contagem privilegiam os fabricantes da região.

## FORNECEDORES

A análise dos fornecedores indicou que os esforços de compra deverão se concentrar na matéria-prima goiaba, já que os demais itens são facilmente encontrados e apresentam variações mínimas no preço. Assim, foi feita uma relação de todos os fornecedores de goiaba (dois em Contagem e um em Igarapé) e aplicada a mesma pesquisa já realizada com os concorrentes, para se ter uma análise do mercado na visão das empresas fornecedoras de matérias-primas (Anexo V). Feitas as entrevistas, percebeu-se grande diferença entre os fornecedores de Contagem e de Igarapé, com relação a qualidade do produto, prazo de entrega, tempo de atuação no mercado, preço, entre outros itens. A GMA decidiu, então, acompanhar de perto o aspecto qualidade e gerenciar a periodicidade de aquisição, de modo a evitar perdas dos perecíveis e formação desnecessária de estoques.

## ESTRATÉGIA DE MARKETING

### O PRODUTO

O produto inicial que a GMA irá fabricar e comercializar é a goiabada-cascão em tablete. Trata-se de um produto inovador, uma vez que terá alto valor protéico

e baixas calorias, sem prejuízo do sabor apurado. Será comercializada em tabletes de 50 gramas, semelhantes aos chocolates, vendidos em caixas com 10 tabletes cada uma (sua unidade de produção). Os testes apontaram que, apesar de industrializado, o produto manterá o sabor caseiro tradicional. O nome fantasia será Goiabinha e a logomarca será o desenho estilizado de uma pequena goiaba.

#### A TECNOLOGIA E O CICLO DE VIDA

O processo de fabricação é simples e não prejudica os nutrientes naturais do produto (goiaba, vitaminas, sais minerais e açúcar). Além disso, será utilizada moderna técnica de cozimento, que permite a agregação de substâncias nutrientes e a combinação de baixas quantidades de açúcar com adoçantes não calóricos, sem prejuízo do sabor. A tecnologia empregada na embalagem aumentará o prazo de validade do produto.

A demanda para esse tipo de produto encontra-se em plena ascensão, emulada pela preocupação crescente com uma alimentação saudável e não calórica e sustentada por maiores gastos da população com o item alimentação. No entanto, o setor demonstra baixo índice de inovação nas técnicas de produção e de vendas.

#### VANTAGENS COMPETITIVAS

A goiabada da GMA apresenta algumas vantagens em relação à dos concorrentes, tais como:

- Embalagem em tabletes de 50 gramas, semelhantes aos chocolates, em caixas de 10 unidades; inédita, mais “amigável” para o público-alvo, podendo ser comercializada e consumida facilmente em qualquer local, ao contrário das tradicionais, de 500 a 1.000 gramas. A embalagem será transparente, com bordas coloridas de verde e vermelho (cores da goiaba), permitindo a visualização do produto pelo consumidor. O design terá o formato de tablete, semelhante ao das barras de chocolate.
- Durabilidade do produto aumentada pela embalagem. Será fácil de abrir, ao contrário da maioria das embalagens da concorrência.
- Produto contendo composto vitamínico e sais minerais, com versão light (baixas calorias), tendo sua imagem associada à alimentação saudável para crianças e adolescentes “longe de casa”

#### PLANOS DE PESQUISA E DESENVOLVIMENTO

A GMA estará atenta ao desenvolvimento tecnológico no setor, incorporando todos os avanços que possam representar um fator de sucesso.

## PREÇO

Para a determinação do preço de venda, foram considerados:

- os preços praticados pelos concorrentes;
- o preço que os varejistas estariam dispostos a pagar;
- os custos de fabricação.

De acordo com esses dados, o preço do tablete será de R\$ 0,25 a unidade de 50 gramas, ou R\$ 2,50 a caixa com 10 tabletes (para o consumidor). Desse modo, será mantida a equivalência com o preço do grama de goiabada encontrado nos concorrentes: R\$ 5,00 o quilo.

## DISTRIBUIÇÃO

Ao ser determinado o segmento de mercado no qual a GMA pretende atuar, praticamente se definiram os canais de distribuição, através dos quais o produto será vendido. Esses canais serão: cantinas escolares, padarias, mercearias, supermercados e hipermercados.

A forma de distribuição será intensiva para os varejistas e pequenos estabelecimentos, como cantinas escolares, baleiros, lanchonetes e padarias próximos aos principais colégios das cidades de Belo Horizonte e Contagem. Além disso, o setor de pequenos estabelecimentos receberá atendimento especial, por ser um mercado consumidor de goiabadas ainda não devidamente explorado. Para essa clientela, o prazo de entrega será de no máximo três dias após o pedido, e o transporte será feito por veículo próprio da GMA.

## PROMOÇÃO E PUBLICIDADE

A pesquisa realizada constatou que a concorrência perde vendas devido ao baixo conhecimento do produto pelos revendedores. A GMA adotará Como estratégia de promoção o sistema de degustação nos pontos-de-venda. Além disso, distribuirá panfletos informativos e amostras-grátis do produto. Serão oferecidos descontos por quantidade para estimular a compra de maior número de unidades e, desse modo, ganhar em economia de escala. Será dado ainda um desconto aos revendedores (que colocarem pedidos grandes) de R\$ 0,40 por quilo, sendo a caixa com 10 tabletes vendida por R\$ 1,50.

## SERVIÇOS AO CLIENTE (VENDA E PÓS-VENDA)

Através de seus distribuidores e revendedores, a GMA manterá um canal sempre aberto para sugestões e comentários, buscando o *feedback* dos clientes.



## RELACIONAMENTO COM OS CLIENTES

A GMA irá associar a imagem do seu produto com o segmento-alvo. Assim, deverá promover e patrocinar atividades esportivas e culturais no meio estudantil.

## O PLANO FINANCEIRO

## INVESTIMENTO INICIAL

## Itens, quantidades e valores

Item	Instalações	Quantidade	Valor unitário (RS)	Subtotal (R\$)
1	Câmara de climatização	01	2.000,00	2.000,00
<b>Subtotal 1</b>				<b>2.000,00</b>
Item	Equipamentos	Quantidade	Valor unitário (RS)	Subtotal (R\$)
1	Tacho a gás	01	5.730,00	5.730,00
2	Dosadora de bancada	01	7.500,00	7.500,00
3	Tabuleiros	15	35,00	525,00
4	Mesa de preparação resfriamento	03	1.100,00	3.300,00
5	Balança de chão	01	450,00	450,00
6	Balança de mesa	01	270,00	270,00
<b>Subtotal 2</b>				<b>17.775,00</b>
1	Mesa de escritório	02	120,00	240,00
2	Telefax	01	260,00	260,00
3	Cadeiras	06	15,00	90,00
4	Poltrona p/ visita	01	110,00	110,00
5	Mesa de centro	01	100,00	100,00
<b>Subtotal 3</b>				<b>800,00</b>

Item	Veículos	Quantidade	Valor unitário (R\$)	Subtotal (R\$)
1	Pickup VW, ano 1995	01	7.500,00	7.500,00
<b>Subtotal 4</b>				<b>7.500,00</b>
Item	Espécie	Quantidade	Valor unitário (R\$)	Subtotal (R\$)
1	Elaboração de questionários	01	50,00	50,00
2	Pesquisa de mercado-mão-de-obra	01	240,00	240,00
3	Gasto com registro da marca no INPI	01	320,00	320,00
4	Honorários de publicidade para desenv. marca	01	400,00	400,00
5	Registro da empresa	01	160,00	160,00
<b>Subtotal 5</b>				<b>1.170,00</b>
Item	Capital de Giro			Subtotal (R\$)
1	Estoque de materiais diretos			<b>7.070,00</b>
2	Custo fixo			<b>2.532,08</b>
3	Reserva de capital para suporte vendas a prazo			<b>2.000,00</b>
<b>Subtotal 6</b>				<b>11.602,08</b>
<b>Total do investimento inicial (subtotais 1 + 2 + 3 + 4 + 5 + 6)</b>				<b>40.847,08</b>

## DEMONSTRAÇÃO DOS RESULTADOS

Tabela A\*

Item	Descrição	Mês 1	Mês 12	Ano I	Ano II
1	Receita bruta de vendas	24.000,00	24.000,00	288.000,00	302.400,00
2	(-) Deduções	(5.196,00)	(5.196,00)	(62.352,00)	(65.469,60)
3	Receita líquida de vendas	18.804,00	18.804,00	225.648,00	236.930,40
4	(-) Custo dos produtos vendidos	(11.498,92)	(11.498,92)	(137.987,04)	(144.886,39)
5	Margem de contribuição	7.305,08	7.305,08	87.660,96	92.044,01
6	(-) Despesas operacionais	(1.932,08)	(1.932,08)	(23.185,00)	(24.069,50)
6.1	Despesas administrativas	(920,00)	(920,00)	(11.040,00)	(11.592,00)
6.2	Despesas gerais	(567,50)	(567,50)	(6.810,00)	(7.142,50)
6.3	Depreciação acumulada	(444,58)	(444,58)	(5.335,00)	(5.335,00)
7	Resultado operacional	5.373,00	5.373,00	64.475,96	67.975,51
8	Resultado antes do IR	5.373,00	5.373,00	64.475,96	67.975,51
9	(-) IR 15,00%	(805,95)	(805,95)	(9.671,39)	(10.196,18)
<b>10</b>	<b>Lucro líquido</b>	<b>4.567,05</b>	<b>4.567,05</b>	<b>54.804,57</b>	<b>57.778,33</b>

\* Não foram incluídas as colunas dos meses 2 ao 11, pois são os mesmos valores dos meses 1 e 12

Tabela A (cont.)

