

CENTRO ESTADUAL DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA PAULA SOUZA
ESCOLA TÉCNICA ESTADUAL DE DIADEMA

BRUNA ALVES DOS SANTOS
CAIQUE DE JESUS SANTANA
DAIANA IRACEMA DA SILVA
EDVANIA MARIA DA SILVA PALLA
LILIAN AMANCIO DA CRUZ CUNHA
PAULO ZANZIN
RENATA BRANDÃO DOS SANTOS

A ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS: Frenzy Chocolates LTDA.

Diadema
2011

BRUNA ALVES DOS SANTOS
CAIQUE DE JESUS SANTANA
DAIANA IRACEMA DA SILVA
EDVANIA MARIA DA SILVA PALLA
LILIAN AMANCIO DA CRUZ CUNHA
PAULO ZANZIN
RENATA BRANDÃO DOS SANTOS

A ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS: Frenzy Chocolates LTDA.

Trabalho de aproveitamento do curso Técnico de Nível Médio em Administração de Empresas orientado pelo Prof. Sandro Jorge Barbosa.

Diadema
2011

BRUNA ALVES DOS SANTOS
CAIQUE DE JESUS SANTANA
DAIANA IRACEMA DA SILVA
EDVANIA MARIA DA SILVA PALLA
LILIAN AMANCIO DA CRUZ CUNHA
PAULO ZANZIN
RENATA BRANDÃO DOS SANTOS

A ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS: Frenzy Chocolates LTDA.

Trabalho de Conclusão de Curso - Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula

Souza Escola Técnica Estadual de Diadema

Comissão Julgadora

Orientador e Presidente

Examinador (1)

Examinador (2)

Diadema

____ / ____ / 2011

Dedicamos a todos que nos apoiaram e auxiliaram para a construção deste projeto, que nos dará base para o nosso futuro profissional.

AGRADECIMENTOS

Agradecemos aos orientadores, que nos deram todo auxílio e dividiram conosco seus grandes conhecimentos profissionais.

A Deus pela força que nos manteve focados no desenvolvimento do nosso projeto.

Aos nossos familiares e amigos pela compreensão de todos os momentos estressantes, a falta de tempo e pelas conquistas que compartilharam conosco.

Aos maridos e namorados (as) que, mesmo nos momentos de nervosismo e cansaço, permaneceram ao nosso lado, incentivando-nos com seu apoio.

E a cada uma de nós, integrantes da Frenzy, por terem se esforçado na tentativa de fazer sempre o melhor.

*“Só se pode alcançar um grande êxito quando
nos mantemos fiéis a nós mesmos.”*

Friedrich Nietzsche

RESUMO

A FRENZY CHOCOLATES LTDA. é um empreendimento industrial e comercial dedicado à produção de chocolates finos, com o principal objetivo de inovar nesse segmento. Os equipamentos e estrutura da loja e marca, estão sob proteção de marcas e patentes desde o ano de 2010 (dois mil e dez). Os nossos principais produtos são chocolates artesanais, personalizados com padrões Europeus. O nosso foco de vendas no mercado interno é pessoas com alto poder aquisitivo denominado classe A. A empresa está localizada na região de São Paulo no bairro do Morumbi, onde está localizado o nosso principal público consumidor.

ABSTRACT

A FRENZY CHOCOLATES LTD. is an industrial and commercial enterprise devoted to produce fine chocolates, with the main objective to innovate in this segment. The equipment and structure of the store and brand, are under protection of trademarks and patents since 2010. Our main products are handmade chocolates, personalized with European standards. Our focus on domestic sales is people with high purchasing power called Class A. The company is located in the region of São Paulo at Morumbi, where is our main consumer public.

RELAÇÃO DE TABELAS

	Página
TABELA 1 - Impostos Federais.....	81
TABELA 2 - Impostos Estaduais.....	81
TABELA 3 - Impostos Municipais.....	82
TABELA 4 - Capital Social.....	87
TABELA 5 - Posicionamento de Compras.....	122
TABELA 6 - Equipamentos.....	126
TABELA 7 - Etapas de Vendas.....	133
TABELA 8 - Etapas de Vendas.....	133
TABELA 9 - Etapas de Vendas.....	134
TABELA 10 - Tabela de Preços.....	139
TABELA 11 - Cargos e Salários.....	148
TABELA 12 - Maquinas e Equipamentos.....	156
TABELA 13 - Móvel e Utensílios.....	157
TABELA 14 - Veículos.....	157
TABELA 15 - Estimativa de Estoque Inicial.....	158
TABELA 16 - Cálculo do Prazo Médio de Vendas.....	158
TABELA 17 - Cálculo do Prazo Médio de Compras.....	159
TABELA 18 - Cálculo do Prazo Médio de Estoque.....	159
TABELA 19 - Necessidade Líquida de Capital de Giro em Dias	159
TABELA 20 - Caixa Mínimo da Empresa.....	160
TABELA 21 - Capital de Giro.....	160
TABELA 22 - Investimentos Pré-Operacionais.....	160
TABELA 23 - Investimento Total (Resumo).....	161
TABELA 24 - Estimativa de Faturamento Mensal da Empresa.....	161
TABELA 25 - Custo Unitário de Matéria-Prima (Chocolate Puro).....	162
TABELA 26 - Estimativa de Custos de Comercialização.....	163
TABELA 27 - Apuração dos Custos de Mercadorias Vendidas.....	164
TABELA 28 - Estimativa de Custos com Mão de Obra.....	165
TABELA 29 - Estimativa de Depreciação.....	166
TABELA 30 - Estimativa de Custos Fixos Mensais.....	167
TABELA 31 - DRE.....	168
TABELA 32 - Construção do Cenário.....	169

RELAÇÃO DE FIGURAS

	Página
FIGURA 1 - Organograma.....	65
FIGURA 2 - Logotipo.....	91
FIGURA 3 - Modelo Embalagem 1.....	92
FIGURA 4 - Modelo Embalagem 2.....	93
FIGURA 5 - Modelo Embalagem Quartas Intenções.....	94
FIGURA 6 - Embalagem Quartas Intenções.....	94
FIGURA 7 - Produtos.....	97
FIGURA 8 - Produtos.....	97
FIGURA 9 - Produtos.....	98
FIGURA 10 - Produtos.....	98
FIGURA 11 - Produtos.....	99
FIGURA 12 - Produtos.....	99
FIGURA 13 - Produtos.....	100
FIGURA 14 - Fluxograma.....	129
FIGURA 15 - Planta Inferior.....	130
FIGURA 16 - Planta Superior.....	131
FIGURA 17 - Cartão de Ponto.....	150

RELAÇÃO DE GRÁFICOS

	Página
GRÁFICO 1 - Sexo.....	105
GRÁFICO 2 - Situação.....	106
GRÁFICO 3 - Faixa etária.....	107
GRÁFICO 4 - Tipo de chocolate que mais consomem.....	108
GRÁFICO 5 - Sabor do chocolate.....	109
GRÁFICO 6 - Frequência que consomem chocolate.....	110
GRÁFICO 7 - O preço influi na decisão?.....	111
GRÁFICO 8 - Priorização no momento da compra.....	112
GRÁFICO 9 - Consumo.....	113
GRÁFICO 10 - Quando presenteiam com chocolates?.....	114
GRÁFICO 11 - Design	115

SUMÁRIO

Página

1 INTRODUÇÃO	18
1.1 Problematização	18
1.2 Viabilidade.....	19
1.2.1 Viabilidade Técnica.....	19
1.2.2 Viabilidade Mercadológica.....	20
1.2.3 Viabilidade Financeira Entendia.....	20
1.3 Objetivos	20
1.3.1 Objetivo Principal.....	20
1.3.2 Objetivos Específicos.....	20
2 REFERENCIAL TEÓRICO	21
2.1 Aspectos Estratégicos	21
2.1.1 Definição de Missão, Objetivos e Estratégias.....	21
2.1.2 Planejamento Estratégico.....	22
2.2 Aspectos Mercadológicos	24
2.2.1 Análise Ambiental.....	24
2.2.2 Segmentação e Dimensionamento de Mercado.....	26
2.2.3 Plano de Marketing.....	26
2.2.4 Composto de Marketing.....	27
2.2.5 Produto.....	28
2.2.6 Preço.....	29
2.2.7 Ponto de Venda.....	29
2.2.8 Promoção.....	30
2.2.9 Comportamento do Consumidor.....	31
2.3 Aspectos Operacionais	31
2.3.1 Administração e Operações.....	31
2.3.1.1 Sistemas de Produção.....	31
2.3.1.2 Ferramentas de Qualidade.....	32
2.3.1.3 Traçado do Sistema de Produção	33
2.3.2 Logística.....	35
2.3.2.1 Aquisição de Materiais.....	35

2.3.2.2 Recebimento.....	36
2.3.2.3 Armazenamento de Materiais.....	37
2.3.2.4 Estoque.....	37
2.3.2.4.1 Custos de Estoque	38
2.3.2.5 Supply Chain Management.....	39
2.3.2.5.1 Composição do Supply Chain Management.....	39
2.3.2.6 Movimentação Interna.....	40
2.3.2.7 Distribuição.....	40
2.3.2.7.1 Sistema de Distribuição.....	41
2.3.2.7.2 Canais de Distribuição.....	41
2.3.2.8 Transporte.....	42
2.4 Recursos Humanos.....	42
2.4.1 Função.....	43
2.4.2 Descrição de Cargos.....	43
2.4.3 Salário.....	43
2.4.3.1 Pesquisa de Salário.....	44
2.4.4 Benefícios.....	44
2.4.5 Plano de Carreira.....	45
2.4.6 Avaliação de Desempenho.....	46
2.4.7 Treinamento e Desenvolvimento.....	47
2.4.8 Recrutamento.....	47
2.4.8.1 Seleção.....	48
2.4.9 Higiene, Medicina, Segurança do Trabalho e CIPA.....	48
2.4.10 Responsabilidade Social Empresarial Contemporânea.....	49
2.5 Tecnologia de Informação.....	51
2.5.1 A Necessidade do Sistema de Informação.....	51
2.5.2 Planejamento Estratégico de Implementação de Sistemas.....	51
2.5.3 Hardware e Software.....	52
2.5.4 Internet.....	52
2.5.5 Banco de Dados.....	52
2.5.6 Terceirização de Manutenção de Sistemas.....	53
2.6 Aspectos Financeiros.....	53
2.6.1 Estrutura das Demonstrações Financeiras.....	54
2.6.1.1 Demonstração do Resultado do Exercício.....	54

