



**UNIVERSIDADE REGIONAL INTEGRADA DO ALTO
URUGUAI E DAS MISSÕES
URI CAMPUS DE SANTO ÂNGELO/ RS
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS – CSA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO
ESTRATÉGICA DE ORGANIZAÇÕES – MESTRADO**

**PROPOSIÇÃO DE UM PLANO DE NEGÓCIOS PARA UMA CONFEITARIA
GERIDA POR UMA EMPREENDEDORA DA GERAÇÃO Y**

KELLY ZANON DE BORTOLI PISONI

**Santo Ângelo (RS)
2015**

KELLY ZANON DE BORTOLI PISONI

**PROPOSIÇÃO DE UM PLANO DE NEGÓCIOS PARA UMA CONFEITARIA
GERIDA POR UMA EMPREENDEDORA DA GERAÇÃO Y**

Dissertação de Mestrado em Gestão Estratégica de Organizações para obtenção do título de Mestre em Gestão Estratégica de Organizações, Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e Missões – URI – Campus de Santo Ângelo, Departamento de Ciências Sociais Aplicadas, Programa de Pós-Graduação em Gestão Estratégica de Organizações – Mestrado.

Professor Orientador Dra. Sibila Luft
Co-orientador Dr. Edio Polacinski

Santo Ângelo
2015

P678p Pisoni, Kelly Zanon de Bortoli
Proposição de um plano de negócios para uma confeitaria gerida por uma
empreendedora da Geração Y / Kelly Zanon de Bortoli Pisoni. – Santo Ângelo
: URI, 2015.

107 f. : il ; 30 cm

Dissertação (Mestrado) – Universidade Regional Integrada do Alto
Uruguai e das Missões – URI – Santo Ângelo. – Programa de Pós-Graduação
em Gestão Estratégica de Organizações, 2015.

1. Plano de negócios 2. Empreendedorismo 3. Geração Y I.
Título.

CDU: 65.012.2

Responsável pela catalogação: Fernanda Ribeiro Paz - CRB 10 / 1720

KELLY ZANON DE BORTOLI PISONI

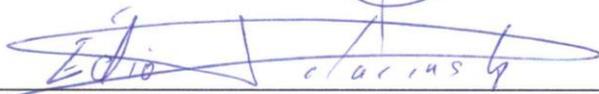
PROPOSIÇÃO DE UM PLANO DE NEGÓCIOS PARA UMA CONFEITARIA
GERIDA POR UM EMPREENDEDORA DA GERAÇÃO Y

Dissertação de Mestrado submetida à Banca Examinadora do Programa de Pós-Graduação em Gestão Estratégica de Organizações – Mestrado Profissional da Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões – URI – *Campus* de Santo Ângelo – RS, como parte dos requisitos necessários à obtenção do Grau de Mestre em Gestão Estratégica de Organizações, Área de Concentração: Desenvolvimento, Gestão e Organizações, Linha de Pesquisa: I – Estratégias Organizacionais.

Banca Examinadora:

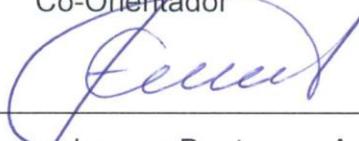


Profa. Dra. Sibila Luft, Doutora em Educação
Orientadora/Presidente

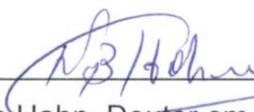


Prof. Dr. Edio Polacinski, Doutor em Engenharia de Produção

Co-Orientador



Prof. Dr. Ariosto Sparenberger, Doutor em Administração
Examinador Externo



Prof. Dr. Noli Bernardo Hahn, Doutor em Ciências da Religião
Examinador Interno

Santo Ângelo (RS), 20 de fevereiro de 2015.

AGRADECIMENTOS

Ao concluir esse trabalho não poderia deixar de agradecer, afinal foram dois anos dedicados ao Mestrado. Essa dedicação fez com que me ausentasse muitas vezes do convívio com pessoas que tanto amo ou que não estivesse presente em alguns momentos importantes. Contudo, valeu a pena.

Agradeço a minha família pela atenção e amor dispensados a mim nesse período. Sei que não pude dar toda atenção que mereciam, mas vocês compreenderam e me deram suporte durante esse período.

Agradeço em especial ao meu esposo Magnus, que não mediu esforços para me auxiliar nesse período e mesmo sabendo das dificuldades que enfrentaríamos, esteve sempre ao meu lado dando apoio e me incentivando a cada nova etapa que surgia. A ele todo meu amor e a certeza de que buscaremos sempre juntos alcançar aquilo que sonhamos

Agradeço à Cassia, que permitiu que o sonho da evolução da Doce Art passasse também pelas minhas mãos. Espero realmente poder colaborar para que esse crescimento seja ainda maior. Esse é apenas o início, porque juntas somos mais.

Agradeço aos colegas, professores e funcionários do Programa de Pós-Graduação em Gestão Estratégica de Organizações, em especial a Orientadora Sibila Luft e ao Co-orientador Edio Polacinski. Todos os momentos vividos nesse período foram de grande aprendizagem para mim. As trocas de experiências vividas ficarão sempre em minha memória e me auxiliarão na construção de meu caminho profissional.

Por fim, agradeço a Deus, pelo dom da vida, pela saúde e por me permitir conviver com pessoas tão queridas e que fazem minha vida se tornar tão especial.

Meus sinceros agradecimentos.

RESUMO

A ousadia e a criatividade aliadas à inovação impulsionam os jovens da Geração Y na busca por empreendimentos diferenciados. Contudo, a informalidade e a falta de planejamento podem ser fatais no momento da abertura de um novo negócio ou da reestruturação de uma empresa. O objetivo deste trabalho foi desenvolver um Plano de Negócios direcionado a uma empresa amadora do ramo de Confeitaria gerida por uma empreendedora da Geração Y em uma empresa gaúcha, tendo como problema de pesquisa quais os elementos necessários para o desenvolvimento do Plano de Negócios. A metodologia utilizada na pesquisa foi a pesquisa-ação. A pesquisa-ação traz como procedimento de trabalho o fato de o pesquisador encontrar-se empenhado na busca da solução para um problema, por meio de uma ação. A coleta dos dados da pesquisa foi feita por meio de entrevistas e de reuniões realizadas com a gestora da empresa a qual o trabalho se refere. Um questionário foi utilizado para coleta dos dados referentes aos processos da empresa. A partir da análise acerca das características da empresa e da gestora responsável por ela, bem como do estudo bibliográfico realizado na pesquisa, foi elaborado o Plano de Negócios direcionado para a empresa pesquisada e verificado que convém que a mesma seja constituída formalmente.

Palavras-chave: Geração Y, Empreendedorismo, Plano de Negócios.

ABSTRACT

The boldness and creativity combined with innovation drive young people of Generation Y in the search for different projects. However, informality and lack of planning can be fatal at the opening of a new business or restructuring of a company. The objective of this study was to develop a Business Plan aimed at an amateur company of confectionery branch managed by an entrepreneurial Generation Y in a gaucha company, with the research problem the elements necessary for the development of the Business Plan. The methodology used in the study was action research. Action research brings as working procedure the fact that the researcher find yourself engaged in the search for a solution to a problem by means of an action. The collection of research data was done through interviews and meetings with the management of the company to which the work relates. A questionnaire was used to collect data related to business processes. From the analysis on the characteristics of the company and the management responsible for it, as well as the bibliographic study in research, we designed the Business Plan directed to the company researched and verified that it is appropriate that it be formally constituted.

Keywords: Generation Y, Entrepreneurship, Business Plan.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Características das gerações	24
Quadro 2: Avaliação estratégica	58
Quadro 3: Necessidade de pessoal	65
Quadro 4: Cronograma de ações	69

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Investimento inicial	70
Tabela 2: Equipe própria	70
Tabela 3: Prestadores de serviços	71
Tabela 4: Distribuição de lucros	71
Tabela 5: Despesas administrativas	72
Tabela 6: Custo de produção	72
Tabela 7: Receitas	73
Tabela 8: Impostos	73
Tabela 9: Projeção do fluxo de caixa – de fevereiro a junho	74
Tabela 10: Projeção do fluxo de caixa – de julho a novembro	75
Tabela 11: Projeção do fluxo de caixa – total ano I	76
Tabela 12: Projeção do fluxo de caixa – total até ano V	77
Tabela 13: Análise de investimento	77

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	9
1.1 TEMA	9
1.2 DELIMITAÇÃO DO TEMA	10
1.3 PROBLEMA DE PESQUISA	10
1.4 OBJETIVOS	11
1.4.1 Objetivo geral	11
1.4.2 Objetivos específicos	11
1.5 JUSTIFICATIVA	11
2 REFERENCIAL TEÓRICO	13
2.1 ANÁLISE CONCEITUAL DAS GERAÇÕES VETERANOS, BABY BOOMERS, X E Y	13
2.1.1 O conceito de gerações	13
2.1.2 Geração Veteranos	14
2.1.3 Geração Baby Boomers.....	15
2.1.4 Geração X	17
2.1.5 Geração Y	19
2.2. EMPREENDEDORISMO	24
2.2.1 Conceituação	24
2.2.2 O empreendedor	26
2.2.3 Características do empreendedor	28
2.3 PLANO DE NEGÓCIOS	30
2.3.1 Conceituação	30
2.3.2 Importância do Plano de Negócios	31
2.3.3 Etapas do Plano de Negócios	32
2.3.3.1 Modelo de Plano de Negócios SEBRAE	32
2.3.3.2 Modelo de Plano de Negócios Starta	34
2.3.3.3 Modelo de Plano de Negócios Robert Hisrich	36
3. METODOLOGIA	39
3.1 TIPO DE PESQUISA	39
3.2 CARACTERÍSTICAS DA PESQUISA	40
3.3 COLETA, TRATAMENTO E APRESENTAÇÃO DOS DADOS	40
4. RESULTADOS E DISCUSSÕES	42
4.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA PESQUISADA	42
4.2 CARACTERIZAÇÃO DA GESTORA	45
4.3 ELEMENTOS DA EMPRESA PESQUISADA QUE COMPÕEM O PLANO DE NEGÓCIOS PROPOSTO	48
4.3.1 Produtos	48
4.3.2 Marketing	49
4.3.3 Clientes	50

4.3.4	Finanças	50
4.3.5	Concorrentes	51
4.3.6	Mercado	51
4.4.	PLANO DE NEGÓCIOS PROPOSTO	51
4.4.1	Sumário Executivo	52
4.4.2	Análise de Mercado	52
4.4.3	Avaliação Estratégica.....	58
4.4.4	Plano de Marketing	58
4.4.5	Plano Operacional	63
4.4.6	Plano de Implantação	67
4.4.7	Plano Financeiro	70
4.4.8	Avaliação do Plano de Negócios	78
5.	CONSIDERAÇÕES FINAIS	79
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	82

1 INTRODUÇÃO

No mundo competitivo dos negócios, a disputa de mercado se intensifica com o passar do tempo fazendo com que as organizações desenvolvam estratégias diferenciais para vencer o obstáculo da concorrência. A presente Dissertação de Mestrado estruturada a partir da linha de pesquisa Estratégias Organizacionais, aborda temáticas estreitamente relacionadas com a gestão estratégica das organizações: Gerações, Empreendedorismo e Plano de Negócios.

O capítulo 1 estrutura a parte introdutória deste trabalho e apresenta os elementos essenciais para realização da Dissertação de Mestrado. A introdução está dividida em seis seções, onde foram abordados tópicos referentes ao assunto da pesquisa. Apresenta-se como parte integrante da estrutura inicial: o tema, a delimitação do tema, o problema de pesquisa, os objetivos da pesquisa e a justificativa da Dissertação.

Na sequência da Dissertação, o capítulo 2 aborda o referencial teórico que inicialmente faz uma análise conceitual das Gerações Veteranos, Baby Boomers, Geração X e Geração Y. Em seguida são abordados conceitualmente os temas Empreendedorismo e Plano de Negócios, que dão embasamento para a construção do Plano de Negócios para a Confeitaria Doce Art, que será apresentada no capítulo que segue.

O capítulo 3 apresenta os procedimentos metodológicos para a realização da pesquisa, com informações a respeito do tipo de pesquisa, das características da pesquisa, bem como da forma de coleta, tratamento e apresentação dos dados. No capítulo 4 os resultados e discussões da Dissertação são apresentados e no capítulo 5 são realizadas as considerações finais.

1.1 TEMA

A presente Dissertação de Mestrado teve como tema o desenvolvimento de um Plano de Negócios direcionado a uma empresa amadora do ramo de Confeitaria – doces finos e decorados, gerida por uma empreendedora da Geração Y da cidade de Cruz Alta, Rio Grande do Sul.

A escolha do referido tema ocorreu em função da empresa amadora mencionada estar em constante crescimento no ramo dos doces na região de Cruz Alta. Contudo, a empresa, em função de ter sido organizada de forma amadora, necessita de auxílio para a profissionalização da mesma, visando um contínuo crescimento aliado à profissionalização de processos e recursos.

1.2 DELIMITAÇÃO DO TEMA

O estudo da Dissertação de Mestrado concentrou-se na análise da realidade atual da empresa Doce Art, visando a elaboração posterior do Plano de Negócios para reestruturação da mesma.

A Doce Art está localizada na cidade de Cruz Alta, estado do Rio Grande do Sul. Trata-se de uma empresa no ramo de doces finos e decorados, com grande aceitação na cidade e na região. A empresa possui uma gestora apenas, que é uma empreendedora da Geração Y.

Os campos conceituais que norteiam a Dissertação abordam uma análise das gerações e suas características, o empreendedorismo, bem como os referenciais relacionados ao Plano de Negócios.

1.3 PROBLEMA DE PESQUISA

A abertura de uma empresa não é tarefa simples. É necessário muito planejamento para que toda a idealização ocorra com a menor quantidade de erros possíveis. É necessário conhecer o mercado, traçar os objetivos da empresa. O Plano de Negócios tem o objetivo de auxiliar o empreendedor nesse planejamento.

Segundo o Sebrae (2013) pelo fato de traçar um retrato fiel do mercado, do produto e das atitudes do empreendedor, o Plano de Negócios é o instrumento ideal para quem quer iniciar uma empresa com maiores condições de êxito ou até mesmo ampliar ou promover inovações em seu negócio.

O empreendedor, ao elaborar um Plano de Negócios, mergulha na análise do seu projeto, o que possibilita a diminuição da taxa de risco e o subsidia nas decisões, que podem ser inclusive decisões de não abrir o respectivo negócio. (DOLABELA, 2008).

Atualmente vários são os instrumentos disponíveis para auxiliar o empreendedor no planejamento e organização de sua empresa. A presente Dissertação de Mestrado teve como problema de pesquisa a seguinte questão: Quais são os elementos necessários para desenvolver um Plano de Negócios para uma empresa do ramo de confeitaria gerida por uma empreendedora da Geração Y?

1.4 OBJETIVOS

Esta seção visa estabelecer os objetivos por meio dos quais se pretende investigar a temática proposta neste estudo, cujos resultados levam a resposta do questionamento formulado na seção anterior.

1.4.1 Objetivo Geral

Como objetivo geral da pesquisa, define-se:

- Desenvolver um Plano de Negócios direcionado a uma empresa amadora do ramo de Confeitaria gerida por uma empreendedora da Geração Y em uma empresa gaúcha.

1.4.2 Objetivos Específicos

Como objetivos específicos, definem-se:

- Fundamentar conceitualmente as variáveis de pesquisa: gerações Veteranos, Baby Boomers, X e Y, empreendedorismo e plano de negócios;
 - Identificar na empresa pesquisada as características de gestão organizacional;
 - Definir um Plano de Negócios específico para a empresa a partir de diferentes modelos, com base nos interesses da pesquisa;
- Analisar, a partir dos principais desafios da Geração Y na gestão, se é o caso de constituir a empresa formalmente ou não.

1.5 JUSTIFICATIVA

Uma geração que está sempre conectada, que possui muito conhecimento técnico, que é preocupada com questões sociais e com a diversidade, que se adapta facilmente a mudanças, que prioriza a realização pessoal à realização profissional, que vê o trabalho como desafio, que não tem medo da rotatividade e que não sabe lidar com frustrações. Criativos, imediatistas, inovadores, informais e agora empreendedores. Essa é a Geração Y, que está cada vez mais inserida no mercado profissional buscando seu espaço.

A ousadia e a criatividade aliadas à inovação impulsionam esses jovens da Geração Y na busca por novos negócios, por empreendimentos diferenciados. Contudo, a informalidade e

a falta de planejamento podem ser fatais no momento da abertura de um novo negócio ou da reestruturação de uma empresa.

A Geração Y tem demonstrado em seus hábitos características que definem uma nova forma de ser e de agir na sociedade. Características essas relacionadas com o ritmo de mudança, a necessidade e o grau de interatividade, o acesso à informação e o entendimento do mundo. Essa nova forma de ver e ser na sociedade está trazendo reflexos significativos no mundo do trabalho. (LOMBARDIA et al. apud VASCONCELOS et al., 2009).

Os autores confirmam o que justifica a presente pesquisa. O próprio conceito de trabalho está baseado em um contrato psicológico diferente do estabelecido pelos antecessores dessa geração. Trabalho passa a ser visto como fonte de satisfação e aprendizado, mais do que uma fonte econômica, o que altera a percepção de carreira, promoção, estabilidade e vínculo profissional que eram bastante valorizados pelas gerações anteriores. (LOMBARDIA et al. apud VASCONCELOS et al., 2009)

Dessa forma, a justificativa da Dissertação de Mestrado fundamentou-se na intenção da pesquisadora, de referenciar a forma como uma gestora da Geração Y organiza suas atividades profissionais em uma empresa amadora. O trabalho também se justifica para a gestora no sentido de que possibilitou que a mesma obtivesse maior conhecimento acerca da possibilidade de ganhos que a empresa pode ter no momento em que as atividades forem estruturadas de forma mais profissional.

Para a pesquisadora o trabalho se justifica pela aproximação do estudo das gerações no mercado de trabalho com o âmbito dos estudos acadêmicos. Para a academia, a pesquisa se justifica por fornecer subsídios de informações para futuras pesquisas, principalmente no que diz respeito ao entrelaçamento dos temas propostos no estudo.

Sendo assim, a Dissertação teve como finalidade desenvolver um Plano de Negócios direcionado a uma empresa amadora do ramo de Confeitaria, gerida por uma empreendedora da Geração Y da cidade de Cruz Alta, Rio Grande do Sul. O Plano de Negócios buscou informações sobre o ramo de negócio, fornecedores, clientes, concorrentes e tem como objetivo a organização e profissionalização da empresa, que hoje vem conquistando um espaço considerável no mercado em que atua.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 ANÁLISE CONCEITUAL DAS GERAÇÕES VETERANOS, BABY BOOMERS, X E Y

Neste tópico são apresentadas conceitualmente as Gerações Veteranos, Baby Boomer, X e Y. Além dos conceitos abordados, o capítulo discute características das respectivas gerações, sob o enfoque de autores como Kullock (2010), Oliveira (2010), Zemke (2008) e Lipkin e Perrymore (2010).

2.1.1 O conceito de gerações

O conceito de “gerações” engloba o conjunto de indivíduos nascidos em uma mesma época, influenciados por um contexto histórico, determinando comportamentos e causando impacto direto na evolução da sociedade. O interesse no estudo sobre o tema nasceu da necessidade percebida pelos gestores em amenizar o conflito de gerações presente nas empresas, já que há profissionais de diferentes faixas etárias convivendo juntos no ambiente de trabalho (KULLOCK, 2010).

Conforme Forquin (2003), o termo geração é utilizado com frequência no sentido de classe e/ou de categoria de idade característica, onde a jovem geração, a geração adulta e a velha geração (ou antiga geração), não raramente têm que conviver em um mesmo ambiente organizacional. Pesquisando em uma concepção histórica e sociológica, designa um conjunto de pessoas que nasceram mais ou menos na mesma época, tendo em comum uma experiência histórica idêntica e/ou uma proximidade cultural. Enfatiza que não são apenas pessoas que nasceram em uma mesma época, ou que têm a mesma idade, mas também aquelas que tiveram o mesmo tipo de influência educativa, política e cultural. Ou seja, são pessoas que se desenvolveram e receberam um conjunto de conhecimentos parecidos, que perpetuam valores em comum que podem ser denominados de “sentimento de geração” ou ainda de “consciência de geração”.

A seguir serão expostos os conceitos referentes a cada Geração. Cabe ressaltar que alguns autores divergem no que se refere às datas de início e término das gerações. Para o presente trabalho serão utilizadas as seguintes datas, conforme Oliveira (2010): Geração Veteranos: nascidos entre 1922 e 1943; Geração “Baby Boomers”: nascidos entre 1945 e 1964; Geração “X”: nascidos entre 1965 e 1977; Geração “Y”: nascidos entre 1978 e 1995.

2.1.2 Geração Veteranos

Os veteranos são representados, segundo Zemke (2008), pelas pessoas nascidas entre 1922 e 1943 e/ou antes, e durante a Grande Depressão e a II Guerra Mundial, de acordo com o contexto histórico. A Geração dos Veteranos diz guardar a tradição e a sabedoria, além de estabelecer muitos contatos extra-organizacionais. No ambiente de trabalho eles se destacam por ser um grupo extremamente formal e cumpridor das regras, além de acompanhar todo o processo desde as contratações até as revisões de desempenho.

Apesar de já haverem ultrapassado ou estarem em idade de aposentadoria ou próximos dela, os veteranos são aqueles que têm muito interesse em continuar trabalhando em projetos, em regime de meio expediente e/ou como mentores de funcionários mais jovens. (ZEMKE, 2008).