Item	Descrição	Ano III	Ano IV	Ano V	Total geral
1	Receita líquida de vendas	317.520,00	333.396,00	350.065,80	1.591.381,80
2	(-) Deduções	(68.743,08)	(72.180,23)	(75.789,25)	(344.534,16)
3	Receita líquida de vendas	248.776,92	261.215,77	274.276,55	1.246.847,64
4	(-) Custo dos produtos vendidos	(152.130,71)	(159.737,25)	(167.724,11)	(762.465,50)
5	Margem de contribuição	96.646,21	101.478,52	106.552,44	484.382,14
6	(-) Despesas operacionais	(24.998,22)	(25.973,38)	(26.997,29)	(125.223,39)
6.1.	Despesas administrativas	(12.171,60)	(12.780,18)	(13.419,19)	(61.002,97)
6.2.	Despesas gerais	(7.491,62)	(7.858,20)	(8.243,11)	(37.545,42)
6.3.	Depreciação acumulada	(5.335,00)	(5.335,00)	(5.335,00)	(26.675,00)
7	Resultado operacional	71.647,99	75.505,14	79.555,15	359.158,75
8	Resultado antes do IR	71.647,99	75.505,14	79.555,15	359.158,75
9	(-) IR 15,00%	(10.747,20)	(11.325,77)	(11.933,27)	(53.873,81)
<b>10</b>	<b>Lucro líquido</b>	<b>60.900,79</b>	<b>64.179,37</b>	<b>67.621,88</b>	<b>305.284,94</b>

## CUSTOS TOTAIS

Tabela A\*

Item	Descrição	Mês 1	Mês 12	Ano I
1	Mão-de-obra direta com encargos	2.346,12	2.346,12	28.153,44
2	Materiais diretos	7.070,00	7.070,00	84.840,00
3	Fretes	282,80	282,80	3.393,60
4	Embalagens	1.200,00	1.200,00	14.400,00
5	Aluguel de local/produção	600,00	600,00	7.200,00
<b>6</b>	<b>Total custos diretos</b>	<b>11,498,92</b>	<b>11,498,92</b>	<b>137.987,04</b>
7	Custos indiretos fabricação	1.932,08	1.932,08	23.185,00
<b>8</b>	<b>Quantidade produzida</b>	<b>16.000</b>	<b>16.000</b>	<b>192.000</b>
	<b>Custo unitário</b>	<b>0,84</b>	<b>0,84</b>	<b>0,84</b>

Caixa com 10 tabletes de 50 g de goiabada

\* Não foram incluídas as colunas dos meses 2 ao 11, pois são os mesmos valores dos meses 1 e 12

Tabela B

Item	Descrição	Ano II	Ano III	Ano IV	Ano V	Total geral
1	Mão-de-obra direta com encargos	29.561,11	31.039,17	32.591,13	34.220,68	155.565,53
2	Materiais diretos	89.082,00	93.536,10	98.212,91	103.123,55	468.794,56
3	Fretes	3.563,28	3.741,44	3.928,52	4.124,94	18.751,78
4	Embalagens	15.120,00	15.876,00	16.669,80	17.503,29	79.569,09
5	Aluguel de local p/ produção	7.560,00	7.938,00	8.334,90	8.751,65	39.784,55
<b>6</b>	<b>Total custos diretos</b>	<b>144.886,39</b>	<b>152.130,71</b>	<b>159.737,25</b>	<b>167.724,11</b>	<b>762.465,50</b>
7	Custos indiretos fabricação	24.069,50	24.998,22	25.973,38	26.997,29	125.223,39
<b>8</b>	<b>Quantidade produzida</b>	<b>201.600</b>	<b>211.680</b>	<b>222.264</b>	<b>233.377</b>	<b>1.060.921</b>
	<b>Custo unitário</b>	<b>0,84</b>	<b>0,84</b>	<b>0,84</b>	<b>0,83</b>	<b>0,84</b>

## MÃO-DE-OBRA DIRETA

Tabela A\*

Item	Descrição	Mês 1	Mês 12	Ano I	Ano II
<b>1</b>	<b>Cargos mão-de-obra direta</b>	<b>1.260,00</b>	<b>1.260,00</b>	<b>15.120,00</b>	<b>15.876,00</b>
1.1	Operador de tacho e preparo (2)	560,00	560,00	6.720,00	7.056,00
1.2	Operador de câmara	280,00	280,00	3.360,00	3.528,00
1.3	Ajudantes (2)	280,00	280,00	3.360,00	3.528,00
1.4	Operador de carga/descarga	140,00	140,00	1.680,00	1.764,00
<b>2</b>	<b>Encargos sociais — MOD 86,20%</b>	<b>1.086,12</b>	<b>1.086,12</b>	<b>13.033,44</b>	<b>13.685,11</b>
<b>Total de mão-de-obra direta</b>		<b>2.346,12</b>	<b>2.346,12</b>	<b>28.153,44</b>	<b>29.561,11</b>

\* Não foram incluídas as colunas dos meses 2 ao 11, pois são os mesmos valores dos meses 1 e 12

Tabela B

Item	Descrição	Ano III	Ano IV	Ano V	Total geral
<b>1</b>	<b>Cargos mão-de-obra direta</b>	<b>16.669,80</b>	<b>17.503,29</b>	<b>18.378,45</b>	<b>83.547,54</b>
1.1	Operador de tacho e preparo (2)	7.408,80	7.779,24	8.168,20	37.132,24
1.2	Operador de câmara	3.704,40	3.889,62	4.084,10	18.566,12
1.3	Ajudantes (2)	3.704,40	3.889,62	4.084,10	18.566,12
1.4	Operador de carga/descarga	1.852,20	1.944,81	2.042,05	9.283,06
<b>2</b>	<b>Encargos sociais — MOD 86,20%</b>	<b>14.369,37</b>	<b>32.591,13</b>	<b>34.220,68</b>	<b>72.017,98</b>
<b>Total de mão-de-obra direta</b>		<b>31.039,17</b>	<b>2.346,12</b>	<b>28.153,44</b>	<b>29.561,11</b>

## MÃO-DE-OBRA INDIRETA

Tabela A\*

Item	Descrição	Mês 1	Mês 12	Ano I	Ano II
<b>1</b>	<b>Cargos mão-de-obra indireta sem encargos</b>	<b>420,00</b>	<b>420,00</b>	<b>5.040,00</b>	<b>5.292,00</b>
1.1	Estagiária	300,00	300,00	3.600,00	3.780,00
1.2	Honorários pagos a contador autônomo	120,00	120,00	1.440,00	1.512,00
<b>2</b>	<b>Cargos mão-de-obra indireta com encargos</b>	<b>500,00</b>	<b>500,00</b>	<b>6.000,00</b>	<b>6.300,00</b>
2.1	Honorários da diretoria	400,00	400,00	4.800,00	5.040,00
2.1.1	Encargos sociais sobre honorários diretoria 25%	100,00	100,00	1.200,00	1.260,00
<b>Total de mão-de-obra indireta</b>		<b>920,00</b>	<b>920,00</b>	<b>11.040,00</b>	<b>11.592,00</b>

\* Não foram incluídas as colunas dos meses 2 ao 11, pois são os mesmos valores dos meses 1 e 12

Tabela B

Item	Descrição	Mês 1	Mês 12	Ano I	Ano II
<b>1</b>	<b>Cargos mão-de-obra indireta sem encargos</b>	<b>5.556,60</b>	<b>5.834,43</b>	<b>6.126,15</b>	<b>27.847,18</b>
1.1	Estagiária	3.969,00	4.167,45	4.375,82	19.892,27
1.2	Honorários pagos a contador autônomo	1.587,60	1.666,98	1.750,33	7.956,91
<b>2</b>	<b>Cargos mão-de-obra indireta com encargos</b>	<b>6.615,00</b>	<b>6.945,75</b>	<b>7.293,04</b>	<b>33.153,79</b>
2.1	Honorários da diretoria	5.292,00	5.556,60	5.834,43	26.523,03
2.1.1	Encargos sociais sobre honorários diretoria 25%	1.323,00	1.389,15	1.458,61	6.630,76
<b>Total de mão-de-obra indireta</b>		<b>12.171,60</b>	<b>12.780,18</b>	<b>13.419,19</b>	<b>61.002,97</b>

## CUSTOS VARIÁVEIS

Tabela A\*

Item Descrição	Valor por lote	Lotes (qtde.)	Mês 1	Mês 12	Ano	Ano II
<b>1 Materiais diretos</b>			<b>7.070,00</b>	<b>7.070,00</b>	<b>84.840,00</b>	<b>89.082,00</b>
1.1 Goiaba	2.240,00	16.000	2.240,00	2.240,00	26.880,00	28.224,00
1.2 Xarope de glucose	1.680,00	16.000	1.680,00	1.680,00	20.160,00	21.168,00
1.3 Açúcar	2.100,00	16.000	2.100,00	2.100,00	25.200,00	26.460,00
1.4 Celofane	1.050,00	16.000	1.050,00	1.050,00	12.600,00	13.230,00
<b>2 Fretes</b>	<b>282,80</b>	<b>16.000</b>	<b>282,80</b>	<b>282,80</b>	<b>3.393,60</b>	<b>3.563,28</b>
<b>3 Embalagens</b>	<b>1.200,00</b>	<b>16.000</b>	<b>1.200,00</b>	<b>1.200,00</b>	<b>14.400,00</b>	<b>15.120,00</b>
<b>4 MOD com encargos</b>			<b>2.346,12</b>	<b>2.346,12</b>	<b>28.153,44</b>	<b>29.561,11</b>
<b>Total de custos variáveis</b>			<b>10.898,92</b>	<b>10.898,92</b>	<b>130.787,04</b>	<b>137.326,39</b>