2.6.1.2 Balanço Patrimonial.....	55
2.6.1.3 Demonstração dos Fluxos de Caixa.....	55
2.6.2 Índices Financeiros.....	56
2.6.2.1 Análise de Liquidez.....	57
2.6.2.2 Análise de Atividade.....	58
2.6.2.3 Índice de Endividamento Geral.....	59
2.6.2.4 Análise de Lucratividade.....	60
2.6.3 Gestão de Custos.....	61
2.6.4 Alavancagem Operacional.....	62
2.6.5 Capital de Giro Líquido.....	62
2.6.6 Técnicas de Análise de Orçamentos de Capital.....	63
2.6.7 Estrutura de Capital.....	64
3 PLANO DE NEGÓCIO.....	65
3.1 Sumário Executivo.....	65
3.1.1 Estrutura Organizacional.....	65
3.1.2 Indicadores de Viabilidade.....	67
3.1.2.1 Ponto de Equilíbrio.....	67
3.1.2.2 Lucratividade.....	67
3.1.2.3 Rentabilidade.....	67
3.1.2.4 Prazo de retorno de Investimento.....	67
3.1.3 Dados dos Sócios.....	68
3.1.4 Dados do Empreendimento.....	69
3.1.4.1 Nome Fantasia.....	69
3.1.4.2 Razão Social.....	69
3.1.4.3 CNPJ.....	69
3.1.4.4 Setor de Atuação.....	69
3.1.4.5 Forma Jurídica.....	69
3.1.4.6 Enquadramento Tributário.....	69
3.1.4.7 Capital Social.....	69
3.1.4.8 Home Page.....	69
3.1.4.9 Contato.....	69
3.1.4.10 Endereço.....	69
3.2 Aspectos Estratégicos.....	70

3.2.1 Missão.....	70
3.2.2 Visão.....	70
3.2.3 Valores.....	70
3.3 Forma Jurídica.....	71
3.3.1 Procedimentos.....	71
3.3.2 Junta Comercial do Estado.....	75
3.3.3 Enquadramento Tributário.....	82
3.3.3.1 Âmbito Federal	82
3.3.3.2 Âmbito Estadual.....	82
3.3.3.3 Âmbito Municipal.....	83
3.3.4 Contrato Social.....	84
3.3.5 Capital Social.....	88
3.4 Marketing.....	88
3.4.1 Objetivo de Marketing.....	88
3.4.2 Análise de Mercado.....	88
3.4.3 Posicionamento.....	89
3.4.4 Público- Alvo.....	89
3.4.5 Concorrência.....	90
3.4.5.1 Estudo dos concorrentes.....	90
3.4.6 Composto Mercadológico.....	92
3.4.6.1 Produto.....	92
3.4.6.2 Logotipo.....	92
3.4.6.3 Slogan.....	92
3.4.6.4 Embalagem.....	92
3.4.6.5 Alguns de Nossos Principais Produtos.....	96
3.4.6.5.1 Bomboniere.....	96
3.4.6.5.2 Combinações.....	96
3.4.6.5.3 Itens Sazonais	97
3.4.6.5.4 Trufas de Creme.....	97
3.4.6.5.5 Espaço Café.....	97
3.4.6.6 Preço.....	102
3.4.6.7 Praça (Distribuição)	102
3.4.6.8 Promoção.....	102
3.5 Análise Swot.....	103

3.5.1 Análise Interna.....	103
3.5.2 Análise Externa.....	104
3.6 Pesquisa de Mercado.....	105
3.6.1 Definição do Problema.....	105
3.6.2 Temas de Abordagem.....	105
3.6.3 Modelo da Pesquisa.....	105
3.6.4 Questões e Resultados.....	106
3.6.5 Considerações.....	116
3.7 Compras.....	117
3.7.1 Objetivos do Departamento.....	117
3.7.2 Ciclo de Compras	119
3.7.2.1 Receber e Analisar as Requisições de Compra.....	119
3.7.2.2 Seleção de Fornecedores.....	119
3.7.2.3 Solicitação de Cotações.....	120
3.7.2.4 Determinar o Preço Certo.....	120
3.7.2.5 Emitir Pedidos de Compra.....	120
3.7.2.6 Seguimento e Entrega.....	120
3.7.2.7 Recebimento e Aceitação das Mercadorias.....	121
3.7.2.8 Aprovação da Fatura do Fornecedor.....	121
3.7.3 Negociação de Compras.....	122
3.7.4 Matriz de Posicionamento de Compras.....	122
3.7.5 Estoque.....	124
3.7.5.1 Armazenamento do Nosso Chocolate	124
3.8 Produção.....	125
3.8.1 Planejamento de Produção.....	125
3.8.2 Controle de Qualidade.....	126
3.8.3 Maquinário.....	127
3.8.3.1 Equipamentos.....	127
3.8.4 Etapas da Linha de Produção.....	128
3.8.4.1 Mistura.....	128
3.8.4.2 Moagem-Refinação.....	128
3.8.4.3 Conchagem.....	128
3.8.4.4 Temperagem.....	129
3.8.4.5 Moldagem.....	129

3.8.5 Fluxograma de Produção	130
3.8.6 Administração e Operações.....	131
3.8.6.1 Layouts.....	131
3.9 Vendas	133
3.9.1 Importância da Gerência de Vendas.....	133
3.9.2 Padrões de Gerenciamento.....	134
3.9.2.1 Critérios.....	135
3.9.3 Estratégias de Vendas.....	136
3.9.4 Tabela de Preços	137
3.10 Gestão de Pessoas	141
3.10.1 Considerações Gerais.....	142
3.10.2 Recrutamento e Seleção.....	142
3.10.2.1 Recrutamento.....	142
3.10.2.2 Seleção.....	142
3.10.3 Requisitos Finais.....	143
3.10.4 Integração dos Recursos Humanos.....	143
3.10.5 Análise e Descrição de Funções.....	144
3.10.6 Avaliação de Desempenho.....	144
3.10.7 Remuneração, Incentivo e Benefícios.....	145
3.10.8 Férias.....	145
3.10.9 Medicina do Trabalho.....	146
3.10.10 Higiene e Segurança no Trabalho.....	146
3.10.11 Formação Profissional e Desenvolvimento Pessoal.....	147
3.10.12 Processo de Motivação.....	147
3.10.13 Cargos e Salários.....	149
3.10.14 Normas Internas.....	150
3.10.15.1 Cartão de Ponto.....	150
3.10.15.2 Faltas.....	152
3.10.16 Controle e Auditoria de Recursos Humanos.....	152
3.11 Responsabilidade Social	153
3.11.1 Conceito Frenzy.....	153
3.11.2 Direitos Humanos.....	153
3.11.3 Práticas Trabalhistas.....	154
3.11.4 Meio Ambiente.....	154

3.11.5 Práticas Legais de Operação.....	154
3.11.6 Consumidores.....	154
3.12 Financeiro.....	155
3.12.1 Orçamentação.....	155
3.12.2 Contabilidade.....	155
3.12.3 Tesouraria.....	156
3.12.4 Faturamento.....	156
3.12.5 Custos.....	156
3.12.6 Administração do Capital de Giro.....	156
3.12.7 Análise de Investimentos.....	156
3.12.8 Plano Financeiro.....	157
3.12.8.1 Estimativa de Investimentos Fixos.....	157
3.12.8.2 Capital de Giro.....	159
3.12.8.3 Investimentos Pré-Operacionais.....	161
3.12.8.4 Investimento Total (Resumo)	162
3.12.8.5 Estimativa de Faturamento Mensal da Empresa.....	162
3.12.8.6 Estimativa de Custo Unitário de Matéria-Prima.....	163
3.12.8.7 Estimativa de Custos de Comercialização.....	164
3.12.8.8 Apuração dos Custos de Mercadorias Vendidas.....	165
3.12.8.9 Estimativa de Custos com Mão de Obra.....	166
3.12.8.10 Estimativa de Depreciação.....	167
3.12.8.11 Estimativa de Custos Fixos Mensais.....	168
3.12.8.12 Demonstrativo de Resultados (DRE)	169
3.12.8.13 Indicadores de Viabilidade.....	170
3.12.8.13.1 Ponto de Equilíbrio.....	170
3.12.8.13.2 Lucratividade.....	170
3.12.8.13.3 Rentabilidade.....	170
3.12.8.14 Construção do Cenário.....	171
3.12.8.15 Ações Corretivas e Preventivas.....	172
3.12.8.15.1 Preventivas.....	172
3.12.8.15.2 Corretivas.....	172
3.12.8.15.3 Conclusão.....	172
4 CURIOSIDADES.....	173

4.1 O Chocolate dá Força.....	175
4.2 O Chocolate não Acaba com a Pele.....	175
4.3 Chocolates x Cachorros.....	175
4.4 Chocolate Gasta.....	175
4.5 Chocolate Previne o Envelhecimento.....	175
4.6 Chocolate dá Felicidade.....	176
4.7 Haja Chocolate.....	176
4.8 Chocolate não Engorda.....	176
4.9 Devorando Chocolate.....	176
4.10 São Desses que Elas Gostam Mais.....	176
4.11 Coca-Cola e Chocolate?	176
4.12 Maior Produtor de Cacau do Mundo.....	176
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	177
6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	178

1 INTRODUÇÃO

A Associação Brasileira da Indústria do Chocolate, Cacau, Amendoim, Balas e Derivados (ABICAB, 2008), apontou o Brasil como um dos maiores consumidores do produto, ficando atrás somente dos Estados Unidos, Alemanha e Reino Unido. O consumo médio por brasileiro chega a ser de 2,4 Kg por ano, metade de que um americano consome no mesmo. Esse índice pode variar de acordo com a região, por exemplo, em São Paulo o consumo chega a ser de 3,8 Kg por pessoa/ano e em alguns estados do Norte do país esse consumo diminui chegando a ser de 1 Kg pessoa / ano. Além de ser um mercado que tem a crescer muito, atualmente o país produz 400 toneladas do produto.

A partir do cenário acima, onde o chocolate possui uma tendência de crescimento que chega a ser de 12% a cada ano, existe um papel importante na economia, cria empregos e interioriza o desenvolvimento.

