

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO
COGEAE
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS
CEADE

**SAÚDE E QUALIDADE DE VIDA :
IMPLANTAÇÃO DE UMA CASA DE SUCOS**

FÁBIO FENTI

SÃO PAULO - SP

2012

FÁBIO FENTI

**SAÚDE E QUALIDADE DE VIDA, UM NEGÓCIO LUCRATIVO :
IMPLANTAÇÃO DE UMA CASA DE SUCOS**

Monografia apresentada ao Curso de Especialização em Administração de Empresas, da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo – COGEAE, como pré-requisito para a obtenção do título de Especialista em Administração, orientada pelo Professor Doutor Eduardo Fernandes Pestana Moreira.

SÃO PAULO - SP

2012

AVALIAÇÃO: _____

ASSINATURA DO ORIENTADOR: _____

“A realidade das empresas é bastante complexa,
pois está basicamente voltada para o futuro”.

GITMAN (2007)

Deixo aqui registrado meus sinceros **agradecimentos** às pessoas que colaboraram de forma direta e indireta, sem as quais este trabalho não teria sido plenamente desenvolvido. Ao meu filho, **Arthur Padovani Fenti**, pelo carinho e pela motivação que me faz querer um futuro melhor. À minha esposa, **Andréia Padovani Matiel**, pelo estímulo, incentivo e apoio no desenvolvimento deste estudo e também do meu desenvolvimento pessoal. Aos meus pais, **Irineu Fenti e Elizabeth Belatti Fenti**, pelo apoio incondicional e incentivo tanto pessoal como profissional. Aos **professores da PUC-COGEAE**, por todo o conteúdo passado categoricamente durante nossas aulas e em especial ao **Professor Doutor Eduardo Fernandes Pestana Moreira**, pelas valiosas sugestões na elaboração deste projeto.

SUMÁRIO

Introdução	02
1. O que é um Plano de Negócio?	04
2. O Plano da Casa de Sucos	11
2.1 Os Produtos da Casa de Sucos	12
2.2 Suco & Saúde.....	14
2.3 Padrões e Diferenças entre Suco, Néctar e Refresco	15
3. Análise de Mercado	15
3.1 A Importância da Localização	17
3.2 Análise dos Compradores	19
3.3 Análise dos Competidores	19
3.4 Análise do Ambiente Externo	19
3.4.1 Ambiente Demográfico.....	20
3.4.2 Ambiente Econômico.....	20
3.4.3 Ambiente Sociocultural	20
3.4.4 Ambiente Natural.....	21
3.4.5 Ambiente Tecnológico.....	22
3.4.6 Ambiente Político-Legal.....	23
3.5 Normas Técnicas Aplicáveis na Casa de Sucos.....	26
3.6 Informações Fiscais e Tributárias	26
4. Estratégias da Empresa	27
4.1 Estratégia do Produto	28
4.2 Estratégia de Preço.....	28
4.3 Estratégia de Distribuição e Vendas	28
4.4 Estratégia de Comunicação.....	29
4.5 Estratégia de Compras, Fornecedores e Estocagem.....	30
4.6 A Importância da Reputação.....	30
4.7 Aspectos de Operações Internas	31
4.8 Administração, Organização e Pessoal	33
5. Análise SWOT	34
5.1 Oportunidades do Setor no Contexto Nacional.....	35
5.2 Ameaças do Setor no Contexto Local.....	36
5.3 Pontos Fortes.....	36
5.4 Pontos Fracos.....	36
6. Plano Financeiro para a Casa de Sucos	37
6.1 Dimensionamento dos Investimentos	37
6.2 Previsões de Custos e Despesas	38
6.3 Previsões das Receitas	40
6.4 Previsão da Demonstração de Resultados e do Fluxo de Caixa Operacional	41
6.5 Período Payback.....	43
6.6 VPL – Valor Presente Líquido.....	44
6.7 TIR – Taxa Interna de Retorno	45
6.8 TIRM – Taxa Interna de Retorno Modificada	45
6.9 Análise de Risco do Projeto	46
6.10 Análise de Sensibilidade e Cenário.....	46
Conclusão	50
Bibliografia	52

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1: O ciclo virtuoso do Planejamento Estratégico.....	06
Figura 2: Macroambiente e as influências na empresa e vice versa.....	16
Figura 3: Organograma da Casa de Sucos	34
Figura 4: Gráfico do volume de vendas diárias.....	40
Figuras 05: Resultados do payback simples.....	44
Figuras 06: Resultados do payback descontado.....	44
Figura 7: Fluxo de Caixa – Probabilidade de Risco.....	48
Figura 8: Análise de cenário do projeto VPL.....	49
Figura 9: Análise de cenário do projeto TIR.....	49

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Despesas com a montagem da loja	38
Tabela 2: Despesas e custos operacionais	39
Tabela 3: Estimativa de Vendas e Margem de Contribuição dos Produtos	41
Tabela 4: Ponto de Equilíbrio.....	41
Tabela 5: Resultados do fluxo de caixa – Empresa Casa de Sucos	42
Tabela 6: Cálculos do payback simples	43
Tabela 7: Cálculos do payback descontado.....	44
Tabela 8: Fluxo de Caixa – Probabilidade de Risco.	47
Tabela 9: Análise de cenário do projeto.....	48

RESUMO

Atualmente a consciência da população brasileira com relação à saúde e qualidade de vida vem ganhando importância significativa e dentro deste cenário, com as novas tendências de consumo aliado ao calor de um país tropical, surge a oportunidade de explorar este segmento de mercado, oferecendo um produto que além de ser saudável e nutritivo, possui uma imensa possibilidade de combinações de sabores. Dentro desta oportunidade, o presente plano de negócio visa responder sobre a viabilidade de implantação de uma casa de sucos na cidade de São Paulo, sua operacionalização e desafios, considerando para isso as necessidades de investimentos e desempenho, relacionando gastos e retornos previstos da nova operação, levando-se em consideração o dimensionamento dos valores de saídas e entradas relacionados ao projeto e a conjugação de métodos de finanças para obtenção de respostas. Ao final do período considerado, os valores de Lucro Líquido previstos foram de R\$ 60 mil para o primeiro ano chegando a R\$ 530 mil no quinto ano.

Palavras-Chave: Casa de sucos, qualidade de vida, plano de negócio.

Introdução

Nos dias de hoje, principalmente nas grandes cidades, os hábitos alimentares das pessoas estão cada vez piores. Ingestão de grandes quantidades de gorduras, alimentos com grandes taxas de colesterol e pouco valor nutritivo são a regra nos grandes centros urbanos. A maioria da população se alimenta de comida de pouca qualidade, que leva a quadros de desnutrição, obesidade, aumento da pressão arterial, colesterol elevado, etc. Dentro deste cenário "sombrio" para a saúde, muitas são as mudanças necessárias para que mantenhamos o nosso corpo funcionando dentro de limites aceitáveis.

A atual consciência da sociedade com relação à saúde incentiva o surgimento de novos negócios nas áreas de nutrição e condicionamento físico. A tendência de consumo de produtos naturais abre um campo de oportunidades para empreendedores competentes. A **Casa de Sucos** é o exemplo típico de um negócio contemporâneo que visa atender às necessidades das pessoas que buscam uma vida mais saudável. A atratividade do negócio reside, principalmente, no baixo investimento inicial e na possibilidade de oferecer produtos e serviços agregados. A grande diversidade de frutas existentes no território brasileiro amplia o leque de opções de bebidas e o nosso clima tropical aumenta a sede do consumidor por sucos naturais.

Visto o crescente aumento do potencial de mercado de Casas de Suco, onde agregar valor ao produto, inovando com criatividade é o diferencial, podemos observar uma oportunidade de negócio que deve ser analisada para se comprovar ou não a viabilidade desse tipo de empreendimento em um mercado crescente com alto poder de consumo o qual representa o bairro de Pinheiros na cidade de São Paulo.

Suportados por estimativas elaboradas pelo autor através de pesquisas, o objetivo é demonstrar neste estudo como se prepara e se realiza um **Plano de Negócios**, com base nos conceitos e nas técnicas estudadas e analisadas durante as aulas, tendo em vista a oportunidade de implementar o projeto para a abertura de uma nova *Casa de Sucos*.

É, portanto, um instrumento importante para a comunicação da viabilidade do negócio, sendo fundamental para o momento da negociação, podendo também ser usado para vender parte do negócio a sócios potenciais, estabelecer alianças com futuros parceiros, conseguir financiamentos e crédito junto a bancos, captar investimentos com capitalistas de risco e orientar os empregados e colaboradores a trabalharem alinhados com a missão da empresa. Através dos conceitos de Plano de Negócios, serão buscadas informações que orientem e potencializem o empreendimento em questão.

O presente estudo encontra-se dividido em duas partes. A primeira parte aborda a pesquisa sobre o que é o plano de negócio: sua importância dentro do planejamento estratégico de uma empresa, suas utilidades, seus benefícios, sua estrutura, seu uso e aspectos externos e internos.

Já na segunda parte será abordado o estudo do plano de negócio sobre a viabilidade para a abertura de uma casa de sucos, detalhando a análise de mercado e seus possíveis concorrentes, as normas técnicas e informações tributárias/fiscais, as estratégias previstas para a empresa e o plano financeiro onde, neste projeto, para a abertura do negócio, foram previstos gastos em torno de **R\$ 80.000,00** (oitenta mil Reais). Deste valor estimado, **R\$ 60.000,00** (sessenta mil Reais) serão utilizados com recursos próprios e o restante, **R\$ 20.000,00** (vinte mil Reais), será obtido através de empréstimo pessoal, no total de 60 meses, onde deverão ser pagos com parcelas fixas mensais de **R\$ 800,00** (oitocentos Reais).

1. O que é um Plano de Negócio?

Sendo o planejamento uma das várias ferramentas de gestão, a relação entre planejamento e sucesso ou insucesso é difícil de estabelecer e, ainda mais difícil, de quantificar.

O ato de planejar é essencial para o sucesso de qualquer tarefa. Planejar significa formular metas, objetivos e estabelecer orientações para o futuro de uma empresa ou oportunidade de negócio. Deste modo há um determinado número de **fatores críticos** que deverão ser levados em consideração, para um processo de planejamento com sucesso:

Metas - Estabelecer metas realistas a atingir. Estas deverão ser específicas, mensuráveis e estabelecidas com limites temporais.

Compromisso - A tarefa a empreender deverá ser assumida por todos os envolvidos.

Prazos - Deverão ser estabelecidas datas chave, subdividindo a meta final e permitindo uma monitorização contínua e uma medição da evolução no tempo.

Contingências - Eventuais obstáculos deverão ser antecipados e estratégias alternativas deverão ser formuladas.

A necessidade de associar o planejamento com a organização e gestão das empresas levou à formulação do conceito de **Plano de Negócio**.

Em sentido lato, o Plano de Negócio é um documento resultante de uma metodologia de planejamento que define o ponto de partida e os objetivos da empresa e traça o percurso que a organização deve seguir. Trata-se de um documento essencial para ajudar empresários ou gestores executivos e as organizações a conduzirem os seus negócios.

Para Dolabela (1999, p. 127) o plano de negócio é a validação de ideia, a análise de sua viabilidade como negócio. Segundo Dornelas (2001, p. 96) o plano de negócio é um documento usado para descrever um empreendimento e o modelo de negócios que sustenta a empresa. Já para Hisrich e Peters (2004, p. 210) o plano de negócio é um documento preparado pelo empreendedor em que são descritos todos os elementos externos e internos relevantes envolvidos no início de um novo empreendimento.

O plano de negócio tem diversas utilidades, uma delas é uma forma de apresentar a empresa a diversas pessoas e organizações, apresentar melhor seus negócios e objetivos, é uma ferramenta essencial para captação de recursos financeiros em bancos e investidores. De acordo com Dornelas (2001, p. 91) o plano de negócio tem atingido

notoriedade como instrumento de captação de recursos financeiros a capitalistas de risco.

Assim como o material de promoção (interno e externo) dá visibilidade a uma empresa, o mesmo poderá acontecer com um Plano de Negócio – apesar de o fazer de uma forma mais direta e objetiva, organizada e detalhada.

O plano de negócio deve levar em consideração diversos aspectos externos e internos sobre os quais devemos concentrar esforços para minimizar suas interferências para a empresa no dia-a-dia.

De acordo com Dornelas (2001), a estrutura de um plano de negócios se divide nos seguintes tópicos:

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

No entanto, um Plano de Negócio não deve apenas enfatizar as forças de uma empresa, mas também ser realista sobre os seus problemas, riscos e obstáculos, propondo simultaneamente soluções para estas questões.

Sendo uma **ferramenta de planejamento estratégico** de uma empresa, um Plano de Negócio, para atingir os seus objetivos, deve incluir os seguintes parâmetros:

1. Discutir os objetivos da empresa a curto e longo prazo.
2. Propor formas / estratégias para atingir tais objetivos.
3. Demonstrar de que forma a realização do plano satisfará os requisitos dos destinatários.

Para além destes parâmetros, é conveniente que se acrescentem dois que não sendo componentes de planejamento estratégico, são concorrentes para o seu sucesso:

1. O diagnóstico, caracterizador da situação atual da empresa e do mercado.
2. Um sistema de controle e monitorização de resultados.

Ainda segundo Dornelas (2001), a necessidade de um **diagnóstico** prende-se com a necessidade de conhecimento do estado atual, permitindo verificar o estado da empresa em termos internos e externos, sem o qual não é possível definir o ponto de partida para qualquer ação futura. Por outro lado, a caracterização do mercado é o primeiro passo para identificar os eventuais pontos de chegada ou o destino que se pretende atingir.

O sistema de controle e **monitorização**, não sendo igualmente uma ferramenta de planeamento estratégico, deverá providenciar a informação necessária à medição do grau de cumprimento do Plano de Negócio, podendo igualmente providenciar a informação necessária à manutenção de um diagnóstico atualizado.

No seu conjunto, estas duas peças de planeamento estratégico, estando em extremos opostos do processo, tocam-se e assumem um papel preponderante para o sucesso do Plano de Negócio.

Figura 1: O ciclo virtuoso do Planeamento Estratégico



Fonte: Dornelas (2001)

Segundo o SEBRAE, apesar de se considerar o planeamento de negócio mais relevante para uma grande organização, a verdade é que são as PME (Pequenas e Médias Empresas) que mais podem tirar benefícios desta estratégia. Isto porque, são elas que mais necessitam de saber lidar com recursos limitados. Um planeamento estratégico acertado, que passaria pela implementação de um Plano de Negócio

eficiente, pode igualmente ajudar a ultrapassar os problemas geralmente comuns às PME. São eles: a dificuldade em arranjar clientes nos primeiros anos (problema de instalação); a dificuldade de obtenção de uma boa equipe e controle do negócio no período seguinte (problema de consolidação); problemas ligados ao financiamento e competição com empresas mais fortes numa fase mais avançada do negócio (problemas de expansão). Daí que um bom Plano de Negócio possa constituir uma ferramenta essencial para ajudar o empresário ou executivo a refletir sobre os obstáculos que serão necessários contornar.