Caixa com 10 tabletes de 50 g de goiabada

\* Não foram incluídas as colunas dos meses 2 ao 11, pois são os mesmos valores dos meses 1 e 12

Tabela B

Item Descrição	Valor por lote	Lotes (qtde.)	Ano III	Ano IV	Ano V	Total geral
<b>1 Materiais diretos</b>			<b>93.536,10</b>	<b>98.212,91</b>	<b>103.123,55</b>	<b>468.794,56</b>
1.1 Goiaba	2.240,00	16.000	29.635,20	31.116,96	32.672,81	148.528,97
1.2 Xarope de glucose	1.680,00	16.000	22.226,40	23.337,72	24.504,61	111.396,73
1.3 Açúcar	2.100,00	16.000	27.783,00	29.172,15	30.630,76	139.245,91
1.4 Celofane	1.050,00	16.000	13.891,50	14.586,08	15.315,38	69.622,95
<b>2 Fretes</b>	<b>282,80</b>	<b>16.000</b>	<b>3.741,44</b>	<b>3.928,52</b>	<b>4.124,94</b>	<b>18.751,78</b>
<b>3 Embalagens</b>	<b>1.200,00</b>	<b>16.000</b>	<b>15.876,00</b>	<b>16.669,80</b>	<b>17.503,29</b>	<b>79.569,09</b>
<b>4 MOD com encargos</b>			<b>31.039,17</b>	<b>32.591,13</b>	<b>34.220,68</b>	<b>155.565,53</b>
<b>Total de custos variáveis</b>			<b>144.192,71</b>	<b>151.402,35</b>	<b>158.972,46</b>	<b>722.680,96</b>



## CUSTOS FIXOS

Tabela A\*

Item Descrição	Mês 1	Mês 12	Ano I	Ano II
1 Água, luz e telefone	150,00	150,00	1.800,00	1.890,00
2 Aluguel de local para produção	600,00	600,00	7.200,00	7.560,00
3 Material de limpeza	70,00	70,00	840,00	882,00
4 Depreciação	444,58	444,58	5.335,00	5.335,00
5 Manutenção & conservação	193,59	193,59	2.323,08	2.439,23
6 Seguros	80,16	80,16	961,92	1.010,02
7 Mão-de-obra indireta com encargos	920,00	920,00	11.040,00	11.592,00
<b>Subtotal</b>	<b>2.458,33</b>	<b>2.458,33</b>	<b>29.500,00</b>	<b>30.708,25</b>
8 Outros (% sobre subtotal de custos fixos) 3,00%	73,75	73,75	885,00	921,25
<b>Total de custos fixos</b>	<b>2.532,08</b>	<b>2.532,08</b>	<b>30.385,00</b>	<b>31.629,50</b>

\* Não foram incluídas as colunas dos meses 2 ao 11, pois são os mesmos valores dos meses 1 e 12

Tabela B

Item	Descrição	Ano III	Ano IV	Ano V	Total geral
1	Água, luz e telefone	1.984,50	2.083,73	2.187,91	9.946,14
2	Aluguel de local para produção	7.938,00	8.334,90	8.751,65	39.784,55
3	Material de limpeza	926,10	972,41	1.021,03	4.641,54
4	Depreciação	5.335,00	5.335,00	5.335,00	26.675,00
5	Manutenção & conservação	2.561,20	2,689,26	2.823,72	12.836,49
6	Seguros	1.060,52	1.113,54	1.169,22	5.315,22
7	Mão-de-obra indireta com encargos	12.171,60	12.780,18	13.419,19	61.002,97
<b>Subtotal</b>		<b>31.976,92</b>	<b>33.309,02</b>	<b>34.707,72</b>	<b>160.201,91</b>
8	Outros (% sobre subtotal de custos fixos) 3,00%	959,31	999,27	1.041,23	4.806,06
<b>Total de custos fixos</b>		<b>32.936,23</b>	<b>34.308,29</b>	<b>35.748,95</b>	<b>165.007,97</b>

## DEPRECIÇÃO, MANUTENÇÃO &amp; CONSERVAÇÃO E SEGUROS

Tabela A\*

Item	Descrição	Mês 1	Mês 12	Ano I	Ano II
1	Depreciação	444,58	444,58	5.335,00	5.335,00
2	Manutenção & conservação	193,59	193,59	2.323,08	2.439,23
3	Seguros	80,16	80,16	961,92	1.010,02
<b>Total</b>		<b>718,33</b>	<b>718,33</b>	<b>8.620,00</b>	<b>8.784,25</b>

\* Não foram incluídas as colunas dos meses 2 ao 11, pois são os mesmos valores dos meses 1 e 12

Tabela B

Item	Descrição	Ano III	Ano IV	Ano V	Total geral
1	Depreciação	5.335,00	5.335,00	5.335,00	26.675,00
2	Manutenção & conservação	2.561,20	2.689,26	2.823,72	12.836,48
3	Seguros	1.060,52	1.113,54	1.169,22	5.315,22
<b>Total</b>		<b>8.956,71</b>	<b>9.137,80</b>	<b>9.327,94</b>	<b>44.826,70</b>

## RECEITAS

Receitas mensais\*

Item	Descrição	Mês 1	Mês 2	Mês 3	Mês 11	Mês 12
1	Receitas a vista	7.200,00	7.200,00	7.200,00	7.200,00	7.200,00
2	Receitas a prazo 30 dias	16.800,00	16.800,00	16.800,00	16.800,00	16.800,00
3	<b>Receitas operacionais</b>	<b>24.000,00</b>	<b>24.000,00</b>	<b>24.000,00</b>	<b>24.000,00</b>	<b>24.000,00</b>
4	<b>Comissão de vendas (10%)</b>	<b>2.400,00</b>	<b>2.400,00</b>	<b>2.400,00</b>	<b>2.400,00</b>	<b>2.400,00</b>

\* Não foram incluídas as colunas dos meses 4 ao 10, pois são os mesmos valores dos meses 1, 2, 3, 11 e 12

Receitas anuais

Item	Descrição	Ano I	Ano II	Ano III	Ano IV	Ano V	Total geral
1	Receitas operacionais	288.000,00	302.400,00	317.520,00	333.396,00	350.065,80	1.591.381,80
2	Comissão de vendas (10%)	28.800,00	30.240,00	31.752,00	33.339,00	35.006,58	159.138,18

## IMPOSTOS &amp; CONTRIBUIÇÕES

Tabela A\*

Item	Descrição	Alíquota	Mês 1	Mês 12	Ano I	Ano II
1	Receita operacional		24.000,00	24.000,00	288.000,00	302.400,00
2	Impostos					
2.1	IPI	8,00%	1.920,00	1.920,00	23.040,00	24.192,00
2.2	PIS	0,65%	156,00	156,00	1.872,00	1.965,60
2.3	COFINS	3.00%	720,00	720,00	8.640,00	9.072,00
<b>Total de impostos a pagar</b>			<b>2.796,00</b>	<b>2.796,00</b>	<b>33.552,00</b>	<b>35.229,60</b>

Não foram incluídas as colunas dos meses 2 ao 11, pois são os mesmos valores dos meses 1 e 12

Tabela B

Item	Descrição	Alíquota	Ano III	Ano IV	Ano V	Total geral
1	Receita operacional		317.520,00	333.396,00	350.065,80	1.591.381,80
2	Impostos					
2.1	IPI	8,00%	25.401,60	26.671,68	28.005,26	127.310,54
2.2	PIS	0,65%	2.063,88	2.167,07	2.275,43	10.343,98
2.3	COFINS	3.00%	9.525,60	10.001,88	10.501,97	47.741,45
<b>Total de impostos a pagar</b>			<b>36.991,08</b>	<b>38.840,63</b>	<b>40.782,66</b>	<b>185.395,97</b>

## PROJEÇÃO DE FLUXO DE CAIXA

## Fluxo de caixa mensal (Ano I)

Item	Descrição (*)	Mês 1	Mês 2	Mês 3	Mês 4
<b>1</b>	<b>Investimento inicial</b>	<b>(40.847,08)</b>			
2	Saldo de caixa inicial	11.602,08	(186,29)	4.825,34	9.836,97
<b>3</b>	<b>Total de entradas</b>	<b>7.200,00</b>	<b>24.000,00</b>	<b>24.000,00</b>	<b>24.000,00</b>
3.1	Receita de vendas	7.200,00	24.000,00	24.000,00	24.000,00
<b>4</b>	<b>Total de saídas</b>	<b>(19.432,95)</b>	<b>(19.432,95)</b>	<b>(19.432,95)</b>	<b>(19.432,95)</b>
4.1	(-) Despesas produção	(11.498,92)	(11.498,92)	(11.498,92)	(11.498,92)
4.2	(-) Despesas pessoal administrativo	(300,00)	(300,00)	(300,00)	(300,00)
4.3	(-) Despesas autônomos	(120,00)	(120,00)	(120,00)	(120,00)
4.4	(-) Despesas diretoria	(500,00)	(500,00)	(500,00)	(500,00)
4.5	(-) Despesas vendas e marketing	(2.400,00)	(2.400,00)	(2.400,00)	(2.400,00)
4.6	(-) Despesas gerais	(293,75)	(293,75)	(293,75)	(293,75)
4.7	(-) Manutenção & conservação	(193,59)	(193,59)	(193,59)	(193,59)
4.8	(-) Seguros	(80,16)	(80,16)	(80,16)	(80,16)
4.9	(-) Impostos	(2.796,00)	(2.796,00)	(2.796,00)	(2.796,00)
4.10	(-) Provisão para IR	(805,95)	(805,95)	(805,95)	(805,95)
4.11	(-) Depreciação (não desembolsável)	(444,58)	(444,58)	(444,58)	(444,58)
<b>5</b>	<b>Fluxo do período</b>	<b>(40,847,08)</b>	<b>(12.232,95)</b>	<b>4.567,05</b>	<b>4.567,05</b>
6	(+) Depreciação	444,58	444,58	444,58	444,58
<b>7</b>	<b>Saldo acumulado de caixa</b>	<b>(40,847,08)</b>	<b>(186,29)</b>	<b>4.825,34</b>	<b>9.836,97</b>
				<b>14.848,60</b>	

\* Os dados desta coluna são meramente ilustrativos, e este valor demonstra de quanto o empreendedor necessitará para montar sua empresa e iniciar as atividades; neste total, estão incluídas as despesas pré-operacionais no valor de R\$ 29.245,00, junto com o valor do capital de giro para o primeiro mês de funcionamento (saldo inicial de caixa) no valor de R\$ 11.602,08.