Desta forma estudamos a viabilidade técnica, mercadológica e financeira da industrialização de chocolates Gourmet, baseado em um referencial teórico e no desenvolvimento de um Plano de Negócios.

1.1 Problematização

A partir da origem do estudo, pergunta-se: “É possível desenvolver um produto mais requintado no qual as pessoas já conhecem e saboreiam”? “e” Quais tipos de pessoa queremos atingir?

1.2 Viabilidade

1.2.1 Viabilidade Técnica

Segundo Felisberto Marques, diretor do atacado Marsil, confirma toda essa ebulição em torno do chocolate e nota que isso tem beneficiado colateralmente a sua operação em São Paulo. “Temos observado que a indústria aumentou a oferta principalmente de itens para presente, como caixas, estojos e latas de bombons, além de embalagens especiais, e isso vem contribuindo para elevar as vendas”, observa o atacadista. “O consumo de chocolate ainda é muito sazonal, cresce até 50% no inverno e diminui nos meses mais quentes”, observa o dirigente da Marsil.

Ele, no entanto, percebe que o avanço nas vendas vem se mantendo firme durante o ano todo, puxado talvez, ele arrisca, pelas novas opções de embalagens, mais atrativas, e pelo hábito crescente de presentear com chocolate em datas especiais e ocasiões comemorativas.

Segundo Fábio Mascarenhas – diretor da distribuidora de doces Pontual – o chocolate se transformou em alternativa, das mais atraentes, para presente e a resposta da indústria a essa demanda tem inflado o giro do atacado e varejo. Ele acrescenta que, até um passado recente, as poucas opções de embalagens e/ou formatos disponíveis inibiam o investimento no produto para se oferecer de presente às pessoas. Mas isso mudou muito, observa o comerciante. “Hoje as variações pegam desde caixas de bombons de cores e formatos diferenciados, que caem bem em ocasiões comemorativas ou mesmo para socialização em ambientes como o de trabalho, até chocolates moldados do tipo belga em estojos de luxo, de alta qualidade, que fazem bonito em momentos especiais”, assinala o empresário.

1.2.2 Viabilidade Mercadológica

O mercado de chocolates gourmet tem boa aceitação e consumo crescente no mercado nacional e internacional.

Em estudo realizado pela ABICAB (2008), indica-se que o mercado tem um crescimento de 12% ao ano, as microempresas vêm seguindo essa nova tendência de chocolates gourmet.

1.2.3 Viabilidade Financeira Entendia

Pesquisas de empresas relacionadas ao mercado de chocolate indicam que o risco do negócio é baixo devido ao apelo diante do consumidor.

Segundo o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE-2011) para ter uma fábrica de chocolate de pequeno porte e uma loja no varejo é necessário uma área mínima de 100m², com uma quantidade mínima de seis funcionários.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo Principal

O objetivo principal do projeto é estudar, identificar e analisar o desenvolvimento de uma empresa alimentícia.

1.3.2 Objetivos Específicos

Para alcançar o objetivo principal foram definidos os seguintes objetivos específicos:

- Identificar um referencial teórico inicial para sustentar a realização do estudo relacionado ao segmento.
- Realizar um plano de negócios.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Aspectos Estratégicos

O poder de competitividade de uma empresa depende principalmente de sua capacidade de perceber a si mesma e ao mercado em que atua. Planejar adequadamente um posicionamento de mercado pode ser a diferença entre aquelas empresas que crescem e se perpetuam no mercado e aquelas que perecem.

Desta forma, para definir os melhores métodos de formulação de estratégias, serão utilizados os conceitos a seguir.

2.1.1 Definição de Missão, Objetivos e Estratégias

Para Maximiano (2004), a missão declara qual o papel da organização na sociedade. Em função da avaliação da situação estratégica, da análise do ambiente e a da análise interna, a organização confirma ou modifica sua missão, ela pode permanecer ou variar no tempo, as mudanças freqüentes no ambiente, força a redefinição da missão.

O autor define também os objetivos, como resultados concretos que a organização pretende realizar, que podem ser enunciados como alvos muito precisos ou intenções. Já as estratégias, são definidas por Maximiano (2004), como os caminhos que a organização escolhe, ou seja, os cursos de ação, as formas de competir ou as políticas de negócios da organização.

2.1.2 Planejamento Estratégico

Existem centenas de modelos diferentes de planejamento estratégico. Todo livro–texto sobre o assunto, bem como toda “boutique de estratégia” de consultoria que se respeite, possui um. Porém, a maior parte se reduz às mesmas idéias básicas: tome o modelo SWOT, divida-o em etapas claramente delineadas, articule cada uma destas com muitas listas de verificação e técnicas e dê atenção especial à fixação de objetivos, no início e à elaboração de orçamentos e planos operacionais, no final.

(MINTZBERG, 2000, p. 45)

Para Porter (1947), existem três abordagens estratégicas genéricas potencialmente bem-sucedidas para superar as outras empresas em uma indústria.

A primeira delas é Liderança no Custo Total, que consiste em atingir a liderança no custo total em uma indústria por meio de um conjunto de políticas funcionais orientadas para esse objetivo básico. Uma posição de baixo custo produz para a empresa, retornos acima da média em sua indústria apesar da presença de intensas forças competitivas. A posição de custo dá à empresa uma defesa contra a rivalidade dos concorrentes, porque seus custos mais baixos significam que ela ainda pode obter retornos depois que seus concorrentes tenham consumido seus lucros na competição. Finalmente, uma posição de baixo custo, em geral, coloca a empresa em uma posição favorável em relação aos produtos substitutos de seus concorrentes na indústria.

Outra abordagem é a Diferenciação, que irá diferenciar o produto oferecido pela empresa, criando algo que seja considerado único no âmbito de toda a indústria. Os métodos para essa diferenciação podem assumir muitas formas: projeto ou imagem da marca, tecnologia, peculiaridades, serviços sob encomenda, rede de fornecedores, ou outras dimensões.

A diferenciação, se alcançada, é uma estratégia viável para obter retornos acima da média em uma indústria, porque ela cria uma posição defensável para enfrentar as forças competitivas, embora de um modo diferente do que na liderança de custo.

E a terceira abordagem é a do Enfoque, que tem por objetivo enfocar um determinado grupo comprador, um segmento da linha de produtos, ou um mercado

geográfico. Embora as estratégias de baixo custo e de diferenciação tenham o intuito de atingir seus objetivos no âmbito de toda a indústria, toda a estratégia de enfoque visa atender muito bem ao alvo determinado, e cada política funcional é desenvolvida levando isso em conta. A estratégia repousa na premissa de que a empresa é capaz de atender seu alvo estratégico estreito mais efetiva ou eficientemente do que os concorrentes que estão competindo de forma mais ampla. Conseqüentemente, a empresa atinge a diferenciação por satisfazer melhor às necessidades de seu alvo particular, ou por ter custos mais baixos na obtenção desse alvo, ou ambos.

As três estratégias genéricas são métodos alternativos variáveis para lidar com as forças competitivas. O contrário da exposição prévia é que uma empresa fracassando em desenvolver sua estratégia em ao menos uma das três direções – uma empresa que fica no “meio-termo” – está em uma situação estratégica extremamente pobre. A essa empresa falta parcela de mercado e investimento de capital, e ela resolve fazer o jogo do baixo custo, da diferenciação necessária no âmbito de toda a indústria para evitar a necessidade de uma posição de baixo custo, ou do enfoque para criar a diferenciação ou uma posição de custo baixo em uma esfera mais limitada.

(PORTER, 1947, p. 43)

2.2 Aspectos Mercadológicos

A fim de apoiar este projeto nas vendas e criação da imagem do produto, foi elaborado um estudo sobre Administração Mercadológica.

2.2.1 Análise Ambiental

Segundo Kotler (2000), organizações de sucesso deveriam saber reconhecer necessidades e tendências não-atendidas e como agir para lucrar com elas, descobrindo oportunidades e impondo e, ou, lutando contra ameaças, através da identificação de fatores “não-controláveis” do macroambiente o qual se encontram.

Tais fatores “não-controláveis”, segundo o autor, podem ser classificados nos ambientes: demográfico, econômico, natural, tecnológico, político-legal e sociocultural, os quais devem ser monitorados pelas empresas e profissionais de marketing.

Para Madruga (2004), este macroambiente é o ambiente das incertezas, cujas mudanças podem ter impactos na sociedade, além do ambiente de concorrência do mundo corporativo. As forças que atuam neste macroambiente possuem diferentes classificações, o que não significa que sejam isoladas entre elas. Estas classificações são semelhantes às classificações de Kotler (2000), apenas com a diferença de que Madruga (2004) enfatiza a existência do ambiente de concorrência, o qual se forma quando empresas oferecem produtos ou serviços para um mesmo mercado-alvo.

Com relação às demais classificações, no caso do ambiente demográfico, Kotler (2000) afirma que o primeiro ponto macroambiental monitorado pelo marketing é a população, pois o mercado é representado por pessoas. Alguns fatores de interesse das empresas são a distribuição etária e moradia.

No ambiente econômico, considera-se que além de pessoas, o mercado também é formado pelo poder de compra, o que leva Kotler (2000) a afirmar que o ambiente econômico deve ser atenciosamente analisado pelas empresas principalmente em relação aos padrões de renda.

Com relação ao ambiente natural, para Kotler (2000), os profissionais de marketing deveriam se conscientizar, principalmente, em relação às ameaças e

oportunidades associadas à escassez de matérias-primas e aos níveis mais altos de poluição.

O ambiente tecnológico, segundo Kotler (2000), também pode possuir tendências as quais causariam grande impacto na vida do consumidor. Estas tendências seriam: oportunidades ilimitadas de inovação, variações dos orçamentos de P&D e regulamentação mais rígida.

No ambiente político-legal, para Kotler (2000) leis, órgãos governamentais e grupos de pressão podem limitar ou criar oportunidades para as empresas. Um exemplo citado por Kotler (2000) seriam as leis as quais tornam obrigatória a reciclagem, incentivando à indústria de reciclagem. Segundo Madruga (2004), todas as organizações estão sujeitas às conseqüências deste ambiente, visto que sua existência pressupõe o respeito à legislação nas esferas municipal, estadual, federal e internacional.