De acordo com Dolabela (1999), uma PME apresenta, por vezes, uma equipe diretiva constituída pelos seus sócios. Acontece nestes casos e, com alguma frequência, a resolução dos problemas à medida que eles vão surgindo, o que impossibilita o desenvolvimento de uma estratégia a longo prazo. Ora, tendo em conta que o planeamento estratégico é importante para tentar chegar a uma situação favorável no futuro, importa implementar uma ferramenta que oriente o *staff* de uma empresa a trabalhar para um objetivo que vá para além dos problemas a resolver no dia-a-dia. Atualmente, o Plano de Negócio tem-se revelado uma solução para esse enquadramento. A sua aplicação pode contribuir eficazmente para atenuar as fragilidades atrás referidas, inerentes a uma PME e conduzir a empresa a um caminho mais seguro e promissor.

Quando uma PME é criada, a incerteza pode gerar um leque muito alargado de problemas. A administração ou os corpos diretivos podem ser competentes em algumas áreas e não ser em outras.

Na gestão de uma empresa, como em qualquer outra atividade, a elaboração de planos é indispensável para garantir que exista uma definição clara dos objetivos, das responsabilidades, das tarefas a realizar e uma melhor gestão de recursos e do tempo. Um Plano de Negócio revela-se muito importante para uma PME, pois auxiliará na solução de alguns problemas complexos, próprios de uma empresa em crescimento e com recursos financeiros limitados. Um plano fará projeções para o futuro não se focalizando apenas na resolução de questões. Também aqui é fundamental que, para além de dar resposta aos problemas que vão surgindo numa empresa com recursos limitados, o plano seja igualmente útil para prever as dificuldades da empresa, a médio ou a longo prazo. Assim, em vez de mostrar como reagir às dificuldades, o Plano de Negócio vai tentar antecipá-las.

Para Hisrich e Peters (2004), o Plano de Negócio facilitará, simultaneamente, a tarefa de comunicação dos objetivos e estratégia da organização, funcionando como

catalisador de toda a equipe de trabalho em torno de objetivos comuns.

A necessidade de um Plano de Negócio pode ser observada ao nível dos benefícios que estes traduzem e ao nível dos usos que lhes são dados.

Ao nível dos **benefícios**, são vários os que o processo de elaboração do Plano de Negócio traz à organização e ao seu responsável. O processo de planeamento completo força o empresário ou o executivo a analisar todos os aspectos da estratégia, para lidar com a incerteza que o envolve, podendo evitar alguns insucessos que poderão ser identificados e antecipados com a elaboração de um Plano de Negócio efetivo.

Ao nível do seu **uso**, podem dividir-se em dois níveis de utilização, externa e interna, e dentro destes, para inúmeros fins:

Usos externos para o plano:

O Plano de Negócio é considerado a ferramenta fundamental para a obtenção de fundos ou qualquer outro tipo de financiamento externo. Alguns exemplos são apresentados seguidamente:

Fundos de Investimentos - Investidores privados e empresas de capital de risco normalmente não colocarão a hipótese de apoiar uma empresa que não tenha um Plano de Negócio. Os investidores procuram evidências sobre a existência de mercado, do seu crescimento e também saber como farão a recuperação do investimento.

Para avaliar a rentabilidade do retorno do investimento, os investidores dão a maior atenção:

- Ao registro do passado da empresa, ao mercado, e aos executivos/gestores chave.
- À exequibilidade de cumprimento das previsões.
- Às características únicas do serviço e à tecnologia que lhe está associada.
- À qualidade da gestão.

Financiamento bancário - Até um passado recente, os Bancos preocupavam-se tradicionalmente com “quando” e “como” os empréstimos e os juros seriam recuperados e com a existência de garantias para cobrir perdas eventuais de não cobrança. Assim, as candidaturas a financiamento tendiam a consistir em pouco mais do que registros financeiros, passados e atuais. Os Bancos têm vindo progressivamente a dar mais ênfase à forma como as empresas sobreviveriam a circunstâncias desfavoráveis imprevistas e muitos Bancos estão pedindo que os Planos de Negócio sejam incluídos

nas candidaturas a financiamento. Para, além disso, um Plano de Negócio com qualidade pode ajudar a empresa a ter uma posição favorável na intensa concorrência pelo financiamento, independentemente da sua origem.

Alianças estratégicas - Estas estratégias de aliança, muito vulgares ao nível da investigação e desenvolvimento, tanto de desenvolvimento de novos produtos e serviços, ou de marketing, tornaram-se vitais para as empresas em crescimento. Os esforços conjuntos podem perdurar três ou mais anos. Grandes empresas querem, invariavelmente, examinar o Plano de Negócio da empresa “parceira” antes de se comprometerem em estratégias de tão longo prazo.

Fusões e aquisições - À medida que as empresas vão considerando cada vez mais as aquisições como meio de expansão e o desinvestimento como meio de adquirir liquidez, os Planos de Negócio tornam-se mais necessários. As empresas que procuram candidatos à aquisição utilizam geralmente os Planos de Negócio dos candidatos como um dos seus primeiros instrumentos de análise. Do mesmo modo, se os responsáveis de uma empresa candidata a aquisição pretendem permanecer (envolvidos) depois da aquisição, estarão provavelmente muito interessados nos planos a longo prazo da empresa adquirente.

Relação entre cliente e distribuidor ou fornecedor para muitas empresas em crescimento – O apoio e segurança dados por uma relação estável entre clientes e fornecedores pode ser alvo de uma estratégia de parceria como forma de minorar os riscos em fase de crescimento. Grandes e conhecidas organizações, estão muitas vezes relutantes a estabelecer relações com empresas que são desconhecidas. Um Plano de Negócio credível pode contribuir para dissipar essas dúvidas.

Usos internos do plano:

Um Plano de Negócio é um importante instrumento de gestão. Permite planejar o crescimento da empresa e prever as mudanças de uma forma estruturada. Por vezes é apresentado o argumento que é inútil elaborar um Plano de Negócio, porque o mercado muda tão rapidamente que qualquer plano estará ultrapassado em breve. Embora isto seja verdade, que a mudança seja um fato, a preparação de um Plano de Negócio revela-se pelo menos tão importante como o próprio plano, obrigando os gestores a pensar no negócio em pormenor e a estabelecer objetivos, permitindo estabelecer *benchmarks*, relativamente aos quais pode ser medido o desempenho futuro da empresa.

Talvez ainda mais importante, o Plano de Negócio compromete toda a equipe de gestão com os mesmos objetivos. Idealmente a sua elaboração deverá envolver todos os

elementos-chave da organização. A elaboração dos objetivos do plano obriga invariavelmente os empresários ou executivos a chegarem a acordos sobre diferentes perspectivas sobre a posição e os objetivos da empresa.

Um Plano de Negócio escrito pode ser um importante documento interno para empresas com múltiplos polos e tipos de negócio. Os empresários e executivos de topo devem monitorar os planos de negócio não só para se certificarem que o plano formal está se cumprido, mas também para determinarem se os planos finais estão de acordo com os objetivos financeiros e de mercado de longo prazo.

2. O Plano da Casa de Sucos

“O propósito da organização congrega visão, missão, valores e objetivos, que auxiliam a estruturação da empresa. Esses aspectos são importantes para que o empreendedor construa uma identidade de seu negócio, estabelecendo o clima organizacional, os padrões de conduta a serem seguidos, o que realmente está sendo perseguido em seu empreendimento.” (CECCONELLO, 2008, p.149).

O estudo analisado refere-se à implantação de uma **Casa de Sucos**, que será uma empresa particular considerada de pequeno porte, de acordo com o SEBRAE, com o intuito de oferecer aos seus clientes uma alimentação natural e saudável, observando análise e aprovação rígidas quanto à saúde, qualidade dos ingredientes e bem estar. Será uma casa de sucos moderna, com serviços que atenda aos paladares mais exigentes no segmento de sucos 100% naturais.

Pretende-se com isso que a Casa seja referência em produtos naturais de excelente qualidade para quem busca uma alimentação saudável possuindo um cardápio com *mix* de mais de 40 tipos diferentes de sucos fixos, variando lançamentos sazonais de acordo com a safra das frutas, ou ainda oferecer a opção de escolha do cliente. Neste caso o próprio cliente elabora sua receita favorita.

O diferencial oferecido será a flexibilidade de combinações entre os ingredientes que compõem cada suco, primando pela qualidade, rapidez e excelência no atendimento prestado. Tudo isso oferecidos em um ambiente relaxante e agradável, onde a filosofia da *Casa de Sucos* está sempre presente, com um excelente serviço e preços acessíveis a todos e com muitas informações nutricionais sobre os produtos.

A opção que a empresa adotará será a comercialização dos sucos em copos descartáveis de 500 ml, desta forma evita-se o desperdício de tempo/esforço gasto com limpeza e reposição de utensílios danificados pelo uso. Com isso, pretende-se alcançar uma grande aceitação de mercado ganhando espaço e garantido a produção de quantidades elevadas do produto.

A ideia é que o negócio passe para o cliente uma imagem positiva sempre relacionada à saúde, onde o diferencial é a utilização de produtos de qualidade, diferenciados e diversificados, além de ter um ambiente agradável e descontraído, frequentado por vários públicos, sem distinção de idade ou classe social, proporcionando alimentação saudável e de qualidade, construindo assim uma imagem na mente do consumidor e fixando a sua marca.

O cliente será a base da existência da empresa e, possuir a habilidade para mantê-lo é o que fará com que a empresa sobreviva no mercado. Sendo assim, torna-se fundamental centralizar as estratégias de negócio para atender as necessidades e expectativas dos clientes, para que estes se sintam satisfeitos com o serviço prestado e sejam fidelizados.

Missão

A missão proposta para o empreendimento planejado é, surpreender cada cliente oferecendo uma opção de alimentação rápida, saudável e ao mesmo tempo personalizado, em um ambiente agradável e divertido, com produtos e atendimento de qualidade, proporcionando uma experiência prazerosa em todos os sentidos.

Visão

Estar entre as 5 maiores empresas do setor num prazo de 5 anos, lançar lojas franqueadas, sendo objeto de desejo para investimentos de pessoas que tenham os mesmos objetivos.

Valores

- Valorização dos colaboradores
- Qualidade dos produtos e serviços
- Inovação nos processos de produção
- Respeito aos clientes
- Ousadia na comercialização.

Metas

Ser em 5 anos líder de mercado, na região onde pretende-se inaugurar a *Casa de Sucos*, com um crescimento mínimo de 10% ao ano.

2.1 Os Produtos da Casa de Sucos

Os sucos de frutas são todos os produtos obtidos pela extração de frutas maduras através de processos tecnológicos adequados. Sua qualidade aumenta quando são extraídos de frutas frescas. Qualquer tratamento da fruta, como clarificação ou preservação, resulta em diferenças no sabor do produto.

Quanto à natureza da fruta, os sucos podem ser classificados em:

- **Sucos cítricos:** obtidos de frutas cítricas, como a laranja, o limão e a tangerina;
- **Sucos de frutas tropicais:** obtidos de frutas tropicais, como o maracujá, o caju, o abacaxi, a goiaba e a manga;
- **Outros sucos:** obtidos de frutas de clima frio, como a uva e a maçã.

Os sucos também podem ser classificados de acordo com a concentração de sólidos dissolvidos. Basicamente, essa classificação representa o teor aproximado de açúcar no mosto. Assim, um suco, com 10 graus *Brix*¹, contém aproximadamente 10% de açúcar. Os sucos podem ser divididos em:

- **Sucos simples:** são os prontos para beber, com concentração de sólidos solúveis na faixa de 8 a 13 graus *Brix*;
- **Sucos integrais:** possuem concentração de sólidos variável em função da fruta utilizada na fabricação do suco;
- **Sucos concentrados:** com teor de sólidos solúveis de 55 a 66 graus *Brix*.

Quanto à forma de preservação, pode-se classificar em:

- **Sucos congelados:** preservados pela temperatura baixa de estocagem e comercialização (cerca de $-18\text{ }^{\circ}\text{C}$);
- **Sucos estáveis à temperatura ambiente:** conservados principalmente pela ação de conservantes químicos;
- **Sucos refrigerados:** com vida útil curta, comercializados na cadeia de refrigeração (4 a $8\text{ }^{\circ}\text{C}$).

Na hora da compra de um suco natural, o cliente quer se sentir beneficiado não só pela escolha de uma bebida mais saudável, mas também pela qualidade do que está consumindo.

Portanto, o suco deve ser o mais fresco possível, com ingredientes adquiridos em estabelecimentos limpos, organizados e confiáveis. A fruta utilizada para o preparo de sucos não deve ser insípida. De preferência, deve apresentar um sabor marcante, com cheiro agradável, alta qualidade e gosto levemente ácido. O suco precisa reter satisfatoriamente as suas qualidades, depois de extraído, engarrafado ou enlatado.

¹ **Graus Brix** ($^{\circ}\text{Bx}$ do símbolo) é uma medida da relação maciça do dissolvido açúcar à água em um líquido. Uma solução de $25\text{ }^{\circ}\text{Bx}$ é 25 gramas do açúcar e 75 gramas da água nos 100 gramas da solução.

A venda de sucos naturais requer muitos cuidados, pois os alimentos são grandes fontes de contaminação e podem prejudicar a saúde do consumidor. Portanto, é necessário que o empreendedor conheça a legislação de alimentos e as boas práticas de fabricação para, assim, servir um produto adequado ao consumo humano.

A água utilizada na confecção dos sucos é de suma importância para a qualidade final do suco. A água corrente de torneira, embora em muitas cidades apresente níveis razoáveis de salubridade, não é recomendável para a preparação do suco. Deve-se utilizar água filtrada ou água mineral.

2.2 Suco & Saúde

As frutas possuem não só um grande valor nutritivo, mas também efeito medicinal: desintoxicam o organismo, além de repor as vitaminas necessárias e os sais indispensáveis. Neste ambiente frutífero aos negócios, aumenta o número de inaugurações de casas de sucos que combinam sabores de frutas transformando-as em bebidas originais, atraindo assim, os turistas nacionais e internacionais, interessados em conhecer o sabor das frutas típicas do Brasil.