Segundo o autor, o grupo veterano também é chamado de tradicional, burocrata e/ou silencioso e também é aquele que se tornou executivo nas décadas de 50, 60, e 70. Geralmente é um funcionário que estabeleceu uma atitude recíproca de lealdade com as empresas. Na época do seu ingresso no âmbito organizacional, o ambiente de trabalho era extremamente hierárquico e cada um conhecia o seu lugar e a possibilidade de ascensão era a de subir cada degrau passo a passo. As decisões, tomadas pelos níveis superiores, não eram discutidas com os grupos subalternos. Esses, apenas deveriam ter a atitude de aceitá-las. Além disso, as relações estabelecidas entre as hierarquias eram extremamente impessoais, pois a quantidade de tempo no exercício de alguma função significava idade e posição, uma vez que os chefes eram pessoas com mais anos de experiência além de idade.

Para Oliveira (2010) essa geração é também denominada de Belle Époque. As crianças nessa geração cresceram vendo o mundo inserido numa grande depressão econômica, com imigração das famílias em busca de trabalho ou mesmo fugindo da intolerância política provocada pela Primeira Guerra Mundial.

Foi um período dramático para educar os filhos. Havia poucas alternativas para o desenvolvimento dos jovens. As melhores possibilidades contemplavam a carreira militar ou a de operário nas indústrias, que agora surgiam de forma mais acelerada, pois precisavam abastecer uma nova guerra que se aproximava. (OLIVEIRA, 2010, p. 47).

Surgia assim uma alternativa de carreira para os jovens. A Segunda Guerra Mundial teve muita influência em toda a sociedade mundial e preparou um cenário bastante diferente para os jovens desta geração. As crises, guerras, catástrofes e destruição, juntamente com as separações das famílias, ocasionadas pelas perdas na guerra ou pelas imigrações em busca de

trabalho, desenvolveram nos jovens, valores como compaixão e solidariedade, o que interferiu diretamente nas escolhas feitas quando os mesmos começaram a chegar na vida adulta.

A grande missão destes jovens foi reconstruir a sociedade e a oportunidade de refazer a estrutura social e econômica direcionou os jovens para a formação de suas famílias, para a educação dos filhos e conseqüentemente, para a relação com o trabalho.

Oliveira (2010) destaca ainda algumas características que marcaram os pertencentes à geração Belle Époque, como ser diligente no trabalho, respeitar as autoridades e as regras, a paciência, o sacrifício para alcançar algo, a disciplina, a organização, os “bons costumes”.

2.1.3 Geração Baby Boomers

Após a Segunda Guerra Mundial, principalmente nos países que se envolveram no conflito, especialmente nos Estados Unidos, durante período compreendido entre 1945 e 1964, a taxa anual de natalidade alcançou níveis altíssimos, e pôde-se observar uma explosão demográfica – esse é o motivo pelo qual as crianças que nasceram ao longo desses anos são denominadas “Baby Boomers”. Após esse período, e até os dias de hoje, houve uma queda drástica nas taxas de natalidade. (KOTLER apud NOVAIS, 2005, p. 4).

No Brasil, isso foi uma resposta direta da família brasileira à situação econômica do país a partir da década de 60, somada à divulgação e uso de métodos contraceptivos e ao ingresso da mulher no mercado de trabalho (CHAIMOWICZ apud NOVAIS, 2005, p. 4).

Para Oliveira (2010), nascer durante os “Anos Dourados” era considerado um privilégio, pois a sociedade estava sendo reconstruída rapidamente e as crianças poderiam usufruir de um tempo muito melhor do que aquele que fora experimentado por seus pais. Esse era o pensamento mais comum no período. Os jovens foram educados com um conceito de disciplina rígida, onde qualquer comportamento fora do padrão era considerado nocivo para a sociedade.

Pesquisas de Oliveira (2010) elucidam que a Geração Baby Boomers aprendeu desde cedo a respeitar os valores familiares e a disciplina tanto nos estudos quanto no trabalho. Jamais deveria ser contestada qualquer autoridade estabelecida. Contestar significava, sempre, receber duras punições dos pais ou dos chefes.

Contudo, segundo Oliveira (2010) não foi simples impor uma atitude absolutamente submissa a um conjunto de regras para esses jovens e se rebelar acabou sendo uma manifestação natural. O resultado foi aparecendo na música, no refúgio artístico que várias gerações já haviam utilizado para apresentar as transgressões e insatisfações com a realidade

em que estavam vivendo. Os “Anos Dourados” foram o principal motivo para o surgimento de jovens mais rebeldes. Fumar, fazer sexo fora do casamento, usar cabelos compridos e roupas justas eram manifestações das transgressões das regras impostas.

Os Baby Boomers são possuidores de características particulares no que diz respeito a forma de trabalhar. São também respeitados em função de sua lealdade e forte ética no trabalho. (WESNER, MILLER apud BATISTA, 2010).

Essa geração era formada por jovens inquietos que acreditavam que o trabalho duro e a lealdade à empresa iria lhes propiciar riqueza no âmbito pessoal e profissional. A Geração Baby Boomer desenvolveu uma obsessão pelo trabalho árduo e por isso, foi designada de "workaholic". Os pertencentes desta geração se dizem orgulhosos de trabalhar muitas horas por semana e de possuírem uma profunda fidelidade dedicada a uma única empresa durante sua trajetória profissional (KYLES apud BATISTA, 2010).

De acordo com Zemke (2008), a Geração Baby Boomers foi aquela que surgiu com o crescimento populacional do contexto do pós-guerra e que aos poucos começou a ocupar o mercado de trabalho na década de 70. São extremamente dedicados ao ambiente de trabalho conseguindo, geralmente cumprir 60 horas de trabalho por semana.

Kyles apud Batista (2010) enfatiza que esta geração gosta de trabalhar muitas horas por semana. Para eles, esse senso de fidelidade à empresa durante toda sua trajetória profissional é motivo de orgulho.

Durante a juventude, a Geração Baby Boomers presenciou diferentes crises de valores morais por meio das guerras e guerrilhas sangrentas, ditaduras militares e crises educacionais, o que gerou um clima de revolta. Os Baby Boomers caracterizam-se por dar grande valor a independência individual e econômica, o que ajudou a constituir um indivíduo mais autônomo e menos dependente da família e da sociedade, afirma Batista (2010).

De acordo com Zemke (2008), os Baby Boomers valorizam o espírito de participação e de determinação no ambiente de trabalho, bem como de proporcionar a construção de um clima de companheirismo e humanidade, além de estimular a construção de oportunidades justas e iguais para todos.

Segundo Oliveira (2010), os jovens desta geração desenvolveram uma forte expectativa por gratificação e crescimento pessoal que pudessem ser alcançados como fruto de suas conquistas e de seu trabalho. Na maturidade desta geração surge a preocupação com o bem-estar e com a saúde, preocupação esta que é cultivada até hoje, na expectativa de ser eternamente jovem.

2.1.4 Geração X

De acordo com Oliveira (2010), entre os anos 1960 e 1980, a Geração Baby Boomers assumia a vida adulta, rebelando-se contra o que estava estabelecido até então. Segundo o autor, os assassinatos de alguns líderes políticos, como John e Bob Kennedy, Martin Luther King e Malcolm X – cujo nome batizou essa geração – associados à Guerra do Vietnã e aos escândalos políticos como o Watergate ajudaram a sedimentar o sentimento de ceticismo e vulnerabilidade das autoridades.

O período foi marcado por revoluções políticas agressivas, com perseguições a quem decidisse criticar as decisões impostas pelos governos. Os movimentos hippies e as rebeliões de estudantes passaram a fazer parte do cenário em quase todo o mundo, segundo Oliveira (2010).

Esta geração ficou marcada principalmente pela rebeldia. As roupas, o estilo musical, tudo muda na Geração “X”.

A música ficou mais barulhenta, as roupas mais coloridas, os cabelos mais longos, as experiências mais intensas. Tudo acontecia em excesso. A nova ordem era rebelar-se contra qualquer coisa que tivesse o caráter de convencional ou padronizado, inclusive a estrutura familiar (OLIVEIRA, 2010, p. 53).

Entra em cena a tecnologia afetando os relacionamentos familiares. Oliveira (2010) ressalta que a televisão acabou se tornando um “auxiliar” na educação dos filhos, pois as crianças identificaram um centro de interesse diferente de brinquedos e passatempos usados e oferecidos por seus pais.

Além de oferecerem a seus filhos o entretenimento, os pais também se rendiam ao televisor. Tudo ficava baseado na programação que era oferecida. “... os horários das refeições, as conversas entre casais, pais e filhos, os deveres escolares e até o horário de ir para a cama passaram a ser determinados pela programação da TV.” (OLIVEIRA, 2010 p. 53). Este agente tecnológico mudou definitivamente os relacionamentos familiares.

Oliveira (2010) vai mais além e afirma que a TV se tornara um instrumento de educação e também de punição, quando relata que as chineladas e palmadas foram substituídas pelo controle do acesso aos programas de TV.

Os jovens da Geração X obrigaram-se a ver os conflitos de seus pais em suas casas. Esta geração teve ainda de se habituar aos novos costumes da sociedade no que dizia respeito ao casamento. Ter pais separados não era nada fora do comum. Aliás, para Oliveira (2010) a separação acabou tornando-se um importante instrumento de liberdade de escolha e de busca da felicidade.

A Geração X está representada hoje nas organizações pelos profissionais que estão na faixa dos trinta ou quarenta e cinco anos de idade e, geralmente exercem cargos de liderança. De acordo com Batista (2010), essa geração tende a não acreditar nas instituições e, profissionalmente, possuem planos de sair da vivência corporativa para dar início a algum empreendimento e/ou trabalhar em empresas pequenas.

Esse sentimento está relacionado ao tempo que tiveram que esperar para exercer ou alcançar postos de destaque quando comparado com o tempo de ascensão dos boomers, que foi bem menor. É o grupo que também conviveu durante a adolescência com o clima de demissões de vários funcionários, que na época também possuíam entre 30 a 40 anos de idade, em função do processo de reengenharia adotado pelas empresas. Esse contexto de tensão ajudou a fortalecer ainda mais o sentimento de descrédito com as organizações. (BATISTA, 2010, p. 36).

Coupland apud Batista (2010) identifica quatro características da Geração X que ajudam a interferir no ambiente de trabalho: (1) buscam um equilíbrio real entre trabalho e vida pessoal, (2) são profundamente independentes, (3) dominam os computadores e representam a Era da Informação e (4) sonham com locais de trabalho que lembrem comunidades.

A busca do equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal está relacionada ao fato de terem sido privados da companhia dos pais, extremamente dedicados aos empregos e por grande parte ter vivenciado o divórcio no ambiente familiar. Com isso, a Geração X idealiza a construção de famílias mais tradicionais e não abre mão de passar mais tempo na companhia dos filhos.

Batista (2010) destaca que a característica de independência e autossuficiência relaciona-se ao fato de a geração não entregar-se exageradamente à organização em que atua, pois a mudança deve ocorrer quando a organização deixar de lhe ser agradável. Essa geração acredita que conseguirá melhores oportunidades de empregos, de salários, atuando em diversas empresas e não esperando fazer carreira em uma mesma organização. A lealdade é para consigo e com os colegas e não com o chefe ou a empresa.

Já o uso do computador permitiu que o conhecimento facilitasse o acesso e a manipulação das informações e possibilitou que a geração obtivesse maior mobilidade na carreira, questionando inclusive as hierarquias de comando da organização, até então baseadas na experiência e na idade.

A busca pela reprodução de um ambiente de comunidade na organização, segundo Batista (2010) está relacionada aos abalos sofridos pela geração com os índices de divórcios em suas famílias e acaba identificando no círculo de amigos, a comunidade mais real de suas

vidas. A necessidade de acrescentar um novo elemento ao ambiente, ou seja, de priorizar a vida doméstica e familiar no âmbito organizacional tem ajudado a preparar o caminho a ser seguido pela Geração Y.

Então, a Geração “X” são os filhos da geração “*Baby Boomers*” e os pais da Geração “Y”. É a geração que não abre mão de usufruir de toda a tecnologia que lhe é oferecida, que, juntos com os Baby Boomers, valoriza as condições de trabalho e a segurança do mesmo. São os filhos de uma bombástica taxa de pais separados, são aqueles que viveram uma infância longe dos pais, fiéis workaholics, e, agora procuram passar aos seus filhos, Geração “Y” um contexto diferente do vivido por eles, dedicando-se ao máximo na criação dos filhos. São os precursores de uma nova política de trabalho que modificou o cenário das organizações. (OLIVEIRA, 2010; HANSEN e LEUTY, 2012).

2.1.5 Geração Y

Segundo Oliveira (2010), o batismo dessa geração se deve a um fato curioso. Quando exercia forte influência sobre países de regime comunista, a antiga União Soviética chegava a definir a primeira letra dos nomes dados aos bebês nascidos em determinados períodos. Nos anos de 1980 e 1990 a letra principal era a Y. Esta situação não teve muita influência no mundo ocidental e capitalista, mas posteriormente muitos estudiosos adotaram essa letra para designar os jovens nascidos nesse período. Surgia assim o termo Geração Y.

Lipkin e Perrymore (2010) ressaltam que nenhuma outra geração foi tão desejada e tão apreciada quanto à Geração Y. Segundo as autoras, essa geração cresceu em uma cultura totalmente focada nos filhos. Os pais tiveram, e continuam tendo, presença marcante nas decisões de seus filhos, sejam elas pessoais ou profissionais. As mesmas destacam ainda que esse relacionamento é estimulado pelos pais, pois os mesmos têm dificuldade de largar e deixar os filhos se virarem sozinhos no mundo, afinal foram dedicados muito tempo, energia e dinheiro na criação dos filhos perfeitos. As autoras utilizam a denominação pais-helicóptero¹ para denominar essa situação.

O termo “educação-helicóptero” foi bastante usado no ano 2000, com o aumento do número de jovens da Geração Y nas universidades. Os professores e administradores

¹ O termo "pais-helicóptero" foi criado por Foster W Cline e Jim Fay, no livro Parenting with Love and Logic. Os autores discutem a diferença entre o que eles chamam de "pais-helicóptero" (que sobrevoam seus filhos) e "pais sargentos de instrução" (que ficam dando ordens). Eles afirmam que nenhum dos dois estilos de educação contribui para o crescimento positivo e que, nos dois casos, os conselhos dos pais não são ouvidos.

universitários percebem bem o significado do termo, pois conhecem o fenômeno da intrusão dos pais na vida dos filhos “adultos”.

São pais que acordam o filho de manhã para ele não perder a hora. Também ficaram conhecidos por ligar para os professores do filho para saber que nota ele tirou, ou para o chefe, dizendo que estão decepcionados com os resultados da avaliação de rendimento de seu pimpolho. Esses pais-helicóptero, cheios de boas intenções, perderam a noção de que seu trabalho é fazer os filhos serem independentes e aprenderem com os próprios erros. (LIPKIN; PERRYMORE, 2010, p. 43-44).

As autoras complementam afirmando que por mais que ninguém queira ver uma pessoa querida sofrendo ou passando por dificuldades, se não tivermos a oportunidade de enfrentar desafios, não conseguiremos desenvolver mecanismos de superação e forças. Os jovens desta geração não foram bem preparados para lidar com a realidade e têm muitas dúvidas em relação ao seu potencial, na busca por uma identidade e um propósito na vida. Isso porque não tiveram a chance de aprender com a própria experiência, ficando assim, vulneráveis a decepções.

A Geração Y cresceu ouvindo seus pais dizerem: "Meu filho está certo de qualquer maneira... mesmo que esteja errado." Por isso, com o tempo, em vez de aprender com os erros, as crianças dessa geração foram condicionadas a ficar atrás de seus pais pensando: "Eu sou a vítima aqui e meus pais vão resolver a situação." Esse tipo de educação exclui a importante lição de assumir a responsabilidade por nossos atos. Quando somos criados como vítimas, deixamos de aprender com a experiência, perdemos a capacidade de ver outros pontos de vista e não entendemos outras posturas. Quando somos responsabilizados por nosso comportamento, passamos a entender o sistema de causa e efeito e de respeito social, e nossa autoestima aumenta. (LIPKIN; PERRYMORE, 2010, p. 15).

De acordo com Oliveira (2010), a Geração Y é marcada por jovens que nasceram de famílias estruturadas em um modelo mais flexível, onde o convívio com os pais é bastante diferente do que havia nas gerações anteriores. Situações como ter pais separados, irmãos de pais diferentes deixaram de ser raridade. Assim, o jovem pode ter várias influências e não apenas a influência de uma estrutura familiar original, podendo ser agora influenciado por pais, tios e avós diversos.

Mesmo que não tivesse pais separados, a Geração Y teve que lidar com outra situação: a ausência não apenas do pai, mas também da mãe em seu dia a dia, pois os mesmos ficam longos períodos fora de casa a fim de propiciar um padrão de vida digno a seus filhos. No entanto, para compensar esta ausência paterna ou materna, os pais acabaram oferecendo instrumentos educacionais que levaram os filhos a se tornar mais competitivos, o que nas gerações anteriores não acontecia. Buscaram dar a eles a melhor escola, o melhor curso de línguas, a melhor escola de futebol, dentre outras. (OLIVEIRA, 2010).

Nenhuma outra geração recebeu tantos cuidados, estímulos e informações que os pudesse levar a uma maior qualificação. E o que aconteceu com a Geração Y é que estes instrumentos educacionais os tornaram mais competitivos, mais diferenciados dos jovens das gerações anteriores.

Pode-se ver essas diferenças ao se pensar nos cursos de línguas. Antes, era praticamente exclusivo o idioma inglês. Hoje, tem-se a impressão que as crianças nascem sabendo falar inglês, pois desenvolveram uma intimidade com a língua inglesa, seja por meio dos videogames, músicas, filmes, que os mesmos acessam por meio de seus aparelhos domésticos e pessoais, mostrando a influência também da tecnologia na sua educação. (OLIVEIRA, 2010).

A forma de influência da tecnologia também se alterou com relação às gerações anteriores, segundo Oliveira (2010). O telespectador dá lugar ao usuário. A TV agora não é mais considerada uma “babá eletrônica”. “Os jovens exigiam maiores possibilidades de interação. Foi o advento do videogame que transformou completamente a realidade e o cenário de desenvolvimento dos jovens da Geração Y.” (OLIVEIRA, 2010, p. 44).

Isso se deve ao fato de que o videogame proporciona fases diferentes ao jogador. Cada fase contém um grau de dificuldade, apresenta um desafio novo e o jogador é estimulado a avançar para a próxima fase, visando superar um desafio ainda mais difícil.

À medida que os jogos foram se tornando mais complexos e desafiadores, os jovens desenvolveram novas expectativas para suas necessidades de reconhecimento. Já não bastava ter o nome na galeria de recordes, a busca agora era por criar desafios entre os jogadores e compartilhá-los junto com resultados. A nova ordem era buscar interação. (OLIVEIRA, 2010, p. 45).

A internet surge então como a ferramenta responsável por promover esta interação, possibilitando que o jovem tenha infinitas possibilidades, desde a comunicação instantânea e sem fronteiras como o acesso a todo tipo de conteúdo. Oliveira (2010, 46) ressalta que:

A informação tornou-se irrestrita e ilimitada; com a nova tecnologia, o jovem teria sua fome de conhecimento recompensada. Novos valores estavam surgindo, novas verdades precisariam ser escritas. O futuro havia finalmente chegado e ele foi determinante na formação da mais complexa, desconfortante, assustadora e independente geração.

Batista (2010) destaca que a Geração Y identifica-se com as novas mídias por possuírem uma relação muito grande com a tecnologia, pois estão sempre conectados ao mundo pelos sinais da internet e o ambiente digital faz parte de suas vidas desde a infância. E

todo este diferencial que lhes foi oferecido acaba se tornando uma ferramenta diferenciada da Geração “Y” para com as demais gerações.

Diante de todas as ferramentas tecnológicas que foram propiciadas para a Geração “Y”, eles acabaram desenvolvendo uma capacidade de raciocínio invejável às demais gerações. Conforme Batista, (2010) um jovem Geração “Y” vai a uma entrevista de trabalho sabendo o que quer, pois a internet propicia a ele as ferramentas necessárias para que conheça a empresa, os setores e isso lhe dará uma postura diferente.

Contudo, o autor afirma que a dependência que a Geração Y tem da internet e das mensagens de texto, tem reduzido suas habilidades sociais e interpessoais. Os jovens são ansiosos, têm grandes expectativas e querem tudo de forma rápida.

Oliveira complementa essa afirmação quando aponta que a Geração Y é a mais conectada da história da humanidade e que sabe usufruir de toda tecnologia para obter relacionamentos mais numerosos e intensos. Contudo, não se trata de estabelecer comparação entre relacionamentos profundos ou superficiais, mas sim de amplitude. O autor afirma ainda que toda esta tecnologia possui um componente importante de alienação, porque a Geração “Y” não consegue ou não sabe lidar com toda esta informação que lhe é ofertada.

As gerações Baby Boomers e X desenvolveram suas habilidades sociais na infância por meio de jogos e brincadeiras coletivas e viveram em casas onde tinham que compartilhar com seus pais e irmãos, recursos como quartos, roupas e brinquedos, além de ter, muitas vezes, um único banheiro para todos, um aparelho telefônico e apenas uma TV. Isso colaborou para que os representantes destas gerações optassem por ter uma quantidade menor de filhos que seus pais tiveram e a buscar constantemente melhores condições financeiras. Com isso, grande parte dos jovens da Geração Y teve à sua disposição quartos individuais com TV, videogame, telefone, computador e internet. Consequentemente, os jovens da Geração Y privilegiaram a ação individual e não a coletiva, desenvolvendo uma necessidade de compartilhar parte de sua vida por meio das redes sociais.