Por fim, o ambiente sociocultural, diz respeito, para Madruga (2004), aos aspectos ligados à cultura no ambiente social os quais são transmitidos através das gerações. Para Kotler (2000), são as mudanças nas crenças, valores e normas da sociedade, as quais podem proporcionar oportunidades ou ameaças ao mercado os itens os quais constituem este ambiente.

Na obra de Kotler (2000), sugere-se, também, que além das análises dos ambientes acima citados, as empresas poderiam realizar a análise SWOT, ou seja, uma avaliação global de pontos fortes, fracos, ameaças e oportunidades de seus negócios, sendo a análise do ambiente externo, as oportunidades (quando é possível lucrar ao atender às necessidades dos consumidores) e ameaças (desafios causados por tendências desfavoráveis, os quais poderiam acarretar à deterioração das vendas ou dos lucros caso não haja ação de marketing defensiva) e a análise do ambiente interno, as forças e fraquezas (análise das competências de marketing, finanças, produção e organizacionais como forças ou fraquezas).

2.2.2 Segmentação e Dimensionamento de Mercado

Segundo Madruga (2004), o mercado é constituído de diversos grupos de consumidores e uma das alternativas para compreender as necessidades de grupos específicos é a divisão do mercado em segmentos com características semelhantes.

Para Kotler (2000), as empresas, também deveriam identificar os segmentos de mercado os quais poderão atender eficientemente, podendo aumentar a precisão do marketing das mesmas, sendo que os mercados podem ser separados por: segmentos, nichos, áreas locais e individuais e baseados em características e respostas de consumidores. O autor também afirma serem as maiores variáveis de segmentação as geográficas, demográficas, psicográficas e comportamentais, podendo ser utilizadas em conjunto ou separadamente. Neste trabalho, será utilizada a segmentação psicográfica, ou seja, com base em estilos de vida, personalidades e valores.

2.2.3 Plano de Marketing

Ambrósio (1999), afirma que o plano de marketing envolve um volume de informações grande, com muitos detalhes os quais devem ser integrados a idéias, processos e variáveis diversas. Há o envolvimento também de muitas pessoas e departamentos, exigindo um forte trabalho em equipe na organização.

Para Ambrósio (1999), há três níveis de planejamento: o estratégico, o tático e o operacional. O autor também afirma a existência de diversos modelos de planos de marketing, onde cabe a cada organização verificar o mais adequado para sua situação. Entretanto, alguns elementos importantes a serem considerados na elaboração do plano de marketing são: descrição da situação, objetivos, estratégias e projeção de resultados.

O formato do plano de marketing, conforme obra de Ambrósio em 1999, pode ser estruturado da seguinte forma:

- Identificação da oportunidade (situação / objetivos);
- Marketing estratégico (segmentação, levantamento de informações sobre o consumidor, mercado e aspectos legais e posicionamento do produto);

- Marketing tático (verificação de detalhes, características e preço do produto. Um modelo de planejamento de marketing tático seriam os 4Ps, os quais serão explanados posteriormente neste trabalho);
- Ação e controle (identificação de informações para tomada de decisões e sua implementação, verificando resultados financeiros, realizando uma análise de equilíbrio e programação das ações).

2.2.4 Composto de Marketing

Segundo Las Casas (2005), existem quatro variáveis a serem analisadas e planejadas pelas empresas em relação à comercialização de seus produtos: produto, preço, distribuição e promoção. Estas variáveis, para o autor, formam o (chamado “composto de Marketing” ou “*marketing mix*”, o qual foi simplificado por E. Jerome McCarthy através de uma forma mnemônica chamada de 4Ps: produto, preço, ponto-de-venda e promoção.)

Kotler (2003) define “*marketing mix*” como uma série de ferramentas as quais devem ser utilizadas para influenciar vendas e podem variar de acordo com o porte da empresa em relação à verba destinada para investimento dos 4Ps. Para o autor, grandes organizações podem investir em mais propagandas e anúncios e pequenas organizações podem investir com mais agressividade em promoções de vendas.

Segundo Kotler (2003), o composto de marketing deve ser utilizado de forma integrada e não nas mãos de indivíduos ou departamentos isolados como ocorre ainda em muitas organizações.

2.2.5 Produto

Conforme Las Casas (2005) afirma, o primeiro “P” dos 4Ps seria “Produto”. O autor afirma que o produto é o objeto principal das relações de troca a ser oferecida no mercado, visando satisfazer necessidades de quem o consome. Kotler (2003) reforça esta idéia e aconselha as empresas a não vender seus produtos e sim vender suas experiências acopladas nos mesmos.

Segundo Las Casas (2005), os produtos podem ser de conveniência, de escolha, de especialidade e produtos industriais. Neste plano de negócios, o produto é de conveniência, ou seja, o consumidor não pretende gastar muito tempo no esforço de compra, há diferenças imperceptíveis de qualidade, com preços baixos, que não compensam o esforço de buscar os itens em diversos locais.

Ainda sobre o primeiro “P”, Las Casas (2005) identifica os componentes de um produto: marcas (nome, termo, sinal, símbolo ou desenho para identificar um produto ou uma linha de produtos, sendo grandes fatores de diferenciação entre produtos); embalagem (além de proteger e armazenar o produto, a embalagem ajuda a vendê-lo, pode ser reutilizada; de fácil reconhecimento do consumidor; com formatos e cores diferenciadas etc); serviços e garantias (prestação de serviços de pós-vendas) e qualidade.

Outro fator importante, segundo Las Casas (2005), em relação ao produto, é o ciclo de vida do mesmo. Para Las Casas (2005), o tempo do produto nas fases do ciclo de vida é consideravelmente variável e depende do tempo de adoção dos consumidores e da concorrência de novos produtos.

Segundo Las Casas (2005), a fase da introdução envolve pesquisas e desenvolvimento, com poucas empresas no mercado e pouca concorrência. Há um investimento considerável para desenvolver a aceitação do produto e os preços são de caráter experimental, proporcionando pouco ou nenhum lucro. Na fase do crescimento, ainda há pesquisas e desenvolvimento envolvidas, com aumento da concorrência e da produção. O produto é mais bem aceito, com maior promoção e os preços começam a ser diferenciados, gerando lucro para a empresa. Na maturidade, não há mais pesquisas e desenvolvimento e sim um grande aumento da produção. A concorrência é agressiva assim como os apelos promocionais e as brigas entre os preços, reduzindo, aos poucos, o lucro do fabricante. Por fim, no declínio os esforços de pesquisa e promoção são direcionados a outros produtos. O

produto diminui sua participação no mercado e os lucros voltam a ser quase inexistentes.

2.2.6 Preço

Segundo Las Casas (2005), o segundo “P” do composto de Marketing seria “preço”. Para o autor, diversas decisões de compras são tomadas baseadas nos preços dos produtos ou serviços: o consumidor pode adquirir um produto somente se seu preço justificar o nível de satisfação que obterá com sua compra.

Las Casas (2005) define passos para a determinação de preços, os quais são:

- Determinação da demanda e custos;
- Análise do preço da concorrência;
- Determinação da política de preço;
- Seleção do método de determinar preço;
- Seleção do preço final com base nas análises anteriores;
- Estabelecendo níveis de descontos.

2.2.7 Ponto de Venda

Segundo Las Casas (2005), além de possuir bons produtos ou serviços e preços, uma organização deve assegurar a disponibilidade dos mesmos aos seus consumidores. Através da definição de pontos de vendas e sistemas de distribuição, o Marketing proporciona utilidade de local e tempo a seus clientes, ou seja, acesso aos produtos ou serviços, no tempo necessário. Este seria o terceiro “P” do composto de Marketing definido por Las Casas (2005).

2.2.8 Promoção

Por fim, o quarto “P” do composto de Marketing, para Las Casas (2005), seria a promoção, onde a organização deve analisar as maneiras as quais pode informar seus consumidores sobre seus produtos, serviços ou sobre sua própria empresa.

Segundo Las Casas (2005), as formas as quais as empresas podem realizar esta atividade são:

- Propaganda (formas pagas de apresentação não pessoal. Pode ser promocional, visando à venda imediata ou institucional, visando à divulgação da imagem da empresa);
- Venda pessoal (comunicação direta com os clientes através de vendedores);
- Promoção de vendas (conjunto de atividades as quais suplementam vendas pessoais e a propaganda, coordenando-as e auxiliando-as a serem mais efetivas);
- Merchandising (operação de planejamento visando inserir no mercado o produto certo em todas as suas condições certas – preço, praça, tempo. Seria a parte operacional do Marketing)
- Relações públicas (são relacionamentos com os diversos públicos os quais uma empresa lida, visando causar uma imagem favorável da empresa).

2.2.9 Comportamento do Consumidor

Para Kotler (2003), as empresas atualmente deveriam seguir uma estratégia mercadológica orientada ao cliente e não a produtos ou marcas, priorizando e entendendo seus clientes, a fim de desenvolver canais, ofertas e benefícios mais apropriados, ou seja, criar fãs de seus produtos.

2.3 Aspectos Operacionais

Considerando-se que este trabalho busca a formação de uma indústria, serão estudados conceitos nas áreas de Produção e Logística. Além disso, também serão estudadas as áreas de Recursos Humanos e Tecnologia da Informação para suportar os negócios da empresa.

2.3.1 Administração e Operações

Por este plano de negócio se tratar de uma indústria, é essencial explicar os principais conceitos de Administração da Produção, os quais serão aplicados neste trabalho.

2.3.1.1 Sistemas de Produção

Segundo Chiavenato (2005), empresas são organizações sociais que funcionam como sistemas, ou seja, conjuntos integrados de partes inter-relacionadas que existem para atingir certo objetivo ou propósito. Nas organizações, os componentes de um sistema são entradas, saídas, processamento e retroação.

Para Chiavenato (2005), cada empresa pode adotar um sistema de produção para realizar suas operações da melhor maneira possível entre três modelos existentes: sistema de produção sob encomenda, por lote ou contínuo. Neste plano de negócio será utilizado o sistema de produção sob encomenda.

Sistema de produção sob encomenda, a organização produz somente após receber o pedido ou encomenda dos produtos. A produção é planejada após o fechamento de um contrato com um cliente e envolve aspectos como: relação de matérias-primas necessárias; relação de mão-de-obra especializada (número de

horas para cada funcionário especializado) e processo de produção (plano de seqüência cronológica, indicando quando cada tipo de mão-de-obra ou máquina deve estar disponível para trabalhar). Este sistema de produção é utilizado para processos pouco padronizados e pouco automatizados.