Abaixo são citados alguns benefícios no consumo de suco de frutas:

- Pesquisa diz que consumo regular de sucos de fruta evita doenças crônicas.
- Beber sucos de fruta com frequência pode diminuir o risco de Mal de *Alzheimer* e outras doenças. É o que afirma uma pesquisa da Universidade de *Glasgow*, na Grã-Bretanha.
- O estudo realizado é um dos primeiros na linha dos antioxidantes – químicos naturais que reduzem os danos às células provocados pelos radicais livres.
- Os especialistas descobriram que os sucos de uva, maçã e amora são aqueles que contêm grandes quantidades de benefícios químicos.
- Pesquisadores do Grupo de Nutrição Humana na Universidade de *Glasgow* examinaram tipos de sucos diferentes. Durante a análise, a equipe observou a quantidade de antioxidantes que cada suco continha.
- Segundo a pesquisa, os sucos de fruta ajudam a manter e melhorar a saúde. Eles protegem também contra doenças crônicas. Os especialistas explicaram que cada suco contém uma propriedade diferente. “Nem todos os sucos são iguais. É importante incluir os diversos tipos na dieta”, afirmou a equipe.

2.3 Padrões e Diferenças entre Suco, Néctar e Refresco

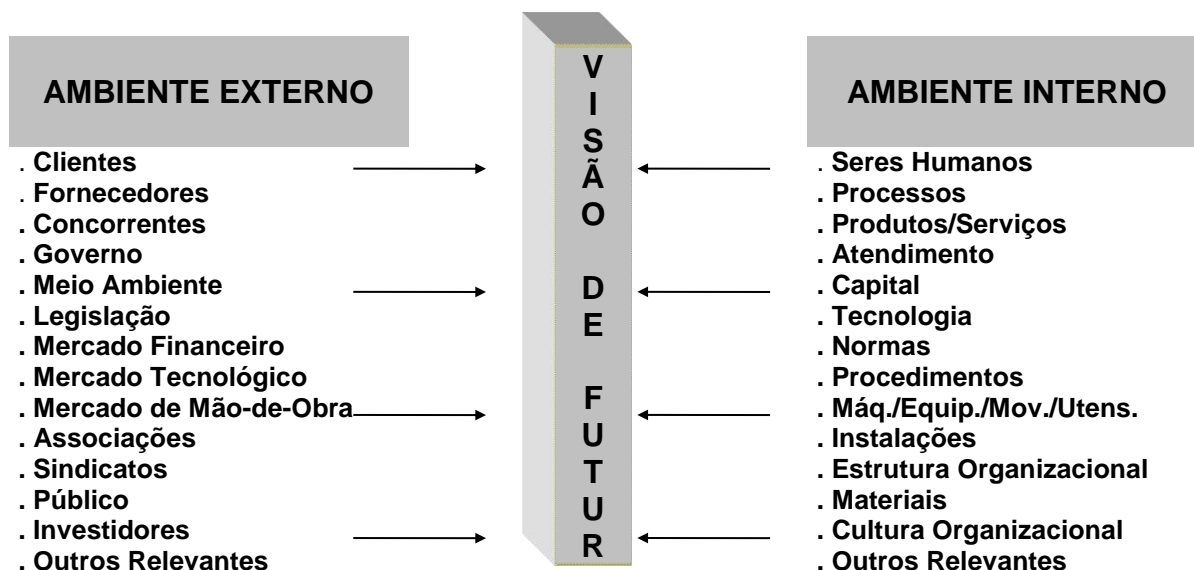
De acordo com informações baseadas em pesquisas no site da Anvisa, apesar de serem similares, existem diferenças significativas no que diz respeito à suco de frutas, néctar de frutas e refresco. Abaixo seguem as principais diferenças:

- **Suco** é mais concentrado, integral, com 40 à 100 % de fruta. Se contiver açúcar, a quantidade máxima permitida é de 10 % da composição e no rótulo deve haver a frase “suco de fruta adoçado”. Corantes e conservantes não podem ser adicionados ao suco.
 - Existem algumas exceções a essas regras, como os sucos de frutas tropicais, nos quais a polpa de fruta pode ser diluída em água potável numa proporção mínima de 35 % de polpa, dependendo do sabor.
- **Néctar** possui uma concentração menor de polpa de fruta em relação ao suco. Esta concentração, nos néctares, varia de 25% a 40% conforme a fruta. E, ao contrário dos sucos, pode receber aditivos, como corantes e conservantes.
- **Refresco** é uma bebida não gaseificada, não fermentada, obtida pela diluição, em água potável, do suco de fruta, polpa ou extrato vegetal de sua origem, com a adição de açúcares. O teor de fruta varia de 0 a 25%. Não há a obrigatoriedade de haver fruta na composição. Neste caso, devem estar claras no rótulo as palavras “artificial” e “sabor de”.

3. Análise de Mercado

Segundo Grimaldi (1996), a concepção da organização como processo, que interage com o seu ambiente é de fundamental importância na análise das organizações, porque nos mostra que não devemos analisá-la, apenas, em seus aspectos internos, mas, também, nos externos, localizados no ambiente relevante ou macro ambiente, conforme demonstrado na figura a seguir.

Figura 2: Macroambiente e as influências na empresa e vice versa.



Fonte: www.phoenixconsultores.com.br/Plano.DOC

De acordo com a ordem de realização das tarefas, a primeira tarefa a ser realizada, para a elaboração do plano de negócios, será a análise de mercado. Focada no conhecimento e exigência dos consumidores, concorrentes, fornecedores e do próprio ambiente no qual a empresa opera.

A crescente preocupação com o bem estar e com uma vida mais saudável cria mercado para a abertura de negócios focados em produtos naturais. Neste sentido, são abertas cada vez mais casas de suco, que misturando bebidas, fazem sucesso em todos os pontos do País. De acordo com dados do SEBRAE, as casas de suco crescem 5% por ano.

A onda das casas de suco natural preparado a vista dos clientes tem crescido, inclusive em países onde o consumo de refrigerantes é bastante grande.

Refreshantes, saudáveis e com efeitos terapêuticos, os sucos têm travado, ao longo dos últimos anos, uma batalha mercadológica na luta contra os refrigerantes. Porém, a busca pela qualidade de vida vem fazendo o consumidor modificar seus hábitos alimentares e optar por uma bebida que lhe proporcione um corpo definido e saúde garantida, fato que tem gerado crescimento constante neste mercado. Tanto isso é verdade, que até mesmo as indústrias de refrigerantes perceberam esse filão e estão investindo na produção de sucos industrializados.

De acordo com dados obtidos da Associação Brasileira das Indústrias de Refrigerantes e de Bebidas Não Alcoólicas (ABIR) o consumo de sucos e néctar obteve um aumento de + 5,1%, em comparação nos anos de 2009 e 2010, chegando à marca de

534 milhões de litros, colocando os sucos e néctar entre os seis produtos de maior crescimento de vendas em volume. Alguns dados do mercado de sucos demonstram as excelentes perspectivas para o setor, mas ainda há muito a ser feito, levando-se em consideração que, apesar de reconhecido como um dos maiores produtores de sucos do mundo, o brasileiro não consome o suficiente, por isso existe um imenso espaço para o crescimento deste mercado. Segundo estatísticas, a população da região da Grande São Paulo é responsável pelo consumo de 21,2% de sucos e néctar de todo o país, o que equivale a um consumo per capita por ano na ordem de 5,77 litros. Acredita-se numa demanda brasileira, para os próximos anos, de 10 litros por pessoa, somente de suco de laranja natural, sem contar os produtos industrializados.

O potencial de consumo no Brasil está fortemente ligado às mudanças na renda do consumidor, desde a estabilização da economia com o Plano Real, com impactos surpreendentes no consumo de bebidas.

Outra variável importante para o mercado de sucos naturais é a educação. O processo de universalização da alfabetização e o aumento do nível educacional da população ajudam a construir uma sociedade mais culta e propícia ao consumo de produtos mais elaborados e nutritivos. Como os refrescos em pó carregam uma imagem muito forte de artificialidade e a correria da vida moderna não disponibiliza tempo para o preparo do suco em casa, a melhor opção, muito mais saudável e alinhada à busca constante de qualidade de vida, consiste no consumo de sucos naturais em lanchonetes, restaurantes e, principalmente, casas de sucos.

O consumo de sucos é muito amplo e apresenta várias formas que se modificam de acordo com o ambiente, custos, tipo de público, processos, equipamentos e receitas. Enfim, é um mercado que apresenta um enorme potencial a ser explorado e que ainda pode dar muitos frutos.

3.1 A Importância da Localização

A localização do ponto comercial é uma das decisões mais relevantes para uma Casa de Sucos. Dentre todos os aspectos importantes para a escolha do ponto, deve-se considerar prioritariamente a densidade populacional, o poder aquisitivo dos consumidores locais, a concorrência, os fatores de acesso e locomoção, a visibilidade, a proximidade com fornecedores, a segurança e a limpeza do local.

Outros fatores de atratividade podem ser alavancadores do desempenho. A vizinhança com centros clínicos, academias, quadras de esporte, praias, clubes, parques e locais de prática de exercícios físicos auxiliam no atingimento do público-alvo.

Alguns detalhes devem ser observados na escolha do imóvel:

- O local está sujeito a inundações ou próximo a zonas de risco.
- O imóvel está legalizado e regularizado junto aos órgãos públicos municipais.
- A planta do imóvel está aprovada pela Prefeitura.
- As atividades a serem desenvolvidas no local respeitam a Lei de Zoneamento ou o Plano Diretor do Município.
- Os pagamentos do IPTU referente ao imóvel encontram-se em dia.

Este projeto foi elaborado para uma *Casa de Sucos* modelo, que proporcione ao cliente um ambiente atraente para o consumo de bebidas saudáveis, levando-se em consideração a ambientação, decoração, circulação, ventilação e iluminação.

A *Casa dos Sucos* irá iniciar suas novas atividades em um local privilegiado e em franca expansão na cidade de São Paulo. Localizada no Largo da Batata, a loja se beneficiará, e muito, do desenvolvimento da área ao seu redor.

O bairro de Pinheiros consta, desde a década de 90, como um dos bairros que mais se desenvolveram na cidade. Por sua vez, o Largo da Batata, nos últimos anos, foi à região que mais recebeu investimentos comerciais e começa a ganhar contornos de um novo bairro.

O fim das obras de revitalização está previsto para o primeiro semestre de 2013, onde o projeto contempla duas vertentes: o Largo da Batata e o terminal de ônibus. As mudanças incluem inovações importantes, tais como: um calçadão em plena Cardeal Arcoverde e uma esplanada na Avenida Faria Lima; recapeamento de ruas; a construção de um terminal de ônibus na Rua Capri, ao lado de onde ocorreu o acidente nas obras da Linha 4 do Metrô em 2007; os pisos da praça estão sendo trocados e adaptados aos padrões determinados pela Prefeitura, com guias rebaixadas e orientação tátil para deficientes visuais; os postes serão retirados e os fios aterrados.

Será uma grande área, aberta aos pedestres, perto do metrô e do Mercado de Pinheiros, que também passará por revitalização.

Segundo o site da EMTU/SP, diariamente circulam cerca de 13 mil pessoas nesta região, sendo que aproximadamente 6 mil pessoas utilizam o terminal de ônibus e aproximadamente 7 mil pessoas utilizam a linha do Metrô.

3.2 Análise dos Compradores

O público-alvo, em sua maioria, são consumidores que têm uma política de alimentação saudável, são pessoas fisicamente ativas e que possuem uma cultura de preocupação com a qualidade de vida, classificados por homens e mulheres de todas as classes e todas as idades.

3.3 Análise dos Competidores

No ambiente competitivo, foram analisados os concorrentes, tanto diretos, no qual tendem a suprir as mesmas necessidades da *Casa de Sucos*, quanto indiretos, pois esses afetam significativamente o segmento do cliente. Estar sempre à frente da concorrência é poder seguir com as estratégias já estabelecidas sem se preocupar com alterações bruscas pelo caminho e nada mais lógico no mercado competitivo que quem é o primeiro é sempre melhor visto pelo consumidor.

Diante de uma realidade altamente competitiva, é imprescindível que o produto ou o serviço oferecido tenha diferencial que agreguem valor ao mesmo, atraindo os clientes. No entanto, é praticamente impossível garantir esses diferenciais em relação à concorrência se não for estudado o quadro de concorrentes, seus produtos e suas estratégias a fim de preparar a sua estratégia para garantir seus diferenciais competitivos.

Foram considerados como concorrentes do negócio pretendido outras casas de sucos e os estabelecimentos comerciais instalados na região (bares, lanchonetes e padarias) que ofereçam, dentre outras coisas: refrigerantes, sucos, *milkshakes*, etc.

A partir de pesquisas de campo realizadas através de visitas aos concorrentes identificados próximos à região pretendida, foi verificada a falta infraestrutura adequada para um atendimento de qualidade aos clientes, o que representa uma boa oportunidade de ingressar no mercado e levar um produto diferenciado ao cliente.

3.4 Análise do Ambiente Externo

Vários fatores influenciam no futuro e no funcionamento de uma empresa, desde seu ambiente interno até ambiente externo, ou seja, seu microambiente e macroambiente.

Portanto, de acordo com Kotler (2005), “em um cenário global em rápida alteração, os profissionais precisam monitorar seis importantes forças ambientais: demográfica, econômica, sociocultural, natural, tecnológico e político-legal”.

3.4.1 Ambiente Demográfico

Segundo Kotler (2005), o ambiente demográfico é a primeira força macroambiental analisada, visto que o mercado é constituído de pessoas. Aspectos como tamanho da população, sua taxa de crescimento, faixa etária, etnia e níveis de instrução compõem esta porcentagem da análise do ambiente.

Analisando dados obtidos pelo censo de 2010 (Primeiros Resultados - 29/11/10), realizada pelo IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística) a população brasileira estimada é de 190.732.694 habitantes. Desse número, 39.924.091 estão no estado de São Paulo e 11.244.369 estão na cidade de São Paulo, local de interesse desta análise na qual estará situada a *Casa de Sucos*.

3.4.2 Ambiente Econômico

É preciso que haja pessoas e poder de compra para que exista e funcione o mercado. Todos os fatores que influenciam no poder de compra e suas variáveis devem estar contidos nesse ambiente.

A indústria de alimentos faturou R\$ 383,4 bilhões em 2011, uma alta de 15,93% em relação ao ano anterior, segundo pesquisa pela Associação Brasileira das Indústrias da Alimentação (ABIA), onde cerca de R\$ 88,0 bilhões foram obtidos pelo setor de *Food Service*.