Uma característica marcante da Geração Y é que os mesmos estão acostumados com as mudanças, não tem expectativas tão duradouras quanto às gerações anteriores. De acordo com Oliveira (2010, p. 116) “Seus projetos são de prazos muito menores e imediatos. Eles viram os “projetos de vida” de seus pais e avós se frustrarem, pois estavam suportados por uma satisfação futura, de quando estivessem na idade da aposentadoria”.

A Geração Y quer ser feliz agora, sem esperar a aposentadoria chegar, pois aí estarão limitados fisicamente e acostumados a um estilo de vida e a um padrão de conforto que pode restringir suas escolhas. Batista (2010) diz que a Geração Y gosta de experimentar novas

situações e o hedonismo (a busca do auto prazer) é um conceito presente constantemente em suas vidas. “O conceito de tempo para a Geração Y tem o atributo de uma sucessão rápida, sendo necessário aproveitar ao máximo o presente, porque o futuro é incerto, sempre de forma divertida e descontraída.” (BATISTA, 2010, p. 41).

Segundo Oliveira, a informalidade é uma característica que sempre acompanhou os jovens. Com as gerações dos Boomers e X, ela era vista como contestação e até rebeldia à ordem estabelecida. A informalidade ficou mais visível na forma de se vestir.

Normalmente, um jovem nos anos 1970 e 1980 usava na escola um uniforme ou avental que eram obrigatórios. No ambiente de trabalho a roupa deveria ser sóbria e social; em alguns casos, a gravata era um acessório imposto pela empresa. Qualquer manifestação que fugisse a essa regra era severamente criticada. Era comum que a forma de se vestir de um jovem fosse associada a suas capacidades e habilidades, ou seja, quanto mais próximo do padrão fosse seu comportamento, mais competente e responsável ele seria. (OLIVEIRA, 2010, p. 65).

O autor ressalta ainda que hoje, com os jovens Baby Boomers e X já adultos, esse conceito é um legado que provoca distorções na avaliação de competências e habilidades dos jovens da Geração Y, pois os mesmos consideram a informalidade de maneira diferente, substituindo a valorização da liberdade por flexibilidade e conveniência em seu comportamento.

Outra característica marcante nos jovens da Geração Y é o envolvimento e a preocupação nas questões sociais. Coimbra e Schikmann (2001) destacam que os mesmos são exigentes com seus direitos individuais, curiosos, procuram se organizar em redes para facilitar a conquista de objetivos, e na maioria das vezes priorizam os aspectos pessoais, possuindo baixo poder de resistir às frustrações. A Geração Y vê o trabalho como desafio e diversão e valorizam o ambiente informal com transparência e liberdade, buscando aprendizado constante e sem medo da rotatividade de empregos. Esta visão confirma a posição de Tapscott (2008, p. 1) ao afirmar que “o velho modelo de recrutar, gerenciar e manter os empregados não funciona mais”.

A importância da caracterização das diversas gerações, bem como da Geração Y tem extrema importância na presente Dissertação de Mestrado, afinal, a gestora da empresa Doce Art pertence a Geração Y e as características apontadas nortearam a análise sobre a forma como a mesma realiza a gestão em suas atividades profissionais. O Quadro 1 apresenta um resumo das características das gerações no que se refere às características pessoais, trabalho e tecnologia.

Geração	Veteranos	Baby Boomers	X	Y
Data nascimento	1922/1943	1945/1965	1965/1977	1978/1995
Características pessoais	Bons costumes. Formalidade e cumprimento das regras.	Transgressão às regras impostas.	Rebeldia.	Hedonismo: busca pelo auto-prazer.
Trabalho	Crescimento se dá passo a passo; Não questiona autoridade	Razão de viver; Trabalho e lealdade à empresa em troca de riqueza pessoal e profissional; Workaholics.	Equilíbrio entre vida pessoal e profissional; Independência; Questiona autoridade;	Realização/ consumo; Diversidade; Colaboração; Sucessão rápida.
Tecnologia	Alheio às tecnologias.	Têm conhecimento e experiência, porém temem a tecnologia.	Adaptação rápida, hoje adaptados com a tecnologia.	Tecnologia é algo natural na vida. Bem mais informados.

Fonte: a autora (2015)

Dessa forma, é importante que as organizações incluam em seus escopos de trabalho, ferramentas e ações de Gestão de Pessoas estruturadas para apoiar os gestores na condução destes novos profissionais, pois as gerações com maior experiência está se aposentando e a nova geração a entrar no mercado de trabalho é substancialmente diferente das demais (SANTOS, 2011; EVERSOLE, VENNEBERG E CROWDER, 2012)

2.2 EMPREENDEDORISMO

O presente capítulo apresenta o empreendedorismo e o empreendedor no que diz respeito ao conceito dos termos. Na sequência aborda características referentes ao empreendedor na visão de Dolabela (2008), Drucker (1987), Dornelas (2005), entre outros autores.

2.2.1 Conceituação

O empreendedorismo encontra-se em fase de crescimento no Brasil. Cada vez mais brasileiros estão optando pelo empreendedorismo como opção de carreira, frente às dificuldades socioeconômicas que reduz as oportunidades de quem quer entrar no mercado de trabalho. (SANTOS e SILVA, 2012)

O termo empreendedorismo trata-se de uma livre tradução da palavra *entrepreneurship*, a qual contém as ideias de iniciativa e inovação. Esse termo implica uma forma de ser, uma concepção de mundo, uma forma de se relacionar. (DOLABELA, 2008).

Wennekers e Thurik (1999) apud Alfaiate (2010) destacam que várias correntes abordaram o empreendedorismo. As mesmas apresentam algumas diferenças, sendo a dos economistas e a dos comportamentalistas as mais utilizadas. A primeira corrente teve como responsáveis Richard Cantillon e Jean-Baptiste Say e desenvolveu-se com Joseph A. Schumpeter, associando o empreendedor ao desenvolvimento econômico, à busca de oportunidades e à inovação. A corrente dos comportamentalistas, por sua vez, desenvolveu-se com David McClelland, colocando em evidência várias características psicológicas e sociológicas do empreendedor, nomeadamente através da teoria das necessidades.

No que se refere à definição de empreendedorismo, Alfaiate (2010) aponta que não é possível encontrar na literatura uma definição universalmente aceita. A definição que mais se aproxima do conceito de empreendedorismo é talvez a de Schumpeter, baseada na criação ou aplicação de novas combinações de recursos por uma organização, na qual o empreendedor é o indivíduo que aplica uma inovação, podendo assumir as seguintes formas: introdução de um novo produto ou um novo método de produção; abertura de um novo mercado; aquisição de uma nova fonte de oferta de materiais e a criação de uma nova empresa.

O movimento para o desenvolvimento do empreendedorismo no Brasil surgiu com a criação do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), e da Sociedade Brasileira para Exportação de Software (SOFTEX), criadas na década de 1990. A criação dessas organizações teve o objetivo de fomentar a cultura de inovação e criatividade no país. (DORNELAS, 2005).

De acordo com Rocha e Freitas (2014), o empreendedorismo, fenômeno socioeconômico que tem influência direta crescimento e desenvolvimento de economias regionais e nacionais, tem como seu principal promotor o empreendedor. O sujeito empreendedor, dotado de múltiplas características, atua de forma dinâmica e voltada para colher resultados.

Para Drucker (1987), o instrumento específico do espírito empreendedor é a inovação. Dolabela (2008) complementa ressaltando que o termo empreendedorismo implica uma forma de ser, uma concepção de mundo, uma nova forma de se relacionar.

2.2.2 O empreendedor

Os empreendedores não estão limitados a algumas profissões, pois podem ser encontrados em todas as profissões. Sendo assim, sua definição não poderia ser restritiva, e sim abrangendo os tipos de comportamento que representam ações do empreendedorismo. Peters e Hisrich (2004) apud Santos e Silva (2012, p. 39) conceituam:

O empreendedorismo é o processo de criar algo novo com valor dedicando o tempo e o esforço necessários, assumindo os riscos financeiros, psíquicos e sociais correspondentes e recebendo as consequentes recompensas da satisfação e independência econômica e pessoal.

Dessa forma, pode-se afirmar que a busca de oportunidades inovadoras configura-se hoje como a essência do empreendedorismo. E para isso, não é necessário que as pessoas tenham um dom especial, como pensado no passado. Qualquer pessoa pode aprender o que é ser um empreendedor de sucesso. (DORNELAS, 2005).

As perspectivas conceituais abordadas não restringem o empreendedorismo em uma única forma de ação, significando algo diferente para cada indivíduo. Porém, alguns aspectos comuns são percebidos, como criatividade, independência, riscos e recompensa. (PETERS; HISRICH, 2004 apud SANTOS; SILVA, 2012).

Uma concepção visionária de Timmons (1994) apud Dolabela (2008) previa que o empreendedorismo seria uma revolução silenciosa e que a mesma seria para o século XXI mais do que foi a Revolução Industrial para o século XX. (DOLABELA, 2008).

Cabe ressaltar a diferenciação feita por Filion (1999) apud Vicenzi e Bulgacov (2012) no que se refere a distinção entre o papel empreendedor e o proprietário de pequenos negócios. O autor afirma que muitas pessoas têm um papel empreendedor, sem terem criado uma empresa. Já outros são proprietários de pequenos negócios porque os compraram em vez de criá-los e não apresentam papel empreendedor.

O indivíduo que empreende, o empreendedor é considerado hoje o “motor da economia”. Muito se tem escrito sobre esse agente de mudança e os autores trazem diversas definições para o termo. Schumpeter (1934) apud Dolabela (2008) associa o empreendedor ao desenvolvimento econômico, à inovação e ao aproveitamento de oportunidades em negócios. Filion (1991) apud Dolabela (2008, p. 23) define o empreendedor com um conceito simples e abrangente: “Um empreendedor é uma pessoa que imagina, desenvolve e realiza visões”.

Dolabela (2008) complementa que o empreendedorismo é um fenômeno cultural. Fenômeno esse que é fruto de hábitos, práticas e valores dos indivíduos. Algumas famílias (assim como cidades, regiões, países) são mais empreendedoras do que outras. Na verdade, a pessoa aprende a ser empreendedora no convívio com outros empreendedores, num clima em

que ser dono do próprio nariz, ter um negócio é considerado algo muito positivo. Pesquisas apontam que famílias de empreendedores têm maior chance de gerar novos empreendedores e que os empreendedores de sucesso quase sempre têm um modelo, alguém que admiram e seguem.

O sucesso de empreendimentos inovadores exige muito mais do que visão de futuro e talento individual. Exige análise, planejamento estratégico-operacional e capacidade de implementação. E é somente com o envolvimento das pessoas e dos processos, juntos, que as ideias serão transformadas em oportunidades. (DORNELAS, 2005).

Tropman e Mirningster (1998) apud Alfaiate (2010) definem como empreendedores aqueles que reconhecem uma oportunidade para introdução de novos produtos, serviços, processos, mercados ou tecnologias e a seguem reunindo para tal os recursos que lhes permitirão explorá-las. A definição trazida pelos autores reconhece duas componentes do empreendedorismo: uma de atitude no que respeita à disponibilidade para detecção de novas oportunidades; e outra de comportamento que se refere ao conjunto de ações que deverão ser empreendidas de forma a transformar a oportunidade numa atividade empresarial.

Drucker (1999) apud Alfaiate (2010) complementa sua definição anterior (de que, com base na inovação, o empreendedor explora a mudança como uma oportunidade para um negócio ou serviço diferente) acrescentando que o empreendedor é alguém capaz de visualizar os negócios no futuro, muito além daquilo que as pessoas normais seriam capazes; de antecipar a necessidade e de identificar oportunidades não percebidas por outras pessoas.

O empreendedor é aquela pessoa que cria algo inovador, inédito, que tem a capacidade de transformar ‘valores’ e, ainda, evidencia o novo constantemente, buscando fontes de inovação e criando oportunidades. (DRUCKER, 1987). Dessa forma: “ser empreendedor não significa apenas abrir seu próprio negócio, mas também, criar algo novo e diferente, mudar e transformar valores, seja fornecendo produtos ou serviços tanto de forma diferente como de forma renovada e única” (DRUCKER, 1987, p. 32).

Somente pode ser considerado empreendedor aquele que, ao inovar, gera valor positivo para a coletividade. Dessa forma, não seriam considerados empreendedores aqueles que subtraem valor, que fabricam produtos que poluem, que causam doenças ou que são feitos para exterminar vidas, como as armas. Além do mais, o empreendedor deve contribuir para o bem estar social do local onde está inserido. Não basta ter um bom faturamento. É preciso ter compromisso com a localidade em que atua. (DOLABELA, 2008).

A busca pela mudança transformou o empreendedor em figura essencial e imprescindível à evolução da sociedade. Isso pelo fato de que ele questiona paradigmas,

produz revoluções, cria novos conceitos, novas formas de fazer as coisas, novas verdades para antigas questões. Esse agente incessante e incansável de mudanças está sempre disposto a enfrentar desafios e superar dificuldades, sempre pronto a aprender, a romper barreiras, a criar, a inovar. (CRUZ, 2005 apud SANTOS; SILVA, 2012).

Aliás, o empreendedor vê a mudança como algo sadio. Geralmente, ele não provoca a mudança por si mesmo, ele busca a mudança, reage a ela, e a explora como sendo uma oportunidade (DRUCKER, 1987). Contudo, para que ocorra uma mudança é preciso ousar e o medo de se expor é uma dificuldade comum de ser encontrada nos indivíduos. Dutra (2002) apud Santos e Silva (2012) destaca que é preciso não ter medo de pensar para aprender e crescer, pois o sucesso do empreendedor está inteiramente ligado à sua capacidade de enfrentar o novo.

2.2.3 Características do empreendedor

Dolabela (2008), ao definir o empreendedor, aponta características que o diferenciam e o tornam essenciais ao desenvolvimento da sociedade. Para o autor, o empreendedor é alguém que:

- Tem perseverança e tenacidade;
- Considera o fracasso um resultado como outro qualquer; aprende com resultados negativos, com os próprios erros;
- Tem grande energia. É um trabalhador incansável. Ele é capaz de se dedicar intensamente ao trabalho e sabe concentrar seus esforços para alcançar resultados;
- Sabe fixar metas e atingi-las. Luta contra padrões impostos. Diferencia-se. Tem a capacidade de ocupar espaços não ocupados por outros no mercado; descobre nichos;
- Tem forte intuição. Como no esporte, o que importa no empreendedorismo não é o que se sabe, mas o que se faz;
- Tem sempre alto comprometimento. Crê no que faz;
- Cria situações para obter *feedback* sobre seu comportamento e sabe utilizar tais informações para se aprimorar;
- Sabe buscar, utilizar e controlar recursos;
- É um sonhador realista;
- É líder. Cria um sistema próprio de relações com empregados. É comparado a um “líder de banda”, que dá liberdade a todos os músicos, extraindo deles o que têm de melhor,

mas conseguindo transformar o conjunto em algo harmônico, seguindo uma partitura, um tema, um objetivo;

- É orientado para resultados, para o futuro, para o longo prazo;
- Aceita o dinheiro como uma das medidas de seu desempenho;
- Tece “redes de relações” (contatos, amizades) moderadas, mas utilizadas intensamente como suporte para alcançar seus objetivos. A rede de relações interna (com sócios, colaboradores) é mais importante que a externa;
- Conhece muito bem o ramo em que atua;
- Cultiva a imaginação e aprende a definir visões;
- Traduz seus pensamentos em ações;
- Define o que deve aprender para realizar suas visões. É pró-ativo diante daquilo que deve saber: primeiramente define o que quer e onde quer chegar; depois, busca o conhecimento que lhe permitirá atingir o objetivo. Preocupa-se em aprender a aprender, pois sabe que no seu dia-a-dia será submetido a situações que exigem a constante apreensão de conhecimentos que não estão nos livros. O empreendedor é um fixador de metas;
- Cria um método próprio de aprendizagem. Aprende a partir do que faz. Emoção e afeto são determinantes para explicar seus interesses. Aprende indefinidamente;
- Tem alto grau de “internalidade”, o que significa a capacidade de influenciar as pessoas com as quais lida e a crença de que pode mudar algo no mundo. A empresa é um sistema social que gira em torno do empreendedor. Ele acha que pode provocar mudanças nos sistemas em que atua;
- O empreendedor não é um aventureiro; assume riscos moderados. Gosta do risco, mas faz tudo para minimizá-lo. É inovador e criativo;
- Tem alta tolerância à ambiguidade e à incerteza;
- Mantém alto nível de consciência do ambiente em que vive, usando-a para detectar oportunidades de negócios.

A partir das definições e características, pode-se dizer que os empreendedores são pessoas diferenciadas, com motivação singular, com paixão pelo que fazem, que não se contentam em ser apenas mais um, pois querem ser reconhecidos, referenciados e imitados. Querem deixar um legado. (DORNELAS, 2005). Complementando com a visão de Dolabela (2008, p. 23): “O empreendedor é alguém que sonha e busca transformar seu sonho em realidade”.

2.3 PLANO DE NEGÓCIOS

O presente tópico, referente ao Plano de Negócios, busca através da literatura de autores como Dolabela (2008), Hisrich et al. (2014) e de manuais do Sebrae (2013) apresentar conceitualmente o mesmo, bem como suas vantagens e os passos que compõem o mesmo.

2.3.1 Conceituação

Para Drucker (1987) empreender é uma iniciativa arriscada. O autor chega á essa conclusão em função de que a maioria dos empreendedores não sabe o que está a fazer, violando regras elementares. Para reduzir o risco e transformar em prática as teorias relacionadas, deve-se fazer uso do Plano de Negócios.

Um plano de negócio é um documento que descreve por escrito os objetivos de um negócio e quais passos devem ser dados para que esses objetivos sejam alcançados, diminuindo os riscos e as incertezas. Um plano de negócio permite identificar e restringir seus erros no papel, ao invés de cometê-los no mercado. (SEBRAE, 2013, p.13).

O Plano de Negócios é o documento mais importante para o empreendedor, tanto no estágio inicial como durante o processo, nas tomadas de decisões. É fundamental que o empreendedor, ao iniciar um novo projeto, invista muitas horas na elaboração do plano de negócios, o que vai resultar em um documento abrangente e bem organizado, que servirá como guia para o empreendedor e como instrumento para obtenção de capital e financiamento necessários. (PETERS; HISRICH, 2004 apud SANTOS; SILVA, 2012).

A elaboração e a qualidade do Plano de Negócios podem ser considerados indicadores para a elaboração do plano estratégico que a empresa irá adotar, além de fornecer uma visão geral do grau de empenho do empresário em seu empreendimento. (RASCÃO, 2012)

2.3.2 Importância do Plano de Negócios

Plano de Negócios vai auxiliar o empreendedor a verificar se sua ideia inicial é viável, além de buscar informações mais detalhadas acerca do ramo, dos produtos e serviços que irá oferecer, dos clientes, dos concorrentes, fornecedores e dos pontos fortes e fracos do negócio. O plano vai auxiliar o empreendedor a responder a pergunta: Vale a pena abrir, manter ou ampliar meu negócio? (SEBRAE, 2013).

Segundo Dolabela (2008, p. 75) o Plano de Negócios é “... uma forma de pensar sobre o futuro do negócio: para onde ir, como ir mais rapidamente, o que fazer durante o caminho de forma a diminuir incertezas e riscos”. O Plano de Negócios instrumentaliza o empreendedor em negociações internas e externas, para administrar a interdependência com sócios, empregados, financiadores incubadores, clientes, fornecedores, bancos.

Contudo, Dolabela (2008, p. 75-76) adverte que o Plano de Negócios não deve ser confundido com a empresa:

O Plano de Negócios não é o negócio, mas sua descrição. O PN pode indicar que o empreendimento tem grande potencial de sucesso, mas também dar evidências de que ele é irreal, que existem obstáculos jurídicos ou legais intransponíveis, que os riscos são incontroláveis ou que a rentabilidade é aleatória ou insuficiente para garantir a sobrevivência da empresa ou do novo negócio. Pode sugerir também que a ação de empreender deva ser adiada.

A criação de um Plano de Negócios se justifica pelo fato de que a taxa de mortalidade de novas empresas nos três anos seguintes à sua criação, é de cerca de 90% no Brasil. O lançamento prematuro do novo produto ou serviço pode ser uma das causas. A elaboração do Plano de Negócios exige que todos os envolvidos estejam de acordo e que tenham ideias claras. (DOLABELA, 2008).

Entender o processo não é o suficiente no planejamento e na construção de um Plano de Negócios:

Alguns empreendedores são, sem dúvida, bons técnicos, mas, entre eles, alguns não conhecem bem o mercado, a gestão financeira ou administrativa, as leis ou o ambiente sócio-econômico. Para elaborar o Plano de Negócios, exigem-se conhecimentos sobre o setor do negócio e o contexto mercadológico, bem como percepção gerencial e habilidade para lidar com assuntos técnicos e legais, em diversas áreas, e para vencer barreiras no relacionamento interpessoal. (DOLABELA, 2008, p. 76).

2.3.3 Etapas do Plano de Negócios

Conforme a bibliografia utilizada como base para a organização de um Plano de Negócios é que será definida sua estrutura, as etapas que o compõem e a forma como as mesmas serão distribuídas. As etapas não diferem muito entre si, porém, cada autor as dispõe de maneira singular em seu Plano.

No presente item serão apresentados três modelos de Plano de Negócios, bem como serão apresentadas suas etapas. Esses modelos possibilitaram o embasamento para a elaboração do Plano de Negócios da empresa Doce Art. A escolha dos modelos utilizados como referenciais da Dissertação foi realizada em função da relevância dos autores/instituições para a temática.