2.3.1.2 Ferramentas de Qualidade

A fim de auxiliar na produção da organização, algumas ferramentas de qualidade podem ser utilizadas. Chiavenato (2005) cita algumas delas:

- Housekeeping: trata-se de um conceito relacionado à limpeza e asseio do ambiente de trabalho, difundido pela utilização da metodologia japonesa do 5S (Seiri – simplificação e liberação das áreas; Seiton – organização; Seiso – limpeza; Seikeetsu – padronização, asseio e arrumação e Shitsuke – disciplina e apoio).
- Kanban: trata-se de um modelo de produção e movimentação de materiais no sistema just-in-time, é um dispositivo utilizado para controlar a ordem das atividades em um processo seqüencial, indicando a necessidade de mais material e assegurando que o mesmo seja entregue a tempo para garantir a continuidade da execução da atividade. É um sistema de controle físico e visual que consiste em cartões e contêineres. Os operadores enviam cartões aos postos de trabalho subseqüentes as suas atividades, informando se devem parar ou prosseguir com a produção.
- Just-in-time (JIT): trata-se de um sistema que busca agilizar a resposta da produção às demandas do cliente através da eliminação do desperdício e do aumento da produtividade, objetivando produzir exatamente o que é necessário para satisfazer a demanda atual. Requer alta coordenação da programação da produção e envolvimento de todos os colaboradores da empresa.

- Benchmarking: é um processo de estudo e comparação das operações de uma área ou organização em relação a concorrentes diretos ou indiretos, onde as técnicas de uma empresa líder são aprendidas e adaptadas à realidade da organização a qual realizou o benchmarking.

2.3.1.3 Traçado do Sistema de Produção

Para Chiavenato (2005), traçar e planejar o sistema produção são atuar sobre o ambiente físico de trabalho onde se dá a geração de produtos e serviços da organização. Desta forma, foram estudados os conceitos abaixo, segundo Chiavenato (2005) que podem ser aplicados neste trabalho.

A localização das instalações pode ser definida com base de vários fatores, como disponibilidade de mão-de-obra; proximidade das fontes de matérias-primas ou fornecedores; localização geográfica próxima aos mercados consumidores; facilidade de transporte; infra-estrutura; tamanho da localização e incentivos fiscais. Chiavenato (2005) afirma que a localização ideal é aquela a qual todos ou quase todos esses fatores são satisfeitos total ou parcialmente.

- A capacidade instalada é o potencial que uma organização possui para gerar produtos e serviços com suas instalações, máquinas e equipamentos, onde a utilização de 100% dos recursos da empresa se caracteriza como utilização máxima da capacidade da mesma e a utilização de uma pequena parte da capacidade instalada caracteriza a capacidade ociosa. A capacidade de produção representa a capacidade instalada acrescentada aos recursos materiais, humanos e financeiros disponíveis. Normalmente um número com o qual pode se medir a quantidade de vezes que será possível produzir um bem ou prestar um serviço em um certo período de tempo e pode ser obtida através de medidas de tempo, quantidade de produtos ou valores monetários.

- O Arranjo físico é o planejamento do espaço físico a ser ocupado e é representado pela disposição das máquinas e equipamentos necessários à produção. O arranjo físico pode ser retratado pelo layout que demonstra a disposição espacial, a área ocupada e a localização das máquinas e equipamentos e procura a melhor combinação entre operações das máquinas, produtividade e fluxo de materiais.

Chiavenato (2005) explica que há dois tipos de *layout* por produto e por processo, dentre esses será utilizado o Layout por processo.

- O Layout por processo também é chamado de layout funcional e representa as diversas seções e o fluxo de que o processo se segue desde a matéria-prima inicial até o produto final, focando o processo, as funções de cada etapa do processo produtivo.
- O arranjo físico pode ser ajustado de acordo com o sistema produtivo necessário. Os tipos de arranjos físicos acompanham o tipo de sistema produtivo, portanto, o arranjo físico escolhido é o de produção contínua.
- Na produção contínua, o arranjo físico dispõe e distribui as máquinas e equipamentos (geralmente de tecnologia fixa) em locais previamente determinados pelos quais os produtos e serviços fluem continuamente no decorrer do processo produtivo.
- Manutenção preventiva: A manutenção objetiva manter as máquinas e equipamentos em condições satisfatórias para o normal funcionamento da empresa. Quando esta manutenção é realizada previamente ao acontecimento de paradas inesperadas devido a problemas nas máquinas e equipamentos, ela é chamada de “manutenção preventiva”. Para realizá-la, é necessário planejá-la e programá-la para não provocar pausas no processo produtivo. Suas vantagens são: aumento da vida útil das máquinas e equipamentos, redução de custos operacionais, enfatiza a mentalidade de prevenção entre as pessoas etc.

2.3.2 Logística

Segundo Christopher (2002), a abordagem logística tem como função estudar a maneira como a administração pode otimizar os recursos de suprimento, estoques e distribuição dos produtos e serviços, fazendo com que a organização tenha controle efetivo de suas atividades correlatas, flexibilizando os fluxos dos produtos.

Visto que a logística é vital para o sucesso de uma organização, estudou-se alguns conceitos sobre o assunto.

2.3.2.1 Aquisição de Materiais

A função de compras é uma atividade de apoio fundamental ao processo produtivo, suprindo todas as necessidades de materiais.

Conforme Pozo (2002) a principal responsabilidade de compras é selecionar os fornecedores, e suas escolhas dependem do preço, qualidade, continuidade de fornecimento e localização do fornecedor perante a empresa.

A localização é de suma importância para a Logística, pois a distância entre as fontes de suprimento e cliente influencia o tempo necessário de obtenção das mercadorias requisitadas, devendo os fornecedores cumprir os prazos de entrega para não afetar a confiabilidade dos prazos, e quanto mais próximo o fornecedor for da empresa, reduzirá os custos de transportes e dos fretes, conforme visto em Pozo (2002).

Segundo Pozo (2002), a função de compras é responsável pela especificação das quantidades, sendo necessário que os materiais estejam disponíveis no momento certo, e com as especificações corretas para adquirir produtos de qualidades, de acordo com as exigências em atender aos requisitantes.

2.3.2.2 Recebimento

Pode ser definido por Martins (2002), como uma combinação de cinco elementos:

- Espaço físico: envolve espaço para fila de veículos, plataformas compensadoras de alturas, espaço para separação e conferência, acesso livre para o estoque e para a fábrica;
- Espaço de informática: programação de comunicação com fornecedores e planejamento e controle de produção;
- Carga e descarga: podem ser usados equipamentos apropriados para distribuição;
- Pessoas qualificadas: que sejam colaboradores polivalentes, com nível de instrução e treinados;
- Normalização de procedimentos: o que deve ser feito em caso de exceção, principalmente dispendo ate que ponto o colaborador tem autonomia de decisão.
- Podem ocorrer erros de entrega, tanto quantitativos quanto qualitativos, e deve-se reservar um espaço para materiais que aguardam uma decisão, mas a qual deverá ser a menor possível, conforme visto em Martins (2002).

2.3.2.3 Armazenamento de Materiais

Segundo Pozo (2002), o armazenamento deve utilizar o mínimo de espaço, para que os estoques sejam os menores possíveis, reduzindo-se os custos totais de armazenamento que envolve materiais, movimentação, equipamentos e pessoas.

Para Pozo (2002), as empresas usam estoques para melhorar a coordenação entre oferta e demanda, resultante das dificuldades de estabelecer fortes parcerias entre a empresa, os fornecedores e o próprio mercado.

Após decidirem que haverá armazenagem, será decidido o local dos estoques e o seu tamanho, levando em consideração reduzir custos com transporte, manutenção dos estoques e processamento de pedidos conforme analisado em Pozo (2002).

O armazenamento pode ser feito através de estruturas dispostas a facilitar o acesso de equipamentos, proteção do produto contra contaminantes internos ou externos, a fácil localização na hora da armazenagem e da coleta, entre outros.

2.3.2.4 Estoque

Francischini e Gurgel (2004) definem estoque como quaisquer quantidades de bens físicos que sejam conservados, de forma improdutivo, por algum intervalo de tempo. Definem também os quatro tipos de estoque.

- Estoque de Matérias-primas: Materiais e componentes comprados de fornecedores, armazenados na empresa e que não sofreram nenhum tipo de processamento;
- Estoques de materiais em processo: Materiais e componentes que sofreram pelo menos um processamento no processo produtivo da empresa compradora e aguardam utilização posterior;
- Estoque de produtos auxiliares: Peças de reposição, materiais de limpeza, materiais de escritório, entre outros.
- Estoque de produtos acabados: Produtos prontos para comercialização.

O objetivo é aperfeiçoar o investimento em estoques, aumentando o uso eficiente dos meios internos da empresa e minimizando as necessidades de capital investido, conforme visto em Francischini e Gurgel (2004).

A empresa não consegue responder rapidamente ao aumento brusco da demanda, havendo necessidade de estoques de produtos acabados para atender a esses aumentos, e a entrega das matérias-primas pode não acompanhar a necessidade da produção, por isso a justificativa de estoques, conforme Francischini e Gurgel (2004).

2.3.2.4.1 Custos de Estoque

Para Pozo (2002), é necessária uma avaliação do estoque para proporcionar informações exatas e atualizadas das matérias-primas e produtos em estoque, esta avaliação é feita com base nos preços dos itens em estoque. O controle pode ser feito através de fichas de controle de cada item (PEPS, UEPS, CUSTO MEDIO) ou então por inventário físico. Dentre estes, serão explanados apenas o custo médio e o inventário, pois são os que fazem parte do plano de negócios em questão.

O custo médio é feito com base no preço médio dos produtos, fazendo-se uma média entre os valores dos produtos que estão em estoque.

Regularmente as organizações efetuam contagem física (inventário) de seus itens em estoques e em processos, para comparar a quantidade física com os dados contabilizados em seus registros. Sendo de grande importância a apuração total de estoques para efeito de balanço do ano fiscal e seu imposto de renda, podendo ser feito de dois modos: Geral e Rotativo conforme explanado em Pozo (2002).