Mês 5	Mês 6	Mês 7	Mês 8	Mês 9	Mês 10	Mês 11	Mês 12
14.848,60	19.860,23	24.871,86	29.883,49	34.895,12	39.906,75	44.918,39	49.930,02
<b>24.000,00</b>	<b>24.000,00</b>	<b>24.000,00</b>	<b>24.000,00</b>	<b>24.000,00</b>	<b>24.000,00</b>	<b>24.000,00</b>	<b>24.000,00</b>
24.000,00	24.000,00	24.000,00	24.000,00	24.000,00	24.000,00	24.000,00	24.000,00
<b>(19.432,95)</b>	<b>(19.432,95)</b>	<b>(19.432,95)</b>	<b>(19.432,95)</b>	<b>(19.432,95)</b>	<b>(19.432,95)</b>	<b>(19.432,95)</b>	<b>(19.432,95)</b>
(11.498,92)	(11.498,92)	(11.498,92)	(11.498,92)	(11.498,92)	(11.498,92)	(11.498,92)	(11.498,92)
(300,00)	(300,00)	(300,00)	(300,00)	(300,00)	(300,00)	(300,00)	(300,00)
(120,00)	(120,00)	(120,00)	(120,00)	(120,00)	(120,00)	(120,00)	(120,00)
(500,00)	(500,00)	(500,00)	(500,00)	(500,00)	(500,00)	(500,00)	(500,00)
(2.400,00)	(2.400,00)	(2.400,00)	(2.400,00)	(2.400,00)	(2.400,00)	(2.400,00)	(2.400,00)
(293,75)	(293,75)	(293,75)	(293,75)	(293,75)	(293,75)	(293,75)	(293,75)
(193,59)	(193,59)	(193,59)	(193,59)	(193,59)	(193,59)	(193,59)	(193,59)
(80,16)	(80,16)	(80,16)	(80,16)	(80,16)	(80,16)	(80,16)	(80,16)
(2.796,00)	(2.796,00)	(2.796,00)	(2.796,00)	(2.796,00)	(2.796,00)	(2.796,00)	(2.796,00)
(805,95)	(805,95)	(805,95)	(805,95)	(805,95)	(805,95)	(805,95)	(805,95)
(444,58)	(444,58)	(444,58)	(444,58)	(444,58)	(444,58)	(444,58)	(444,58)
<b>4.567,05</b>	<b>4.567,05</b>	<b>4.567,05</b>	<b>4.567,05</b>	<b>4.567,05</b>	<b>4.567,05</b>	<b>4.567,05</b>	<b>4.567,05</b>
444,58	444,58	444,58	444,58	444,58	444,58	444,58	444,58
19.860,23	24.871,86	29.883,49	34.895,12	39.906,75	44.918,49	49.930,02	54.941,65

## Fluxo de caixa anos subsequentes — acumulado 5 anos e % participação dos itens

Item	Descrição	Ano III	Ano IV	Ano V	Ano II	Total	%
<b>1</b>	<b>Investimento inicial</b>					<b>(40.847,08)</b>	
<b>2</b>	<b>Saldo de caixa inicial</b>	<b>54.941,65</b>	<b>118.054,98</b>	<b>184.290,77</b>	<b>253.805,14</b>	<b>11.602,08</b>	
<b>3</b>	<b>Total de entradas</b>	<b>302.400,00</b>	<b>317.520,00</b>	<b>333.396,00</b>	<b>350.065,80</b>	<b>1.574.581,80</b>	<b>100,0%</b>
3.1	Receita de vendas	302.400,00	317.520,00	333.396,00	350.065,80	1.574.581,80	100,0%
<b>4</b>	<b>Total de saídas</b>	<b>(244.621,67)</b>	<b>(256.619,21)</b>	<b>(269.216,63)</b>	<b>(282.443,92)</b>	<b>(1.286.096,86)</b>	<b>100,0%</b>
4.1	(-) Despesas produção	(144.886,39)	(152.130,71)	(159.737,25)	(167.724,11)	(762.465,50)	59,3%
4.2	(-) Despesas pessoal administrativo	(3.780,00)	(3.969,00)	(4.167,45)	(4.375,82)	(19.892,27)	1,5%
4.3	(-) Despesas autônomos	(1.512,00)	(1.587,60)	(1.666,98)	(1.750,33)	(7.956,91)	0,6%
4.4	(-) Despesas diretoria	(6.300,00)	(6.615,00)	(6.945,75)	(7.293,04)	(33.153,79)	2,6%
4.5	(-) Despesas vendas e marketing	(30.240,00)	(31.752,00)	(33.339,60)	(35.006,58)	(159.138,18)	12,4%
4.6	(-) Despesas gerais	(3.693,25)	(3.869,91)	(4.055,40)	(4.250,17)	(19.393,72)	1,5%
4.7	(-) Manutenção & conservação	(2.439,23)	(2.561,20)	(2.689,26)	(2.823,72)	(12.836,48)	1,0%
4.8	(-) Seguros	(1.010,02)	(1.060,52)	(1.113,54)	(1.169,22)	(5.315,22)	0,4%
4.9	(-) Impostos	(35.229,60)	(36.991,08)	(38.840,63)	(40.782,67)	(185.395,98)	14,4%
4.10	(-) Provisão para IR	(10.196,18)	(10.747,20)	(11.325,77)	(11.933,27)	(58.873,81)	4,2%
4.11	(-) Depreciação (não desembol.)	(5.335,00)	(5.335,00)	(5.335,00)	(5.335,00)	(26.675,00)	2,1%
<b>5</b>	<b>Fluxo do período</b>	<b>57.778,33</b>	<b>60.900,79</b>	<b>69.179,37</b>	<b>67.621,88</b>	<b>288.484,94</b>	<b>18,2%</b>
<b>6</b>	<b>(+) Depreciação</b>	<b>5.335,00</b>	<b>5.335,00</b>	<b>5.335,00</b>	<b>5.335,00</b>	<b>26.675,00</b>	
<b>7</b>	<b>Saldo acumulado de caixa</b>	<b>118.054,98</b>	<b>184.290,77</b>	<b>253.805,14</b>	<b>326.762,02</b>	<b>285.914,94</b>	<b>18,2%</b>

## BALANÇO PATRIMONIAL

## Balanco patrimonial para 5 anos

Exercício findo em:	Ano I	Ano II	Ano III	Ano IV	Ano V
Conta					
<b>1 Ativo</b>					
1.1 Ativo circulante					
1.1.1 Caixa e bancos	82.521,71	163.854,59	231.580,91	302.660,33	377.260,52
1.1.2 Duplicatas a receber	16.800,00	—	—	—	—
<b>Total ativo circulante</b>	<b>99.321,71</b>	<b>163.854,59</b>	<b>231.580,91</b>	<b>302.660,33</b>	<b>377.260,52</b>
1.2 Ativo permanente					
1.2.1 Imobilizado	28.075,00	28.075,00	28.075,00	28.075,00	28.075,00
1.2.2 (-) Depreciação acumulada	(5.335,00)	(10.670,00)	(16.005,00)	(21.340,00)	(26.675,00)
1.2.3 Diferido	1.170,00	1.170,00	1.170,00	1.170,00	1.170,00
<b>Total ativo permanente</b>	<b>23.910,00</b>	<b>18.575,00</b>	<b>13.240,00</b>	<b>7.905,00</b>	<b>2.570,00</b>
<b>Ativo total</b>	<b>123.231,71</b>	<b>182.429,59</b>	<b>244.820,91</b>	<b>310.565,33</b>	<b>379.830,52</b>
<b>2 Passivo</b>					
2.1 Passivo circulante					
2.1.1 Salários e encargos a pagar	5.666,12	5.949,43	6.246,90	6.559,24	6.887,20
2.1.2 Impostos & contribuições	12.467,39	13.131,98	13.829,79	14.562,49	15.331,83
2.1.3 Fornecedores	8.552,80	8.980,44	9.429,46	9.900,94	10.395,98
2.1.4 Contas a pagar	750,00	787,50	826,88	868,22	911,63
2.1.5 Outros	143,75	150,27	157,12	164,31	171,85
<b>Total passivo circulante</b>	<b>27.580,06</b>	<b>28.999,61</b>	<b>30.490,14</b>	<b>32.055,19</b>	<b>33.698,50</b>
<b>Exercício findo em:</b>	<b>Ano I</b>	<b>Ano II</b>	<b>Ano III</b>	<b>Ano IV</b>	<b>Ano V</b>
2.2 Patrimônio líquido					
2.2.1 Capital social	40.847,08	40.847,08	40.847,08	40.847,08	40.847,08
2.2.3 Lucros/Prejuízos acumulados	54.804,57	112.582,90	173.483,69	237.663,06	305.284,94
<b>Total patrimônio líquido</b>	<b>95.561,65</b>	<b>153.429,98</b>	<b>214.330,77</b>	<b>278.510,14</b>	<b>346.132,02</b>
<b>Passivo total</b>	<b>123.231,71</b>	<b>182.429,59</b>	<b>244.820,91</b>	<b>310.565,33</b>	<b>379.830,52</b>