2.3.3.1 Modelo de Plano de Negócios SEBRAE

Segundo o SEBRAE (2013), o Plano de Negócios está dividido em oito partes, a destacar a seguir:

1. Sumário Executivo - É o resumo do Plano de Negócios, um sumário contendo os pontos mais importantes. Contém:

- O resumo dos principais pontos do plano de negócios: o que é o negócio, os principais produtos e serviços, os principais clientes, onde será localizada a empresa, o montante de capital a ser investido, o lucro que se espera obter, entre outros;

- Os dados dos empreendedores, experiência profissional e atribuições: deve-se analisar se os objetivos dos sócios são os mesmos, a divisão das tarefas de cada um, o valor da retirada pró-labore, a forma como será feita a distribuição dos lucros, quanto será reinvestido na empresa, enfim, definir os pontos que podem gerar atritos futuros no contrato assinado pelos sócios;

- Os dados do empreendimento: informar número de inscrição no CNPJ – Cadastro Nacional de Pessoas Jurídicas. Se a empresa não estiver registrada, informar apenas o número do CPF do gestor;

- A missão da empresa: é a razão de existência da empresa e representa seu ponto de partida, pois identifica e dá rumo ao negócio. Nesta etapa são elencados o negócio da empresa, seu consumidor, o que é importante para os empregados, fornecedores, sócios, comunidade;

- Os setores de atividade: deve-se definir qual o negócio da empresa para, em seguida, assinalar em qual setor pretende atuar, como agropecuária, indústria, comércio, prestação de serviços;

- A forma jurídica: para que uma empresa exista é preciso que ela seja constituída formalmente. Isso definirá a forma como ela será tratada pela lei. As formas jurídicas mais comuns são: Microempreendedor Individual (MEI), Empresário Individual, Sociedade Limitada e Empresa Individual de Responsabilidade Limitada (EIRELI);

- O enquadramento tributário: dependendo do enquadramento é que serão estipulados os valores do recolhimento de impostos e contribuições;

- O capital social: são elencados todos os recursos investidos pelo(s) proprietário(s) para a montagem do negócio;

- A fonte de recursos: serão determinadas as maneiras como serão obtidos os recursos para a implantação da empresa, se através de recursos próprios, de terceiros ou ambos;

2. Análise de mercado - Etapa que auxiliará o empreendedor a conhecer o mercado para futuras propostas de soluções para o que o cliente precisa ou deseja. Nesta etapa será imprescindível identificar as características gerais dos clientes, os interesses e comportamentos dos clientes, o que leva essas pessoas a comprar e onde estão os seus clientes. Será feito também um estudo dos concorrentes e dos fornecedores;

3. Plano de Marketing - No Plano de Marketing serão descritos os principais itens a serem fabricados ou vendidos ou os serviços que serão prestados, além dos detalhamentos referentes aos produtos/serviços como preço, estratégias promocionais, estrutura de comercialização e localização do negócio;

4. Plano Operacional - O Plano Operacional irá definir, por meio do layout ou arranjo físico, como será a distribuição dos setores, dos recursos e das pessoas na empresa. Será estimada a capacidade produtiva da empresa, como serão organizados os processos operacionais e qual a necessidade de pessoal para fabricação desse produto. Realizar o plano operacional corretamente trará ao empreendedor uma série de benefícios, como aumento da produtividade, diminuição do desperdício e do retrabalho, maior facilidade na localização de produtos pelos clientes, melhoria na comunicação entre os setores e as pessoas;

5. Plano Financeiro - Nesta etapa, será determinado o total de recursos a ser investido para que a empresa comece a funcionar. A soma dos investimentos é feita pelos investimentos fixos, capital de giro e investimentos pré-operacionais. Com esses dados, será possível estimar o faturamento mensal da empresa, o custo unitário de matéria-prima, materiais diretos e terceirizações, os custos de comercialização, a apuração dos materiais diretos ou mercadorias vendidas, os custos com mão de obra, com depreciação, com custos fixos operacionais mensais. Assim chega-se ao demonstrativo de resultados e aos indicadores de viabilidade do negócio;

6. Construção de cenários - A construção de cenários servirá para que o empreendedor possa realizar simulações de situações diversas para a empresa, como cenários pessimistas (queda nas vendas ou aumento de custo) ou otimistas (crescimento do faturamento e diminuição das despesas). A partir das simulações o empreendedor pode pensar em ações para resolução de problemas ou potencialização de situações favoráveis;

7. Avaliação estratégica - A avaliação estratégica será a etapa onde o empreendedor, por meio da matriz FOFA poderá detectar pontos fortes e fracos da empresa, com o intuito de tornar a empresa mais eficiente e competitiva, corrigindo suas deficiências. A matriz auxiliará no apontamento dos aspectos favoráveis e desfavoráveis do negócio, dos proprietários e do mercado;

8. Avaliação do Plano de Negócio - Por fim, o Plano de Negócios deve ser avaliado e auxiliará o empreendedor a responder a pergunta lançada no início da construção do mesmo: Vale a pena abrir, manter ou ampliar o negócio?

2.3.3.2 Modelo de Plano de Negócios Starta

O Plano de Negócios da Starta é realizado por meio de um software, o MakeMoney, que ajuda a construir, gerenciar e orientar o processo de elaboração do Plano de Negócios. As etapas apresentadas a seguir compõem essa ferramenta que auxilia na distribuição das informações sobre a empresa:

1. Resumo Executivo: é a síntese do Plano de Negócios. Contém a apresentação do empreendimento e da oportunidade, a equipe proponente, os produtos e ou serviços e a tecnologia utilizada, os elementos de diferenciação e vantagens competitivas, o mercado potencial e projeções de venda, o investimento necessário e como será financiado e a rentabilidade e as projeções financeiras;

2. O Negócio: são descritos os motivos pelos quais se considera o projeto uma boa oportunidade de negócio. Indica se o negócio é baseado em explorar uma nova tecnologia, se a oportunidade foi identificada a partir de necessidades de mercado, quais problemas o negócio resolve ou que necessidades atende. É dividido em duas partes: histórico e motivação da empresa e modelo de negócio. O histórico e motivação mostrarão como surgiu a ideia da empresa, o que os empreendedores gostam de fazer, quais suas habilidades e conhecimentos. Se a empresa já existir, deve ser relatada sua evolução, o que a mesma produz, o público-alvo, estratégias e concorrentes atuais e em que medida os novos produtos e serviços propostos contribuirão para o aumento de faturamento e lucratividade. O modelo de

negócio dirá como a empresa ganhará dinheiro, qual seu setor, se a estrutura física será alugada ou comprada, qual a estrutura de distribuição será utilizada, entre outras questões;

3. Produtos e serviços: são apresentados os produtos e serviços que a empresa ofertará ao mercado, detalhando suas características e benefícios, a proposta de valor para o cliente e seu estágio de desenvolvimento: ciclo de vida do produto e do mercado, se o mercado está em fase de crescimento ou não e os planos de desenvolvimento do produto;

4. O ambiente de negócio: será verificado nessa seção se o ambiente de negócios é favorável ao negócio proposto, ou seja, se há consumidores dispostos a pagar pelos serviços ou produtos. Para isso são realizadas a análise do setor, do mercado potencial e da concorrência. Na análise do setor são apresentadas as características mais relevantes como informações demográficas, econômicas, legais, políticas, tecnológicas e culturais, tendências de mercado, as empresas líderes, entre outras. O mercado potencial apresentará características gerais do público que pode se beneficiar de seus produtos, tamanho do mercado potencial, influência da sazonalidade nas vendas. A concorrência é o último item analisado no ambiente de negócio. Características como localização, porte, pontos fortes e fracos, estratégias de venda são analisadas nesse momento;

5. Estratégias de marketing: trata dos aspectos relacionados à interação da empresa e seu público-alvo. São realizadas análises de posicionamento, foco e segmentação, plano de penetração no mercado e distribuição e comercialização. O posicionamento é a forma de a empresa marcar presença e se diferenciar da concorrência. Em foco e segmentação a empresa define que segmentação de mercado a empresa irá priorizar e por que. O plano de penetração no mercado abordará quais são as metas iniciais de venda e quais ações serão realizadas para que as projeções sejam alcançadas. Por fim a distribuição e comercialização que apresentará onde os clientes encontrarão o produto oferecido, quais canais de distribuição serão utilizados, custos e benefícios envolvidos, alternativas para o caso de algum imprevisto;

6. Administração e gestão: mostrará como a empresa será administrada, por quem e como as decisões serão tomadas. Esse item apresenta características sobre produção, localização e instalações, a descrição legal e a estrutura societária da empresa, se haverá terceirização ou equipe de apoio externo, se haverá indicação de parcerias, a importância de atividades de pesquisa, desenvolvimento e inovação para a empresa, a avaliação do nível de qualidade da empresa, avaliado pelos clientes, parceiros e comparado à concorrência;

7. Plano de implantação: este item deve reforçar a capacidade interna que a empresa tem para enfrentar ameaças e aproveitar as oportunidades do setor. Com essa finalidade é feita a análise de riscos, são apresentados os fatores críticos de sucesso, o

cronograma e as alternativas estratégicas da empresa. A análise de riscos abordará questões como ameaças que podem atrapalhar o desenvolvimento e comercialização dos produtos, os pontos fracos do negócio, a vantagem competitiva da concorrência, entre outros. Nos fatores críticos de sucesso será definido o que é indispensável para que o negócio seja viável, ou seja, quais partes do planejamento apresentado não podem dar erradas, sob pena de inviabilizar o negócio. O cronograma apresentará os prazos e datas estabelecidos para término de cada etapa e as alternativas estratégicas serão apresentadas alternativas, que serão utilizadas caso algo não ocorra conforme o planejado;

8. Plano financeiro: este item aborda questões relacionadas aos investimentos necessários para a implementação do negócio. Serão calculados os investimentos para dar início ao empreendimento, como estoque inicial, reforma, equipamentos e licenças, os valores gastos com salários e encargos da equipe, a remuneração dos sócios, as despesas administrativas, gastos com compras de insumos, matérias-primas e fretes, as receitas da empresa, os impostos e taxas, a estrutura financeira necessária para que a empresa consiga cobrir eventuais despesas operacionais, investimentos dos sócios, taxa de retorno pretendida, necessidade de empréstimos e por fim a criação de cenários, que mostrarão como ficariam os resultados da empresa em cenários pessimistas ou otimistas.

2.3.3.3 Modelo de Plano de Negócios Robert Hisrich

O modelo de Plano de Negócios proposto por Hisrich et al. (2014) no livro Empreendedorismo contempla onze etapas divididas em subitens. São elas:

1. Página introdutória: estabelece o conceito básico que o empreendedor está tentando desenvolver. Com ela é possível determinar a quantidade de investimento necessário sem que seja preciso ler todo o plano. Constam na página introdutória informações como nome e endereço da empresa, nome e endereço dos diretores, natureza do negócio, declaração do financiamento necessário e declaração do caráter confidencial do relatório;

2. Resumo executivo: tem a finalidade de estimular o interesse do possível investidor com apenas três páginas. No resumo executivo serão descritos o conceito ou modelo do negócio, a particularidade desse modelo, as pessoas que estão iniciando este negócio, como o capital será obtido e qual o montante necessário;

3. Análise ambiental e do setor: a análise ambiental é realizada para identificar tendências e mudanças ocorridas em nível nacional e internacional que podem influenciar o negócio, como a economia, a cultura, a tecnologia e as preocupações legais. Após a conclusão

da análise ambiental é feita uma análise do setor, que verifica tendências e estratégias competitivas através de fatores como a segmentação do mercado, projeções do setor e concorrência;

4. Descrição do empreendimento: apresenta uma visão geral completa de produtos, serviços e operações do novo empreendimento. Esse item contempla desde a estrutura física da empresa até a sua missão, destacando a dimensão do negócio, os equipamentos e recursos humanos necessários e a experiência dos empreendedores;

5. Plano de produção: descreve todo o processo de fabricação, desde os serviços subcontratados até as instalações físicas, maquinários e equipamentos e fornecedores de matéria prima;

6. Plano operacional: descreve o fluxo de produtos e serviços da produção para o cliente. Conta com a descrição do funcionamento da empresa, o fluxo de pedidos de produtos ou serviços e a tecnologia utilizada na fabricação do seu produto;

7. Plano de marketing: apresenta as condições e a estratégia do mercado relacionadas ao modo como o produto ou serviço será distribuído, cotado e promovido. Fazem parte do plano de marketing os detalhamentos sobre políticas de preço, distribuição, promoção, projeções de produtos e forma de controle;

8. Plano organizacional: relata o tipo de propriedade e as linhas de autoridade e responsabilidade dos membros do novo empreendimento. Serão apresentadas a forma de propriedade, a identificação de sócios ou acionistas principais, autoridade dos diretores, a experiência da equipe administrativa e as funções e responsabilidades dos membros da organização;

9. Avaliação de risco: esta etapa identifica os possíveis riscos e as estratégias alternativas para atingir as metas e os objetivos do plano de negócios. São avaliados os pontos fracos do negócio, as novas tecnologias e criado o plano de contingência;

10. Plano financeiro: é a etapa que apresenta as projeções dos principais dados financeiros que determinam a viabilidade econômica e o compromisso dos investimentos financeiros necessários. São calculados demonstrativos de resultados proforma, projeções de fluxo de caixa, balanço patrimonial, fontes de financiamento e aplicações de fundos e realizada análise do ponto de equilíbrio.

O Plano de Negócios não trará a garantia do sucesso para nenhum empreendedor. Contudo, contribuirá para que o mesmo tome as decisões mais acertadas e não se desvie de seus reais objetivos.

Reitera-se, dessa forma, a relevância do estudo acerca dos temas como Empreendedorismo e Plano de Negócios, que se caracterizam como norteadores no presente trabalho, pois fundamentam a busca pelo Plano de Negócios que melhor se enquadra na prática empreendedora da gestora da Geração Y proprietária da empresa Doce Art.

3 METODOLOGIA

3.1 TIPO DE PESQUISA

A metodologia utilizada na Pesquisa da Dissertação de Mestrado foi a pesquisa-ação. A pesquisa-ação traz como procedimento de trabalho o fato de o pesquisador encontrar-se empenhado na busca da solução para um problema, por meio de uma ação. Dessa forma, o problema a ser solucionado passa a ser objeto de estudo do trabalho. A pesquisa-ação enquadra-se como metodologia da referida pesquisa pelo fato de que o Plano de Negócios elaborado será disponibilizado para a gestora da empresa, com o intuito de auxiliá-la no processo de tomada de decisão da formalização ou não da empresa.

Thiollent (2011) destaca que a participação das pessoas implicadas no problema investigado é extremamente necessária na pesquisa-ação. A definição desta forma de pesquisa se deu pelo fato de que o Plano de Negócios foi feito pela própria autora do trabalho e de que a gestora da empresa amadora, objeto de estudo do trabalho, teve participação no mesmo, com informações acerca do negócio. Dessa forma, cabe destacar a definição de Thiollent (2011, p. 20):

[...] a pesquisa-ação é um tipo de pesquisa social com base empírica que é concebida e realizada em estreita associação com uma ação ou com a resolução de um problema coletivo e no qual os pesquisadores e os participantes representativos da situação ou do problema estão envolvidos de modo cooperativo ou participativo.

Thiollent (2011) ressalta ainda que há um contexto favorável na ideia de pesquisa-ação quando os pesquisadores não possuem interesse em limitar suas investigações aos aspectos acadêmicos e burocráticos geralmente utilizados na maioria das pesquisas convencionais. O intuito é que os indivíduos implicados na pesquisa tenham algo a dizer e a fazer, que vai além da participação no levantamento de dados ou de relatórios a serem arquivados.

Essa afirmação de Thiollent vai de acordo com o propósito da presente pesquisa, que objetivou oferecer uma ferramenta técnica que permitiu que a participante tivesse papel ativo na realidade dos fatos observados durante o processo.

A relação de dois objetivos: o prático e o de conhecimento são apontados por Thiollent (2011) como especificidades da pesquisa-ação. O objetivo prático consiste na contribuição para o melhor equacionamento possível do problema central da pesquisa, levantando soluções e propostas de ações correspondentes para auxiliar o agente na atividade de transformação.

O objetivo de conhecimento visa a obtenção de informações por meio de outros procedimentos, as quais contribuem para aumentar o conhecimento em determinadas situações.

A pesquisa realizada no presente trabalho contribuiu com os dois objetivos apresentados acima, pois possibilitou a elaboração de um Plano de Negócios com propostas de ações e contribuiu ainda com fundamentação teórica que enriquece o tema estudado.

3.2 CARACTERÍSTICAS DA PESQUISA

O caráter exploratório caracterizou a pesquisa pela busca de esclarecimento acerca da empresa estudada, constituindo assim uma visão geral da mesma. Gil (2008) destaca que a finalidade das pesquisas exploratórias são desenvolvimento, esclarecimento e modificação de conceitos e ideias, tendo em vista a formulação de problemas mais precisos ou de hipóteses pesquisáveis no futuro.

A pesquisa foi também qualitativa, em função de seu caráter exploratório e indutivo, pois possibilitou o desenvolvimento de conceitos e ideias a partir das informações encontradas nos dados obtidos com a gestora da empresa, não apresentando viés de quantificar dados.

3.3. COLETA, TRATAMENTO E APRESENTAÇÃO DOS DADOS

A coleta dos dados da pesquisa foi feita por meio de entrevistas e de reuniões realizadas com a gestora da empresa a qual o trabalho se refere. Um questionário foi utilizado para coleta dos dados referentes aos processos da empresa. O questionário pode ser visualizado no Apêndice A.

Foram necessários dois encontros para a realização da entrevista e aplicação do questionário. Os encontros aconteceram no mês de dezembro de 2014 e tiveram a duração de aproximadamente duas horas cada.

Os encontros para a construção do Plano de Negócios ocorreram no mês de janeiro de 2015. Foram realizados três encontros, o primeiro com duração de três horas e os demais com duração de duas horas. Esses encontros possibilitaram a construção da estratégia utilizada no Plano de Negócios resultante da pesquisa.

O questionário teve prévia estruturação, porém foram acrescentadas perguntas em função de algumas respostas da pesquisada terem sido respondidas de forma sucinta. Essa flexibilização é ressaltada por Gil (2002), ao afirmar que na pesquisa-ação tende-se a adoção de procedimentos flexíveis. Para o autor isso se dá:

Primeiramente porque ao longo do processo de pesquisa os objetos são constantemente redefinidos. Isso pode implicar, por exemplo, mudanças significativas no conteúdo do questionário ou mesmo em sua substituição por outra técnica. Em segundo lugar, porque técnicas padronizadas, como o questionário fechado, proporcionam informações de baixo nível argumentativo, dificultando, conseqüentemente, o trabalho interpretativo. (GIL, 2002, p. 146).

A análise do discurso observado na coleta de dados foi realizada por meio da categorização. A análise de conteúdo por categorização, a qual desmembra o conteúdo em grupos distintos, seguiu como critério de escolha e delimitação das categorias, etapas do Plano de Negócios, a fim de contribuir para que as interpretações possam espelhar resultados positivos.

Bardin (2004) considera três etapas essenciais para o desenvolvimento da técnica da análise de conteúdo: a pré-análise, a descrição analítica e a interpretação inferencial. A pré-análise equivale à organização do material, desde o levantamento de material bibliográfico sobre o assunto, realizada no momento do projeto, até a determinação do que seria analisado. Na descrição analítica o material de documentos é submetido a um estudo aprofundado, onde se inclui o processo de categorização. E a interpretação constitui o resultado final da pesquisa, onde somam-se as análises feitas durante o processo com o embasamento teórico a fim de que sejam elaboradas propostas de transformação.

A escolha das categorias utilizadas no Plano de Negócios proposto partiu da análise dos modelos de Planos de Negócios referenciados no Capítulo 2. Porém, foi desenvolvido um modelo específico para a empresa pesquisada. A opção de construção de um Plano de Negócios específico se deu pela oportunidade de utilizar os componentes que melhor se adaptaram a forma de organização da empresa Doce Art.

A pesquisa bibliográfica acerca dos assuntos abordados na pesquisa foi utilizada para, em conjunto com os dados observados, constituir a Dissertação de Mestrado, que traz a apresentação dos resultados da pesquisa, bem como o Plano de Negócios estruturado.

O presente trabalho de Dissertação de Mestrado foi aprovado pelo Comitê de Ética da instituição sob número 40466715.9.0000.5354.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

4.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA PESQUISADA

Após uma experiência positiva com produção de chocolates para um evento beneficente, começa a tomar forma a Doce Art. Especificamente, a Doce Art surgiu em junho de 2009 com a ideia de trazer para a cidade de Cruz Alta, no Rio Grande do Sul, doces diferenciados, personalizados com uma proposta de agregar à beleza dos doces um sabor inigualável.

A empresa surgiu como uma sociedade, porém em dezembro do primeiro ano, uma das sócias buscou um novo segmento no ramo de salgados. Desde então a empresa possui uma única proprietária.

A ideia inicial era fornecer somente doces decorados com modelagens em açúcar, feitas com pasta americana. Porém, ao longo do tempo, viu-se uma oportunidade maior no ramo de doces finos que tem maior abrangência no mercado. Incluiu-se também no cardápio da empresa a linha de Brigaderia Gourmet que entra no mercado nacional como forte potência, onde são dadas as mais diversas variações e agregados os mais diferenciados produtos ao nosso popular “brigadeiro”.

Esse mercado veio a chamar mais atenção devido ao fato de que tendo essa carta de produtos, a empresa se tornava apta a atender festas de casamento, formaturas e aniversários. Segmentos para os quais os serviços encontravam-se precários na cidade até então.

A empresa hoje conta com três colaboradoras e caso necessário, de acordo com o porte da encomenda, uma funcionária se disponibiliza nos finais de semana. As atividades realizadas por estas profissionais referem-se a produção das massas e dos doces, bem como do serviço de limpeza do local de trabalho.