2.3.2.5 Supply Chain Management

Na definição de Francischini e Gurgel (2004), Supply Chain Management é integração dos processos que formam um determinado negócio, desde os fornecedores originais até o usuário final, proporcionando produtos, serviços e informações que agregam valor ao produto.

2.3.2.5.1 Composição do Supply Chain Management

- Será estudado, segundo Martins e Alt (2000), o escopo do gerenciamento integrado da cadeia de suprimentos, incluindo subfornecedores, fornecedores, operações internas de transformação, estocagem e distribuição, atacadistas, varejistas e consumidores.

Os componentes do Supply Chain Management são:

- Processo do negócio: atividades empresariais que agregam algum valor ao produto;
- Componentes de gestão: atividades necessárias ao planejamento, execução e controle dos processos do negócio;
- Estrutura de suprimento: componentes e posicionamento das organizações logísticas dentro da cadeia de suprimentos;
- Integração: fluxo integrado de informações, materiais e recursos entre os componentes da cadeia;
- Coordenação: necessidade de coordenação interna e externa;
- Amplitude: trato com fornecedores até o cliente final;
- Fronteiras: administração eficaz entre a cadeia e o relacionamento de casa departamento;

- Investimento: trabalho com restrição do limite de investimento determinado pelo planejamento.

2.3.2.6 Movimentação Interna

A movimentação interna deve ter como afirma Martins e Alt (2000), importância vital para o administrador de bens materiais dentro da empresa, sendo o instrumento básico para aperfeiçoar o *layout* dos locais de fluxo. Dessa forma, quanto menor o tempo de transporte menor será a permanência do material na fábrica, minimizando-se os estoques e buscando a redução ao mínimo possível, tanto em relação às quantidades transportadas quanto às distâncias percorridas.

2.3.2.7 Distribuição

A última fase da logística antes da utilização do produto é a da distribuição, que segundo Martins e Alt (2000), é um conjunto de atividades entre o produto pronto para o despacho e a sua chegada ao consumidor final. Serão identificados em cada estágio como eles se movimentam e quem faz a movimentação, impactando diretamente na competitividade de acordo com sua velocidade, confiabilidade e controle da entrega dos bens aos consumidores dentro do prazo. Para Novaes (2004), a cooperação entre os participantes da cadeia de suprimentos, garante um nível de serviço prestabelecido pelos parceiros na cadeia e de forma permanente e integrada, a redução de custos.

2.3.2.7.1 Sistema de Distribuição

A distribuição física é realizada, segundo Novaes (2004), com a participação de alguns componentes, físicos ou informais, a seguir:

- Instalações fixas (centro de distribuição e armazéns) – espaços destinados a abrigar as mercadorias até que sejam transferidas para as lojas;
- Estoques de produtos – busca constante de redução de estoques seja na manufatura ou em produtos acabados;
- Informações diversas – dispor de informações variadas para se operar o sistema de distribuição, como cadastro de clientes, quantidades de produtos a serem entregues, condições, roteiros de distribuição, etc.
- Custos – disponibilidade de estrutura de custos adequada e constantemente atualizada para operar de forma competitiva;
- Pessoal – disposição de pessoal devidamente capacitado e treinado, sendo necessário reciclar o elemento humano em todos os níveis deste da administração, devido a mudanças constantes na estratégia e operações das organizações.

2.3.2.7.2 Canais de Distribuição

- Segundo Novaes (2004), há três tipos de canais de distribuição: canais verticais, híbridos e múltiplos, dentre os quais foi escolhido o canal de distribuição múltipla, o qual se utiliza mais de um canal de distribuição. Ocorre quando há diversidade de tipos de consumidor, melhorando as condições globais de competitividade da cadeia.

2.3.2.8 Transporte

Segundo Francischini e Gurgel (2004), transporte é o elo principal entre a expedição da empresa e o cliente. Para Pozo (2002), o transporte absorve em média dois terços dos custos logístico, e nenhuma empresa pode operar sem providenciar a movimentação de suas matérias primas ou produtos acabados.

2.4 Recursos Humanos

2.4.1 Função

Para Carvalho e Nascimento (1993), cada indivíduo na organização executa uma função, ou seja, atividades e segundo Marras (2002), para se analisar completamente uma função deve-se saber o que, como e para que cada atividade seja realizada.

2.4.2 Descrição de Cargos

Conforme Marras (2002), a descrição de cargos registra o universo de tarefas que compreendem um cargo e a análise de diversos requisitos exigidos pelo cargo, como: escolaridade, experiência, responsabilidade, condições de trabalho, complexidade das tarefas, conhecimentos, entre outros.

2.4.3 Salário

Segundo Flippo (1980), para a determinação do salário, alguns fatores precisam ser analisados, como: oferta e demanda de empregados especializados; organizações trabalhistas; quanto a empresa pode pagar; produtividade e economia da empresa; custo de vida; governo e percepções psicológicas do homem que recebe a remuneração.

Segundo Chiavenato (1991), salário é a retribuição em dinheiro ou equivalente paga pelo empregador em função do cargo que este exerce e dos serviços que presta. Para Chiavenato (1991), existe o salário direto e o salário indireto e a soma dos dois constitui a remuneração. Salário direto é aquele

percebido exclusivamente como contraprestação do serviço no cargo ocupado. Salário indireto é decorrente de cláusulas da convenção coletiva de trabalho e do plano de serviços e benefícios sociais oferecidos pela organização, inclui: gratificações, prêmios, comissões, gorjetas, adicionais (de periculosidade, de insalubridade, adicional noturno), participação nos lucros, horas extraordinárias, bem como o correspondente monetário dos serviços e benefícios sociais oferecidos pela organização (como alimentação subsidiada, transporte subsidiado, seguro de vida em grupo, etc.).

Há também uma distinção entre salário nominal e salário real, segundo Chiavenato (1991), sendo que neste plano de negócios, será utilizado o salário nominal que é o volume de dinheiro fixado em contrato individual pelo cargo ocupado, sendo que em uma economia inflacionária, o salário nominal, quando não é atualizado periodicamente, sofre erosão.

2.4.3.1 Pesquisa de Salário

Segundo Marras (2002), a pesquisa de salários pode ser realizada consultando resultados apresentados por periódicos ou revistas especializadas ou comprando-se pesquisas “pré-fabricadas” por entidades especializadas, como será utilizado neste plano de negócios.

2.4.4 Benefícios

Segundo Chiavenato (1991), os benefícios são complementos do salário que formam a remuneração e podem ser classificados como legal e espontâneo. Os benefícios legais são exigidos pela legislação trabalhista ou previdenciária, ou ainda por convenção coletiva entre sindicatos, tais como: 13º terceiro salário; férias; aposentadoria; seguro de acidentes de trabalho; auxílio doença; salário família; salário maternidade; horas extras; etc. Benefícios espontâneos: são os benefícios concedidos por liberdade das organizações já que não são exigidos por lei, nem por negociação coletiva, incluem: gratificações; seguro de vida em grupo; refeições; transporte; empréstimos; complementação de aposentadoria; etc.

2.4.5 Plano de Carreira

O planejamento de carreira, para Carvalho e Nascimento (1993), pode definir as várias carreiras de cargos da organização, bem como os procedimentos, tanto na forma horizontal, por mérito, como na vertical, por promoção. Para tanto, o planejamento de carreira deve prever o preenchimento dos cargos através da identificação de potencialidade dos funcionários da organização.

Segundo Moschetti (2004), um bom plano de carreira prevê movimentações verticais e horizontais, como passos de desenvolvimento profissional do colaborador. Para movimentar os recursos humanos é importante que este plano de carreira seja executado de forma estruturada por meio de um plano de sucessão, abordando competências técnicas, humanas e estratégicas. A eficácia deste plano consiste em compatibilizar adequadamente o potencial do colaborador – entendido como possibilidade rápida de auto-desenvolvimento profissional – com cargos-alvo existentes na organização.

2.4.6 Avaliação de Desempenho

Conforme Felipe (1999) afirma, a avaliação de desempenho constitui a consolidação das observações e análises do avaliador sobre o desempenho do colaborador avaliado, levando em conta o comportamento expresso em termos técnico e comportamental. Os objetivos da avaliação de desempenho são: estabelecer, de maneira clara, o que é esperado de cada colaborador, com base na descrição e análise do cargo que ocupa; dotar o colaborador de um esquema de acompanhamento e aconselhamento, onde terá oportunidade de conhecer seus pontos fortes e fracos, reforçando seu bom desempenho e procurando corrigir suas deficiências; elaborar planos de ação para colaboradores que apresentem desempenho insatisfatório; estabelecer metas e novas conquistas com base nos objetivos organizacionais; detectar os colaboradores que estão desenquadrados em suas funções, e que necessitam de readaptação e ou transferência; indicar necessidades de treinamento e ou aperfeiçoamento em determinadas áreas do seu trabalho; finalizando com uma remuneração compatível com o desempenho.

Segundo Chiavenato (1981), existem alguns métodos de avaliação de desempenho, sendo o Método dos Incidentes Críticos bastante simples e relativamente preciso. Esse método baseia-se no fato de que no comportamento humano existem características fundamentais capazes de levar a resultados positivos (sucesso) ou negativos (fracasso). É uma técnica sistemática por meio da qual cada superior imediato pesquisa, observa e registra os fatos (positivos ou negativos) relevantes e significativos do desempenho de cada subordinado em suas tarefas. Não exige planejamento e montagem prévios, sendo que sua aplicação pode ser dividida em três fases distintas:

- Fase 1 – Observação do comportamento dos subordinados;
- Fase 2 – Registro dos fatos significativos;
- Fase 3 – Pesquisa de atitude e de comportamento.

2.4.7 Treinamento e Desenvolvimento

Carvalho e Nascimento (1993) afirmam que o treinamento apresenta-se como um instrumento administrativo de importância vital para o aumento da produtividade do trabalho, e ao mesmo tempo em que é um fator de auto-satisfação do treinando, constituindo-se num agente motivador comprovado.

2.4.8 Recrutamento

Segundo Marras (2002), o recrutamento tem por finalidade a captação de recursos humanos interna e externamente à organização objetivando detalhar o subsistema de seleção pessoal.

Para Carvalho e Nascimento (1993), o recrutamento é o elo entre a organização e o mercado de trabalho, sendo o ponto de referência inicial entre o candidato a um determinado cargo e a empresa.