## PONTO DE EQUILÍBRIO

## Ano 1

Descrição	Caixa com 10 tabletes em (R\$)
<b>Preço de venda</b>	<b>1,50</b>
Custo unitário	(0,68)
Comissão s/ serviços 10,00%	(0,15)
Impostos s/ serviços 10,65%	(0,17)
Margem contribuição unitária	0,49
Total de custos fixos	30.385,00
<b>Ponto de equilíbrio (unidades)</b>	<b>61.500</b>
Receita total	92.249,54
Custos totais	(92.249,54)

## Ponto de equilíbrio — anos subsequentes

Descrição	Ano II	Ano III	Ano IV	Ano V
Total custos fixos	31.629,50	32.936,22	34.308,38	35.748,94
<b>Ponto de equilíbrio (unidades)</b>	<b>64.019</b>	<b>66.663</b>	<b>69.440</b>	<b>72.356</b>
Receita total	96.027,86	99.995,10	104.160,70	108.534,58
Custos totais	(96.027,86)	(99.995,10)	(104.160,70)	(108.534,58)

## ANÁLISE DE INVESTIMENTO

## Análise de investimento — período de 5 anos

## Payback — Tempo de retorno do investimento

Tempo de retorno do investimento	<b>10 meses</b>
<b>VPL — Valor presente líquido</b>	
Taxa requerida de retorno	18%
Investimento inicial	R\$ (40.847,08)
Projeção atual do fluxo de caixa	R\$ 190.113,47
<b>Valor presente líquido</b>	<b>RS 149.266,39</b>
<b>TIR — Taxa interna de retorno</b>	
Valor presente líquido	R\$ 0,00
Taxa interna de retorno (ao ano)	126,95%



## ANEXOS

**ANEXO I: PESQUISA**

Pesquisa demográfica populacional, visando dimensionar o tamanho do segmento de mercado focado pela GMA.

O segmento de mercado dos futuros consumidores da goiabada GMA se situa na população de faixa etária entre 4 e 23 anos que freqüentam escolas diversas. Na Internet, foram encontrados os seguintes dados:

**Tabela 1**  
**Número de habitantes de Belo Horizonte e Contagem**

<b>Histórico</b>	<b>Belo Horizonte</b>	<b>Contagem</b>
População em 1996*	2.091.668	492.189
Taxa anual crescimento	0,7%	<b>0,7%</b>
<b>População em 1998</b>	<b>2.121.054</b>	<b>499.104</b>

Fonte: Fundação J. Pinheiro-www.fip.gov.br/cei-tab1.titml

\* O número de habitantes em 1996 multiplicado duas vezes por 100,7 projeta a população em 1998.

**Tabela 2**  
**Número de famílias em domicílios particulares na região metropolitana de Belo Horizonte por classe de renda**

<b>Classe de renda em salário mínimo</b>	<b>Número de famílias residentes</b>	<b>Porcentagem de famílias</b>
Menos de 3	282.877	28%
3a5	202.056	20%
5a 10	222.231	22%
10 a 20	161.646	16%
Mais de 20	141.442	14%
<b>Total</b>	<b>1.010.252</b>	<b>100%</b>

Fonte: Cedeplar (UFMG) — www.cedeplar.ufmg.br/ibge/tab52.html

Aplicando-se as percentagens da Tabela 2 aos dados da população total de Belo Horizonte e Contagem, obtemos a Tabela 3.

**Tabela 3**  
**População de Belo Horizonte por faixa de rendimentos em 1998**

Classe de renda em salário mínimo	% de famílias = % de habitantes	Belo Horizonte	Contagem
		Número de habitantes	Número de habitantes
<3	28%	593.895	139.749
3a5	20%	424.211	99.821
5a 10	22%	466.632	109.802
10a20	16%	339.368	79.857
>20	14%	296.948	69.875
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>2.121.054</b>	<b>499.104</b>

Ainda na Internet, encontramos:

**Tabela 4**  
**Número de pessoas que freqüentam escolas por faixa etária, em Belo Horizonte e Contagem, em 1998**

Faixa etária/anos	Belo Horizonte Número de estudantes	Contagem Número de estudantes
4 a 6 — pré-escola	64.023	14.750
7 a 14 — 1º grau	294.660	75.679
+ de 15 — 2º grau	89.646	23.612
até 23 — superior	49.775	4.040
Total de 4 a 23 anos	498.104*	118.081*

Fonte: IBGE — [www.ibge.gov.br/](http://www.ibge.gov.br/)

\* Os dados de 1996 da tabela original foram multiplicados duas vezes por 100,7 para projetar 1998.

Elaboramos, então, uma importante tabela, usando os totais das Tabelas 4 e 3:

**Tabela 5**  
**Percentual de estudantes em relação ao número de habitantes**

Cidade	Número total de estudantes	Número total de habitantes	% estudantes/habitantes
Belo Horizonte	498.104	2.121.054	23,48
Contagem	118.081	499.104	23,65
<b>Total</b>	<b>616.185</b>	<b>2.620.158</b>	<b>23,50</b>

Encontramos uma tabela na Internet que indica quanto uma família gasta na compra de doces diversos, por mês, por faixa de renda, em Contagem e Belo Horizonte. Essa tabela foi atualizada para 1998, de acordo com as orientações na própria tabela.

**Tabela 6**  
**Quanto uma família está disposta a gastar na compra de doces diversos, por mês, por faixa de renda, em Belo Horizonte e Contagem — 1998.**

Classe de renda	BH	Contag.	Salário mínimo (1987)	BH	Contag.	Salário mínimo (1998)	BH	Contag.
	Família gasta/mês	Família gasta/mês		%do salário mínimo	% do salário mínimo		Família gasta/mês	Família gasta/ mês
Salário mínimo	(Cz\$)	(Cz\$)	(Cz\$)			(R\$)	(R\$)	(R\$)
1	2	3	4	5	6	7	8	9
				2:4x100	3:4x100		5x7:100	6x7:100
3a 5	121,00	81,00	2.640,00	4,58	3,07	130,00	6,00	4,00
5a 10	203,00	142,00	2.640,00	7,70	5,38	130,00	10,00	7,00
10a20	426,00	284,00	2.640,00	16,15	10,76	130,00	21,00	14,00
Mais de 20	731,00	528,00	2.640,00	27,69	20,00	130,00	36,00	26,00

Fonte: Sistema IBGE — SIDRA 97- (para colunas 1, 2, 3 e 4) — [www.ibge.gov.br](http://www.ibge.gov.br)

O Dieese considera, para o Brasil, uma família média de 3,8 pessoas, das quais pelo menos uma é estudante. Fonte: [www.dieese.org.br/pof/pof2.htm](http://www.dieese.org.br/pof/pof2.htm) Partindo desse dado, elaboramos a Tabela 7.

Tabela 7

**Valor em reais que um estudante está disposto a gastar na compra de doces diversos por faixa de renda, por mês, em Belo Horizonte e Contagem**

	BH	Contag.		BH	Contag.
Classe de renda	Família gasta/mês	Família gasta/mês	Fração estud./família	Estudante gasta/mês	Estudante gasta/mês
Salário mínimo	(R\$)	(R\$)		(R\$)	(R\$)
3 a 5	6,00	4,00	0,25	1,50	1,00
5 a 10	10,00	7,00	0,25	2,50	1,75
10 a 20	21,00	14,00	0,25	5,25	3,50
Mais de 20	36,00	26,00	0,25	9,00	6,50

Enfim, chegamos à tabela que indica o potencial de vendas de doces diversos:

Tabela 8

**Potencial de vendas de doces diversos em Belo Horizonte e Contagem aos estudantes de 4 a 23 anos**

	Belo Horizonte					Contagem					
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Classe de renda	Total hab.	% estud.	Nº estud.	Gasto p/ estud.	Total gasto/ estud./ mês	Total hab.	% estud.	Nº estud.	Gasto/ estud.	Total gasto/ estud./ mês	Total geral (gastos mensais)
	Tab. 3	Tab. 5	col. 1x2:100	Tab. 7	col. 3x4	Tab. 3	Tab. 5	col. 6x7:100	Tab. 7	col. 8x9	col. 5+10
Salário mínimo				(R\$)	(R\$)				<R\$)	(R\$)	(R\$)
<3	593.895	23,5	139.496		-	139.749	23,5	32.999			-
3a 5	424.211	23,5	99.621	1,50	149.431	99.821	23,5	23.615	1,00	23.615	173.046
5a 10	466.632	23,5	109.590	2,50	273.975	109.802	23,5	25.963	1,75	45.435	319.410
10 a 20	339.368	23,5	79.683	5,25	418.335	79.857	23,5	18.925	3,50	66.237	484.572
>20	296.948	23,5	69.714	9,00	627.426	69.875	23,5	16.579	6,50	107.763	735.189
<b>Total</b>	<b>2.121.054</b>	<b>23,5</b>	<b>498.104</b>	<b>-</b>	<b>1.469.167</b>	<b>499.104</b>	<b>23,5</b>	<b>118.081</b>	<b>-</b>	<b>243.050</b>	<b>1.712.217</b>

Nas colunas 5, 10 e 11 foram excluídos os centavos.

A Tabela 8 demonstra que o mercado de Belo Horizonte e Contagem para doces diversos está na faixa de R\$ 1.712.217,00 mensais. Portanto R\$ 24.000,00 representam 1,40% desse valor potencial de vendas mensais.