Os principais produtos utilizados são o chocolate em pó, o chocolate em barra, o leite condensado, o creme de leite, o leite em pó, todos da mesma marca. Essa matéria-prima é comprada em atacados da região que oferecem preços melhores que os supermercados locais. Os produtos não são comprados diretamente com fornecedor, pois a Doce Art não possui Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica (CNPJ) para realizar a compra.

Produtos como embalagens, formas, chocolates tradicionais, são encontrados em lojas locais que fornecem o serviço de entrega no local de atuação da empresa. Os chocolates finos são encomendados de grandes capitais, pois não há acesso aos mesmos na cidade ou na região.

Para a linha de Brigaderia Gourmet utiliza-se um chocolate belga. Os frutos usados na fabricação dos doces como nozes, ameixa, castanha, physallis são comprados direto dos produtores para a garantia da qualidade dos mesmos.

Alguns fornecedores são da cidade onde a Doce Art está instalada, outros são do Rio Grande do Sul e outros de fora do estado. E há problemas com os fornecedores, sejam eles de Cruz Alta ou de fora da cidade. Um exemplo dado pela gestora é de que a empresa local, que fornece algumas matérias-primas não presta atendimento adequado, pois muitas vezes, não dá retorno sobre algum produto que é necessário para finalizar a produção e enquanto isso a produção fica estagnada.

Já as empresas de fora do estado nunca causaram problemas na entrega. Os produtos chegam intactos e com qualidade diferenciada. Porém, a principal fornecedora de embalagens, que é do estado, mas de fora de Cruz Alta, já causou muitos transtornos principalmente relacionado à entrega. E esse produto é feito somente por essa empresa no estado. Comprar fora do estado significa investir um valor extremamente alto em embalagens.

A empresa está situada no Centro da cidade de Cruz Alta. Está hoje estabelecida nos fundos da casa da mãe da sócia proprietária, porém, devido ao aumento de encomendas o espaço está ficando inadequado para a demanda de doces. Não há um local para atendimento aos clientes, para depósito, para produção das decorações, para vestiário e com isso, algumas peças da casa acabam sendo ocupadas pela empresa.

A própria gestora não reside mais nesta casa, o que dificulta ainda mais. Além de não transparecer uma imagem de profissionalismo para a empresa, a produção na residência da família interfere na vida pessoal de quem mora na casa, o que é considerada a principal fraqueza da empresa pela gestora.

Com produtos como cupcakes, bolos decorados, doces finos e decorados, a empresa visa atingir o público de Cruz Alta e região que busque, seja para sua festa de casamento, aniversário, formatura, ou qualquer ocasião, um doce de qualidade com produtos diferenciados.

Para a entrega dos doces, a empresa adotou a seguinte política: é fornecida a entrega gratuita dentro da cidade se a quantidade encomendada for maior que 800 doces. Para entregas fora da cidade é cobrada uma taxa, caso o cliente solicite a entrega, ou o mesmo se responsabiliza pela retirada.

Atualmente os processos da empresa estão todos centralizados na gestora, desde o atendimento ao cliente, marcação das encomendas, planejamento da produção, produção das decorações, até a elaboração do produto final. Não há setores especificamente divididos e a

gestora se envolve com o processo do início ao fim. Porém, a mesma destaca que apesar de gostar de atuar em todas as partes da produção de doces, a atividade que mais a realiza é a elaboração das decorações dos doces, feitas com pasta americana. Estas personalizações incorporadas ao doce são muito bem aceitas e muito reconhecidas e elogiadas no mercado, por isso, essas modelagens a fazem gostar ainda mais do trabalho.

A gestora foi questionada a respeito do que considera o fator mais importante para o sucesso da empresa e ressaltou que matéria-prima de alta qualidade utilizada na elaboração dos doces, é que os torna saborosos. Atrelados ao sabor, prima-se pela boa apresentação do produto, finalizando um a um, entregando os doces em embalagens especiais para que não haja risco de que o produto chegue danificado até o local do evento. Além disso, o fato de os doces serem enrolados no dia da entrega, também valoriza o sabor e a apresentação do mesmo.

O ramo de festas de casamento, aniversários e formaturas está crescendo cada vez mais com eventos grandiosos onde as pessoas estão dispostas a pagar bem por produtos de alta qualidade. Essa é considerada a principal oportunidade da empresa juntamente com datas comemorativas como o Natal e a Páscoa, onde são elaborados cardápios especiais.

As principais potencialidades da empresa referem-se ao diferencial da mesma: além de oferecer um produto de alta qualidade e saboroso, contar com a diferenciação das decorações e personalizações da arte em açúcar. O intuito da gestora é continuar oferecendo estes produtos, trazendo sempre o que há de mais moderno no mundo da culinária gourmet para que a empresa se torne referência em produtos de alta qualidade.

As ameaças apontadas pela gestora foram o fato de a cidade ser relativamente pequena, com 70 mil habitantes, e dependente do agronegócio, concentrando sua lucratividade na época de safra, e se mesma não for boa, a economia da cidade é reduzida e o consumo é freado e o fato da entrevistada ser bastante jovem. Apesar de possuir cinco anos de experiência no ramo, muitas vezes os clientes a consideram muito jovem e não confiam em seu trabalho, por acharem que somente pessoas com mais idade conseguem assumir tamanha responsabilidade, como a de oferecer doces em suas festas.

O motivo pelo qual a empresa ainda enfrenta essas dificuldades e não está legalmente constituída se deu pelo fato de que a Doce Art surgiu como uma ideia de pequeno negócio e ao longo do tempo foi criando clientela e prestígio. Contudo, até agosto do presente ano, a gestora desenvolvia dupla jornada, o que a impedia de dar o foco necessário para que as questões legais da empresa fossem regularizadas.

4.2 CARACTERIZAÇÃO DA GESTORA

No item que segue será apresentada a gestora, responsável pela gestão da empresa descrita anteriormente, a qual pertence à Geração Y. As características abordadas dizem respeito às origens e demais características pessoais da mesma. O item trará abordagens conceituais da Geração Y, geração que é representada nessa dissertação pela proprietária da empresa. Essas abordagens servirão como suporte teórico dos temas com o intuito de evitar a criação de estereótipo da geração foco do trabalho.

Oliveira (2010) aponta que fazer questionamentos constantemente, demonstrar ansiedade e impaciência em quase todas as situações, desenvolver ideias e pensamentos com superficialidade, buscar viver com intensidade cada experiência, ser transitório e ambíguo em suas decisões e escolhas, são algumas das principais características da Geração Y. Contudo, o autor afirma que é necessário nos aprofundarmos um pouco mais no comportamento desses jovens para evitar julgamentos precoces baseados em estereótipos.

A gestora é da cidade de Cruz Alta, região noroeste do estado do Rio Grande do Sul. Seu pai é um empresário do setor agrícola e sua mãe, assistente administrativa, também do setor agrícola. É a filha mais nova de uma família de três irmãos. Tem vinte e três anos, é casada e formada no curso de Administração de Empresas pela Universidade de Cruz Alta.

As atividades da empresa de doces eram conciliadas até agosto deste ano com as atividades profissionais que a gestora realizava em um banco privado da cidade, onde atuava como gerente de contas. Contudo, optou por atuar somente com uma das atividades, escolhendo a empresa de doces que possui. Atualmente a proprietária cursa uma Pós-Graduação em Chocolataria Gourmet. A especialização consiste em aprender sobre a origem e processo de produção do chocolate, desde a seleção da amêndoa de cacau até o produto final a ser incorporado nos doces. Ao final do curso, a mesma estará apta a fabricar o chocolate gourmet, compatível com a qualidade dos produtos de sua empresa.

A análise contextual da evolução do pensamento sobre a fidelidade de cada geração é destacada por Lipkin e Perrymore (2010). Segundo as autoras, a fidelidade eterna a uma empresa é um conceito natural para os Veteranos. Esse conceito foi transferido para os Boomers e para os X. As crianças da Geração Y viram então, seus pais serem despedidos (no período de mudança econômica – década de 90). Os jovens perceberam então que esse era um valor desenvolvido pelas pessoas, mas que as corporações não honravam. Esse pensamento teve como consequência a desvalorização por parte dos jovens para a fidelidade eterna, gerando problemas de retenção e envolvimento.

A gestora se definiu como uma pessoa dinâmica, ansiosa, inquieta e sempre disposta a correr atrás de seus sonhos. É possível confirmar essas características ao observar Linpkin e Perrymore (2010), que descrevem a Geração Y como a mais aberta e ousada, em comparação às outras gerações.

Suas opiniões tinham relevância na escola e em casa, e agora tem relevância no ambiente de trabalho (com ou sem o aval dos gerentes). Essa característica de franqueza/ousadia se faz notar na consciência da importância de suas ideias e na certeza de que eles podem contribuir para a discussão, o projeto ou a empresa. Eles não têm medo de encarar desafios, de se expressar quando tem uma ideia e de chutar quando levantam a bola em sua frente. Com essa natureza de confiança e desembaraço somada ao orgulho, os jovens dessa geração tem mais facilidade de assumir riscos e expressar suas ideias. (LIPKIN;PERRYMORE, 2010, p. 20)

A entrevistada relatou que a ideia de empreender surgiu por acaso. No ano de 2009, em uma conversa de família, seu pai pediu para que ela realizasse alguma atividade para angariar fundos para a pintura da igreja a qual a família pertence, pois ele estava coordenando uma reforma na época. Como se aproximava da época da Páscoa, a ideia sugerida pela jovem foi produzir ovos e pirulitos de Páscoa. O tempo passou e, olhando uma dica e outra na internet, a produção dos chocolates teve início. Em aproximadamente dois meses o valor necessário havia sido arrecadado e sem perceber, a jovem conquistou uma clientela que havia gostado muito de seu trabalho e que passou a solicitar algum chocolate diferente aos finais de semana.

Em sua família, apenas o pai é empresário, porém de uma área de atuação diferente: é empresário do ramo do agronegócio. Segundo a entrevistada, o espírito empreendedor do pai serviu como exemplo para que dentro do seu ramo de trabalho, colocasse em prática atitudes empreendedoras que via no pai, como o pulso firme para tomar decisões, a seriedade para lidar com situações adversas, o conhecimento da empresa em que atua e a paixão pelo que faz.

A proprietária da Doce Art destaca que também foi influenciada por sua avó, que cozinha desde nova e inclusive já possuiu estabelecimentos em que fornecia viandas aos clientes. A avó lhe transmitiu conhecimentos sobre a culinária e lhe influenciou pelo espírito guerreiro.

Dolabela (2008) afirma que há uma rede de influência quando se fala em empreendedorismo. Segundo o autor, essa rede é composta de três níveis de relação: primário, secundário e terciário. O nível primário contempla familiares e conhecidos. O nível secundário refere-se a redes de ligações e o terceiro nível são cursos, livros, viagens, feiras.

Contudo, o primeiro nível é a principal fonte de formação de empreendedores, e conforme relato da gestora da Geração Y entrevistada, confirma-se essa influência.

As características pessoais que a gestora considera mais importantes para sua empresa são o perfeccionismo, a vontade, o cuidado e o foco nos detalhes, que tornam os doces mais sofisticados. Para ela, com estas características os doces se tornam únicos e encantam ao primeiro olhar dos clientes.

Nesse contexto, Oliveira (2014) aponta que a energia é uma das características positivas dos jovens da Geração Y, pois os mesmos possuem um estoque elevado de forças e habilidades que, se bem direcionados, promovem um grande desenvolvimento por meio de experiências.

A gestora afirmou que identifica oportunidades analisando o mercado e observando o que seus clientes mais primam em seu trabalho, que é a personalização dos doces, agregando arte e sabor no produto final.

Independente da organização da empresa, problemas sempre existirão. A jovem relatou que solucionar problemas é um dos dilemas enfrentados na empresa, pois considera que deveria agir com calma para resolver os problemas. Porém, a maioria dos problemas ocorre em função do prazo de entrega dos produtos, pois a empresa priva pela qualidade e por isso entrega os doces frescos e enrolados no dia da entrega. O resultado em algumas vezes é um tumulto relacionado ao atraso e, na maioria das vezes, a forma de solucionar o problema é pedindo auxílio para a família, que mora na casa onde a produção é realizada. A família não deveria ser envolvida no trabalho, porém, para que o produto seja entregue ao cliente dentro do prazo, auxiliam na produção.

Lidar com o fracasso é algo que a gestora diz não saber lidar muito bem. Em situações onde algo não ocorre exatamente como o planejado, a jovem sente-se angustiada. Os cinco anos de experiência com a empresa lhe trouxeram um pouco de maturidade para lidar com as situações adversas, contudo, o fracasso ainda a deixa bastante desconfortável.

Neste contexto Branco (2013) destaca que pelo fato de a Geração Y receber tudo aquilo que desejava, receber recompensas sem merecimento e não se responsabilizar pelos seus erros, essa geração apresenta algumas dificuldades, como a de aceitar seus próprios fracassos e se responsabilizar pelo seu desempenho. Isso porque não tiveram a oportunidade para desenvolver mecanismos para superação do fracasso e para se responsabilizar pelos seus atos.

Oliveira (2014) vai além ao afirmar que por ser mais preservado e protegido, o jovem da Geração Y desenvolve uma fragilidade para frustrações a tal ponto de dificilmente

considerar a possibilidade de persistir atuando na situação, preferindo buscar um novo desafio. A gestora da Geração mencionada na presente Dissertação de Mestrado possui dificuldade para superação dos fracassos, porém não pensa em desistir. Pelo contrário, está com objetivo de alçar voos maiores com sua empresa.

4.3 ELEMENTOS DA EMPRESA PESQUISADA QUE COMPÕEM O PLANO DE NEGÓCIOS PROPOSTO

4.3.1 Produtos

Os produtos que compõem o portfólio da Doce Art são doces desde os tradicionais até os mais sofisticados. Cupcakes, bolos, pães de mel, bolachas, também fazem parte do portfólio. Brigadeiros, casadinhos, olho de sogra. Esses doces nunca saem de moda, porém a Brigaderia Gourmet vem conquistando espaço no mercado. São doces com sabores e ingredientes seletos, que incrementam ao delicioso brigadeiro mais sabor e sofisticação, tornando-o ainda mais irresistível.

Além do sabor é oferecida ao cliente a personalização do produto com decorações em pasta americana, tornando o produto diferenciado e decorativo para os eventos solicitados. Em datas comemorativas, como Natal e Páscoa são oferecidos panetones trufados, lembrancinhas natalinas, ovos de Páscoa e trufas decorativas.

O principal produto da Doce Art é a Brigaderia Gourmet, pois essa linha de doces tem sido muito divulgada nas redes sociais por ser um doce que agrega produtos de alta qualidade com sabores excêntricos, clássicos, populares ou mais sofisticados.

Segundo a gestora, a Doce Art possui os seguintes diferenciais com relação à concorrência:

- qualidade da matéria-prima e o sabor, pois são utilizados somente produtos de altíssima qualidade. Além disso, as receitas são testadas diversas vezes antes de chegarem ao portfólio, para garantir o sabor do produto final;

- as embalagens em que os doces são entregues não permitem que os mesmos percam o formato dado na fabricação, pois são utilizados bacinhas para a acomodação dos mesmos, que permite que os doces sejam transportados;

- a uniformidade dos doces. Os doces são pesados um a um para garantir a regularidade e a melhor harmonia da mesa de doces dos clientes.

4.3.2 Marketing

A estratégia de marketing mais utilizada hoje pela entrevistada são as redes sociais, que auxiliam na divulgação diária. Também é realizada divulgação em uma revista social da região, direcionada a eventos, como casamentos, aniversários e formaturas e nas forminhas dos doces são colados adesivos que contém o nome da empresa e o telefone para contato. Os cartões da gestora são entregues para possíveis clientes e parceiros de negócios.

De todas as estratégias de marketing utilizadas, a gestora afirmou que a principal forma de propaganda da empresa são as fotos publicadas nas redes sociais, visto a grande visibilidade no mercado de Cruz Alta e região. Em datas como o Dia das Crianças, Dia dos Namorados, Dia das Mães e Dia dos Pais são realizadas promoções com produtos específicos e decorados de acordo com a ocasião.

Ao ser questionada sobre a sazonalidade das vendas dos produtos, a entrevistada confirmou que existe sim, uma sazonalidade, pois nas épocas de Natal e Páscoa as vendas aumentam muito. Isso ocorre em função da fabricação de produtos diferentes dos feitos no restante do ano. Durante os demais meses do ano, a produção fica concentrada nos doces finos e decorados, bolos e cupcakes.

Na Páscoa, por exemplo, são produzidos os tradicionais ovos de páscoa trufados ou recheados e os ovos de colher. Nessa época, são feitas também, trufas de diversos sabores. No Natal, a produção se concentra em doces decorados, cupcakes, bolachas e bolos.

A determinação dos preços dos produtos é feita da seguinte forma pela gestora: considera-se o custo da matéria-prima, da mão de obra, da embalagem e em cima dessa base é acrescentada uma margem de lucro de 50%. Em função de que foi objetivada uma margem de lucro estipulada e sem a realização de pesquisa de preço dos produtos da concorrência, a entrevistada considera que o produto está compatível com o mercado, porém, sem valores mensuráveis para basear a afirmação.

A Doce Art possui parceria com algumas empresas que prestam assessoria para eventos e realizam decorações. Essas empresas tem o contato direto com o cliente e quando a encomenda é solicitada, é dirigida à Doce Art pela empresa parceira, que intermedia a negociação.

4.3.3 Clientes

Segundo a gestora, os clientes da Doce Art são pessoas que buscam doces sofisticados e bonitos. Além da aparência, os clientes primam muito pelo sabor do doce. O público alvo da empresa são clientes que sabem valorizar a qualidade da matéria-prima e além disso apreciam os detalhes acrescentados nos doces, como as personalizações em pasta americana. Em geral, os clientes solicitam os produtos para festas como casamentos, aniversários, formaturas.

A entrevistada afirmou que considera que os clientes acham essencial que os doces sejam entregues em embalagens adequadas e intactos. Porém, a gestora não tem conhecimento do grau de satisfação de seus clientes e não realiza nenhum serviço pós-venda.

4.3.4 Finanças

O item sobre finanças aborda os gastos que a empresa Doce Art tem e aquilo que a mesma fatura. Em função da produção dos doces ocorrer na casa da mãe da gestora, a mesma não possui gastos fixos, pois contas como água, luz e telefone não são discriminadas. Também não é cobrado aluguel pela utilização do espaço. As despesas variáveis referem-se ao pagamento das funcionárias, que recebem por hora trabalhada e gastos com matéria-prima, embalagem, botijão de gás.

Com relação ao custo dos doces, segundo a gestora, a empresa possui uma tabela considerável de produtos e cada um tem seu custo, pois as matérias-primas utilizadas são diferentes. Em geral, um doce mais comum tem o custo de aproximadamente R\$ 50,00 o cento, enquanto o doce mais sofisticado tem o custo de R\$ 115,00 o cento. A tabela de valores é reajustada uma vez ao ano, conforme inflação.

De acordo com a gestora, a empresa tem oscilação no faturamento do mês, pois em alguns meses, a produção aumenta bastante, como na Páscoa e no Natal. Contudo, em média a empresa fatura cerca de R\$ 8000,00 por mês. A entrevistada procura trabalhar com margem de lucro de 50% em cima dos doces, por isso a média de lucratividade fica em torno de R\$ 4000,00.

4.3.5 Concorrentes

A concorrência não é algo que prejudique o crescimento da Doce Art. A empresa tem apenas duas concorrentes diretas que trabalham com doces finos na cidade. Nas cidades próximas, como Ijuí, Santa Maria, Ibirubá, Tupanciretã existem outras empresas que oferecem doces finos, porém podem ser consideradas concorrentes diretas uma empresa de Ijuí e uma de Santo Ângelo, que além dos doces finos, oferecem também personalizações em açúcar.

A Doce Art vem aumentando sua participação no mercado dada a qualidade e a constante inovação e personalização dos produtos oferecidos, o que chama muito a atenção dos clientes.

4.3.6 Mercado

A gestora da Doce Art considerou que o mercado de doces encontra-se em crescimento e imagina que agregando valor aos produtos, os mesmos podem ter alto potencial no mercado. Segundo ela: “Creio que o ramo de doces personalizados, decorados e com produtos gourmet está em ascensão no mercado atual, por isso, se buscarmos sempre inovar, trazer produtos com alta qualidade ao nosso cliente, produtos únicos, podemos estar sempre em alta no mercado de doces finos”.

4.4 PLANO DE NEGÓCIOS PROPOSTO

O item Plano de Negócios Proposto refere-se à interpretação de todos os dados obtidos na pesquisa bibliográfica realizada, bem como à análise da empresa Doce Art. Essas apreciações permitiram a elaboração deste Plano de Negócios. Cabe ressaltar que, mesmo informalmente, a empresa já existe, o que faz com que o Plano de Negócios tenha como ponto de partida a organização da empresa de modo formal. Sendo assim, questões como estoque, investimentos em matérias-primas e equipamentos e demais itens não serão necessários.