Isso cria um otimismo quanto ao cliente em questão, sabendo que seu segmento está em expansão, direcionando a analisar mais a frente outros problemas, eliminando assim o fator de queda do setor que geralmente é visto como um problema mais dependente do governo.

3.4.3 Ambiente Sociocultural

A cultura do consumo sempre foi uma consequência, ou até mesmo uma resposta à cultura da população e seus valores. Se uma família não gasta com aquilo que acha que denigre ou fere algo em que acreditam, elas não compram ou não contratam um serviço.

Por isso, deve-se ter em mente antes de criar um produto, propagá-lo, ou até mesmo mudá-lo, para que seja aceito pelos consumidores, e se agregue ao valor cultural da região.

Isso se confirma conforme Kotler (2005), que diz que o poder de compra é direcionado para determinados bens e serviços em detrimento de outros, a partir das referências e gostos das pessoas. Estes gostos e preferências, em sua maioria, são estipulados pela sociedade que molda crenças, valores e normas.

3.4.4 Ambiente Natural

Como a empresa quer possuir uma imagem de um local saudável e natural, a preocupação com forças do microambiente que possam influenciar o marketing da empresa de forma a reforçar essa imagem se faz essencial e imprescindível.

Kotler (2005) afirmam que: [...] no ambiente natural, os profissionais precisam estar cientes da escassez de matérias primas, dos maiores custos de energia e dos níveis de poluição e da mudança do papel dos governos nos que diz respeito à proteção ambiental [...]

Por ser uma preocupação da área de restaurantes, alimentação fora do domicílio, deve-se levar em conta o clima da cidade onde este está localizado, pois o clima pode ser um fator de decisão na hora de adquirir este serviço.

Nos dias atuais, falar em qualidade de vida é ressaltar sua qualidade em função do planeta. O bom andamento do mesmo e sua boa administração, nos leva a uma melhor qualidade de vida. Por isso, uma empresa que se preocupa com os recursos renováveis, leva o consumidor a crer que ela se importa com a qualidade de vida, não apenas própria, como também de toda a população, abrindo então, um diferencial perante aos concorrentes. Assim como é de importância para a *Casa de Sucos*, quase todos seus produtos serão encontrados em abundância e com fácil acesso, mesmo sendo nativas de regiões remotas do Brasil. Porém, deve-se levar em conta uma fruta em particular, o açaí, derivado de açazeiros da Amazônia, que já foi ameaçado de extinção de acordo com a Radiobrás, uma empresa pública de comunicação que busca veicular com objetividade informações sobre estados, governo e vida nacional. Logo se deve ter uma preocupação de preservar esse produto para o futuro. Portanto, distribuidoras com responsabilidade ecológica são uma boa partida, bem como situar, informar aos consumidores desta necessidade mostrando que há uma grande preocupação da empresa em levar para o consumidor um excelente produto, sempre à sua disposição, e que algo está sendo feito

para que não ocorra sua extinção, levantando junto ao consumidor sua importância quanto à qualidade de vida da população e do meio ambiente.

Separar o lixo, reciclar embalagens, economizar água e energia são fundamentos básicos de um Marketing Verde, tão básicos e óbvios, que não chegam a ser diferenciais, é atualmente obrigação de qualquer restaurante ou estabelecimento.

Nos dias recentes, há empresas que já fazem mais que isso, eles transformam seus lixos em adubos. A separação é recolhida diretamente e em seguida é transformada em fertilizantes agrícolas, ajudando nas condições de higiene pública da cidade. Através de containers especiais colocados nos estabelecimentos, a separação do lixo é feita diretamente nos restaurantes, o que permite um melhor tratamento na central de recolhimento, resultando em fertilizantes agrícolas de qualidade superior.

3.4.5 Ambiente Tecnológico

O ambiente tecnológico é o que possui maior força na vida das pessoas e principalmente no gerenciamento e funcionamento de uma empresa, pois as afeta de forma elevada. Ao mesmo tempo em que traz maravilhas para o desenvolvimento de uma empresa, ele também pode por em risco algumas estratégias. Deve-se levar em consideração a aceleração do ritmo das mudanças tecnológicas, as oportunidades ilimitadas para inovação e a regulamentação mais rigorosa das mudanças tecnológicas (KOTLER, 2005).

Facilitar resultados, diminuir erros em estoque, atendimento, ou seja, automatizar um negócio, analisar as tecnologias disponíveis para o mesmo é um ponto positivo para uma melhor organização, melhor retorno financeiro e diminuição de erros.

A tecnologia, porém, deve estar aliada à questão financeira do negócio. Portanto, há outra solução com menor custo, que diminui o tempo de espera de um cliente e faz com que os atendentes dediquem seu tempo a tarefas que lhes competem, ou seja, venda propriamente dita. Isso através de um computador de mão, agilizando todos os processos do atendimento, além de permiti-lo fazer mais vendas.

Portanto, os avanços tecnológicos, além de proporcionarem maiores retornos financeiros e uma melhor divulgação, eles também integram setores, otimizam seu funcionamento e ainda criam oportunidades através de uma mesma tecnologia e criatividade.

3.4.6 Ambiente Político-Legal

O Brasil ainda é volátil em termos relacionados a esse ambiente devido ao surgimento de leis frequentemente, por isso todas as decisões feitas por profissionais de comunicação e/ou marketing são afetadas diretamente por mudanças nessa área. É formado por leis, órgãos governamentais e grupos de pressão que influenciam e restringem vários indivíduos e organizações. Essas leis podem criar várias oportunidades, em nível estratégico e de negócios, para uma empresa, como também podem embargá-las.

Segundo Kotler (2005), “os profissionais devem trabalhar respeitando as muitas leis que regulamentam as práticas de negócios e em harmonia com os vários grupos de interesse especiais”.

Para registrar uma empresa, a primeira providência é contratar um contador – profissional legalmente habilitado para elaborar os atos constitutivos da empresa, auxiliá-lo na escolha da forma jurídica mais adequada para o seu projeto e preencher os formulários exigidos pelos órgãos públicos de inscrição de pessoas jurídicas.

O contador pode informar sobre a legislação tributária pertinente ao negócio. Mas, no momento da escolha do prestador de serviço, deve-se dar preferência a profissionais indicados por empresários com negócios semelhantes.

Para legalizar a empresa, é necessário procurar os órgãos responsáveis para as devidas inscrições. As etapas do registro são: - Registro de empresa nos seguintes órgãos:

- Junta Comercial;
- Secretaria da Receita Federal (CNPJ);
- Secretaria Estadual da Fazenda;
- Prefeitura do Município para obter o alvará de funcionamento;
- Enquadramento na Entidade Sindical Patronal (a empresa ficará obrigada ao recolhimento anual da Contribuição Sindical Patronal);
- Cadastramento junto à Caixa Econômica Federal no sistema “Conectividade Social – INSS/FGTS”;
- Corpo de Bombeiros Militar.

- Visita à prefeitura da cidade onde pretende montar a sua indústria (quando for o caso) para fazer a consulta de local;
- Obtenção do alvará de licença sanitária – adequar às instalações de acordo com o Código Sanitário (especificações legais sobre as condições físicas). Em âmbito federal a fiscalização cabe a Agência Nacional de Vigilância Sanitária, estadual e municipal fica a cargo das Secretarias Estadual e Municipal de Saúde (quando for o caso);
- Preparar e enviar o requerimento ao Chefe do DFA/SIV do seu Estado para solicitar a vistoria das instalações e equipamentos;
- Registro do produto (quando for o caso).

As principais exigências legais aplicáveis a este segmento são:

- O decreto 6.871, que regulamentou a lei nº 8.918, de 14 de julho de 1994, cujo teor é a definição do que é considerado suco. Dispõe sobre a padronização, a classificação, o registro, a inspeção, a produção e a fiscalização de bebidas, autoriza a criação da Comissão Intersetorial de Bebidas e dá outras providências.
- Lei nº. 6.437, de 20.08.77 e alterações posteriores – Configura infrações à legislação sanitária federal e estabelece as sanções respectivas e a necessidade da responsabilidade técnica;
- Lei nº.12.389, de 11 de Outubro de 2005 - Dispõe sobre a doação e reutilização de gêneros alimentícios e de sobras de alimentos e dá outras providências;
- Resolução RDC nº. 91, de 11 de maio de 2001 - Aprova o Regulamento Técnico: Critérios Gerais e Classificação de Materiais para Embalagens e Equipamentos em Contato com Alimentos, constante do Anexo desta Resolução;
- Resolução RDC nº. 216, de 15 de setembro de 2004 - Dispõe sobre Regulamento Técnico de Boas Práticas para Serviços de Alimentação.
- Resolução RDC nº. 218, de 29 de julho de 2005 – Dispõe sobre Regulamento Técnico de Procedimentos Higiênico-Sanitários para Manipulação de Alimentos e Bebidas Preparados com Vegetais;
- Resolução RDC nº. 275, de 21 de outubro de 2002 – Regulamento Técnico de Procedimentos Operacionais Padronizados aplicados aos Estabelecimentos Produtores/Industrializadores de Alimentos e a Lista de Verificação das Boas Práticas de Fabricação em Estabelecimentos Produtores/Industrializadores de Alimentos;

- Portaria nº. 326/97 - Regulamento Técnico sobre as Condições Higiênico-Sanitárias e de Boas Práticas de Fabricação para Estabelecimentos Produtores/Industrializadores de Alimentos;
- Portaria nº. 1.428/93 - Regulamento Técnico para Inspeção Sanitária de Alimentos. Essa legislação federal pode ser complementada pelos órgãos estaduais e municipais de vigilância sanitária, visando abranger requisitos inerentes às realidades locais e promover a melhoria das condições higiênico-sanitárias dos serviços de alimentação.

Em alguns estados e municípios, os estabelecimentos que produzem e/ou manipulam alimentos somente podem funcionar mediante licença de funcionamento e alvará expedido pela autoridade sanitária competente. A vistoria no estabelecimento segue o código sanitário vigente e é feita pelos fiscais da prefeitura local. As empresas que fornecem serviços e produtos no mercado de consumo devem observar as regras de proteção ao consumidor, estabelecidas pelo Código de Defesa do Consumidor (CDC). O CDC, publicado em 11 de setembro de 1990, que regula a relação de consumo em todo o território brasileiro na busca de equilibrar a relação entre consumidores e fornecedores.

O CDC somente se aplica às operações comerciais em que estiver presente a relação de consumo, isto é, nos casos em que uma pessoa (física ou jurídica) adquire produtos ou serviços como destinatário final. Ou seja, é necessário que em uma negociação estejam presentes o fornecedor e o consumidor, e que o produto ou serviço adquirido satisfaça as necessidades próprias do consumidor, na condição de destinatário final.

Portanto, operações não caracterizadas como relação de consumo não estão sob a proteção do CDC, como ocorre, por exemplo, nas compras de mercadorias para serem revendidas pela casa. Nessas operações, as mercadorias adquiridas se destinam à revenda e não ao consumo da empresa. Tais negociações se regulam pelo Código Civil brasileiro e legislações comerciais específicas.

Alguns itens regulados pelo CDC são: forma adequada de oferta e exposição dos produtos destinados à venda, fornecimento de orçamento prévio dos serviços a serem prestados, cláusulas contratuais consideradas abusivas, responsabilidade dos defeitos ou vícios dos produtos e serviços, os prazos mínimos de garantia, cautelas ao fazer cobranças de dívidas.

Em relação aos principais impostos e contribuições que devem ser recolhidos pela casa de sucos, vale uma consulta ao contador sobre a Lei Geral da Micro e Pequena

Empresa (disponível em <http://www.leigeral.com.br>), em vigor a partir de 01 de julho de 2007.

3.5 Normas Técnicas Aplicáveis na Casa de Sucos

As normas técnicas são, por conceito, documentos de uso voluntário, sendo importantes referências para o mercado.

A norma técnica NBR ISO 22000 - Sistemas de gestão da segurança de alimentos - Requisitos para qualquer organização na cadeia produtiva de alimentos – é aplicável à casa de sucos.

3.6 Informações Fiscais e Tributárias

O segmento de casa de sucos, assim entendidos os serviços de fornecimento de sucos, para consumo local, sem venda de bebidas alcoólicas, em estabelecimentos que não oferecem serviço completo, poderá optar pelo SIMPLES Nacional - Regime Especial Unificado de Arrecadação de Tributos e Contribuições devidos pelas Microempresas e Empresas de Pequeno Porte (instituído pela Lei Complementar nº 123/2006), na forma prevista do artigo 17, parágrafo 2º, caso a receita bruta de sua atividade não ultrapassar R\$ 240.000,00 (microempresa) ou R\$ 2.400.000,00 (empresa de pequeno porte) e respeitando os demais requisitos previstos na Lei.

Nesse regime, o empreendedor poderá recolher os seguintes tributos e contribuições, por meio de apenas um documento fiscal – o DAS (Documento de Arrecadação do Simples Nacional):

- IRPJ (imposto de renda da pessoa jurídica);
- CSLL (contribuição social sobre o lucro);
- PIS/Pasep (programa de integração social);
- COFINS (contribuição para o financiamento da seguridade social);
- ICMS (imposto sobre circulação de mercadorias e serviços);
- ISS (imposto sobre serviço).
- CPP (contribuição para a Seguridade Social destinada à Previdência Social a cargo da pessoa jurídica).

Conforme a referida Lei Complementar nº 123/2006, as alíquotas do SIMPLES Nacional, para esse ramo de atividade, vão de 4% até 11,61%, dependendo da receita bruta auferida pelo negócio. No caso de início de atividade no próprio ano-calendário da opção pelo SIMPLES Nacional, para efeito de determinação da alíquota no primeiro mês de atividade, o empreendedor utilizará como receita bruta total acumulada, a receita do próprio mês de apuração multiplicada por 12 (doze).

Se o Estado em que o empreendedor estiver exercendo a atividade conceder benefícios de isenção e/ou substituição tributária para o ICMS, a alíquota poderá ser reduzida conforme o caso. Na esfera Federal poderá ocorrer redução quando se tratar de PIS e/ou COFINS (Resolução nº 05/2007, do Comitê Gestor de Tributação das Microempresas e Empresas de Pequeno Porte).

Essa opção de tributação poderá ser amplamente vantajosa para o segmento de negócio de casa de sucos.

4. Estratégias da Empresa

O **horário de atendimento** da *Casa de Sucos* será definido da seguinte forma: de segunda a sábado das **7:00 às 20:00 horas**, distribuídos em turnos de trabalho estrategicamente planejados para que possua maior número de funcionário nos horários de pico. Este horário de atendimento foi definido pela observação no fluxo de pessoas que frequentam os estabelecimentos considerados como concorrentes.