## ANEXO II: PESQUISA JUNTO AOS CLIENTES

## Respostas dos consumidores finais

Questões	Respostas	
1. Marcas mais lembradas	35%	Da Terra
	20%	Itá Goiabada
	9%	Fazenda
	26%	Outras opções
	10%	Não responderam
2. Marca que consome	42%	Da Terra
	14%	Itá Goiabada
	12%	Fazenda
	32%	Outras opções
3. Razões da escolha da marca	50%	Sabor
	30%	Preço
	10%	Outras opções
	10%	Não responderam
4. Problemas no uso	35%	dos produtos, após abertos, têm validade curta
	20%	dos produtos têm embalagem difícil de abrir
	20%	dos produtos não apresentavam problemas
5. Quem influencia a compra?	31%	Crianças
	24%	Adolescentes
	25%	Adultos
	20%	Outras opções
6. Quem consome o produto?	41%	Crianças
	34%	Adolescente
	16%	Adultos
	5%	Outros
	4%	Não responderam
7. Ocupação	60%	Estudantes
	30%	Outras opções
	10%	Não responderam
8. Renda familiar	13%	R\$ 200-1.000
	42%	R\$ 1.001-2.000
	15%	R\$ 2.001-3.000
	9%	Outros
	21%	Não responderam

<b>Questões</b>	<b>Respostas</b>	
9. Local de compra	34%	Padaria/mercearia
	0%	Cantinas escolares/lanchonetes
	6%	Doçarias/sorveterias
	31%	Supermercados
	4%	Lojas de conveniência
	10%	Outros
	15%	Não responderam
10. Sugestões	33%	Abaixar o preço
	25%	Melhorar o sabor
	20%	Reduzir calorias
	7%	Outras opções
	10%	Vender em cantinas escolares/lanchonetes
	5%	Não responderam

Universo pesquisado: 50 consumidores finais.

## ANEXO III: PESQUISA JUNTO AOS REVENDEDORES

## Respostas dos revendedores

Questões	Respostas
1. Você vende:	Doces = 100% Balas = 100% Chocolates = 92% Sorvetes = 25%
2. Que tipos de doces você vende?	Cristalizados = 45% Em barra = 100% De frutas = 20% De leite e derivados = 100%
3. Qual dos doces você vende mais?	40% responderam que vendiam mais doces em barra 38% responderam que vendiam mais doces de leite e derivados
4. Qual dos doces você vende menos?	51 % responderam doces de frutas 28% responderam doces cristalizados
5. Com relação ao produto goiabada, você diria que;	Nunca ouvi falar = 0% Já ouvi falar, mas nunca vendi = 30% Já vendi, mas não vendo mais = 19% Vendo atualmente = 51 %
6. Por que não vende goiabada?	Maior número de respostas: pelo fato de não ter sido visitado por vendedores, além do desconhecimento do produto
7. Por que não vende mais?	Maior número de respostas: interrupção de visitas; não querer empatar capital em novos itens; falta de divulgação
8. Cite dois pontos positivos do produto:	Mais citados: bom giro; boa vendagem; baixo índice de devoluções; sabor
9. Cite dois pontos negativos do produto:	Mais citados: fornecimento irregular; embalagem inadequada; pequena margem de preço para revenda
10. Quantidade média vendida por mês:	Nos 51 % clientes que atualmente vendem o produto foram verificadas respostas bem diferentes, que variavam sobretudo com o porte do estabelecimento. Tendo barras de 500 gramas e de 1.000 gramas e a caixas de 5 quilos, a média das respostas ficou em 5 caixas ou 25 quilos/mês

Questões	Respostas
11. Preço de venda:	Mínimo de R\$ 5,00 por barra de 1.000 gramas nos distribuidores e atacadistas e R\$ 5,25 nos outros estabelecimentos
12. Preço de compra médio:	Média de R\$ 3,40 por barra de 1 quilo
13. Produto para teste:	84% dos clientes que não conheciam ou deixaram de trabalhar com o produto afirmaram que sim
14. Quantidade para teste:	50% responderam que deixariam a cargo do vendedor, enquanto os restantes apontaram quantidades que variavam de 1 a 5 caixas
15. Deixaria realizar algum tipo de promoção ou propaganda dentro do estabelecimento?	95% responderam que sim
16. Sugestões para propaganda/promoção:	Mais citadas: degustação na loja; cartazes; <i>displays</i> com a própria embalagem em destaque; oferecer o produto como bônus aos principais clientes
17. Preço máximo que estaria disposto a pagar:	A maior parte dos clientes não estaria disposta a pagar preço superior aos atuais R\$ 5,25 por barra de 1.000 gramas. Muitos responderam que a empresa deveria praticar preços menores que os dos atuais concorrentes
18. Sugestões:	Manter padrões de qualidade; fornecimento contínuo; redução gradativa de preços em função das quantidades compradas

Universo pesquisado: 120 revendedores.



## ANEXO IV: PESQUISA DOS CONCORRENTES

## Resumo da concorrência

Concorrentes			
Informações	A	B	C
Cidade	Santa Luzia — MG	Barueri — SP	São Paulo — SP
Entrevistado	Sr. Cláudio	Sr. Lemos	Sr. Luís Batista
Cargo	Gerente comercial	Gerente administrativo	Diretor
Tempo de atuação	5 anos	7 anos	1 ano e 6 meses
Faturamento em BH e Contagem	≅ R\$ 180 mil/ano	≅ R\$ 450 mil/ano	R\$ 600 mil/ano
Lucratividade	9%	20%	13%
Território	Grande Belo Horizonte	Região Sudeste	SP, MG, RJ, Sul
Pontos fortes	Forte atuação no mercado da Grande B. Horizonte; equipe de vendas	Acesso fácil às fontes de insumos e matérias-primas; marca forte no mercado	Acesso fácil às fontes de insumos; boa qualidade do produto
Pontos fracos	Sabor; prática de vendas “casadas” com outros itens	Distribuição seletiva e irregular; embalagem	Distribuição seletiva irregular; preço mais alto
Estratégias	Distribuição direta; degustação nos pontos-de-venda	Passar a fazer distribuição intensiva, preço mais baixo	Passar a fazer distribuição intensiva; inovações na embalagem
Custos da estratégia	Formação da equipe de vendas	Passar a fazer distribuição intensiva, preço mais baixo	Idem; desenvolvimento nova embalagem
Benefícios da estratégia	Presença constante nos pontos-de-venda; divulgação através de degustação	Passar a fazer distribuição intensiva; preço mais baixo	Idem; diferenciação do produto

Universo pesquisado: todos os concorrentes (3)

## ANEXO V: PESQUISA DE FORNECEDORES

## Resumo dos fornecedores

Fornecedores			
Informações	Irmãos Ayres	Fort Atacado	Serra Azul
Cidade	Contagem — MG	Contagem — MG	Igarapé- MG
Entrevistado	Sr. Jeremias	Sr. Lucas	Sr. Otávio
Cargo	Proprietário	Gerente	Gerente
Tempo de atuação	25 anos	8 anos	3 anos
Produto	Goiaba	Goiaba	Goiaba
Qualidade	Excelente	Satisfatória	Ruim
Porte	Grande	Médio	Pequeno
Principais clientes	Arisco, Nestlé	Docedengo; Doce Mineiro	Mercado pulverizado
Preço	Alto	Médio	Médio
Prazo de entrega	Imediato	20 dias	15 dias
Condições de pagamento	30 dias	15 dias	30 dias
Pontos positivos	Qualidade do produto, confiabilidade na entregas	Qualidade do produto	Preço
Pontos negativos	Privilegia grandes clientes; preço alto para pequenas quantidades	Prazo de pagamento; prazo de entrega	Qualidade do produto; fornecimento irregular

Na pesquisa com os fornecedores, Luísa apurou que eles vendem anualmente cerca de R\$ 1.230.000,00. Por outro lado, a pesquisa nos distribuidores indicou que somente 51% vendem goiabada. Aplicando esse percentual sobre R\$ 1.230.000,00, ela pôde estimar o mercado potencial em R\$ 2.411.000,00 por ano, o que equivale a R\$ 200.000,00 por mês, aproximadamente.

## APÊNDICE 2

 TESTANDO O EMPREENDEDOR

## TESTE 1

### VOCÊ ESTÁ PRONTO PARA EMPREENDER?

A grande maioria dos testes que avaliam o potencial empreendedor comete um pecado capital, que põe em risco a sua validade: tentam analisar o potencial do indivíduo desvinculado de uma idéia. Ora, o que define o empreendedor é o sonho (a idéia), a vontade e a capacidade de agir para transformá-lo em um negócio de sucesso.

Se a pessoa não tem uma idéia, falta-lhe a condição essencial para empreender, mesmo que tenha alto potencial para tanto.

O que deve ser analisado é o conjunto indivíduo-idéia e, principalmente, a relação entre os dois. Isto mesmo, a relação entre o indivíduo e a sua idéia, porque uma idéia pode ser boa para um e não servir para outro. Ou seja, uma pessoa deve lidar com idéias que se adaptem à sua personalidade, seu modo de ser e ver o mundo, suas habilidades, preferências, competências etc. Se não houver casamento entre idéia e empreendedor, tudo fica mais difícil.

Mas há outra coisa muito importante: idéia é diferente de oportunidade. Um dos atributos do empreendedor é a capacidade de identificar oportunidades (mas não é só isto: também precisa saber agarrá-las, buscar e gerenciar recursos para que se transformem em negócio de sucesso). Ou seja, não basta ter uma boa idéia (algo que a maioria das pessoas é capaz de fazer), mas é preciso saber identificar se ela tem potencial de sucesso, isto é, desenvolver um bom estudo de viabilidade mercadológica, tecnológica, financeira etc., o que é feito por meio da ferramenta Plano de Negócios.

Dessa forma, para saber se você é um empreendedor com potencial de sucesso, temos que avaliar duas relações:

- você e sua idéia
- sua idéia e o mercado.