Existe o recrutamento interno e externo. Segundo Chiavenato (1981), recrutamento interno é quando, havendo determinada vaga, a empresa procura preenchê-la através do remanejamento de seus empregados, que podem ser promovidos (movimentação vertical) ou transferidos (movimentação horizontal) ou ainda transferidos com promoção (movimentação diagonal). Contudo, segundo Carvalho e Nascimento (1993), quando não for possível obter-se candidatos às vagas no âmbito da organização, recorrem-se ao recrutamento externo. Entre os vários meios de se processar o recrutamento externo, serão utilizados os seguintes:

- Anúncios na imprensa (jornais, revistas, etc.);
- Escolas e Universidades;
- Associações de classe e sindicatos;
- Recomendações de empregados da empresa;
- Agências de emprego;

- Arquivos de candidatos que se apresentaram à empresa anteriormente;
- Apresentação espontânea de candidatos.

2.4.8.1 Seleção

Segundo Carvalho e Nascimento (1993), a seleção tem a finalidade de escolher entre os candidatos recrutados aqueles que se revelarem mais qualificados na triagem inicial do recrutamento, é uma espécie de filtro.

A entrevista não-estruturada, segundo Carvalho e Nascimento (1993), encaminha poucas perguntas planejadas, assim as questões são formuladas à medida que a entrevista prossegue; o produto final da entrevista é mais uma conversa amistosa do que uma análise profissional das possibilidades do candidato.

2.4.9 Higiene, Medicina, Segurança do Trabalho e CIPA.

Higiene do trabalho, conforme Carvalho e Nascimento (1993) incluem uma série de normas e procedimentos visando, essencialmente, à proteção da saúde física e mental do empregado, procurando resguardá-lo dos riscos de saúde relacionados com o exercício de suas funções e com o ambiente físico onde o trabalho é executado.

Segundo Carvalho e Nascimento (1993), Medicina ou Ergonomia constitui-se no processo que busca a elaboração de projetos que têm como finalidade diminuir ao máximo o esforço do empregado no manuseio de seus instrumentos de trabalho – máquinas, equipamentos, ferramentas, mobiliário, entre outros.

Segurança do Trabalho, para Chiavenato (1991), é o conjunto de medidas técnicas, educacionais, médicas e psicológicas, empregadas para prevenir acidentes, quer seja, eliminando as condições inseguras do ambiente, quer seja, instruindo ou convencendo as pessoas da implantação de práticas preventivas. Seu emprego é indispensável para o desenvolvimento satisfatório do trabalho. Segurança e Higiene do trabalho são atividades interligadas que repercutem diretamente sobre a continuidade da produção e sobre o moral dos empregados.

CIPA (Comissão Interna de Prevenção de Acidentes), segundo Carvalho e Nascimento (1993), é uma comissão composta por representantes do empregador e dos empregados, e tem como missão a preservação da saúde e da integridade física dos trabalhadores e de todos aqueles que interagem com a empresa, tem sido um recurso de extrema valia no sentido de prevenir e combater acidentes no trabalho.

2.4.10 Responsabilidade Social Empresarial Contemporânea

Segundo Friedman (1985), a responsabilidade social é um instrumento ou mesmo uma forma das empresas mostrarem aos seus consumidores e a comunidade como estão agindo com a riqueza que delas conseguem receber, e ainda apresentam de forma transparente que estão se responsabilizando por projetos sociais e de importância para a sociedade de modo geral.

Para Ashley (2001) o conceito de responsabilidade social repousa na dinâmica de desenvolvimento da economia mundial, nos tempos atuais, vem sendo fortemente influenciada pela consolidação de um novo paradigma, criando a competitividade entre as empresas e os setores.

A responsabilidade social pode ser conceituada por Oliveira (1984) também como responsabilidade legal ou obrigação social; para outros, é o comportamento socialmente responsável em que se observa a ética e compromisso com a sociedade.

Friedman (1985) explica que em 1916, Henry Ford, argumentando a realização de objetivos sociais, decidiu não distribuir parte dos lucros esperados, revertendo-os para investimentos na capacidade de produção, aumento de salários e como fundo de reserva para a redução esperada de receitas devido ao corte nos preços dos carros. Com isso a filantropia corporativa e o investimento na imagem da corporação para atrair consumidores poderiam ser realizados, na medida em que favorecessem os lucros dos acionistas.

Para Bower (1957) as empresas alegam que a motivação para investirem em projetos sociais, na comunidade externa, é o compromisso ético que elas possuem com o desenvolvimento da sociedade. No entanto, considera-se que a responsabilidade social, antes de ser um tema inerente ao negócio, ainda é entendida como mais um recurso a ser utilizado para se atingir os objetivos

empresariais, e utilizada como estratégia de marketing por muitas empresas. Porém, para o autor, a idéia de responsabilidade social supõe que a corporação tenha, não apenas obrigações legais e econômicas, mas também certas responsabilidades para com a sociedade, as quais se estendem além dessas obrigações.

Moreira (1999), Oliveira (1984) e Gonçalves (1984) destacam que da diferença entre a ausência de responsabilidade social, exceto da exigida por lei, e a adoção de uma postura socialmente responsável mais ampla, surgem três níveis diferentes de abordagem da responsabilidade social: obrigação social, reação social e sensibilidade social, sendo que, neste trabalho, adota-se a postura da sensibilidade social, ou seja, identificam-se comportamentos socialmente responsáveis mais antecipadores e preventivos do que reativos e reparadores na organização.

2.5 Tecnologia de Informação

2.5.1 A Necessidade do Sistema de Informação

Segundo O'Brien (2003), atualmente o sistema de informação pode ser de suma importância para o sucesso das empresas e por isto é necessária a implantação de um sistema integrado para obter maior mobilidade, agilidade e segurança nas informações. Para o autor, a tecnologia da informação redefine os fundamentos dos negócios: o atendimento ao cliente, operações, estratégias de produto de marketing e distribuição dependem muito, ou às vezes até totalmente dos SI. Além disso, os sistemas de informação ajudam as melhores decisões na tentativa de obter uma vantagem competitiva e estratégica. Alguns tomadores de decisão solicitam relatórios detalhados e confiáveis, de maneira ágil, e segundo Stair (1999), somente um sistema pode fazer isto.

2.5.2 Planejamento Estratégico de Implementação de Sistemas

A análise ou diagnóstico da organização, segundo Rezende (2003), deve ser a primeira fase do processo de planejamento estratégico. Ainda segundo o autor, este diagnóstico ou análise devem ser efetuados da forma mais real possível, pois qualquer tomada de posição errada nessa fase prejudicará todo o restante do processo de desenvolvimento e implementação do planejamento estratégico.

Esta implantação depende de um planejamento adequado e, segundo Rezende (2003), o planejamento deve ser elaborado juntamente com o planejamento dos sistemas de informação, dos sistemas de conhecimento e da tecnologia das informações nas organizações.

É necessário, para O'Brien (2003), continuar aprendendo como aplicar os sistemas e tecnologias da informação a situações específicas. Os desafios de administrar de forma efetiva os recursos e estratégias de negócios envolvidos na utilização da tecnologia da informação considerando o usuário final, o empreendimento e o aspecto global de negócios, segundo O'Brien (2003).

2.5.3 Hardware e Software

Para Bio (1985), é necessário verificar também a questão do *hardware* em equilíbrio com o *software* visando à eficácia correta e evitando custos desnecessários. O autor ainda defende que eficiência é aquela que consegue o seu volume de produção com o menor dispêndio possível de recursos.

O software também deveria ser acompanhado das novidades globais, pois segundo O'Brien (2003), a tendência tem se acelerado ultimamente, à medida que os pacotes de software são projetados com as capacidades para rede e características de colaboração que otimizam sua praticidade para usuários finais e grupos de trabalho na internet, intranets e extranets.

No modelo básico de SI, segundo O'Brien (2003), deve mostrar que um sistema de informação consiste em cinco recursos principais: pessoas, hardware, software, dados e redes.

2.5.4 Internet

Para O'Brien (2003), a internet se tornou uma plataforma vital de telecomunicações para comunicações eletrônicas e para colaboração e o comércio eletrônico entre as empresas e seus funcionários, clientes, fornecedores e parceiros comerciais.

Às vezes chamada simplesmente de "a Net", a Internet é um sistema de redes de computador de alcance mundial, segundo Turban, Rainer, Potter (2005). Segundo estes autores, hoje, a Internet é uma facilidade pública, cooperativa e auto-sustentável, acessível a centenas de milhões de pessoas em todo o mundo.

2.5.5 Banco de Dados

Conforme Turban, Rainer, Potter (2005) explicam, os sistemas corporativos permitem que as pessoas se comuniquem entre si e acessem informações por toda organização. Para Bio (1985), o teleprocessamento é um sistema de processamento eletrônico de dados com comunicação. Existem várias maneiras de teleprocessamento, e uma delas é o processamento distribuído, o qual segundo Bio

(1985), a carga de processamento é distribuída entre vários equipamentos interligados por uma rede de comunicações. Ainda segundo o autor, os dados podem estar em dispositivos distribuídos, ligados a equipamentos específicos ou compartilhados por vários equipamentos.

As empresas atualmente criam um banco de dados e para Bio (1985), a construção de bancos de dados eficientes e eficazes necessita da administração de dados, caso contrário, não passaria de mais um método de organização ou acesso a arquivos em computador.

2.5.6 Terceirização de Manutenção de Sistemas

Para Leite (1995), um aspecto muito importante quando se fala em terceirização em informática é que, se a empresa transfere uma parte de suas atividades, ela elimina significativa parcela dos custos fixos, transformando em gastos variáveis. Segundo o autor, ao terceirizar a empresa ficará com uma estrutura própria mais enxuta, com menos áreas funcionais e com menos níveis hierárquicos e, dessa forma, no âmbito interno, passa a existir menos burocracia e os esforços ficarão mais focados.

2.6 Aspectos Financeiros

Devido à importância da função financeira que, segundo Braga (1995), compreende um conjunto de atividades relacionadas com a gestão dos recursos financeiros da organização, foi elaborado um estudo sobre Administração Financeira para este projeto com a finalidade de formular uma estratégia voltada para a otimização do uso destes recursos, como forma de contribuir significativamente para o sucesso do empreendimento.

2.6.1 Estrutura das Demonstrações Financeiras

Para administrar um negócio e saber como ele opera é fundamental entender as demonstrações financeiras do mesmo, conforme afirma Gitman (2002).