Estrategicamente serão definidas férias coletivas no mês de Julho. Para essa decisão foram levados em conta dois importantes fatores, os quais justificam tal decisão:

- 1- Devido ao tamanho da empresa e a quantidade restrita de funcionários envolvidos no trabalho, a redução desse número impactaria na qualidade do atendimento aos clientes.
- 2- De acordo com levantamentos efetuados pelo SEBRAE, um empreendimento como uma casa de sucos apresenta variações sazonais em relação à suas vendas, nas épocas do ano onde se prevalecem as baixas temperaturas, o faturamento é cerca de 40% menor que no verão. Ainda de acordo com a mesma, ocorre também variação no valor gasto em insumos devido às diferentes temporadas e a sazonalidade das frutas.

4.1 Estratégia do Produto

Para o projeto da *Casa de Sucos* a estratégia de exposição do produto será feita a partir dos cardápios que detalharão os ingredientes de cada seleção com os valores nutricionais que compõem cada suco, e terão *displays* de acrílico colocados sobre a mesa que divulgam novos itens do cardápio e promoções.

Os funcionários passarão por um treinamento que consiste não apenas na operação dos maquinários e modos de preparos dos sucos, mas também como atender a clientela, higienização da área, disposição de produtos entre outros assuntos relativos à atividades do dia-a-dia.

4.2 Estratégia de Preço

Os preços serão padronizados e estabelecidos pela sofisticação e ingredientes de altíssima qualidade de cada produto, possuindo uma variação mínima entre as diversas opções, onde ocasionalmente trabalhará com promoções.

4.3 Estratégia de Distribuição e Vendas

Uma casa de sucos sempre deve preparar e servir as bebidas no momento do pedido. Ainda mais sucos de frutas que têm o sabor alterado rapidamente após a extração.

Adicionalmente, para ampliar a oferta dos produtos, a empresa pode distribuir as bebidas através de entrega domiciliar ou venda para outros estabelecimentos.

A entrega domiciliar refere-se à utilização de um serviço próprio de motoboy ou à contratação de uma empresa especializada para a entrega de produtos em domicílios e escritórios. Os pedidos podem ser feitos por telefone ou internet. Trata-se de uma excelente forma de divulgar a casa e ampliar as vendas.

A estratégia de vendas, para este projeto, estará focada na estrutura da própria empresa que oferecerá opções de bebidas variadas, refrescantes e saudáveis, em um ambiente agradável e propício a um bate-papo e descanso, possuindo produtos e atendimento de qualidade.

No início de suas atividades, ocasionalmente serão realizadas entregas ao redor do estabelecimento, desde que seja num raio de até 300 metros, já que os funcionários as

farão a pé. Posteriormente, será iniciado um serviço de *delivery* mais robusto, onde atingirá uma área de até 1km².

4.4 Estratégia de Comunicação

A publicidade, independente do setor em que ela é utilizada, deve ser segmentada para um melhor retorno sobre o investimento feito pelo cliente, tendo assim um contato direto com o público-alvo que se pretende atingir, resultando no cumprimento dos objetivos propostos em um planejamento de comunicação. Para Kotler (2005) “um segmento de mercado consiste em um grande grupo que é identificado a partir de suas preferências, poder de compra, localização geográfica, atitudes de compra e hábitos de compra similares”.

“A propaganda é a alma do negócio”. Ainda mais para uma casa de sucos, onde a divulgação dos produtos é essencial para o sucesso do negócio. As campanhas serão adequadas ao orçamento da empresa, à sua região de abrangência e às peculiaridades do local.

A panfletagem será utilizada como meio de divulgação principal da campanha inicial de lançamento, onde serão citadas informações importantes de uma alimentação saudável como, por exemplo, o consumo de três a quatro frutas por dia, sendo facilmente encontradas nos produtos oferecidos pela empresa.

Será criado um site da empresa onde terá pouca interatividade com o visitante, pois será um site informativo. Seu objetivo será de atingir diversos públicos, de maneira criativa e singular, funcionando como se fosse um anúncio digital, visto que é reconhecida como umas das formas mais eficientes da comunicação *online*.

Também terá a divulgação de seu *mix* de produtos e o uso de promoções durante o ano inteiro, onde serão importantes para que os clientes conheçam as variedades do cardápio.

O objetivo será sempre entregar o que foi prometido e, quando puder, superar as expectativas do cliente, afinal, a melhor propaganda será feita pelos clientes satisfeitos e bem atendidos.

4.5 Estratégia de Compras, Fornecedores e Estocagem

Todas as frutas serão compradas em fornecedores selecionados e na CEAGESP. De acordo com pesquisas, muitos distribuidores oferecem os serviço de *delivery*, o que trará mais conforto e agilidade ao processo produtivo.

Com o objetivo de atender as necessidades da empresa, deve-se ficar atento à sazonalidade das frutas, períodos de entressafra e escassez de produtos, que poderão dificultar a aquisição da matéria-prima, além de encarecer os custos e comprometer a lucratividade do negócio. Além disso, será necessária a atenção dos estoques de frutas *in natura*, que deverão ser compradas duas ou três vezes por semana.

As frutas serão estocadas em geladeiras, freezers e/ou em prateleiras de fácil limpeza.

Cerca de 85% dos produtos serão de frutas naturais e 15% de produtos congelados (frutas fora de época e/ou de localidades específicas), tais como: Açaí, Umbú, Cajá, Cupuaçú, todos em sistema IQF (*individually quick frozen* - congelamento rápido e individualizado) que preserva integralmente o teor das vitaminas e características do sabor, textura e qualidade das frutas.

O *mix* de produtos e o nível de estoque ideal devem ser suficientes para atender à clientela, gerando receita em caixa suficiente para não comprometer a disponibilidade de recursos, tanto humanos (muitos produtos exigem muitos funcionários envolvidos na compra, transporte, armazenagem) quanto financeiros (comprar além do necessário).

4.6 A Importância da Reputação

Agregar valor significa oferecer produtos e serviços complementares ao produto principal, diferenciando-se da concorrência e atraindo o público-alvo. Não basta possuir algo que as empresas concorrentes não oferecem. É necessário que esse algo mais seja reconhecido pelo cliente como uma vantagem competitiva e aumente o seu nível de satisfação com o produto ou serviço prestado.

Pesquisas quantitativas e qualitativas podem ajudar na identificação de benefícios de valor agregado. No caso de uma casa de sucos, há inúmeras oportunidades de diferenciação, tais como:

- Receitas exclusivas e combinações de sucos.

- Adaptações à cultura local. Sabores típicos brasileiros estão chegando ao consumidor como opções exóticas.
- Decoração temática do ponto comercial.
- Serviços de entrega diferenciados em domicílio e escritórios.
- Fornecimento de sucos naturais para *buffets* e festas.

4.7 Aspectos de Operações Internas

Em geral, as casas de sucos funcionam doze meses ao ano, vinte e seis dias por mês e doze horas por dia. O horário de funcionamento dependerá da localização do estabelecimento e do público que se pretende atingir. Porém, trabalha-se além do horário de atendimento ao público em tarefas como compras de mercadorias, limpeza, preparo dos alimentos e atividades administrativas.

A própria rotina do estabelecimento fornecerá dados para a estruturação do programa de compras. Embora o sistema de trabalho varie de um estabelecimento para outro, algumas rotinas são comuns a todos eles. Diariamente, o empreendedor deverá certificar-se de que todas as frutas do cardápio estão disponíveis e de que o local está em perfeitas condições de higiene. É recomendável que a verificação de estoque e a limpeza sejam feitas logo após o fechamento do estabelecimento. No dia seguinte, a rotina prosseguirá com a realização das compras necessárias e com a armazenagem dos produtos.

Segundo orientações da Agência de Vigilância Sanitária (Anvisa), os banheiros e vestiários não deverão se comunicar diretamente com as áreas de preparo e de armazenamento dos alimentos. O banheiro deverá estar sempre limpo e organizado, com papel higiênico, sabonete, antisséptico, papel toalha e lixeiras com tampa e pedal.

A disposição dos equipamentos deverão estar de acordo com o processo produtivo de confecção dos sucos, reduzindo o trânsito desnecessário dos funcionários. Os equipamentos fixos deverão permitir fácil acesso e limpeza adequada.

Será preferível que a área de preparo dos sucos esteja visível ao público, através de balcões e divisórias de vidro. Isso atrairá a atenção dos transeuntes e aumentará a sensação de segurança e higiene dos clientes mais exigentes.

Os funcionários deverão apresentar características físicas adequadas ao desempenho de suas atividades, em ambiente arejado, limpo, claro e dentro das normas de segurança pré-estabelecidas pelo Corpo de Bombeiros.

O local de trabalho deverá ser limpo e organizado, pois a sujeira acumulada propicia a multiplicação de micróbios. O piso, a parede e o teto deverão estar conservados e sem rachaduras, goteiras, infiltrações, mofos e descascamentos.

Para impedir a entrada e o abrigo de insetos e outros animais, as janelas deverão possuir telas. Os objetos sem utilidade deverão ser retirados das áreas de trabalho. O local deverá ser mantido bem iluminado e ventilado e as lâmpadas protegidas contra quebras.

As superfícies que entrarão em contato com as frutas, como bancadas e mesas, deverão ser mantidas em bom estado de conservação, sem rachaduras, trincas e outros defeitos.

Os produtos de limpeza não poderão ser guardados juntamente com os alimentos. Eles devem conter no rótulo o número do registro no Ministério da Saúde ou a frase “Produto notificado na Anvisa”. A limpeza do ambiente é importante para prevenir e controlar baratas, ratos e outras pragas. Os venenos deverão ser aplicados somente quando necessário e sempre por empresa especializada.

Profissionais qualificados (arquitetos, engenheiros, decoradores) poderão ajudar a definir as alterações a serem feitas no imóvel escolhido para funcionamento da empresa, orientando em questões sobre ergonomia, fluxo de operação, cores que estimulam o apetite, design dos móveis, iluminação, ventilação, etc.

Os pisos e paredes deverão ser de material lavável de cor clara, de preferência azulejos, cerâmicas, porcelanatos e/ou decks de madeira.

Para a iluminação será aproveitada ao máximo a luz natural. No final do mês, a economia da conta de luz compensará o investimento. Quanto às artificiais, a preferência será pelas lâmpadas fluorescentes, que ressaltam as cores das frutas.

O local de armazenamento e manipulação será independente, onde não se transitam substâncias tóxicas, com área independente para higiene e guarda de utensílios de preparação.

O lixo, além de atrair insetos e outros animais para a área de preparo dos alimentos, é o meio ideal para a multiplicação de micróbios patogênicos. Por isso, a cozinha deverá ter lixeiras de fácil limpeza, com tampa e pedal e o lixo deverá ser retirado para fora da área de preparo de alimentos em sacos bem fechados. Após o seu manuseio, deve-se lavar as mãos.

Antes da abertura da casa de sucos ao público, deve-se:

- Verificar os níveis de estoques de frutas e bebidas;

- Abastecer a casa com os insumos necessários para seu funcionamento;
- Limpar o ambiente;
- Preparar o caixa com troco.
- Durante o funcionamento, deve-se:
 - Manter as mesas limpas e arrumadas;
 - Fechar as contas com rapidez;
 - Receber e emitir as notas fiscais.
- Após o horário de funcionamento, deve-se:
 - Fechar e conferir o caixa;
 - Limpar o ambiente;
 - Lavar todos os copos e utensílios e guardá-los;
 - Recolher o lixo;
 - Trancar a loja.

Para a implantação da Casa de Sucos, sugere-se uma estrutura inicial de 40m² e capacidade para 60 pessoas, com flexibilidade para ampliação conforme o desenvolvimento do negócio. Esta área incluirá um balcão de atendimento, uma bancada para a produção dos sucos, uma pia para lavar as frutas e espaços reservados para o caixa, estoque (área bem protegida, arejada e separada do público), câmaras frias, o atendimento aos clientes e o espaço necessário para mesas, cadeiras e banheiros, onde deverá ser mantido em perfeitas condições de ordem e higiene.

4.8 Administração, Organização e Pessoal

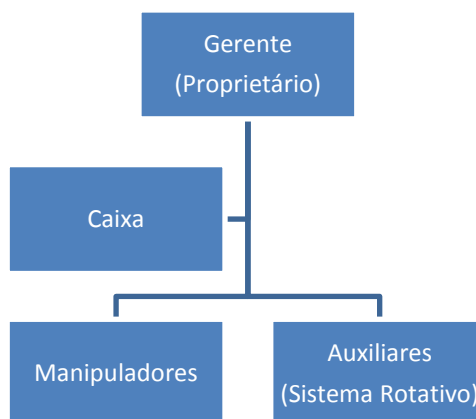
Como se trata de uma pequena empresa de comércio, composta tanto por bens quanto por serviços, é importante que se tenha agilidade na tomada de decisões, pois essas refletem diretamente na forma como o cliente será atendido. Nesse sentido, a *Casa de Sucos* terá uma estrutura hierárquica simples, contando com **10 funcionários** descritos a seguir:

- **Gerente (o proprietário):** Deve ter conhecimento de gestão e do processo produtivo. Também será o responsável pelas atividades administrativas, financeiras, de controle de estoque e de supervisão das regras de higiene.

- **Manipuladores (no total de 2 funcionários sendo 1 para cada turno):** responsáveis por lavar, descascar, cortar e acondicionar as frutas e preparar os sucos e alimentos. Devem ser extremamente higiênicos, cuidadosos e interessados em novas receitas. Para este trabalho as mulheres devem utilizar cabelos presos, cobertos com redes ou toucas, retirar brincos, pulseiras, anéis, aliança, colares, relógio e maquiagem. Os homens devem evitar bigodes, barba e costeleta. O uniforme deve ser usado somente na área de preparo dos sucos, com troca diária.
- **Auxiliares (sistema rotativo) (no total de 6 funcionários sendo 3 para cada turno):** responsável pelo atendimento ao público, tirar dúvidas, servir os produtos, limpeza, manutenção e quaisquer ações necessárias. Deve ser atencioso e versátil.
- **Caixa (totalizando 1 funcionário que revezará o turno com o próprio gerente do estabelecimento):** responsável pela manipulação de dinheiro e outros meios de pagamento. Deve ser confiável, rápido e com raciocínio matemático. Este funcionário não pode ter qualquer contato com os alimentos.