Mas atenção: na análise da relação entre você e sua idéia, além de medir o grau

de adequação dela à sua personalidade (gosto da idéia? ela me realiza? atende ao meu estilo de vida?), é preciso avaliar os dois outros elementos fundamentais:

- Você tem condições de agarrar essa oportunidade?
- Você sabe buscar e gerenciar os recursos para transformar a oportunidade em um negócio de sucesso?

Para responder a este questionário, você precisa ter feito a sua lição de casa: saber o que é essencial para identificar se está diante de uma oportunidade e também o que é necessário para transformá-la em negócio de sucesso. Para descobrir se você preenche as condições para tanto, vamos ao teste.

Seja sincero: este teste só interessa a você.

### **Você e a sua idéia — Capacidade de identificar a idéia**

1. Qual é o seu sonho? Você é capaz de dizer o que pretende ser daqui a 10 ou 20 anos?
  - a — Sim
  - b — Não sei
  - c — Não pensei no assunto
  
2. Você está disposto a colocar toda a sua energia para realizar o seu sonho?
  - a — Sim
  - b — Não sei
  - c — Não pensei no assunto
  
3. Não seria melhor você ser empregado do que se arriscar numa empresa sua?
  - a — Não; sei que quero ser empreendedor
  - b — Não sei
  - c — Não pensei no assunto

4. Você acha que, apesar de suas idéias serem boas, os outros sempre fazem melhor?
- a — Não; eu confio nas minhas idéias.
  - b — Sim; acho que os outros se saem melhor
  - c — Não pensei no assunto
5. Quando faltar alguém com quem você possa dividir, acha que será capaz de pensar e agir sozinho?
- a — Sim
  - b — Não
  - c — Não pensei no assunto
6. Você tem medo de errar?
- a — Não
  - b — Sim
  - c — Não pensei no assunto
7. Mesmo diante do erro (que é a maior fonte de aprendizado do empreendedor), o empreendedor muitas vezes tem que continuar, até conseguir alcançar os seus objetivos. Você sabe que muita perseverança lhe será exigida?
- a — Não
  - b — Sim
  - c — Não pensei no assunto
8. Você se sente capaz de fazer as perguntas pertinentes?
- a — Sim
  - b — Não sei
  - c — Não pensei no assunto
9. Faça um mergulho no seu ego, ouça o seu coração. Sua idéia de negócio tem algo a ver com seu sonho? Irá, de alguma forma, contribuir para a sua realização pessoal?
- a — Sim

- b — Minha idéia de negócio não tem a ver com o meu sonho
- c — Acho que sonho e negócio são coisas diferentes
- d — Nunca pensei no assunto

10. Reflita sobre suas ações: você tem feito alguma coisa na direção de realizar o seu sonho?

- a — Eu tenho feito esforços para realizar meu sonho
- b — Não tenho feito nada nesse sentido
- c — Não pensei no assunto

11. Sobre sua idéia específica: o que você sabe sobre o ramo em pretende atuar? Você lê a respeito, é bem informado?

- a — Sim
- b — Não estou muito informado
- c — Não pensei no assunto

12. Você já refletiu sobre o dia-a-dia da vida de um empreendedor? Algumas situações que compõem esse cotidiano o deixaram intranquilo, insatisfeito?

- a — Ainda não imaginei algo que me desagrade a ponto de me desanimar
- b — Trabalho exaustivo para renda incerta
- c — Renda irregular
- d — Risco
- e — Retorno financeiro a longo prazo
- f — Convivência com situações indefinidas
- g — Dependência de fatores não controláveis, como políticas do governo, contingências de mercado etc.
- h — Não pensei no assunto

13. Você está copiando sua idéia de alguém, mas acrescentando algo de diferente?

- a — Sim
- b — Não, estou só copiando
- c — Não pensei no assunto

14. Você é capaz de dizer por que sua idéia irá atrair as pessoas?
- a — Sim
  - b — Não
  - c — Não pensei no assunto
15. Você sabe quais empresas estão na mesma área de atuação da sua idéia? Sabe dizer qual a rentabilidade do setor? Qual a tecnologia empregada?
- a — Sim
  - b — Não
  - c — Não pensei no assunto
- 

### **Você e a sua capacidade de agarrar a idéia**

16. Você domina a tecnologia envolvida ou tem acesso a ela?
- a — Sim
  - b — Parcialmente
  - c — Não
  - d — Não pensei no assunto
17. Você conhece muito bem o negócio como um todo (clientes, concorrência, tendências, características) ou somente a tecnologia do produto ou serviço?
- a — Sim, conheço a tecnologia e também o negócio como um todo
  - b — Parcialmente
  - c — Conheço somente a tecnologia
  - d — Não pensei no assunto
18. Você é capaz de transformar sua idéia em produto ou serviço? Ou seja, especificar, projetar, fabricar, testar (se for um produto), dominar a tecnologia e/ou metodologia (se for um serviço)?
- a — Sim



- b — Parcialmente
- c — Não
- d — Não pensei no assunto

19. Conhece o ciclo de vida do produto ou serviço? (Você pode estar entrando em uma área que esteja em declínio)

- a — Sim
- b — Não
- c — Não pensei no assunto

20. Você sabe de que recursos necessita (tecnologia, inteligência, competência, capital)? Tem acesso a eles? Já identificou a fonte dos recursos financeiros de que necessita?

- a — Sim
- b — Parcialmente
- c — Não
- d — Não pensei no assunto

21. Você se interessa mais pelo que existe ou pelo que ainda não existe, mas pode ser criado?

- a — Eu me interesso pelo novo, pelo que não existe
- b — Eu me interesso somente pelo que já existe
- c — Não pensei no assunto

22. Pensou em fazer um Plano de Negócios?

- a — Sim
- b — Não

---

### **Você e sua capacidade de buscar os recursos necessários**

23. Você já formou urna rede de relações (pessoas, feiras, publicações, entidades de

classe etc.) na área em que vai atuar?

a — Sim

b — Não

c — Não pensei no assunto

24. Você já estabeleceu uma estratégia para atrair as pessoas de que precisa no seu negócio e conseguir meios para contratá-las?

a — Sim

b — Não

c — Não pensei no assunto

25. Você tem os meios para adquirir a tecnologia necessária?

a — Sim

b — Não

c — Não pensei no assunto

26. Você tem condições de buscar os recursos financeiros necessários ao investimento, lançamento e à operação inicial?

a — Sim

b — Não

c — Não pensei no assunto

27. Você já bolou uma estratégia para comunicar a existência do seu produto/serviço e atrair a clientela?

a — Sim

b — Não

c — Não pensei no assunto

---

### **Você e sua capacidade de gerenciar os recursos necessários**

28. Você (ou sua equipe) tem experiência na gestão de negócios?

- a — Sim
- b — Não
- c — Não pensei no assunto

29. Você tem habilidades para lidar com pessoas? É capaz de motivar pessoas para que o ajudem a realizar seu sonho?

- a — Sim
- b — Parcialmente
- c — Não
- d — Não pensei no assunto

30. Você sabe organizar o setor de produção, de vendas, de finanças?

- a — Sim
- b — Parcialmente
- c — Não
- d — Não pensei no assunto

31. Você sabe o que é importante na gestão financeira?

- a — Sim
- b — Parcialmente
- c — Não
- d — Não pensei no assunto

32. Você já imaginou como a concorrência irá recebê-lo? Já imaginou o que irá fazer para conquistar e garantir seu lugar no mercado?

- a — Sim
- b — Parcialmente
- c — Não
- d — Não pensei no assunto

33. Você se sente capaz de “ler” as tendências, o ciclo de vida do mercado e do

produto? E de vislumbrar as mudanças significativas no mercado nos próximos anos (produto, clientes, preços, atendimento, comercialização, distribuição)?

a — Sim

b — Parcialmente

c — Não

d — Não pensei no assunto

---

## RESPOSTA DO TESTE

As respostas da letra “a” valem um ponto. As outras não pontuam.

Se você não escolheu a letra “a” para responder a todas as perguntas, não desanime: nenhum empreendedor que está na fase inicial de desenvolvimento da sua idéia alcança todos os pontos. O que fazer? Cada pergunta sugere algo a ser aprendido — sua tarefa será buscar as respostas.

Trabalhe e volte sempre a este teste. Ninguém, a não ser você mesmo, poderá decidir se chegou o momento de abrir sua empresa.

Lembre-se: qualquer pessoa pode abrir um negócio próprio. Ser empreendedor de sucesso não é algo reservado apenas a quem tem condições genéticas favoráveis. Mas uma coisa é essencial: que você tenha um sonho e que o seu projeto de negócio de alguma forma o ajude a realizar esse sonho.