A estrutura do Plano de Negócios proposto parte da análise dos Planos de Negócios apresentados no referencial teórico do trabalho. Contudo, foi elaborada uma proposta específica para a empresa pesquisada. O item relacionado ao Plano Financeiro foi realizado com auxílio da ferramenta Make Money, sistema adotado pela Starta para elaboração de Planos de Negócios. O Plano de Negócios proposto é apresentado a seguir:

4.4.1 Sumário Executivo

O sumário executivo é composto pelos seguintes subitens:

(a) O que é o negócio: Empresa do ramo culinário, produz doces finos e decorados para formaturas, casamentos, festas infantis, eventos corporativos, enfim, datas comemorativas como um todo;

(b) Principais produtos: Os principais produtos são a brigaderia gourmet, decorações personalizadas em doces e bolos e ovos de Páscoa;

(c) Principais clientes: As principais clientes são mulheres, que encomendam os doces para eventos como casamentos, formaturas e aniversários. As clientes têm renda média acima de quatro salários;

(d) Localização da empresa: A empresa está localizada na cidade de Cruz Alta, Rio Grande do Sul;

(e) Montante de capital a ser investido: Será investido o valor de R\$ 75.000,00;

(f) Faturamento mensal: O faturamento mensal será de RS 38.380,00;

(g) Tempo de retorno do investimento: O retorno do investimento será realizado em dois anos;

(h) Quantidade de sócios: A empresa contará com duas sócias;

(i) Classificação da empresa: A atividade classifica-se no setor da Indústria e Comércio, na forma jurídica de Sociedade Empresária Limitada, com enquadramento tributário de Microempresa enquadrada no Simples Nacional;

(j) Fonte de recursos: O investimento necessário para formalização da empresa, bem como para gastos com reforma do imóvel onde será localizada a empresa será realizado pelas sócias.

4.4.2 Análise de mercado

A análise de mercado auxilia para a identificação das características do mercado a ser analisado. São contemplados os seguintes itens:

I. Características da empresa e do mercado:

(a) Motivos pelos quais se considera esse projeto uma boa oportunidade de negócio:

- Mercado em expansão;

- O setor de festas não oscila durante o ano;
- As comemorações marcam momentos importantes, onde o produto diferenciado se encaixa, independente do preço;
- Público procura produtos gourmet e personalizados;
- A região não conta com muitos profissionais trabalhando com produtos gourmet, por isso, sempre há demanda;

(b) Estratégia ou processo diferenciado em que a empresa é baseada:

- Oferecer processo diferenciado na elaboração dos doces, que envolve a utilização de produtos gourmet para a fabricação. No produto gourmet são utilizados os ingredientes de maior qualidade no mercado;
- Oferecer doces com decorações personalizadas para cada cliente, de acordo com o evento;

(c) Novo produto a ser oferecido ao mercado a médio prazo:

- Agregar aos tradicionais doces um chocolate gourmet, que será fabricado pela própria empresa, onde o controle de qualidade será aprimorado, pois será possível selecionar os produtos utilizados, como a análise da qualidade desde as lavouras de cacau, o que proporcionará uma amêndoa diferenciada e uma consequente elevação na qualidade do chocolate gourmet fabricado. Depois disso, todo o processo de fabricação do chocolate ficará sob domínio da Doce Art, sendo assim, o chocolate será produzido de acordo com o objetivo da empresa e as necessidades do mercado. Esse processo começará a ser desenvolvido após a conclusão do Pós-Graduação em Chocolataria que a sócia está realizando, o que ocorrerá em 2015;

(d) Os produtos da concorrência estão deixando a desejar?

- Nem todos os concorrentes têm interesse em trabalhar com uma matéria prima de tamanha qualidade. A Doce Art conquista espaço no mercado em função desse diferencial;

(e) Existe um público não atendido por produtos/serviços como o que se propõe?

- Não há um público não atendido com o que a Doce Art se propõe. Contudo, a empresa pensa em investir também em um público distinto: pessoas com intolerância a glúten e lactose, ou simplesmente pessoas que primam por alimentos integrais. O intuito é desenvolver produtos que possam oferecer sabor trazendo benefícios para a saúde do cliente. Essa linha de produtos será desenvolvida quando o chocolate for fabricado pela Doce Art;

(f) Necessidades que a oportunidade atende:

- Esse chocolate atende a demanda de mercado que busca alimentos funcionais, que além de serem deliciosos, exerçam também benefícios à saúde. Com o chocolate gourmet, os

benefícios do cacau (proporcionar sensação de bem estar, agir como aliado a saúde, melhorando a circulação sanguínea, prevenir o câncer, estimular o sistema nervoso) permanecem no chocolate, diferentemente dos chocolates tradicionais, onde a fonte desses benefícios (massa de cacau) acaba sendo substituída por gorduras e açúcares. Essa necessidade será totalmente atendida quando a Doce Art fabricar seu chocolate;

(g) Histórico e motivação da empresa:

- A empresa iniciou atendendo ao mercado de doces tradicionais, e hoje está especializada em doces finos, brigaderia gourmet e arte em açúcar. No início atendia a pequenas comemorações, como festas e aniversários. Hoje a maior demanda é o ramo de festas de casamento, formaturas e aniversários infantis;

- Em 2011 a empresa iniciou uma parceria com uma empresa de decoração e assessoria de casamentos e festas da região. Essa empresa indica os serviços da Doce Art para seus clientes. A parceria impulsionou o crescimento para que a Doce Art passasse a atender cidades da região como Ijuí, Tupanciretã, Ibirubá, Santa Maria, Pejuçara, Fortaleza dos Valos, São Luiz Gonzaga;

(h) Como o empreendimento está posicionado no mercado:

- A Doce Art está bem posicionada no mercado, pois não existem muitos concorrentes atuando no segmento, oferecendo produtos diferenciados e atendendo o mesmo público;

(i) Público-alvo:

- Não há faixa etária segregada, tendo em vista que nosso produto atende desde crianças até adultos. São em sua maioria mulheres de Cruz Alta e região que compram produtos para datas festivas, como Páscoa, Natal, festas de aniversários, casamentos, formaturas;

- O público alvo da Doce Art ganha acima de quatro salários e pagam de R\$ 100,00 a R\$ 230,00 o cento do doce. O que os leva a comprar é a certeza da qualidade dos produtos e personalização oferecida;

(j) Tamanho do mercado em que a empresa irá atuar:

- A empresa atingirá o mercado regional, correspondente a Cruz Alta e região;

(l) Os clientes encontrarão a empresa com facilidade?

- Sim, através do plano de marketing a ser executado a empresa estará mais próxima de seu público alvo;

(m) A empresa pode competir com as que estão no mercado?

- A empresa atualmente compete com empresas tradicionais do mercado. Porém, há espaço para todas no mercado devido ao crescimento do ramo. A qualidade, a personalização

e a profissionalização agregadas ao atendimento personalizado farão com que as pessoas busquem a Doce Art ao invés dos clientes;

(n) Principais fornecedores:

- Os principais fornecedores da Doce Art serão as empresas fabricantes de produtos como chocolates, leite condensado, creme de leite e embalagens, que são os gastos mais significativos com matéria-prima;

(o) Contribuição do novo produto no mercado para aumento de lucratividade e faturamento:

- No momento em que os novos produtos forem implementados no mercado, não haverá concorrente que tenha tamanho controle da qualidade agregado a benefícios de seus produtos como a Doce Art terá fabricando o chocolate gourmet;

(p) Características da empresa:

- Empresa amadora, localizada em Cruz Alta. Tradição de qualidade e personalização nos doces oferecidos, estrutura amadora, com a cozinha na casa dos pais da proprietária, faturamento de aproximadamente R\$ 8000,00.

II. Modelo de negócio

(a) Forma como a empresa vai se diferenciar:

- A empresa continuará desenvolvendo seus doces com produtos gourmet e trabalhará com foco na inovação do cardápio. Com a futura fabricação do Chocolate Gourmet, a empresa oferecerá produtos diferenciados ainda mais e continuará com a qualidade e o sabor incomparáveis;

- O local para instalação da empresa é um imóvel próprio que necessita de reforma. A marca utilizada será própria e será registrada no momento da formalização da empresa.

III. O ambiente de negócio

(a) Ramo do empreendimento:

- O negócio está concentrado no ramo culinário, produz doces para formaturas, casamentos, festas infantis, eventos corporativos, enfim, datas comemorativas como um todo;

(b) O que torna o ambiente favorável para o empreendimento:

- A constante busca por produtos que, além do sabor, tenham a qualidade esperada e ofereçam ao cliente um produto personalizado, onde o mesmo participa da personalização. Além do crescimento que a empresa, mesmo de forma amadora, conquistou em pouco tempo

de vida e a perspectiva que existe no ramo de festas e eventos, que se tornou um mercado atraente em função dos investimentos realizados pelos organizadores;

(c) Análise do setor:

- O setor de alimentação para eventos é um setor em consolidação e que está em constante crescimento, visto que há um grande número de eventos sendo realizados e o investimento feito em eventos como casamentos, aniversários e formaturas está cada vez mais elevado. A área de abrangência da empresa, que contempla Cruz Alta e região possui grande campo de atuação, pois além dos casamentos e aniversários realizados, a região possui várias universidades que a cada semestre realizam formaturas de seus alunos. Contudo, a população foco da empresa são as pessoas que ganham mais de quatro salários. Segundo dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE, a população que possui essa renda na região é de aproximadamente 20%;

- Em levantamento de dados realizado nos dois principais clubes de Cruz Alta e Ijuí, no ano de 2014 foram realizados 31 casamentos, 38 festas de aniversário e 25 formaturas, o que corresponde a praticamente duas festas por final de semana somente nesses clubes;

(d) Principal tendência de mercado:

- A principal tendência são os produtos diferenciados, onde o cliente busca qualidade, sabor e personalização;

(e) Mudanças tecnológicas ou na forma de fazer negócio que tem afetado positiva ou negativamente o setor:

- Uma mudança na forma de fazer o negócio é relacionada ao investimento feito atualmente por quem fará uma festa de casamento, aniversário ou até formatura. É realizado um investimento muito grande em decoração, som, alimentação, e isso contribuiu para a colocação dos doces gourmet no mercado e influenciou positivamente a área;

- O processo fabril de grandes empresas para elaboração dos Ovos de Páscoa foi uma mudança tecnológica que influenciou negativamente o negócio, pois as pessoas agora podem comprar Ovos de Páscoa de colher, trufados, em empresas especializadas em presentes.

IV. O mercado potencial

(a) O negócio é afetado pela sazonalidade, ou seja, por diferenças no volume de vendas em diferentes períodos do ano?

- Nos meses de abril e dezembro o fluxo de vendas aumenta em função do oferecimento de produtos como Ovos de Páscoa em abril e opções para presentes de Natal em dezembro. Porém, nos demais meses do ano a demanda se concentra principalmente em doces

para festas. As festas de formaturas ocorrem mais nos meses de janeiro, fevereiro, março, julho e agosto, já casamentos e festas infantis têm uma distribuição uniforme no decorrer do ano.

V. Análise da concorrência

(a) Seus concorrentes:

- Na cidade de Cruz Alta existem duas doceiras que fornecem doces finos para casamentos, formatura e aniversários infantis. Além delas, em Santo Ângelo e Ijuí há duas confeitarias, que além dos doces finos, oferecem também personalizações em açúcar. A empresa de Santo Ângelo trabalha também com brigaderia gourmet;

(b) Diferencial dos concorrentes:

- O principal diferencial dos concorrentes é a experiência que os mesmos possuem, pois trabalham há muitos anos nesse mercado, o que fez com que estabelecessem bom relacionamento com os clientes. A Doce Art precisa conquistar os clientes, principalmente em função da idade da Gestora (23 anos). Porém, quando o cliente opta pela Doce Art geralmente não retorna ao concorrente;

(c) Estratégias de venda, distribuição e publicidade utilizadas pelos concorrentes:

- A estratégia de vendas de alguns dos concorrentes é baseada em parcerias com centros de eventos e empresas organizadoras de eventos. A distribuição é realizada pela empresa ou via táxi. A publicidade utilizada é por meio de mídias sociais e propagandas em revistas e jornais.

4.4.3 Avaliação Estratégica

A avaliação estratégica apresenta os pontos fortes e fracos da empresa, bem como as oportunidades e ameaças que a mesma possui com o intuito de auxiliar na tomada de decisão das ações no negócio. O Quadro 2 apresenta os dados organizados em uma matriz SWOT:

Quadro 2: Avaliação estratégica

<p>FORÇAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Qualidade dos produtos; - Personalização dos produtos; - Conhecimento de processos que a gestora possui. 	<p>OPORTUNIDADES:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Setor de festas em crescimento; - Clientes dispostos a pagar mais por produtos de melhor qualidade; - Pouca concorrência no mercado.
<p>FRAQUEZAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Localização da empresa; - Falta de profissionalismo da equipe; - Pouco tempo de experiência da gestora. 	<p>AMEAÇAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Economia da cidade depende do agronegócio; - Preconceito com relação à idade da gestora; - Padrões de beleza da sociedade; - Culinária como profissão da moda.

Fonte: a autora (2015)

4.4.4 Plano de Marketing

O Plano de Marketing descreve os aspectos relacionados com a interação da empresa com seu público, desde os produtos até a distribuição. O Plano de Marketing contém os seguintes subitens:

I. Produtos e preços:

(a) A empresa possui tabela de produtos e preços?

A empresa possui uma ampla lista de valores de produtos. A definição dos preços é calculada com o custo da matéria prima somado ao custo da mão de obra, o custo embalagem e a margem de lucro desejável. A seguir segue lista de produtos, bem como seus preços. Cabe ressaltar que a lista de preços refere-se à 2014. O cardápio de 2015 está em processo de elaboração.

Docinhos:

1. Brigadeiro- R\$100,00 (cento);
2. Casadinho- R\$100,00 (cento);
3. Coco- R\$100,00 (cento);
4. Brigadeiro de morango- R\$100,00 (cento);
5. Docinho de abacaxi- R\$100,00 (cento);
6. Docinho de castanha de caju- R\$100,00 (cento);
7. Docinho de amendoim- R\$100,00 (cento);
8. Olho de sogra - R\$100,00 (cento).

Doces glaçados:

1. Castanha do pará - R\$ 110,00 (cento);
2. Castanha de caju - R\$ 110,00 (cento);
3. Olho de sogra caramelado - R\$ 110,00 (cento).

Damasco ou Tâmara caramelado - (Recheado de branquinho) - R\$110,00(cento);

Barrinhas de chocolate ao leite recheadas - R\$ 120,00 (cento);

Bombons de chocolate ao leite recheados (quadrado) - R\$ 120,00 (cento);

Bombons de chocolate ao leite recheados (oval) - R\$180,00 (cento);

Bombons de amêndoas em lâminas - R\$ 230,00 (cento);

Bombons de morango - R\$190,00 (cento);

Bombons de café - R\$ 175,00 (cento);

Camafeu de nuts (avelã, amêndoas ou nozes) - R\$ 185,00 (cento);

Trouxinha de coco - R\$ 175,00 (cento);

Abacaxi perolado - R\$ 200,00 (cento);

Ninhos de avelã - R\$190,00 (cento);

Copinhos com cereja - R\$ 140,00 (cento);

Copinhos com physallis - R\$170,00 (cento);

Cones de nozes - R\$ 120,00 (cento);

Tacinhas de recheios simples - R\$ 140,00 (cento);

Tacinhas de recheios finos - R\$200,00 (cento);

Tartelete de maracujá - R\$160,00;

Tartelete de limão - R\$180,00;

Cake pops - Bolinho no palito com brigadeiro com a decoração desejada. R\$ 4,00 (unidade);

Macarons – Sabor maracujá, chocolate preto, frutas vermelhas e pistache. R\$2,50 (unidade);

Cupcakes recheados com cobertura de creme de manteiga, ganache, merengue, ganache de chocolate, ganache de frutas vermelhas – R\$ 5,00(unidade);

Cupcake decorado com pasta americana com decoração simples- R\$7,00;

Cupcake decorado com pasta americana com decoração em 3D – R\$9,00;

Bem casados tradicionais: Pão de ló fofinho, recheado com doce de leite e envolto em calda de açúcar- R\$2,80 (unidade com embalagem e fita de cetim);

Bolos decorados: R\$ 200,00 (o andar);

Bolos comestíveis: R\$ 35,00 (o quilo);

Ovos de Páscoa: R\$ 45,00, (média por unidade).

Linha “Brigadeiro Gourmet”

1. Brigadeiro “Queimadinho com canela” - R\$ 110,00 (cento);
2. Brigadeiro vinho do porto - R\$ 130,00;
3. Brigadeiro de banana - R\$130,00;
4. Brigadeiro de maracujá - R\$ 140,00;
5. Brigadeiro de limão - R\$ 140,00;
6. Brigadeiro de damasco com nozes - R\$160,00;
7. Brigadeiro de doce de leite com coco - R\$150,00;
8. Brigadeiro “Menta” - R\$ 170,00 (cento);
9. Brigadeiro “Cappuccino” - R\$140,00 (cento);
10. Brigadeiro “Nutella” - R\$ 160,00;
11. Brigadeiro “amarguinho” - R\$ 180,00 (cento);
12. Brigadeiro de nozes - R\$ 180,00;
13. Brigadeiro “Belga” - R\$180,00;
14. Brigadeiro de amêndoas - R\$ 185,00;
15. Brigadeiro de frutas vermelhas - R\$160,00.

As imagens de alguns produtos são visualizadas conforme Apêndice B.

II. Estratégias promocionais

(a) As estratégias a serem utilizadas pela Doce Art para divulgação serão:

- propagandas em revistas de eventos sociais com grande visibilidade;
- criação de perfis/páginas da empresa em mídias sociais como facebook e instagram;
- participação em feiras especializadas em festas de casamento e formaturas;
- criação do site da empresa;
- criação de caixas personalizadas;
- criação de portfólio de produtos com fotos;
- colocação de adesivos nas forminhas dos doces. Os adesivos contarão com logo da empresa e telefone.

O marketing boca a boca é largamente utilizado no segmento de festas, pois muitas encomendas chegam por indicação.

(b) Promoção de campanhas e parcerias para aumentar o consumo do produto:

- Além das estratégias já citadas será feito contato com empresas de assessoria e decoração de eventos da região, objetivando construir parcerias como a que já temos com uma empresa de fora da cidade;
- Serão realizadas Campanhas especiais para datas comemorativas, como Páscoa, Natal, Dia dos Namorados, Dia das Mães, Dia dos Pais, Dia das Crianças, onde a Doce Art, além de oferecer docinhos, será uma opção de presentes;

(c) Avaliação de resultado das iniciativas que forem tomadas:

- De acordo com a demanda de pedidos gerada será avaliado se a iniciativa gerou resultado positivo. Na encomenda, será questionada a forma como o cliente chegou até a Doce Art e será realizado um contato pós venda com o cliente para medir a satisfação;

(d) Meta de vendas e ações para que a mesma seja alcançada:

- A meta inicial de venda são seis mil doces semanais, e o projeto a ser alcançado é abranger toda a região, com a profissionalização da empresa e da equipe, com a mudança de endereço e com execução das ações de marketing propostas.

III. Posicionamento

(a) Como a empresa deseja ser reconhecida pelo mercado?

- A empresa deseja ser reconhecida no mercado pela excelência. Deseja ser vista como uma empresa que busca constante aperfeiçoamento e inovação de seus produtos. Deseja passar a imagem de empresa focada na qualidade e na personalização de seu produto;

(b) Como a empresa deseja que seus produtos e serviços sejam reconhecidos pelo mercado?

- A empresa deseja que seu produto seja classificado como um doce de sabor inigualável e que ao primeiro olhar seja impecável e encantador;

(c) Estratégias de posicionamento:

- Melhor atendimento em função da mudança de endereço, que oferecerá um espaço específico para atendimento do cliente;

- Personalização, pois o cliente pode, através da decoração dos doces, escolher produtos que tenham alguma marca sua registrada;

- Ambiente profissionalizado, o que trará mais seriedade ao negócio;

- Qualidade do produto, em função das matérias primas utilizadas.

IV. Foco e segmentação

(a) Fatia de mercado que a empresa pretende atingir:

- A empresa busca atingir clientes que possuam renda acima de quatro salários porque entende que é a clientela que procura e está disposta a pagar por um produto gourmet;

(b) Fatores que influenciam ou podem influenciar na aquisição e consumo do produto:

- Diferenciais como qualidade, inovação e personalização influenciam para aquisição de um produto da Doce Art.

V. Distribuição e comercialização

(a) Onde os clientes encontrarão os produtos:

- Os clientes encontrarão os produtos em festas onde a Doce Art for contratada para fabricação dos doces e podem solicitar os mesmos via encomenda. Serão disponibilizados produtos para provas de noivas, formandos e aniversariantes. Futuramente a empresa pretende contar com serviço de pronta entrega para os clientes no próprio ateliê;

(b) Estrutura de distribuição:

- A estrutura de distribuição será própria. Caso a encomenda seja maior que 800 doces a Doce Art se responsabiliza pela entrega. Caso contrário, o cliente fica responsável pela retirada no ateliê. Para encomendas de fora da cidade será cobrada uma taxa de entrega e uma profissional da empresa leva os produtos ao cliente. Em todas as entregas os produtos serão conferidos pelo cliente;

(c) Custos e benefícios envolvidos:

- Os custos para distribuição envolverão os gastos com gasolina quando forem utilizados os automóveis das sócias ou então haverá o custo do pagamento de um táxi para realização do serviço. Os benefícios que a distribuição feita pela empresa trará relacionam-se a garantia de que o produto será transportado de forma correta, com o máximo de cuidado possível com os produtos;

(d) Como a concorrência distribui seus produtos?

- A concorrência distribui seus produtos via ônibus, via táxi e quando na cidade, com carro próprio. O que supera a Doce Art são as embalagens, que são caixas próprias com a logomarca da empresa e com a especificação de quais doces a caixa contém.

VI. Localização do negócio

(a) Local onde o negócio irá funcionar:

- Em uma casa própria, localizada na Rua Dr Noronha, número 43, na cidade de Cruz Alta;

(b) Considerações sobre o ponto que justifiquem sua escolha:

- O ponto fica em um bairro com grande visibilidade. Não há constante movimento e o bairro fica há três quadras do centro, o que torna fácil o acesso para os clientes.