Estrutura Organizacional

Figura 3: Organograma da Casa de Sucos



Fonte: Elaborado pelo autor

5. Análise SWOT

O termo **SWOT** é uma sigla em inglês, que representa um acrônimo de **Forças** (Strengths), **Fraquezas** (Weaknesses), **Oportunidades** (Opportunities) e **Ameaças** (Threats). A técnica é creditada a Albert Humphrey, que liderou um projeto de pesquisa

na Universidade de Stanford nas décadas de 1960 e 1970, usando dados da revista Fortune sobre as 500 maiores corporações.

Voltada a fatores externos esta análise é realizada sob os aspectos demográficos, econômicos, legais, políticos, tecnológicos e culturais, para diante deles descrever as ameaças, as oportunidades, as forças e as fraquezas que o ambiente apresenta ao mercado em que se pretende iniciar o empreendimento.

As oportunidades são afetadas por fatores que podem torná-las mais ou menos interessantes aos olhos do empreendedor, tais como, grau de disponibilidade de insumos, ciclo de vida do setor, lucratividade, mudanças que estão ocorrendo no setor, efeitos da evolução tecnológica, grau de imunidade à concorrência, adequação às características individuais e por fim, potencial de lucro e crescimento. A seguir tem-se uma listagem das oportunidades, ameaças, forças e fraquezas do setor de alimentação, em um contexto nacional e local.

5.1 Oportunidades do Setor no Contexto Nacional

- Um quarto das refeições dos brasileiros é feito fora de casa e essa tendência cresce a uma taxa de 1,5% ao ano.
- O clima mais quente é um fator que colabora com a ingestão de bebidas refrescantes.
- A atual consciência da sociedade com relação à saúde, o âmbito natural, a questão ecológica e meio ambiente, incentiva o surgimento de novos negócios nas áreas de nutrição e condicionamento físico.
- A migração de classes sociais e controle da inflação, gerando oportunidade de trazer novos consumidores.
- Empresas ecologicamente corretas, tendem a se sobressair em relação aos concorrentes.
- Tendência crescente no consumo por sucos naturais.
- Os brasileiros gastam em média 4,856% de sua renda com refeições fora de casa.
- Grande parte da concorrência não dispõe de um ambiente adequado para atender os clientes.
- O setor de alimentos é considerado um dos que melhor sobrevivem às crises econômicas e que, às vezes, podem até crescer com elas.
- O negócio ganha destaque e chama a atenção por causa da variedade de frutas encontradas no País.

5.2 Ameaças do Setor no Contexto Local

- Alto índice de concorrentes nas proximidades do estabelecimento.
- O suco Natural ainda não é a bebida preferida dos Paulistanos.
- O clima afeta diretamente as vendas do produto.
- O faturamento está diretamente ligado à necessidade de alavancar uma grande quantidade de vendas do produto.
- Preocupação quanto a oscilações no preço, devido à sazonalidade, de algumas frutas (matérias-primas) utilizadas pela empresa.

5.3 Pontos Fortes

- Apresentará uma boa localização geográfica e possuirá sua fachada como forma de propaganda atrativa, devido ao grande fluxo de pessoas que passam pelo local diariamente.
- Possuirá qualidade diferenciada nos produtos, pois os sucos serão 100% naturais servidos em copos descartáveis de 500 ml, possuindo assim, um padrão de qualidade superior.
- Por apresentar um *mix* de produtos voltado a uma boa alimentação, qualidade de vida, algo natural, sem condimentos, “gorduras trans”, a marca acaba se relacionando à saúde, a uma melhor prática alimentar.
- Possuirá sistema de entrega em domicílio. A empresa fará entregas em um raio de até 1 km do estabelecimento.
- Apresentará um ambiente familiar e agradável, adequado para uma boa conversa e descanso.
- Inexistência de inadimplência, devido à forma de pagamento adotada pela empresa, abrangendo somente o uso de cartões de crédito/débito, vale refeição e/ou uso de dinheiro.

5.4 Pontos Fracos

- Está previsto uma queda significativa nas vendas nos períodos sazonais, inverno, em dias de chuva e mau tempo, por ser uma casa que proporciona, em primeiro plano, produtos consumidos com mais assiduidade durante o calor.
- Apresentará preços superiores à concorrência na maioria de seus produtos, sendo a diferença de preço de acordo com o grau de sofisticação do mesmo.

- Expectativa de um atendimento ineficiente, havendo maior tempo de espera dos produtos quando se tem um movimento acima do normal, devido ao número restrito de funcionários e capacidade de instalações.

6. Plano Financeiro para a Casa de Sucos

Com base nos dados descobertos para investimentos, previsão de receitas e despesas, será feita a aplicação dos métodos financeiros citados no referencial teórico para conhecer a viabilidade econômica deste projeto, a fim de orientar a tomada de decisão.

A seguir serão apresentadas todas as variáveis do projeto da Casa de Sucos e a forma como foram previstas, além da maneira como serão organizadas para nos prover a informação desejada.

6.1 Dimensionamento dos Investimentos

O investimento inicial diz respeito à quantia de dinheiro que a empresa precisará para iniciar suas atividades. DOLABELA (1999), classifica três tipos de gastos que compõem o investimento inicial:

1. **Despesas pré-operacionais:** gastos que o empreendedor efetua antes de sua empresa começar a funcionar, ou seja, antes de entrar em operação.
2. **Investimentos fixos:** são os gastos com aquisição e instalação de máquinas e equipamentos, obras e reformas, móveis e utensílios, veículos, centrais telefônicas, aparelhos eletrônicos, de informática, imóveis, salas, casas, lotes, galpões. Constituem também o patrimônio da empresa e podem ser vendidos e convertidos em dinheiro.
3. **Capital de giro inicial:** são os gastos operacionais necessários para iniciar as atividades da empresa, colocá-la em funcionamento. Serão posteriormente cobertos pelas receitas, mas, no início, têm que ser bancados pelo empreendedor. Referem-se ao aluguel do imóvel, pró-labore, salários e encargos, aluguel de telefone, depreciações, luz, honorários do contador, materiais de limpeza, etc.

Um projeto básico de investimento para uma *Casa de Sucos* de 35 a 50m² exige um investimento inicial estimado em **R\$ 80 mil**, aproximadamente, a ser alocado majoritariamente nos seguintes itens:

Tabela 1: Despesas com a montagem da loja

Obras Iniciais e Montagem de Loja:	Piso, Pintura, Instalação Elétrica e Hidráulica, Letreiro, Luz de Emergência, Extintor de Incêndio, instalação de câmeras de segurança, Aparelhos de ventilação, etc.	R\$ 30.000,00
Equipamentos e Utensílios:	Liquidificadores domésticos (seis); Extratores de sucos industriais (dois); Geladeiras domésticas (duas); Freezer vertical (um); Balcão caixa em vidro com expositor de produtos; Balcão seco; Vitrines geladas; Multiprocessador de alimentos; Emissor de cupom fiscal; Computador; Vasilhames e louças em geral; uniformes, 10 Mesas e 40 cadeiras; Máq. de fazer gelo; Armários e prateleiras para estocagem; etc.	R\$ 20.000,00
Estoque Inicial de Mercadorias:	Frutas, legumes, verduras, açúcar, mel, adoçante, leite, guardanapos, Sacolas, etc.	R\$ 6.000,00
Abertura de Firma:	Despesas com Contador, Prefeitura, Cadastro de CNPJ, etc.	R\$ 2.000,00
Marketing Inicial:	Lâminas Promocionais, <i>folders</i> , <i>flyers</i> e cardápios para a distribuição em escritórios e casas etc.	R\$ 2.000,00
Capital de Giro:	Montante de recursos financeiros que a empresa precisa manter para garantir a dinâmica do seu processo de negócio.	R\$ 20.000,00
Total do investimento:		R\$ 80.000,00

Fonte: Elaborado pelo autor.

Este é um quadro exemplo e com **valores simbólicos** para organizar os gastos com o investimento inicial.

O objetivo é a utilização de recursos próprios para a implantação do projeto.

6.2 Previsões de Custos e Despesas

Os custos para o funcionamento da *Casa de Sucos* foram estimados levando-se em consideração a previsão de crescimento de 10% sobre os valores propostos inicialmente em um período de 5 anos, conforme demonstrados a seguir:

Tabela 2: Despesas e custos operacionais

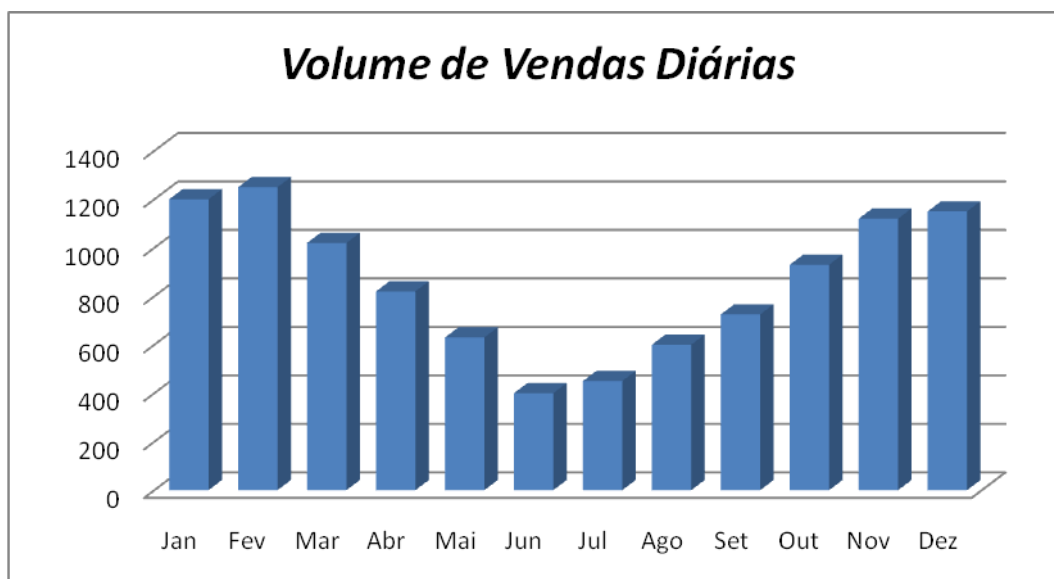
Descrição	Mês	Ano 0	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4
Despesas Fixas						
Aluguel	R\$ 5.000,00	R\$ 55.000,00	R\$ 60.500,00	R\$ 66.550,00	R\$ 73.205,00	R\$ 80.525,50
Pro labore	R\$ 4.000,00	R\$ 44.000,00	R\$ 48.400,00	R\$ 53.240,00	R\$ 58.564,00	R\$ 64.420,40
Purificador de Água	R\$ 69,90	R\$ 768,90	R\$ 845,79	R\$ 930,37	R\$ 1.023,41	R\$ 1.125,75
Telefone	R\$ 200,00	R\$ 2.200,00	R\$ 2.420,00	R\$ 2.662,00	R\$ 2.928,20	R\$ 3.221,02
Água	R\$ 500,00	R\$ 5.500,00	R\$ 6.050,00	R\$ 6.655,00	R\$ 7.320,50	R\$ 8.052,55
Energia Elétrica	R\$ 700,00	R\$ 7.700,00	R\$ 8.470,00	R\$ 9.317,00	R\$ 10.248,70	R\$ 11.273,57
Funcionários/Encargos	R\$ 9.900,00	R\$ 108.900,00	R\$ 119.790,00	R\$ 131.769,00	R\$ 144.945,90	R\$ 159.440,49
Material de Limpeza	R\$ 250,00	R\$ 2.750,00	R\$ 3.025,00	R\$ 3.327,50	R\$ 3.660,25	R\$ 4.026,28
Lavanderia	R\$ 100,00	R\$ 1.100,00	R\$ 1.210,00	R\$ 1.331,00	R\$ 1.464,10	R\$ 1.610,51
Marketing	R\$ 333,33	R\$ 4.000,00	R\$ 4.400,00	R\$ 4.840,00	R\$ 5.324,00	R\$ 5.856,40
Empréstimo	R\$ 800,00	R\$ 9.600,00	R\$ 9.600,00	R\$ 9.600,00	R\$ 9.600,00	R\$ 9.600,00
Total	R\$ 21.853,23	R\$ 241.518,90	R\$ 264.710,79	R\$ 290.221,87	R\$ 318.284,06	R\$ 349.152,46
Despesas Variáveis						
Matéria-prima	R\$ 17.000,00	R\$ 187.000,00	R\$ 205.700,00	R\$ 226.270,00	R\$ 248.897,00	R\$ 273.786,70
Água	R\$ 2.500,00	R\$ 27.500,00	R\$ 30.250,00	R\$ 33.275,00	R\$ 36.602,50	R\$ 40.262,75
Energia Elétrica	R\$ 3.500,00	R\$ 38.500,00	R\$ 42.350,00	R\$ 46.585,00	R\$ 51.243,50	R\$ 56.367,85
Total	R\$ 23.000,00	R\$ 253.000,00	R\$ 278.300,00	R\$ 306.130,00	R\$ 336.743,00	R\$ 370.417,30

Fonte: Elaborado pelo autor.

6.3 Previsões das Receitas

As previsões foram baseadas levando-se em consideração diversos fatores, entre eles: a **capacidade de produção diária** (aproximadamente 2.700 sucos), a **circulação diária de pessoas pela região** (aproximadamente 13 mil pessoas) e pesquisas junto aos **concorrentes** de diversas localidades, onde a média de produtos vendidos diariamente aproxima-se de 1.000 sucos vendidos em dias quentes. Essa média de vendas cai vertiginosamente quando os dias estão frios e chuvosos alcançando uma média anual estipulada em 800 sucos diários, tendo como base o clima tropical do país.

Figura 4: Gráfico do volume de vendas diárias



Fonte: Estimativa elaborada pelo autor.

No caso da nova *Casa de Sucos* achou-se aceitável estipular uma média de vendas diárias base mais modesta e segura em se tratando ser um novo empreendimento, ficando em torno de 600 sucos diários, tendo em vista a comparação com a concorrência.

A política de preços também foi baseada na concorrência levando-se em conta o diferencial de sofisticação e ingredientes de altíssima qualidade de cada produto.

Tabela 3: Estimativa de Vendas e Margem de Contribuição dos Produtos

Estimativa de Vendas / Margem de Contribuição / Ponto de Equilíbrio				
Valor p/ Produto	Qtd p/ Produto	Participação nas Vendas	Margem de Contribuição	Ponto de Equilíbrio (p/ Ano)
R\$ 3,80	210	35%	R\$ 1,88	39.435
R\$ 4,20	150	25%	R\$ 2,28	25.485
R\$ 4,70	138	23%	R\$ 2,78	20.952
R\$ 5,30	72	12%	R\$ 3,38	9.694
R\$ 6,00	30	5%	R\$ 4,08	3.568
Qtd Total	600	100%		99.134

Fonte: Estimativa elaborada pelo autor.