## TESTE 2

### AVALIE O POTENCIAL DO SEU NEGÓCIO

1. Qual a relação entre os seus sonhos e o seu jeito de ser?
  - a — Meu negócio tem a ver com minhas características, preferências, habilidades e é um desafio intelectual à minha altura
  - b — Tenho simpatia pelo ramo de atividade, mas, se eu não precisasse de dinheiro, trabalharia em outro negócio
  - c — Não pensei que isso fosse importante para o sucesso do empreendimento
  
2. Você conhece o setor em que vai atuar?
  - a — Já atuo no ramo e compreendo bem as vantagens e desvantagens do setor
  - b — Como tenho boa formação e curso superior, acredito que não preciso aprender mais nada sobre o assunto
  - c — Não conheço o setor, mas acho que posso aprender de uma hora para a outra. Adquirir conhecimento é fácil e rápido
  
3. Como é sua rede de relações e quais são suas fontes de informação sobre o ramo em que pretende atuar?
  - a — Obtenho informações através de relações pessoais, feiras e encontros, participação em órgãos de classe, publicações especializadas, mídia, pesquisas sobre os concorrentes e fornecedores, observações como usuário/cliente etc.
  - b — Faz pouco tempo que tive o interesse despertado por essa área de negócio. Tenho buscado entender melhor o mercado
  - c — Contratarei especialistas para não ter com que me preocupar
  
4. Em relação à tecnologia que envolve o produto/serviço, você pensa assim:
  - a — Fiz testes que indicam se o produto ou serviço é viável; tenho acesso à tecnologia necessária e um suporte técnico competente
  - b — Fiz um estudo informal; ainda não realizei testes ou peças-pilotos
  - c — Acho que a tecnologia não influi no resultado final do produto/serviço

5. O que sabe sobre temas que tenham a ver com seu negócio (leis, crédito, políticas públicas, comércio internacional, finanças)?
- a — Fiz uma análise sobre todas as variáveis que podem tornar viável ou inviável o meu ramo de atuação
  - b — Não entendo nada, vou consultar um especialista
  - c — Acho essas variáveis tão distantes da minha realidade que não me preocupo em analisá-las
6. Como enxerga seus concorrentes?
- a — Conheço os principais. Meu produto/serviço tem características exclusivas e atende às principais demandas dos clientes
  - b — Conheço alguns concorrentes e sei que meu produto terá sucesso, porque é melhor ou mais barato do que o deles
  - c — Não me importo com os concorrentes
7. O que sabe sobre seus clientes?
- a — Conheço o perfil da clientela: faixa etária, sexo, renda e hábitos de compra. E realizo projeções de vendas com frequência
  - b — Conheço a demanda da clientela, mas não sei estimar o potencial de vendas do meu produto/serviço
  - c — Quando o produto é bom, os clientes aparecem
8. Você realizou projeções sobre investimentos, faturamento, lucratividade, tempo do retorno?
- a — Sim
  - b — Apenas projeções superficiais
  - c — Não
9. (apenas para quem já estiver abrindo um negócio) Você fez as seguintes projeções, considerando o primeiro ano de trabalho: necessidade de capital próprio, necessidade de capital de terceiros, número de empregados, encargos

fiscais e sociais?

a — Sim

b — Apenas projeções superficiais

c — Não

9. (para quem ainda está planejando) Você já está em condições de realizar o Plano de Negócios (planejamento de A a Z da sua empresa, em que todas as variáveis são analisadas), com o objetivo de encontrar formas de minimizar riscos e fundamentos para decidir se abrirá ou não o negócio?

a — Já domino a metodologia de Plano de Negócios e tenho todas as informações e conhecimentos para a sua realização

b — Não sei o que é Plano de Negócios, mas acho que ficar planejando muito pode não darem nada

c — Muitos empreendedores de sucesso não fizeram Plano de Negócios

10. Um Plano de Negócios bem elaborado não garante o sucesso. O que você já fez para assegurar que a execução do Plano será bem-sucedida?

a — Já analisei minhas próprias habilidades, competências e experiência tendo em vista a implementação do negócio. Sei que posso realizar as tarefas sozinho (ou já identifiquei que precisarei de alguns colaboradores com algumas competências complementares às minhas)

b — Não sei quais são as competências necessárias

c — Acredito que não haverá problemas

---

### Pontuação

Questão	Letra A	Letra B	Letra C
1	10	0	10
2	10	5	0
3	10	0	5
4	10	0	5
5	10	0	5

<b>6</b>	<b>10</b>	<b>5</b>	<b>0</b>
<b>7</b>	<b>10</b>	<b>5</b>	<b>0</b>
<b>8</b>	<b>10</b>	<b>5</b>	<b>0</b>
<b>9</b>	<b>10</b>	<b>10</b>	<b>5</b>
<b>10</b>	<b>10</b>	<b>0</b>	<b>5</b>

**Acima de 80 pontos: Pode prosseguir.**

Tudo indica que sua idéia de negócio é fruto de reflexões pertinentes e parece congruente com sua forma de ser, suas competências e experiências. Você pode começar a fazer o Plano de Negócios, que será o seu instrumento de decisão e o primeiro passo para o sucesso.

**De 40 a 80 Pontos: Avalie o mercado!**

Você ainda precisa conhecer alguns conceitos e se aprofundar em algumas análises antes de pensar em fazer mudanças ou abrir um negócio. Pelo seu jeito de ser, você supõe que as boas idéias têm vida própria. Mas não é bem assim. O sucesso de um empreendimento depende da coerência entre o seu jeito de ser e o tipo de negócio em que vai atuar. Verifique como você pode aumentar esses potenciais.

**De 5 a 40 pontos: Você está multiplicando os seus riscos.**

Empreendedorismo não é aventura nem jogo de azar.

O bom empreendedor busca minimizar riscos. Talvez você não tenha entendido ainda o que é empreender. Além de recursos financeiros, muita coisa estará em jogo, como o equilíbrio da sua família, por exemplo. É preciso analisar todas as etapas práticas e teóricas sobre o assunto para se lançar no mercado.

**Atenção:**

**Se você obteve 110 pontos: Muito cuidado! Não há certezas nesta área**



## SOBRE O AUTOR

 FERNANDO DOLABELA

Fernando Dolabela é criador dos mais importantes programas de ensino de empreendedorismo do Brasil, aplicados tanto em universidades quanto em escolas técnicas e de educação básica (alunos de 4 a 17 anos de idade). Suas metodologias ligam educação empreendedora com desenvolvimento sustentável. Já trabalhou diretamente com mais de 4 mil professores universitários, que operam com a metodologia “Oficina do Empreendedor” em mais de 400 instituições de ensino superior. Sua experiência com crianças e adolescentes é única. Desde o lançamento da “Pedagogia Empreendedora”, em 2003, essa metodologia foi implementada em 121 cidades do Brasil, alcançando perto de 2 mil escolas e seus 10 mil professores. Dolabela tem 9 livros publicados e é autor do *software* de Plano de Negócios denominado *MakeMoney*.

### Contatos

[dolabela@dolabela.com.br](mailto:dolabela@dolabela.com.br)

[www.dolabela.com.br](http://www.dolabela.com.br)

[www.starta.com.br](http://www.starta.com.br)

Direção editorial  
MIRIAN PAGLIA COSTA

Coordenação de produção  
HELENA MARIA ALVES

Capa  
RONALDO BARSOTTI

Preparação  
MARIA LUIZA X. SOUTO

Revisão  
GIL PINHEIRO

Projeto gráfico e Editoração eletrônica  
LCT/PAOLA G. CAPELOSSI

Filmes  
LCT

Impressão e acabamento  
ASSAHI

Impresso no Brasil  
*Printed in Brazil*

Esta obra foi digitalizada e revisada pelo grupo Digital Source para proporcionar, de maneira totalmente gratuita, o benefício de sua leitura àqueles que não podem comprá-la ou àqueles que necessitam de meios eletrônicos para ler. Dessa forma, a venda deste e-book ou até mesmo a sua troca por qualquer contraprestação é totalmente condenável em qualquer circunstância. A generosidade e a humildade é a marca da distribuição, portanto distribua este livro livremente.

Após sua leitura considere seriamente a possibilidade de adquirir o original, pois assim você estará incentivando o autor e a publicação de novas obras.

Se quiser outros títulos nos procure:

[http://groups.google.com/group/Viciados\\_em\\_Livros](http://groups.google.com/group/Viciados_em_Livros), será um prazer recebê-lo em nosso grupo.



[http://groups.google.com/group/Viciados\\_em\\_Livros](http://groups.google.com/group/Viciados_em_Livros)

<http://groups.google.com/group/digitalsource>

*Formato:* 16 x 23 cm

*Mancha:* 12 x 19,5 cm

*Tipologia:* Minion Pro 11,5/14,6 (texto)

Trajan, Frutiger (titulagem)

*Papel:* Cartão Supremo 250 g/m<sup>2</sup> (capa)

Chamois Bulk 90 g/m<sup>2</sup> (miolo)

*Páginas:* 304

o segredo de  
**Luísa**

**MELHOR LIVRO DE ADMINISTRAÇÃO**  
Troféu Cultura Econômica 2005, *Jornal do Comércio*, Porto Alegre

Este livro é uma descoberta. O autor prende a sua atenção com uma história excitante. Enquanto isso, ensina empreendedorismo num segundo nível de detalhes, lidando com aspectos da narrativa relativos ao "como fazer". Na minha opinião, ele irá estabelecer um estilo e um padrão a ser seguido por outros livros em muitas áreas.

NEIL C. CHURCHILL  
Ph.D. Professor Emeritus, INSEAD

Na última década, o empreendedorismo tornou-se o melhor meio para gerar novos empregos em sociedades que se encontram submetidas a duros ajustes estruturais. Este livro é uma notável contribuição para essa finalidade. Estimulante, fácil de ler, ele será um excelente instrumento em todas as iniciativas brasileiras na área de empreendedorismo.

PAUL PREVOST  
Ph.D. Université de Sherbrook

Formatado como ficção, embora não seja literatura, **O segredo de Luísa** consolida uma realidade — a de que o empreendedor aprende mesmo é com a experiência, própria e de outros, e com os problemas que enfrenta diariamente. Luísa representa os desafios enfrentados nessa trajetória, induzindo o leitor a conhecer suas forças e fraquezas, a ser criativo, disciplinado e persistente na realização de seu sonho.

EMERSON DE ALMEIDA  
Presidente da Fundação Dom Cabral

Além de constituir um gênero novo, este *best seller* se situa entre os grandes clássicos que contribuem para a edificação do gênero humano.

LOUIS JACQUES FILION  
Ph.D. HEC Montréal

ISBN 85-293-0102-1



9 788529 301020

**cultura**