4.4.5 Plano Operacional

O Plano Operacional conta com os seguintes itens para a distribuição dos setores, recursos e pessoas na empresa:

(a) Layout do arranjo físico:

- O local onde funcionará a Doce Art contará com os seguintes ambientes no layout físico: cozinha, vestiário, sala de decoração, sala de atendimento (esta sala contará com ambiente com livros de Design em doces, o que auxiliará no momento da escolha de sua encomenda, além de produtos demonstrativos da empresa), sala para produtos acabados, sala de embalagem, estoque e lavanderia. A separação dos ambientes partirá da análise do fluxo de trabalho da empresa, para que o ambiente mantenha a funcionalidade que necessita;

(b) Capacidade máxima de produção e comercialização

- A capacidade máxima de produção será em torno de sete mil doces semanais;

(c) Descrição dos processos operacionais:

- Doces

Selecionar os ingredientes e materiais para produção do determinado doce

Preparar a massa do doce na panela (aproximadamente 20 minutos);

Separar o confeito que envolverá o doce;

Pesar o doce individualmente;

Enrolar e passar no confeito;

Colocar nas forminhas;

Embalar em caixas.

- Cupcakes

Selecionar dos ingredientes para determinado sabor de cupcake;

Pesar dos ingredientes;

Preparar a massa;

Assar a massa;

Elaborar o recheio e cobertura de determinado cupcake;

Cortar e implantar o recheio ao cupcake;

Finalizar com a cobertura feita anteriormente;

Agregar o confeito final ou decoração;

Embalar em caixas.

- Decoração

Colorir as massas com as cores que serão utilizadas na decoração;

Moldar a figura desejada pelo cliente;

Secar a decoração;

Implantar a decoração no doce, cupcake ou bolo decorado.

- Venda de mercadorias

Contato para encomenda (via telefone, e-mail ou facebook);

Elaboração do produto;

Entrega do produto;

Pagamento na entrega ou conforme combinado no momento da encomenda.

(c) Necessidade de pessoal

- A necessidade de recursos humanos para funcionamento da empresa é apresentada no Quadro 3:

Quadro 3: Necessidade de pessoal

Cargo	Qualificação necessária	Atividades realizadas	Quantidade necessária no quadro
Diretora de Produção	Cursos de Especialização em Doceria; Pós Graduação em Chocolataria	Coordenação das atividades de produção, criação de novos produtos, atendimento a clientes, decoração de bolos e doces.	1
Diretora Administrativa	Especialização em Gestão de Pessoas/Gestão Empresarial	Coordenação das atividades administrativas, contato com fornecedores e parceiros, elaboração das estratégias de marketing.	1
Auxiliar de Confeiteiro (a)	Treinamento de elaboração de doces – treinamento interno	Elaboração dos doces e limpeza do local de trabalho.	3

Fonte: a autora (2015)

(d) Sócios:

- O empreendimento contará com duas sócias (a gestora atual e mais uma sócia). As mesmas serão responsáveis pelos cargos de Diretora de Produção e Diretora Administrativa, respectivamente;

- A Diretora de Produção ficará responsável por toda parte de produção, principalmente pela criação de novos produtos e também fará atendimento a clientes. Sua formação superior é em Administração de Empresas. Realizou vários cursos de Especialização na área de doceria e decoração. Hoje cursa Pós-Graduação em Chocolataria Gourmet;

- A Diretora Administrativa será responsável pelas atividades administrativas e também pela realização de estratégias de marketing da empresa, bem como do contato com fornecedores e parceiros. Sua formação superior é em Psicologia. Realizou MBA em Gestão de Pessoas e está concluindo Mestrado em Gestão Estratégica de Organizações;

- Ambas são capazes de gerenciar o empreendimento, pois aliam os saberes profissionais referentes a gestão de processos e pessoas, com o saber prático da elaboração dos doces. Porém, a característica que mais as motiva na possibilidade de abertura do negócio é a paixão pela profissão e a vontade de crescerem juntas.

(e) Importância dos processos gerenciais para o sucesso do negócio proposto:

- Os processos gerenciais tem extrema importância no sentido que confere à empresa e aos profissionais que nela atuam um modelo de organização, pois a empresa hoje está em pleno crescimento e conquista de clientes. Contudo, é necessária a criação de uma estrutura de trabalho que ofereça ao funcionário a garantia de trabalho em um local sério e ao cliente a certeza de que escolheu uma empresa confiável para seu evento;

(f) Principais parceiros do negócio:

- Os principais parceiros serão as empresas de assessoria e organização de eventos, que através do contato com o cliente potencial, indicam empresas para execução de serviços como elaboração dos doces para seu casamento, aniversário, formatura;

- A empresa tem como objetivo estabelecer parcerias com fornecedores de embalagens e matéria-prima, porém, é necessária a formalização da empresa para o posterior contato com os mesmos;

(g) Gestão da qualidade:

- A qualidade dos serviços oferecidos pela empresa será mantida e aprimorada na estrutura do novo layout físico, que possibilitará uma maior organização e separação de ambientes para a empresa. O treinamento e desenvolvimento da equipe atual, bem como dos novos funcionários terá como foco a qualidade na elaboração do produto;

- Hoje são utilizados produtos gourmet na fabricação dos doces, o que garante uma qualidade elevada. Contudo, a qualidade também será aprimorada no momento em que a empresa iniciar a fabricação de seu chocolate gourmet;

(h) Nível de qualidade dos produtos da empresa e como ele será avaliado pelos clientes e parceiros:

- A qualidade dos produtos poderá ser avaliada pelos clientes por meio de vários critérios, como atendimento, entrega dos produtos no prazo estabelecido, sabor do produto, apresentação visual do produto. A empresa contará com um programa informal de relacionamento com o cliente, que contará com cadastro do histórico de atendimento aos clientes e dados do mesmo. O sistema permitirá à empresa ter acesso aos clientes via contato telefônico, e-mail e mídias sociais. Dessa forma, a empresa fará contatos pós-venda, comunicará sobre novos produtos e promoções, felicitará o cliente em seu aniversário, bem como possibilitará ao cliente que o mesmo se posicione quanto à qualidade do produto recebido.

4.4.6 Plano de Implantação

O Plano de Implantação é composto pelos seguintes subitens:

I. Análise de riscos

(a) Ameaças que podem atrapalhar o desenvolvimento e comercialização dos produtos: A principal ameaça para o negócio são os padrões de beleza que estão sendo exigidos pela sociedade e que rotulam o doce como o principal vilão do corpo perfeito. Além disso, a culinária em si, está se tornando uma profissão da moda, e com a implantação da brigaderia gourmet várias pessoas estão preferindo começar a trabalhar em casa por ser considerado um negócio de grande lucratividade. Outra questão é que a região é colonizada principalmente por italianos e alemães, onde a principal fonte de renda vem do agronegócio. Existe uma sazonalidade devido aos períodos de safra pela incerteza quanto à produtividade em função do setor depender de fatores climáticos;

(b) Pontos fracos do negócio: Localização atual da empresa não é adequada e interfere no profissionalismo da empresa, o que pode fazer com que o cliente não receba o atendimento que merece. A equipe, por ser informal trabalha quando há demanda, o que não exige profissionalismo da mesma. Outro ponto fraco da empresa é a pouca experiência (cinco anos) no mercado, o que faz com que a mesma não seja tão conhecida fora da cidade;

(c) A comunidade está desenvolvida o suficiente para gerar demanda pelo produto? Sim, cada vez mais eventos como casamentos, aniversários e formaturas são realizados com grande estrutura e investimentos com decoração, alimentação, sonorização, etc.;

(d) Os meios de informação utilizados pela empresa conseguem se comunicar com seu público? Há uma boa comunicação com o público por meio das redes sociais, mídia utilizada pela empresa, porém serão acrescentados outros meios, como criação do site da empresa, portfólio de produtos, participação em feiras, etc.;

(e) A concorrência possui alguma vantagem competitiva ou domina algum mecanismo que influencia todo o mercado? A vantagem competitiva que a concorrência possui é a experiência que essas empresas/pessoas possuem. Porém, essa característica não influencia todo o mercado;

(f) Medidas de segurança para o caso de algo não sair como o previsto: Caso o plano não ocorra conforme o previsto, haverá contratação temporária por serviço, evolução do plano por etapas e investimentos escalonados.

II. Fatores críticos de sucesso

(a) O que é indispensável acontecer para que o negócio seja viável:

- profissionalização da empresa, bem como da equipe;
- mudança de estrutura física;
- conquista de novos parceiros;
- levantamento de recursos para formalização da empresa;
- alcance do volume de vendas mínimo (6 mil doces por semana);
- continuidade do trabalho realizado até o momento, com produtos de qualidade e personalização;

(b) Partes do planejamento apresentado que não podem dar erradas, sob pena de inviabilizar o negócio: Profissionalização da empresa e da equipe.

III. Cronograma

(a) Etapas pelas quais passará o empreendimento até que o negócio esteja efetivamente implantado:

- Conclusão do plano de negócios;
- Projeto do novo layout físico da empresa;
- Previsão de investimentos/orçamentos;
- Reforma do imóvel;
- Profissionalização da equipe – contratação e treinamentos;
- Formalização da empresa;
- Mudança de endereço;
- Ações de marketing;
- Inauguração da nova estrutura da Doce Art.

(b) Prazos e datas estabelecidos: os prazos estabelecidos no cronograma de ações foram definidos a partir de uma decisão estratégica, para que a empresa esteja em funcionamento no novo local no período da Páscoa, onde há um aumento acentuado na produção. O cronograma pode ser visualizado no Quadro 4:

Quadro 4: Cronograma de ações

CRONOGRAMA DE AÇÕES – PLANO DE NEGÓCIOS DOCE ART				
Atividade	jan/15	fev/15	mar/15	abr/15
Conclusão do plano de negócios	X			
Projeto do novo layout físico da empresa		X		
Previsão de investimentos/orçamentos		X		
Reforma do imóvel		X	X	
Profissionalização da equipe – contratação e treinamentos		X	X	
Formalização da empresa		X	X	
Mudança de endereço			X	
Ações de marketing			X	X
Inauguração da nova estrutura da Doce Art			X	

Fonte: a autora (2015)

IV. Alternativas estratégicas

(a) Piores cenários e o que aconteceria à empresa se eles se tornassem realidade: Não conseguir adequar a casa para a mudança de endereço. Caso o cenário ocorra, a empresa terá que continuar atuando no atual local, que não é apropriado.

4.4.7 Plano Financeiro

O Plano Financeiro proposto para a empresa Doce Art apresenta os investimentos necessários para a formalização do negócio. Os subitens que compõem o Plano de Negócios são:

(a) Investimento Inicial: Na Tabela 1 são apresentados os valores iniciais que serão investidos para a estruturação da empresa. Compõem o valor total: investimentos fixos e capital de giro.

Tabela 1: Investimento inicial

Investimentos Fixos				
Desembolso	Descrição	Quantidade	Valor Unitário	Total
01/02/2015	Eletrodomésticos	01	7.000,00	7.000,00
01/02/2015	Custos para formalização da empresa	01	3.000,00	3.000,00
01/02/2015	Mobiliário	01	15.000,00	15.000,00
01/02/2015	Reforma do imóvel	01	50.000,00	50.000,00
				75.000,00
Formação do Capital de Giro (reserva financeira)				10.000,00
Total de gastos no investimento inicial				85.000,00

Fonte: a autora (2015)

(b) Equipe própria: os gastos referentes à equipe que irá compor a empresa referem-se aos salários acrescidos dos encargos sociais. Os mesmos são apresentados na Tabela 2:

Tabela 2: Equipe própria

Equipe própria			
1	Auxiliar de confeitiro	3	3.159,00
2	Diretora de Produção	1	2.000,00
3	Diretora Administrativa	1	1.053,00
			6.212,00
	Encargos sociais	8,00%	496,96
	Total	TOTAL	6.708,96

Fonte: a autora (2015)

(c) Prestadores de serviços: o subitem Prestadores de serviços refere-se aos gastos da empresa com serviços de terceiros que contemplam pagamento mensal e contínuo, conforme Tabela 3:

Tabela 3: Prestadores de serviços

Terceiros - prestadores de serviços		
1	Contabilidade	500,00
2	Vigilância	100,00
Total		600,00

Fonte: a autora (2015)

(d) Distribuição dos lucros: a distribuição dos lucros da empresa contempla a distribuição do lucro apurado entre os sócios. Esses valores serão descontados apenas após a apuração dos lucros. Os valores sugeridos estão na Tabela 4:

Tabela 4: Distribuição dos lucros

Distribuição dos lucros		
1	Diretora de Produção	2.000,00
2	Diretora Administrativa	2.000,00
Total		4.000,00

Fonte: a autora (2015)

(e) Despesas administrativas: as despesas administrativas, que não variam conforme variação do nível de produção, são apresentados na Tabela 5:

Tabela 5: Despesas administrativas

Despesas administrativas	
Item	Valor
1 Água, Luz e Telefone	500,00
2 Aluguéis, Condomínios e IPTU	29,00
3 Marketing e Publicidade	200,00
4 Internet	70,00
5 Material de Escritório	50,00
7 Manutenção e Conservação	100,00
8 Seguro	60,00
Total	1.009,00

Fonte: a autora (2015)

(f) Produtos, serviços e insumos: a Tabela 6 apresenta os custos referentes à produção dos principais produtos da empresa Doce Art. Os custos contemplam compra de insumos e embalagens.

Tabela 6: Custo de produção

Custo de produção	
1 Docinhos	2.000,00
2 Doces finos	8.000,00
3 Brigaderia Gourmet	8.000,00
4 Cupcakes e bolos	1.050,00
5 Bem casados	140,00
Compras / Insumos	17.810,00
Embalagens	1.380,00
Total (Compras/Insumos + embalagens + mão de obra)	19.190,00

Fonte: a autora (2015)

(g) Receitas: as receitas apresentadas na Tabela 7 indicam a previsão de vendas que a empresa possui, que é de 6.000 doces por semana.

Tabela 7: Receitas

Faturamento		
Venda de Produtos		
1	Docinhos	4.000,00
2	Doces finos	16.000,00
3	Brigaderia Gourmet	16.000,00
4	Cupcakes e bolos	2.100,00
5	Bem casados	280,00
Total		38.380,00

Fonte: a autora (2015)

(h) Impostos: em razão da proposta de forma jurídica de Sociedade Empresária Limitada, com enquadramento tributário de Microempresa enquadrada no Simples Nacional, os impostos incidirão apenas sobre o faturamento, como mostra a Tabela 8:

Tabela 8: Impostos

Impostos		
Impostos sobre Faturamento		
1	Docinhos	110,00
2	Doces finos	440,00
3	Brigaderia Gourmet	440,00
4	Cupcakes e bolos	57,75
5	Bem casados	7,70
Total		1.055,45

Fonte: a autora (2015)

(i) Projeção do fluxo de caixa: o fluxo de caixa demonstra a previsão da situação financeira da empresa no decorrer do tempo. A projeção do fluxo de caixa é apresentada nas Tabelas 9, 10, 11 e 12.

Tabela 9: Projeção do fluxo de caixa - de fevereiro a junho

		Projeção fluxo de caixa				
		até 28-02	mar-15	abr-15	mai-15	jun-15
A	ENTRADAS	75.000,00	38.380,00	38.380,00	38.380,00	38.380,00
A.1	Receita de Vendas / Serviços		38.380,00	38.380,00	38.380,00	38.380,00
A.2	Capital Próprio Investido na Empresa	75.000,00				
B	SAÍDAS	0,00	-107.563,41	-32.563,41	-32.563,41	-32.563,41
B.1	Investimentos Fixos	0,00	-75.000,00	0,00	0,00	0,00
	Implantação - Investimento Inicial	0,00	-75.000,00	0,00	0,00	0,00
B.2	Despesas Administrativas		-1.009,00	-1.009,00	-1.009,00	-1.009,00
	Aluguéis, Condomínios e IPTU		-29,00	-29,00	-29,00	-29,00
	Marketing e Publicidade		-200,00	-200,00	-200,00	-200,00
	Manutenção & Conservação		-100,00	-100,00	-100,00	-100,00
	Seguros		-60,00	-60,00	-60,00	-60,00
	Água, Luz e Telefone		-500,00	-500,00	-500,00	-500,00
	Outras Despesas		-120,00	-120,00	-120,00	-120,00
B.3	Remuneração da Equipe		-7.308,96	-7.308,96	-7.308,96	-7.308,96
	Equipe Própria		-6.212,00	-6.212,00	-6.212,00	-6.212,00
	Terceiros - Prestadores de Serviços		-600,00	-600,00	-600,00	-600,00
	Encargos Sociais, Alimentação e Transporte		-496,96	-496,96	-496,96	-496,96
B.4	Custos diretos		-19.190,00	-19.190,00	-19.190,00	-19.190,00
	Despesas de Produção / Entrega		-19.190,00	-19.190,00	-19.190,00	-19.190,00
B.5	Despesas Tributárias		-1.055,45	-1.055,45	-1.055,45	-1.055,45
	Impostos a Pagar		-1.055,45	-1.055,45	-1.055,45	-1.055,45
B.6	Dividendos (Distribuição de lucros)		-4.000,00	-4.000,00	-4.000,00	-4.000,00
C	FLUXO DO PERÍODO (A - B)	75.000,00	-69.183,41	5.816,59	5.816,59	5.816,59
	SALDO ACUMULADO	75.000,00	5.816,59	11.633,18	17.449,77	23.266,36

Fonte: a autora (2015)

Tabela 10: Projeção do fluxo de caixa - de julho a novembro

		Projeção fluxo de caixa				
		jul-15	ago-15	set-15	out-15	nov-15
A	ENTRADAS	38.380,00	38.380,00	38.380,00	38.380,00	38.380,00
A.1	Receita de Vendas / Serviços	38.380,00	38.380,00	38.380,00	38.380,00	38.380,00
A.2	Capital Próprio Investido na Empresa					
B	SAÍDAS	-32.563,41	-32.563,41	-32.563,41	-32.563,41	-32.563,41
B.1	Investimentos Fixos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	Implantação - Investimento Inicial	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
B.2	Despesas Administrativas	-1.009,00	-1.009,00	-1.009,00	-1.009,00	-1.009,00
	Aluguéis, Condomínios e IPTU	-29,00	-29,00	-29,00	-29,00	-29,00
	Marketing e Publicidade	-200,00	-200,00	-200,00	-200,00	-200,00
	Manutenção & Conservação	-100,00	-100,00	-100,00	-100,00	-100,00
	Seguros	-60,00	-60,00	-60,00	-60,00	-60,00
	Água, Luz e Telefone	-500,00	-500,00	-500,00	-500,00	-500,00
	Outras Despesas	-120,00	-120,00	-120,00	-120,00	-120,00
B.3	Remuneração da Equipe	-7.308,96	-7.308,96	-7.308,96	-7.308,96	-7.308,96
	Equipe Própria	-6.212,00	-6.212,00	-6.212,00	-6.212,00	-6.212,00
	Terceiros - Prestadores de Serviços	-600,00	-600,00	-600,00	-600,00	-600,00
	Encargos Sociais, Alimentação e Transporte	-496,96	-496,96	-496,96	-496,96	-496,96
B.4	Custos diretos	-19.190,00	-19.190,00	-19.190,00	-19.190,00	-19.190,00
	Despesas de Produção / Entrega	-19.190,00	-19.190,00	-19.190,00	-19.190,00	-19.190,00
B.5	Despesas Tributárias	-1.055,45	-1.055,45	-1.055,45	-1.055,45	-1.055,45
	Impostos a Pagar	-1.055,45	-1.055,45	-1.055,45	-1.055,45	-1.055,45
B.6	Dividendos (Distribuição de lucros)	-4.000,00	-4.000,00	-4.000,00	-4.000,00	-4.000,00
C	FLUXO DO PERÍODO (A - B)	5.816,59	5.816,59	5.816,59	5.816,59	5.816,59
	SALDO ACUMULADO	29.082,95	34.899,54	40.716,13	46.532,72	52.349,31

Fonte: a autora (2015)

Tabela 11: Projeção do fluxo de caixa – total ano I

		Projeção fluxo de caixa			
		dez-15	jan-16	fev-16	Total Ano I
A	ENTRADAS	38.380,00	38.380,00	38.380,00	460.560,00
A.1	Receita de Vendas / Serviços	38.380,00	38.380,00	38.380,00	460.560,00
A.2	Capital Próprio Investido na Empresa				
B	SAÍDAS	-32.563,41	-32.563,41	-32.563,41	-465.760,92
B.1	Investimentos Fixos	0,00	0,00	0,00	-75.000,00
	Implantação - Investimento Inicial	0,00	0,00	0,00	-75.000,00
B.2	Despesas Administrativas	-1.009,00	-1.009,00	-1.009,00	-12.108,00
	Aluguéis, Condomínios e IPTU	-29,00	-29,00	-29,00	-348,00
	Marketing e Publicidade	-200,00	-200,00	-200,00	-2.400,00
	Manutenção & Conservação	-100,00	-100,00	-100,00	-1.200,00
	Seguros	-60,00	-60,00	-60,00	-720,00
	Água, Luz e Telefone	-500,00	-500,00	-500,00	-6.000,00
	Outras Despesas	-120,00	-120,00	-120,00	-1.440,00
B.3	Remuneração da Equipe	-7.308,96	-7.308,96	-7.308,96	-87.707,52
	Equipe Própria	-6.212,00	-6.212,00	-6.212,00	-74.544,00
	Terceiros - Prestadores de Serviços	-600,00	-600,00	-600,00	-7.200,00
	Encargos Sociais, Alimentação e Transporte	-496,96	-496,96	-496,96	-5.963,52
B.4	Custos diretos	-19.190,00	-19.190,00	-19.190,00	-230.280,00
	Despesas de Produção / Entrega	-19.190,00	-19.190,00	-19.190,00	-230.280,00
B.5	Despesas Tributárias	-1.055,45	-1.055,45	-1.055,45	-12.665,40
	Impostos a Pagar	-1.055,45	-1.055,45	-1.055,45	-12.665,40
B.6	Dividendos (Distribuição de lucros)	-4.000,00	-4.000,00	-4.000,00	-48.000,00
C	FLUXO DO PERÍODO (A - B)	5.816,59	5.816,59	5.816,59	-5.200,92
	SALDO ACUMULADO	58.165,90	63.982,49	69.799,08	69.799,08