Os produtos apresentam uma pequena variação de preços, mínimo de R\$ 3,80 e máximo de R\$ 6,00. Levando-se em conta a participação nas vendas estipuladas pelo autor, chegou-se a um preço médio por produto em torno de **R\$ 4,40**, considerando a porcentagem de vendas de cada produto.

Com esse levantamento foi estimado que cada suco produzido tenha um custo médio unitário de aproximadamente **R\$ 1,92** (500 ml de suco). Neste cálculo estão inclusos: energia elétrica e água (utilizados na produção dos sucos), armazenamento/transporte e matéria-prima (frutas, legumes, verduras, açúcar, adoçante, leite, mel, etc).

Com isso a margem de contribuição alcançada foi de **R\$ 2,48**, o que equivale a **56%** do preço médio do produto.

Abaixo segue informações alcançadas definindo o ponto de equilíbrio:

Tabela 4: Ponto de Equilíbrio.

Ponto de Equilíbrio			
	Ano	Mês	Dia
Unidades	99.134	9.012	451
Valores	R\$ 428.151,57	R\$ 38.922,87	R\$ 1.946,14

Fonte: Estimativa elaborada pelo autor.

6.4 Previsão da Demonstração de Resultados e do Fluxo de Caixa Operacional

Segundo Brigham e Ehrhardt (2007), o passo mais importante, mas também mais difícil no processo de orçamento de capital, é a estimativa dos fluxos de caixa de projetos – os desembolsos para o investimento e as entradas líquidas de caixas anuais após o

projeto iniciar suas operações. Muitas variáveis estão envolvidas e muitas pessoas e departamentos participam do processo.

Tabela 5: Resultados do fluxo de caixa – Empresa Casa de Sucos

FLUXO DE CAIXA COMPLETO						
Anos	0	1	2	3	4	5
(-) Investimentos	-80.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
(+) Vendas		132.000	151.800	174.570	200.756	230.869
(*) Preço		4,40	4,84	5,32	5,85	6,44
(=) Receitas		580.404	734.211	928.777	1.174.903	1.486.252
(-) Custo Variáveis		253.000	290.950	334.593	384.781	442.499
(=) Lucro Bruto		327.404	443.261	594.184	790.122	1.043.754
(-) Despesas Fixas		241.519	241.519	241.519	241.519	241.519
(-) Depreciação		2.000	2.000	2.000	2.000	2.000
(=) Lucro Tributável		87.885	199.742	350.666	546.603	800.235
(-) IR / CSLL		29.881	67.912	119.226	185.845	272.080
(=) Lucro Operacional Líquido		58.004	131.830	231.439	360.758	528.155
(+) Desp. que não Alteram o Caixa		2.000	2.000	2.000	2.000	2.000
(=) Fluxo de Caixa Projetado	-80.000,00	60.004	133.830	233.439	362.758	530.155

Fonte: Estimativa elaborada pelo autor.

Para este investimento será considerando um crescimento de **15%** nas vendas durante os períodos, com um planejamento de retorno de pelo menos **10%** a.a. sobre o capital investido e impostos calculados a uma taxa de **34%**.

Toda vez que se pretende investir um capital ou ocorre a necessidade de se comprar um bem de capital, surge um problema de engenharia econômica. Empregando métodos específicos, os resultados das oportunidades de negócios podem ser comparados com o objetivo de apurar-se a melhor alternativa para o investimento. Economicamente, a melhor alternativa em termos de projeto é aquela que, a longo prazo, propicia uma maior rentabilidade ou um menor custo e maximiza resultados para os investidores. Na opinião de Brigham e Ehrhardt (2007), “Os projetos de investimentos normalmente envolvem aplicações de recursos substanciais, e seu impacto sobre a empresa estende-se por períodos relativamente longos. Envolvem gastos irrecuperáveis e fixos, que dificilmente podem ser corrigidos ou repostos, uma vez executada a decisão [...]”.

Para a análise do plano de negócios da *Casa de Sucos* utilizou-se como referencial teórico, as diversas medidas financeiras, estimadas de acordo com as condições nas quais se espera que a empresa possa atuar e das suas necessidades operacionais.

6.5 Período Payback

É o período em que o valor do investimento é recuperado, ou seja, é o prazo em que os valores dos benefícios líquidos de caixa se igualam ao valor do investimento inicial.

Apresenta deficiências, pois desconsidera o valor do dinheiro no tempo (valores correntes), e é calculado simplesmente adicionando os fluxos de caixa futuros, sem a taxa de desconto. Além disso, não considera os fluxos de caixa gerados durante o resto da vida útil do investimento.

Outro problema é que a regra do *payback* também desconsidera diferenças de risco, isto é, calcula-se da mesma maneira para projetos muito arriscados e para projetos muito seguros.

O *payback* bom varia de acordo com o projeto, dependendo do tipo de empresa e ramo de negócio, portanto não é uma regra para a decisão a ser tomada.

Diz-se que o investimento é aceitável quando seu período de *payback* é inferior a algum período pré-determinado de tempo.

Abaixo, a tabela demonstra o fluxo de caixa do projeto e os respectivos saldos de *payback*:

Tabela 6: Cálculos do *payback* simples

CÁLCULO DO PAYBACK						
PAYBACK SIMPLES						
Anos	0	1	2	3	4	5
Fluxo de caixa operacional	-80.000	60.004	133.830	233.439	362.758	530.155
Fluxo de caixa acumulado	-80.000	-19.996	113.834	347.273	710.031	1.240.186
Payback Simples	1,18 => O projeto se paga em 01 ano e 2 meses.					

Fonte: Estimativa elaborada pelo autor.

O período de *payback* se resume na fórmula:

$$\text{Payback} = \text{Ano anterior à recuperação} + (\text{Não recuperado} / \text{Entrada no ano})$$

Definindo desta forma que, se a vida do projeto for superior a **1 ano e 2 meses**, ele se torna viável.

O *Payback* descontado segue a mesma lógica do *Payback*, porém abate os saldos com os **valores presentes (VP)** do Fluxo de Caixa.

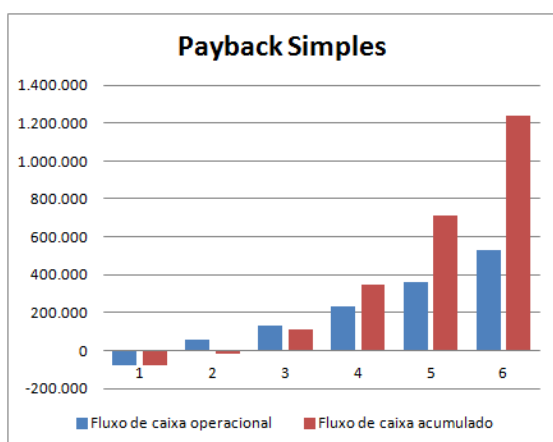
Tabela 7: Cálculos do payback descontado.

CÁLCULO DO PAYBACK						
PAYBACK DESCONTADO						
Anos	0	1	2	3	4	5
Fluxo de caixa do projeto	-80.000	60.004	133.830	233.439	362.758	530.155
Fluxo de caixa descontado	-80.000	52.178	101.195	153.490	207.408	263.581
Fluxo de caixa acumulado (D)	-80.000	-27.822	73.372	226.862	434.270	697.851
Payback Descontado	1,33 => O projeto se paga em 01 ano e 3 meses.					

Fonte: Estimativa elaborada pelo autor.

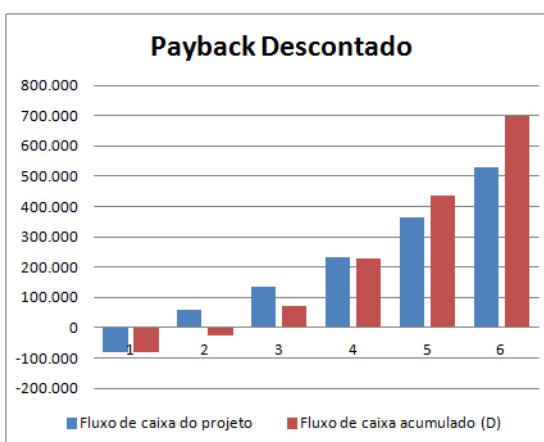
Definindo desta forma que, se a vida do projeto for superior a **1 ano e 3 meses**, ele se torna viável.

Figuras 05: Resultados do payback simples.



Fonte: Estimativa elaborada pelo autor.

Figuras 06: Resultados do payback descontado.



Fonte: Estimativa elaborada pelo autor.

6.6 VPL – Valor Presente Líquido

Consiste em determinar um valor no instante inicial, a partir de um fluxo de caixa formado por receitas e despesa, descontando o custo do capital. Comparam-se entradas e saídas de caixa de um investimento, no valor presente. Neste caso, para a aprovação do investimento será necessário que o VPL seja positiva, indicando que o retorno é superior ao mínimo desejado, (TMA) Taxa Mínima de Atratividade. No caso de valores de VPL negativos, o projeto torna-se inviável economicamente e, $VPL=0$, indica que o retorno do investimento é igual a (TMA), não sendo indicada sua implementação.

Fórmula:

$$VPL = \frac{\text{Valor 1}}{(1+i_1)^1} + \frac{\text{Valor 2}}{(1+i_2)^2} + \frac{\text{Valor 3}}{(1+i_3)^3} + \frac{\text{Valor 4}}{(1+i_4)^4} + \dots + \frac{\text{Valor n}}{(1+i_n)^n}$$

ou,

$$VPL = \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+i)^t} - I_0$$

Onde: CF_t é o fluxo de caixa do projeto, na data t ; i é o custo do capital (ou taxa de retorno exigida) e n é a vida útil do projeto. Subtrai-se esse valor do valor presente de saída (II).

O VPL totalizou **R\$ 697.850,82**, segundo levantamento e cálculos observados na planilha anexa.

6.7 TIR – Taxa Interna de Retorno

Taxa Interna de Retorno (TIR): usada para analisar investimentos, assume implicitamente que todos os fluxos intermediários de caixa são reinvestidos à própria TIR calculada para o investimento. Os critérios de decisão, quando a TIR é usada para tomar decisões do tipo “aceitar-rejeitar”, são: se a TIR for maior ou igual ao custo de capital (taxa mínima de atratividade), se aceita o projeto; se for menor, rejeita-se o projeto. Para Gitman (2007), esse critério garante que a empresa esteja obtendo, pelo menos, sua taxa requerida de retorno e que tal resultado deveria aumentar o seu valor de mercado e, conseqüentemente, a riqueza dos seus proprietários.

Fórmula:

$$CF_0 = \frac{CF_1}{(1+IRR)^1} + \frac{CF_2}{(1+IRR)^2} + \dots + \frac{CF_n}{(1+IRR)^n} = 0 \quad \text{ou,} \quad NPV = \sum_{t=0}^n \frac{CF_t}{(1+IRR)^t} = 0$$

A TIR totalizou **143%**, segundo levantamento e cálculos observados na planilha anexa.

6.8 TIRM – Taxa Interna de Retorno Modificada

A *TIR modificada* (ou MTIR) é uma forma alterada da taxa interna de retorno e procura corrigir problemas relacionados à diferença de taxas reais de financiamento dos investimentos (despesas com valores negativos) e de aplicação de caixa excedente (receitas com valores positivos) existente no cálculo da TIR.

Fórmula:

=MTIR(valores; taxa_financiamento; taxa_reinvestimento)

- *Valores* é um intervalo que contenha os fluxos de caixa do investimento. Estes números representam uma série de pagamentos (valores negativos) e recebimentos (valores positivos) que ocorrem em períodos regulares.

- *Taxa_financiamento* é a taxa de juros paga sobre o dinheiro usado nos fluxos de caixa;
- *Taxa_reinvestimento* é a taxa de juros recebida nos fluxos de caixa ao reinvesti-los. Geralmente, esta taxa representa o custo de capital do projeto.

A MTIR totalizou **81%**, segundo levantamento e cálculos observados na planilha anexa.

6.9 Análise de Risco do Projeto

O risco do projeto está ligado diretamente em não alcançar as metas de vendas dos produtos ou receita esperada. Por isso, para amenizar tais riscos deste projeto, foi definido um rigoroso processo de viabilidade, estudando-se o mercado, os preços, os custos, os fornecedores e principalmente o local que será implantado o novo estabelecimento. Para ter uma ideia do risco isolado do projeto e a incerteza, foram utilizadas as análises de sensibilidade e de cenário.

6.10 Análise de Sensibilidade e Cenário

As incertezas imprimem, geram e implicam em riscos, que são definidos com a probabilidade ou possibilidade da ocorrência de valores para determinados eventos e fenômenos, indesejáveis e, ou, adversos. Assim, em processos como de: medições, observações, avaliações e tomadas de decisão, podem ser influenciados por várias fontes de incertezas. Isto leva a estabelecer a convivência contínua e inevitável com inúmeros tipos de risco.

Análise de sensibilidade pode ser definida com uma técnica que permite de forma controlada conduzir uma simulação, a qual permite avaliar impactos associados: alterações dos valores das variáveis de entrada e dos parâmetros do sistema, e mudanças estruturais em um modelo. Estes impactos são determinados por meio de análises das variáveis de saída.

Em análises de sensibilidade, ao se proceder a várias rodadas de simulação e avaliar os cenários gerados, é possível constatar tendências, aplicadas a avaliações de riscos e incertezas, como o procedimento de geração de valores de variáveis aleatórias.

“No sentido mais básico, risco pode ser definido como possibilidade de perda. Os ativos de maiores possibilidades de perda são encarados como mais arriscados do que aqueles com menores possibilidades de perda. Mais formalmente, os termos, “risco” e

“incertezas” são usados diferentemente com referência à variabilidade de retornos esperados, relativos a um dado ativo” (GITMAN 2007).

A diferença entre risco e incerteza, conforme definida pelos estatísticos, relaciona-se ao conhecimento das probabilidades ou chances de ocorrerem certos resultados. O risco existe quando quem toma decisão pode estimar probabilidades relativas a vários resultados, baseando-se em dados históricos. A incerteza existe quando não se tem dados para fazer estimativas aceitáveis.

Uma simples visão comportamental de risco é obtida usando-se a análise de sensibilidade, que consiste em considerar inúmeros resultados possíveis ao se avaliar um projeto. A análise de cenários não faz uma previsão de incertezas, mas mitiga os riscos. A construção de cenários pode implicar na utilização de percentuais inferiores ou superiores aos almejados.

Para a análise propomos situações diversas a apresentada. As situações que serão simuladas se dão da seguinte forma:

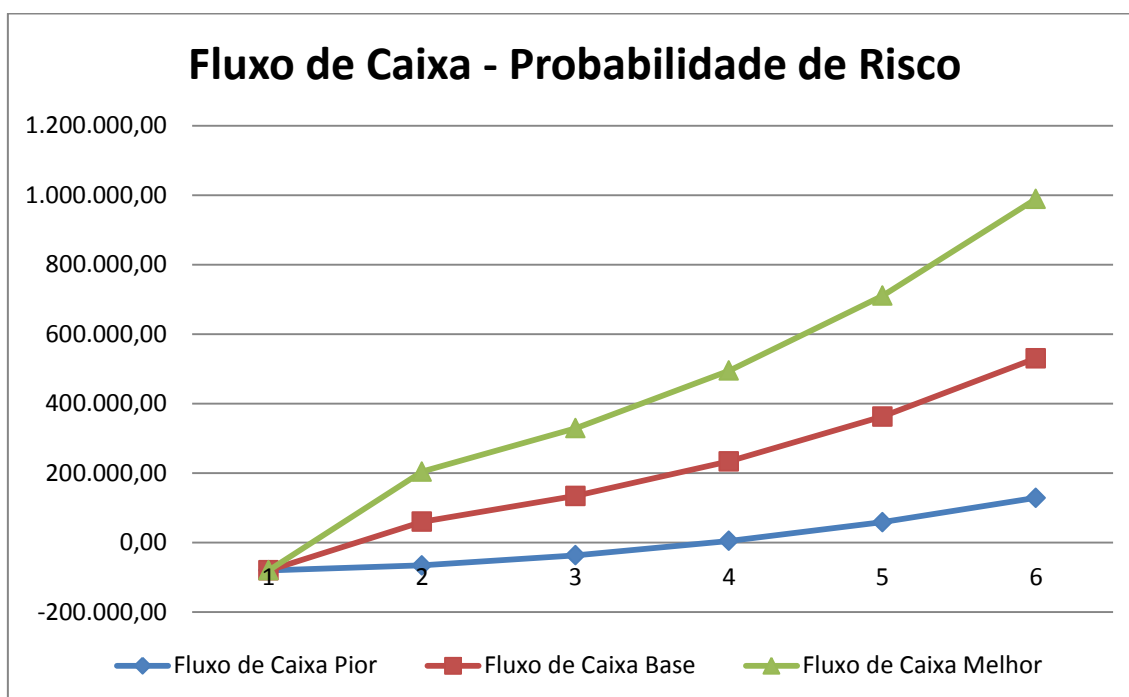
- **Pior caso:** redução de 58% na estimativa de vendas dos produtos (diminuindo a média diária de 600 para 250 sucos vendidos).
- **Melhor caso:** aumento de 67% na estimativa de vendas dos produtos (aumentando a média diária de 600 para 1.000 sucos vendidos).

Tabela 8: Fluxo de Caixa – Probabilidade de Risco.

FLUXO DE CAIXA - PROBABILIDADES DE RISCO						
Anos	0	1	2	3	4	5
Fluxo de Caixa Pior	-80.000,00	-66.046	-36.826	4.678	58.561	128.310
Fluxo de Caixa Base	-80.000,00	60.004	133.830	233.439	362.758	530.155
Fluxo de Caixa Melhor	-80.000,00	204.062	328.865	494.880	710.411	989.406

Fonte: Estimativa elaborada pelo autor.

Figura 7: Fluxo de Caixa – Probabilidade de Risco.



Fonte: Estimativa elaborada pelo autor.

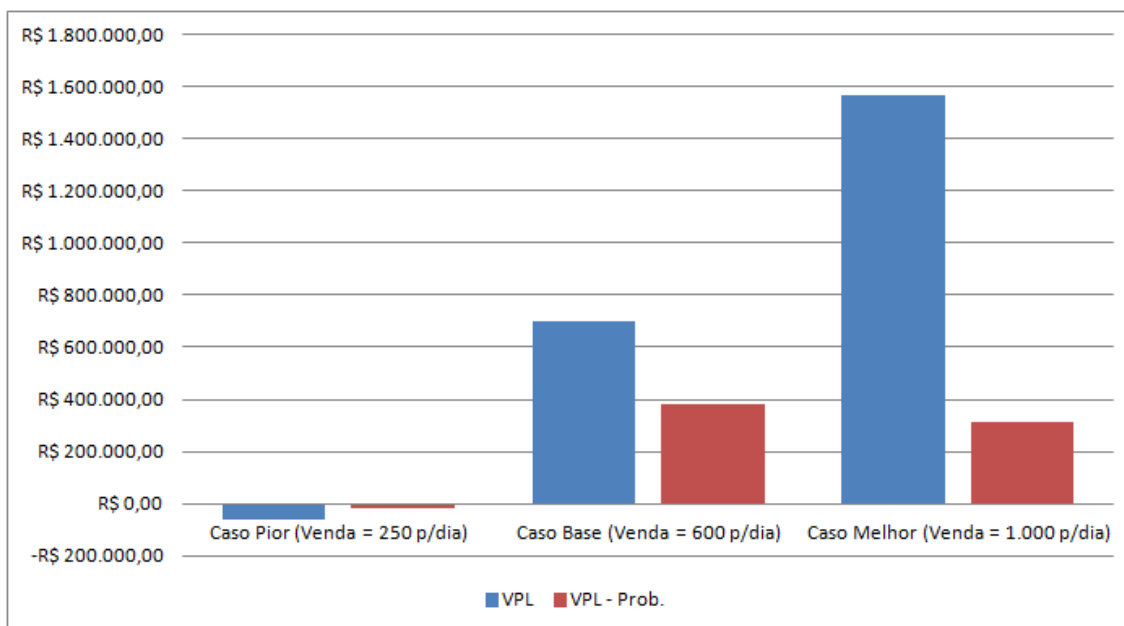
Levando-se em consideração a opção do autor em definir uma média de sucos vendidos mais modesta em relação à concorrência foi estipulada uma probabilidade de acontecimento em torno de **55% para o caso base, 25% para o pior caso e de 20% para o melhor caso**. Os valores obtidos seguem abaixo:

Tabela 9: Análise de cenário do projeto.

CASOS	VPL	Probabilidade	VPL - Prob.	TIR	TIRM
Caso Pior (Venda = 250 p/dia)	-R\$ 64.926,07	25%	-R\$ 16.231,52	1%	4%
Caso Base (Venda = 600 p/dia)	R\$ 697.850,82	55%	R\$ 383.817,95	143%	81%
Caso Melhor (Venda = 1.000 p/dia)	R\$ 1.569.595,83	20%	R\$ 313.919,17	310%	111%
		VPL Ponderado	R\$ 681.505,60		

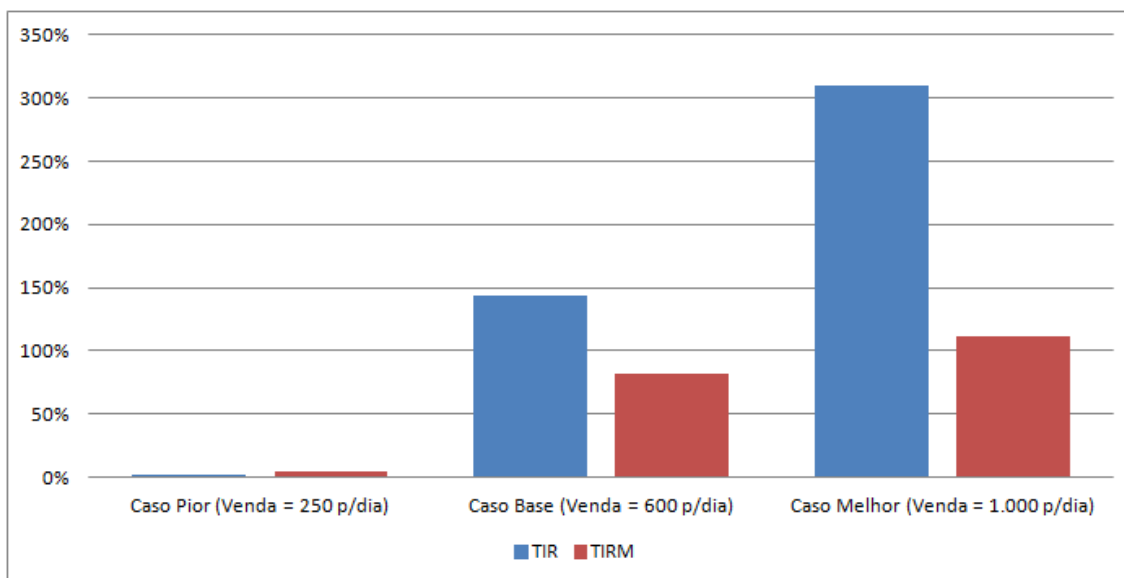
Fonte: Estimativa elaborada pelo autor.

Figura 8: Análise de cenário do projeto VPL.



Fonte: Estimativa elaborada pelo autor.

Figura 9: Análise de cenário do projeto TIR.



Fonte: Estimativa elaborada pelo autor.

CONCLUSÃO

O presente estudo exploratório visou apresentar um Plano de Negócios para um projeto de investimento visando à implantação de um novo estabelecimento comercial do tipo Casa de Sucos.

A primeira etapa de elaboração do plano foi responsável por uma caracterização do mercado em que se pretende atuar. Foram considerados diversos aspectos relevantes ao empreendimento, bem como a concorrência e a clientela.

A partir das pesquisas de campo realizadas, foi verificado que falta infraestrutura adequada para um atendimento de qualidade aos clientes, nos estabelecimentos da concorrência, o que representa uma boa oportunidade de ingressar no mercado e levar um produto diferenciado ao cliente.

Uma vez definida essa questão partiu-se para o plano financeiro, que constatou através da realização de cálculos a viabilidade econômico-financeira do empreendimento proposto, tendo o retorno do capital investido estimado aproximadamente dentro do período de **1 ano e 2 meses**. É importante ressaltar que essa etapa somente foi possível devido à realização da análise de mercado, pois a partir da verificação de que havia um espaço no mercado para o ingresso da nova empresa, foram então analisados outros fatores que levaram até a elaboração do plano financeiro.

Com o Plano de Negócios foi possível identificar os riscos e propor planos de segurança para minimizá-los, e até mesmo evitá-los, identificar os pontos fortes e fracos que possam inviabilizar o negócio e o ambiente em que se atuará. Conhecer seu mercado foi a ferramenta essencial para definir estratégias de marketing para seus produtos e serviços prestados, analisando o investido, assim, ter-se-á um poderoso guia que norteará todas as ações do negocio desenvolvido pela empresa.

O Plano de Negócios desenvolvido não é uma ferramenta estática, pelo contrário, é uma ferramenta extremamente dinâmica e deve ser atualizado e utilizado periodicamente pelo gestor da *Casa de Sucos*, evitando perdas futuras. É o guia e o pré-requisito básico para a gestão e gerenciamento do dia-a-dia.

Por essa razão, é necessário que se atenda que o Plano de Negócios da empresa, descreve como proceder e como utilizá-lo para as diversas finalidades a que se propõe. Serve também como um cartão de visitas para futuros investimentos, e como um instrumento de apresentação do empreendimento aos futuros franqueados, mas que engloba todas as suas principais características.

Alguns dos fatores determinantes para o sucesso do empreendimento serão: sua localização, a qualidade dos produtos oferecidos e a demanda do mercado que se encontra em desenvolvimento.

A análise financeira apontou para um futuro parecido nos três casos (base, melhor e pior), porém com dimensões diferentes. Os dados apurados para as variáveis ou itens que orientam a tomada de decisão sobre o investimento no projeto (caso base), temos que os métodos empregados reforçam que, embora o esforço financeiro seja grande, temos o **VPL** de **R\$ 697.850,82**, temos a **TIR** de **143%** e a **TIRM** de **81%**.

Diante do cenário econômico que foi apresentado, este projeto mostra-se viável e favorece a implantação do negócio, desde que o foco principal esteja na grande quantidade de vendas do produto, onde foi detectado o seu maior índice de risco, enquanto o fator encontrado que gera o menor risco para a empresa será o local escolhido para a implantação da Casa de Sucos.

BIBLIOGRAFIA

KOTLER, P. Administração de Marketing. Planejamento, Implementação e Controle. São Paulo: Atlas, 2005.

BRIGHAM, E. F. e EHRHARDT, M. C. *Administração financeira: teoria e prática*. São Paulo: Atlas, 2007.

DORNELES, J. L. Rodrigues. *Avaliação de investimentos em ativo imobilizado: um estudo focalizado em empresas brasileiras do setor de transporte rodoviário de cargas*. Universidade de São Paulo, 2001.

CECCONELLO, Antonio Renato; AJZENTAL, Alberto. *A construção do plano de negócio: percurso metodológico para: caracterização da oportunidade, estruturação do projeto conceptual, compreensão do contexto, definição do negócio, desenvolvimento da estratégia, dimensionamento das operações, projeção de resultados, análise de viabilidade*. São Paulo: Saraiva, 2008.

GITMAN, Lawrence J. *Princípios de Administração Financeira*. 10ª ed. São Paulo. Pearson, 2007.

GRIMALDI, R. A. *Empresa e seu Ambiente Relevante*. São Paulo, 1996.

DOLABELA, F. *Oficina do Empreendedor: A metodologia de ensino que ajuda a transformar conhecimento em riqueza*. 1ª. ed. São Paulo: Cultura Editores Associados, 1999.

HISRICH, Robert D; PETERS, Michel P. *Empreendedorismo*. São Paulo; Editora Bookman, 2004.

BITTAR, Felipe Toledo, *Implantação de e-commerce no Ramo Lotérico*, Monografia, PUC-COGAE, 2011.

Sites pesquisados:

<http://www.sebraesp.com.br/>

<http://www.ceagesp.gov.br/>

<http://www.abimaq.org.br/>

<http://www.ibraf.org.br/>

<http://www.leigerall.com.br>

<http://www.fazbem.com/a-importancia-dos-sucos/>

<http://saudeecologica.wordpress.com/2009/10/08/sucos-nectares-refrescos-qual-a-diferenca/>

<http://restauranter.blogspot.com.br/2010/11/suco-nectar-ou-refresco.html>

http://www.kraki.com.br/legisla/l_f_sucos.htm

<http://www.anvisa.gov.br/legis/index.htm>