Fonte: a autora (2015)

Tabela 12: Projeção do fluxo de caixa – total até ano V

		Projeção fluxo de caixa				
		Ano II	Ano III	Ano IV	Ano V	TOTAL
A	ENTRADAS	460.560,00	460.560,00	460.560,00	460.560,00	2.377.800,00
A.1	Receita de Vendas / Serviços	460.560,00	460.560,00	460.560,00	460.560,00	2.302.800,00
A.2	Capital Próprio Investido na Empresa					75.000,00
B	SAÍDAS	-390.760,92	-390.760,92	-390.760,92	-390.760,92	-2.028.804,60
B.1	Investimentos Fixos	0,00	0,00	0,00	0,00	-75.000,00
	Implantação - Investimento Inicial	0,00	0,00	0,00	0,00	-75.000,00
B.2	Despesas Administrativas	-12.108,00	-12.108,00	-12.108,00	-12.108,00	-60.540,00
	Aluguéis, Condomínios e IPTU	-348,00	-348,00	-348,00	-348,00	-1.740,00
	Marketing e Publicidade	-2.400,00	-2.400,00	-2.400,00	-2.400,00	-12.000,00
	Manutenção & Conservação	-1.200,00	-1.200,00	-1.200,00	-1.200,00	-6.000,00
	Seguros	-720,00	-720,00	-720,00	-720,00	-3.600,00
	Água, Luz e Telefone	-6.000,00	-6.000,00	-6.000,00	-6.000,00	-30.000,00
	Outras Despesas	-1.440,00	-1.440,00	-1.440,00	-1.440,00	-7.200,00
B.3	Remuneração da Equipe	-87.707,52	-87.707,52	-87.707,52	-87.707,52	-438.537,60
	Equipe Própria	-74.544,00	-74.544,00	-74.544,00	-74.544,00	-372.720,00
	Terceiros - Prestadores de Serviços	-7.200,00	-7.200,00	-7.200,00	-7.200,00	-36.000,00
	Encargos Sociais, Alimentação e Transporte	-5.963,52	-5.963,52	-5.963,52	-5.963,52	-29.817,60
B.4	Custos diretos	-230.280,00	-230.280,00	-230.280,00	-230.280,00	-1.151.400,00
	Despesas de Produção / Entrega	-230.280,00	-230.280,00	-230.280,00	-230.280,00	-1.151.400,00
B.5	Despesas Tributárias	-12.665,40	-12.665,40	-12.665,40	-12.665,40	-63.327,00
	Impostos a Pagar	-12.665,40	-12.665,40	-12.665,40	-12.665,40	-63.327,00
B.6	Dividendos (Distribuição de lucros)	-48.000,00	-48.000,00	-48.000,00	-48.000,00	-240.000,00
C	FLUXO DO PERÍODO (A - B)	69.799,08	69.799,08	69.799,08	69.799,08	348.995,40
	SALDO ACUMULADO	139.598,16	209.397,24	279.196,32	348.995,40	348.995,40

Fonte: a autora (2015)

(j) Análise de investimento: a técnica de análise de investimentos mostra a previsão do retorno do investimento, conforme Tabela 13:

Tabela 13: Análise de investimento

Pay Back - Tempo de Retorno do Investimento		2 anos			
Atratividade (Valor Presente)					
	Taxa mínima requerida de retorno (taxa de atratividade):	10,00% ao ano			
	Investimento Inicial*:	(10.000,00)			
	Valor Presente (Valor Atual do Fluxo de Caixa):	271.411,61			
	VALOR PRESENTE LÍQUIDO =	261.411,61			
TIR - Taxa Interna de Retorno		41,8% ao ano			
Projeções de Longo Prazo**		5 anos	10 anos	15 anos	20 anos
	VPL (Valor Presente Líquido) =	261.411,61	425.703,31	527.715,53	591.057,10
	TIR (Taxa Interna de Retorno) =	42%	51%	52%	52%
	Pay back - Retorno do Investimento =	2 ano(s)			

Fonte: a autora (2015)

Para o cálculo do Valor Presente Líquido foram analisados os investimentos realizados antes da data de início das operações acrescido do capital de giro. Para a análise dos 6 aos 20 anos foram utilizados os mesmos dados informados para o ano 5.

4.4.8 Avaliação do Plano de Negócios

De acordo com o resultado das avaliações realizadas com a elaboração do Plano de Negócios, vale a pena manter o negócio e formalizar a empresa, visto que a empresa tem a possibilidade de ter lucro de aproximadamente R\$ 5.800,00 a partir do segundo mês de formalização e que o retorno do investimento ocorrerá em dois anos.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com a conclusão das atividades de pesquisa, bem como das análises realizadas nesta dissertação de mestrado, convém destacar que o objetivo geral proposto, de desenvolver um Plano de Negócios direcionado a uma empresa amadora do ramo de confeitaria gerida por uma empreendedora da Geração Y em uma empresa gaúcha, foi alcançado. O embasamento teórico realizado na pesquisa juntamente com a análise da empresa estudada permitiram a elaboração do Plano de Negócios apresentado no Capítulo 4, especificamente no item 4.4.

A questão relacionada ao problema da pesquisa: “Quais são os elementos necessários para desenvolver um Plano de Negócios para uma empresa do ramo de confeitaria gerida por uma empreendedora da Geração Y?” é respondida conforme a análise da estrutura do trabalho. Para a elaboração do Plano de Negócios direcionado à empresa do ramo de confeitaria foi necessário avaliar os elementos que compõem o capítulo 4 do trabalho, como caracterização da empresa e da gestora e as etapas do Plano propriamente ditas, como análise de mercado, plano de marketing, plano operacional, plano de implantação, plano financeiro, avaliação estratégica e avaliação do Plano de Negócios.

Quanto ao propósito de responder aos objetivos específicos da pesquisa, pode-se concluir que o primeiro objetivo específico, de fundamentar conceitualmente as variáveis de pesquisa: gerações Veteranos, Baby Boomers, X e Y, empreendedorismo e plano de negócios foi atingido. As variáveis que serviram como fundamentação do trabalho foram apresentadas no Capítulo 2 e constituíram o arcabouço conceitual da dissertação. As bibliografias utilizadas trouxeram enfoques de diferentes autores sobre os temas centrais da pesquisa, o que possibilitou a sustentação da proposta do trabalho e um maior entendimento acerca dos assuntos abordados.

No que se refere ao segundo objetivo específico, de identificar na empresa pesquisada as características de gestão organizacional, pode-se afirmar que o mesmo foi alcançado, na medida em que foram apresentadas no Capítulo 4 a caracterização da empresa pesquisada e a caracterização da gestora da empresa. Os itens 4.1 e 4.2, respectivamente, apresentaram a forma como é realizada a gestão da empresa pesquisada, bem como as características da gestora que influenciam na organização e desenvolvimento da empresa.

O terceiro objetivo específico foi definir o Plano de Negócios específico para a empresa a partir de diferentes modelos com base nos interesses da pesquisa. O mesmo foi atingido, pois após análise de diferentes modelos de Planos de Negócios, foi desenvolvido um

modelo específico direcionado à empresa pesquisada. A escolha do modelo levou em consideração o fato de a empresa já estar em funcionamento há cinco anos.

O último objetivo específico, analisar, a partir dos principais desafios da Geração Y na gestão, se é o caso de constituir a empresa formalmente ou não finaliza a análise realizada na pesquisa e possibilita a percepção acerca dos desafios dos jovens no momento de empreender. A aproximação do suporte teórico com as análises das práticas de gestão realizada pela gestora entrevistada fortaleceram o entendimento de que os jovens da Geração Y possuem potencial, conhecimento, energia para concretizar seus negócios, porém é preciso que se organizem e tenham planejamento antes de colocar em prática suas ações.

A partir das considerações acerca das características da empresa e da gestora responsável por ela, bem como do estudo realizado na construção do Plano de Negócios, que contou com análises de diversas variáveis, como Plano Operacional, Plano de Marketing, Plano Financeiro, Concorrentes, verificou-se que é o caso de constituir a empresa formalmente, pois como mensurado na Avaliação do Plano de Negócios, no item 4.4.8, a empresa tem a possibilidade de ter lucro de aproximadamente R\$ 5.800,00 a partir do segundo mês de formalização e o retorno do investimento ocorrerá em dois anos.

A realização da pesquisa de Dissertação do Mestrado além de auxiliar na elaboração do Plano de Negócios, possibilitou a experiência da convivência com a gestora da empresa, a qual pertence à Geração Y. Essa troca de informações permitiu a confirmação de que os jovens da Geração Y possuem ideias inovadoras, energia quase sem fim e criatividade como nenhuma outra geração possui. Porém, a distração, a intolerância às frustrações e o imediatismo os tiram do foco e podem fazer com que suas ideias e suas ações percam espaço.

Como facilidades na elaboração da Dissertação pode ser classificados o fato de a empresa já estar constituída, mesmo que informalmente. Informações como estoques iniciais, compra de insumos e equipamentos não foram necessárias, pois estão realizadas.

A falta de dados mensuráveis da empresa ao longo desses cinco anos de existência caracteriza uma dificuldade na realização da pesquisa. Outra dificuldade refere-se ao contato com a gestora, que muitas vezes não conseguia se disponibilizar para as reuniões em função da demanda de trabalho e quando conseguia, tinha dificuldade para concentra-se no assunto proposto. Atitude essa, típica de sua geração.

Mergulhar no universo das gerações, do empreendedorismo e do plano de negócios fez com que a importância de cada vez mais estudar essas temáticas, viesse à tona. Vivemos um momento em que quase todas as gerações convivem juntas no mercado de trabalho. E esse tempo é único. Dentro de pouco tempo, teremos como grande maioria de gestores e

funcionários, a Geração Y e é preciso entender o quanto antes como pensam e como agem esses jovens que, com certeza estão revolucionando o universo dos negócios.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALFAIATE, O. A. G. **Empreendedorismo e Plano de Negócios: Um Caso Prático**. Universidade de Coimbra. Coimbra, 2010.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. 3. Ed. Lisboa: Edições 70, 2004.

BATISTA, F. O. A. **Grupos Geracionais e o Comprometimento Organizacional: Um Estudo em uma Empresa Metalúrgica de Caxias do Sul**. PPGA - Programa de Pós-Graduação em Administração. Dissertação de Mestrado em Administração. UCS - Universidade de Caxias do Sul, 2010.

BRANCO, V. F. C. **A gestão da geração Y nas organizações**. 1. Ed. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 2013.

COIMBRA, R.G.C.; SCHIKMANN, R. **A Geração Net; XXV**. In: Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação em Administração, 15, 2001; Campinas. Anais. Campinas: ANPAD, 2001.

DOLABELA, F. **O segredo de Luiza**. Rio de Janeiro: Sextante, 2008.

DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo: transformando ideias em Negócios**. 2 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2005.

DRUCKER, P. F. **Inovação e espírito empreendedor: entrepreneurship**. 2 ed. São Paulo: Pioneira. 1987.

EVERSOLE, B. A. W.; VENNEBERG, D. L.; CROWDER, C. L. **Creating a Flexible Organizational Culture to Attract and Retain Talented Workers Across Generations**. *Advances in Developing Human Resources*, 14(4), 607– 625. 2012

FORQUIN, J.C. **Relações entre gerações e processos educativos: transmissões e transformações**. Congresso Internacional Co-Educação de Gerações. São Paulo: SESC, outubro de 2003.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

_____. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

HANSEN, J., LEUTY, M. E. **Work Values Across Generations**. *Journal of Career Assessment*. 20(1) 34-52, 2012.

HISRICH, R. et al. **Empreendedorismo**. 9. Ed. Porto Alegre: AMGH, 2014.

IBGE – **Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística**. Disponível em www.ibge.gov.br/. Acesso em 01 de dezembro de 2014.

KULLOCK, E. **Porque as gerações estão no nosso foco?** *Foco de Gerações*. 2010. Disponível em: <<http://www.focoemgeracoes.com.br/index.php/por-que-as-geracoes-estao-no-nosso-foco/>>. Acesso em: 15 junho 2014.

LIPKIN, N.; PERRYMORE, A. **A geração “Y” no trabalho: como lidar com a força de trabalho que influenciará definitivamente a cultura da sua empresa.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

NOVAIS, R. C. **“Baby Boomers” na Terceira Idade, Uma Oportunidade de Mercado: Um estudo da Indústria de Cosméticos Natura.** In: XXVIII Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação. Rio de Janeiro, 2005.

OLIVEIRA, S. **Geração Y – O nascimento de uma nova versão de líderes.** São Paulo: Integrare, 2010.

OLIVEIRA, S. **Conectados, mas muito distraídos.** 1. Ed. São Paulo: Integrare Editora, 2014.

RASCÃO, J. P. **Gestão Estratégica e empreendedorismo: amigos ou inimigos?** Book of Proceedings – Tourism and Management Studies International Conference Algarve, vol.4. University of the Algarve, Portugal, 2012.

ROCHA, E. L. C.; FREITAS, A. A. F. **Avaliação do Ensino de Empreendedorismo entre Estudantes Universitários por meio do Perfil Empreendedor.** RAC, Rio de Janeiro, v. 18, n. 4, 2014.

SANTOS, A. L. **A geração Y nas organizações complexas: um estudo exploratório sobre a gestão dos jovens nas empresas.** Programa de Pós-Graduação em Administração. Universidade de São Paulo, 2011.

SANTOS, E. A.; SILVA, C. E. **Os modelos de plano de negócios e sua relevância para sustentabilidade das micro e pequenas empresas.** Revista Brasileira de Administração Científica, Aquidabã, v.3, n.1, p.37-62, 2012.

SEBRAE - Serviço brasileiro de Apoio à Micro e Pequenas Empresas. 2013. Disponível em <http://www.sebrae.com.br/>. Acesso em 02 de julho de 2014.

TAPSCOTT, D. **Geração “Y” vai dominar força de trabalho.** ITWEB. 2008. Disponível em: <<http://www.itweb.com.br/noticias/index.asp?cod=48473>>. Acesso em: 18 junho 2014.

THIOLLENT, M. **Metodologia da Pesquisa-ação.** 18. ed. São Paulo: Cortez, 2011.

VASCONCELOS, K. C. A et al. **A Geração Y e Suas Âncoras de Carreira.** II Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho. Curitiba, 2009.

VICENZI, S. E.; BULGACOV, S. **Fatores motivadores do empreendedorismo e as decisões estratégicas de pequenas empresas.** Revista de Ciências da Administração. vol:15 iss:35 pg:208 -221, 2012.

ZEMKE, R. O. **Respeito às gerações.** In: MARIANO, S. R. H.; MAYER, V. F. (Org.). Modernas Práticas na Gestão de Pessoas. Rio de Janeiro: Elsevier, p. 51-55, 2008.

APÊNDICE A – Roteiro da entrevista realizada com a gestora

Questionário a ser realizado com a gestora da empresa Doce Art, da cidade de Cruz Alta (RS). As respostas servirão para fundamentar a construção do Plano de Negócios direcionado a uma empresa amadora do ramo de Confeitaria gerida por uma empreendedora da Geração Y, objetivo da Dissertação de Mestrado.

1) DADOS PESSOAIS

- 1.1) Fale sobre suas origens, sua família.
- 1.2) Fale sobre suas características pessoais.
- 1.3) Quais as características pessoais suas que são mais importantes para sua empresa?
- 1.4) Como surgiu a ideia de empreender?
- 1.5) Existe algum empresário na sua família?
- 1.6) Como você identifica oportunidades?
- 1.7) Como costuma solucionar problemas?
- 1.8) Como lida com fracasso?

2) A EMPRESA

- 2.1) Como a Doce Art começou?
- 2.2) Em que atividades você mais gosta de atuar na empresa?
- 2.3) Qual sua rotina na empresa? No que você se envolve?
- 2.4) Quantos profissionais trabalham com você?
- 2.5) Quais as atividades desses profissionais?
- 2.6) Para você, qual o fator mais importante para o sucesso da empresa?
- 2.7) O que você considera as principais potencialidades da empresa?
- 2.8) E o que considera as maiores fraquezas da empresa?
- 2.9) Quais as principais oportunidades que você percebe para a Doce Art?

- 2.10) Quais as principais ameaças para a Doce Art?
- 2.11) Como é realizada a distribuição/entrega dos produtos?
- 2.12) Como é realizada a compra da matéria prima utilizada nos produtos?.
- 2.13) Como é a relação com fornecedores?
- 2.14) Quais os motivos da empresa não estar legalmente constituída?

3) PRODUTOS

- 3.1) Fale um pouco sobre seu portfólio de produtos.
- 3.2) Qual é o principal produto da Doce Art?
- 3.3) O que você considera como diferencial de seus produtos com relação à concorrência?

4) MARKETING

- 4.1) O que utiliza como estratégia de marketing para a empresa?
- 4.2) Existe sazonalidade nas vendas? Quando? Como?
- 4.3) Como calcula o preço de cada produto?
- 4.4) Quais as principais promoções/propagandas utilizadas?
- 4.5) Você considera que o preço do seu produto está compatível com o mercado?
- 4.6) Você possui parcerias?

5) CLIENTES

- 5.1) Qual o perfil dos clientes da Doce Art?
- 5.2) Quais os principais mercados atingidos pela empresa?
- 5.3) Como você considera que os clientes gostariam que o produto chegasse até eles?
- 5.4) Qual é seu público alvo?
- 5.5) É realizado algum serviço pós venda com o cliente?
- 5.6) Você tem conhecimento sobre o grau de satisfação de seus clientes?

6) FINANÇAS

- 6.1) Quais são os gastos fixos da Doce Art?
- 6.2) Quais são as despesas variáveis da Doce Art?
- 6.3) Qual o custo de seu produto?
- 6.4) Qual o faturamento da empresa?
- 6.5) Qual a lucratividade da empresa?

7) CONCORRENTES

- 7.1) Quais são seus maiores concorrentes?
- 7.2) Que produtos e serviços eles oferecem?

8) MERCADO

- 8.1) Você considera que o mercado dos doces encontra-se em qual situação?
() Crescimento () Declínio () Estagnação
- 8.2) Tem ideia do potencial de seus produtos no mercado?
- 8.3) Qual a posição de seus produtos no mercado?

9) GERAIS

- 9.1) Se tens mais alguma colocação/comentário que queira fazer relacionado a gestão da Doce Art que não foi abordado por essa pesquisadora?

APÊNDICE B – Foto dos produtos

Figura 1: Brigadeiro



Fonte: Empresa pesquisada

Figura 2: Bombom de uva



Fonte: Empresa pesquisada

Figura 3: Copinho de cereja



Fonte: Empresa pesquisada

Figura 4: Copinho de maracujá



Fonte: Empresa pesquisada

Figura 5: Cone de nozes



Fonte: Empresa pesquisada

Figura 6: Brigadeiro de leite queimado com canela



Fonte: Empresa pesquisada

Figura 7: Bombom de morango



Fonte: Empresa pesquisada

Figura 8: Tortinha de limão



Fonte: Empresa pesquisada

Figura 9: Tartelete de maracujá



Fonte: Empresa pesquisada

Figura 10: Macarons



Fonte: Empresa pesquisada

Figura 11: Barrinhas de coco



Fonte: Empresa pesquisada

Figura 12: Brigaderia Gourmet



Fonte: Empresa pesquisada

Figura 13: Copinho de Physalis



Fonte: Empresa pesquisada

Figura 14: Naked Cake



Fonte: Empresa pesquisada

Figura 15: Mini bolo decorado coruja



Fonte: Empresa pesquisada

Figura 16: Doces decorados formatura Administração



Fonte: Empresa pesquisada

Figura 17: Doces decorados formatura Direito



Fonte: Empresa pesquisada

Figura 18: Doces e cupcakes decorados Pequeno Príncipe



Fonte: Empresa pesquisada

Figura 19: Doces decorados Palhaços



Fonte: Empresa pesquisada

Figura 20: Doces decorados Super Heróis



Fonte: Empresa pesquisada

Figura 21: Doces decorados Batizado



Fonte: Empresa pesquisada

Figura 22: Cupcakes de baunilha com recheio de morango



Fonte: Empresa pesquisada

Figura 23: Cupcakes decorados Frozen



Fonte: Empresa pesquisada

Figura 24: Cupcakes decorados Galinha Pintadinha



Fonte: Empresa pesquisada

Figura 27: Bolo decorado Angry Birds



Fonte: Empresa pesquisada

Figura 28: Bolo decorado Boa Viagem



Fonte: Empresa pesquisada

Figura 29: Bolo decorado Pequeno Príncipe



Fonte: Empresa pesquisada

Figura 30: Bolo decorado Redes Sociais



Fonte: Empresa pesquisada

Figura 31: Bolo de Kit Kat



Fonte: Empresa pesquisada

Figura 32: Bolo decorado Casamento



Fonte: Empresa pesquisada

Figura 33: Bolos decorados Dia das Crianças



Fonte: Empresa pesquisada

Figura 34: Bolo decorado Sereia



Fonte: Empresa pesquisada

Figura 35: Ovo de Páscoa Amêndoas Laminadas



Fonte: Empresa pesquisada

Figura 36: Ovo de Páscoa Torta de Limão



Fonte: Empresa pesquisada

Figura 37: Ovos de Páscoa



Fonte: Empresa pesquisada

Figura 38: Latas de Natal



Fonte: Empresa pesquisada

Figura 39: Bolo Kit Kat Natal



Fonte: Empresa pesquisada

Figura 40: Docinhos decorados Natal



Fonte: Empresa pesquisada