Braga (1995) relata que o desenvolvimento da função financeira implica na constante avaliação de grande número de informações relacionadas com os fluxos de fundos. Essas informações surgem da análise e interpretação dos dados brutos transmitidos através das demonstrações financeiras.

As demonstrações financeiras fornecem uma visão intuitiva da situação da empresa, sendo, portanto, um ponto de partida para análises posteriores e também representam as bases para planejar os negócios e elaborar os orçamentos internos da empresa. (GITMAN, 2002).

Existem quatro demonstrações financeiras básicas, explica Gitman (2002), a saber: demonstração dos resultados do exercício, balanço patrimonial, demonstração de lucros retidos e a demonstração dos fluxos de caixa. Abaixo serão explanadas tais demonstrações financeiras, exceto a demonstração de lucros retidos, não aplicada neste projeto.

2.6.1.1 Demonstração do Resultado do Exercício

De acordo com Gitman (2002), a demonstração do resultado do exercício fornece um resumo financeiro dos resultados das operações da empresa durante um período específico e normalmente cobre o período de um ano encerrado em uma data específica, em geral 31 de dezembro do ano em questão.

Nessa demonstração, relata Braga (1995), é evidenciada a formação do lucro ou prejuízo do exercício social mediante a confrontação das receitas realizadas e das despesas incorridas. Este autor ainda ressalta que a receita é considerada no momento em que ocorre a venda ou transferência de um bem a outrem ou a prestação de um serviço, assim como as despesas incorridas para a obtenção dessas receitas devem ser contabilizadas no mesmo período. Com isso, o resultado

contábil e econômico é determinado através da aplicação do regime de competência, independente da movimentação de números ocorrida no mesmo período.

2.6.1.2 Balanço Patrimonial

Gitman (2002) afirma que o balanço patrimonial representa a demonstração resumida da posição financeira da empresa em determinada data. Nesta demonstração, relata Braga (1995), encontram-se representados os saldos de todas as contas que integram o patrimônio da empresa em determinada data.

A demonstração, segundo o Gitman (2002), confronta os ativos da empresa (seus bens) com suas fontes de financiamento (passivo), que podem ser dívida (obrigações) ou patrimônio (o que foi fornecido pelos proprietários).

O autor explica que os ativos circulantes e os passivos circulantes são ativos e passivos de curto prazo, ou seja, que podem ser convertidos em dinheiro em um ano ou menos. Todos os demais ativos e passivos, juntamente com o patrimônio líquido, são considerados de longo prazo ou permanentes, e espera-se que permaneçam nos livros da empresa por mais de um ano.

2.6.1.2 Demonstração dos Fluxos de Caixa

A demonstração dos fluxos de caixa fornece, segundo Gitman (2002), um resumo dos fluxos de caixa durante um dado período, geralmente do ano recém-encerrado. Essa demonstração fornece uma visão dos fluxos de caixa da empresa relativos às atividades operacionais, de investimento e de financiamento, e reconcilia-os com as variações em seu caixa e títulos negociáveis, durante o período em questão.

Brigham (1999) afirma que tal demonstração relata o impacto das atividades operacionais de investimentos e finanças de uma empresa sobre o fluxo de caixa ao longo de um período contábil. Essa demonstração é projetada para verificar alguns pontos, tais como: saber se a empresa está gerando o caixa de que precisa para comprar os ativos necessários para crescer; se está gerando fundos adicionais que

possam ser utilizados para pagar dívidas ou investir em novos produtos, entre outros.

2.6.2 Índices Financeiros

Gitman (2002) relata que a análise por meio de índices é usada para avaliar e comparar o desempenho e a situação de uma empresa com outras, ou consigo mesma ao longo do tempo, envolvendo métodos de cálculo e interpretação dos índices. Assim, quaisquer mudanças inesperadas são examinadas, a fim de se identificar os problemas que estejam se desenvolvendo.

Para o autor, os índices financeiros podem ser subdivididos em quatro grupos ou categorias básicas, a saber: índices de liquidez, índices de atividade, índices de endividamento e índices de lucratividade.

2.6.2.1 Análise de Liquidez

Segundo Brigham (1999), os índices de liquidez são quocientes que mostram a relação entre o caixa e outros ativos circulantes de uma empresa e seus passivos circulantes.

A liquidez de uma empresa ressalta Gitman (2002), é medida pela sua capacidade para satisfazer suas obrigações de curto prazo, na data de vencimento. Este autor afirma ainda que a liquidez refere-se à solvência da situação financeira global da empresa – facilidade com a qual ela pode pagar suas contas.

- Índice de Liquidez Corrente - trata-se, segundo Gitman (2002), de um dos índices financeiros mais comumente citados, o qual mede a capacidade da empresa em satisfazer suas obrigações de curto prazo. Tal índice é expresso pelo quociente entre o Ativo Circulante e o Passivo Circulante. Um índice de liquidez aceitável depende, em grande parte, da indústria na qual a empresa opera. O autor ressalta a importância de observar que quando este índice for igual a 1,0, o capital circulante líquido será igual a zero e quando for menor que 1,0, a empresa terá um capital circulante líquido negativo.
- Índice de Liquidez Seco - este índice, segundo Gitman (2002), é semelhante ao índice de liquidez corrente, entretanto, exclui os estoques do ativo circulante da empresa, por ser geralmente o ativo menor liquidez. Após esta exclusão, faz-se o quociente com o Passivo Circulante. Ocasionalmente, é recomendado um índice de liquidez seco igual ou maior que 1,0, mas, da mesma forma que para o índice de liquidez corrente, um valor aceitável depende muito da indústria.

2.6.2.2 Análise de Atividade

Gitman (2002) ressalta que é importante ir além das medidas de liquidez global, a fim de se avaliar a atividade (liquidez) das contas circulantes específicas. Há vários índices disponíveis para medir a atividade das contas circulantes mais importantes, que incluem os estoques, as duplicatas a receber e as duplicatas a pagar.

Brigham (1999) ainda ressalta que os índices de atividade medem a eficácia com que uma empresa gerencia seus ativos.

- Giro dos Estoques - o giro dos estoques geralmente mede a atividade, ou liquidez, dos estoques da empresa, afirma Gitman (2002), e é calculado pelo quociente entre o Custo dos Produtos Vendidos e do Estoque. O giro resultante é significativo somente quando comparado ao de outras empresas pertencentes à mesma indústria ou ao giro passado dos estoques da empresa.
- Período Médio de Cobrança - o período médio de cobrança, ou idade média das duplicatas a receber, é útil na avaliação das políticas de crédito e cobrança da empresa, uma vez que indica o prazo médio necessário para cobrar as duplicatas e receber, afirma Gitman (2002). É obtido pelo quociente entre as Duplicatas a Receber e as Vendas Médias por Dia.
- Período Médio de Pagamento - o período médio de pagamento, ou idade média das duplicatas a pagar, é calculado do mesmo modo que o período médio de cobrança, afirma Gitman (2002), obtendo-se o quociente entre as Duplicatas a Pagar e as Compras Médias por Dia. Esse resultado só é significativo em comparação com as condições médias de crédito concedidas à empresa. Emprestadores potenciais e fornecedores de crédito comercial interessam-se especialmente pelo período médio de pagamento, uma vez que isso lhes propicia um indicador dos padrões de pagamento das contas da empresa.

- Giro do Ativo Permanente - o giro do ativo permanente mede a eficiência com a qual a empresa tem usado seus ativos permanentes, ou lucrativos, para gerar vendas, segundo Gitman (2002). Tal índice é calculado pelo quociente entre as Vendas e o Ativo Permanente Líquido. Devido à inflação e aos valores históricos em que se baseia a contabilização dos ativos, as empresas com ativos mais recentes tenderão a apresentar giros mais baixos que aquelas com ativos mais velhos, registrados a valores contábeis mais baixos. As diferenças nesses giros podem resultar de ativos mais custosos e não das diferenças de eficiências operacionais. Conseqüentemente, o administrador financeiro deve ter cautela ao usar esses índices em análises comparativas.
- Giro do Ativo Total - o giro do ativo total indica, segundo Gitman (2002), a eficiência com a qual a empresa usa todos os seus ativos para gerar vendas. Geralmente, quanto maior o giro dos ativos total da empresa, mais eficientemente seus ativos foram usados. Essa medida é, provavelmente, de maior interesse para os administradores, já que indica se as operações da empresa foram ou não financeiramente eficientes, sendo calculada pelo quociente entre as Vendas e os Ativos Totais.

2.6.2.3 Índice de Endividamento Geral

Segundo Gitman (2002), a análise do endividamento de uma empresa indica o montante de recursos de terceiros que está sendo usado, na tentativa de gerar lucro. O autor ainda ressalta que quanto maior o endividamento a custos fixos, como dívidas e ações preferenciais, também chamados pelo termo alavancagem financeira, maior serão o risco e retorno esperados de uma empresa.

O índice de endividamento geral, segundo o autor, mede a proporção dos ativos totais da empresa financiada pelos credores. Quanto maior for este índice, maior será o montante de capital de terceiros que vem sendo utilizado para gerar lucros, ou seja, maior será a alavancagem financeira da empresa. Seu cálculo é feito pelo quociente entre o Passivo Exigível Total e o Ativo Total.

2.6.2.4 Análise de Lucratividade

Segundo Gitman (2002), há muitas medidas de lucratividade, cada uma delas relaciona os retornos da empresa a suas vendas, a seus ativos, ao seu patrimônio ou ao valor de sua ação. Como um todo, essas medidas permitem ao analista avaliar os lucros da empresa em confronto com um dado nível de vendas, um certo nível de ativos, o investimento dos proprietários ou o valor da ação.

- Margem Líquida - mede a porcentagem de cada unidade monetária de vendas que restou depois da dedução de todas as despesas, inclusive o imposto de renda. Gitman (2002) ressalta que esta é uma medida muito citada para indicar o sucesso da empresa em termos de lucratividade sobre vendas. Esta margem calcula-se pelo quociente entre o Lucro Líquido após o Imposto de Renda e as Vendas.
- Taxa de Retorno sobre o Ativo Total (ROA) - a taxa de retorno sobre o ativo total (ROA, do inglês *return on total assets*) mede a eficiência global da administração na geração de lucros com seus ativos disponíveis, segundo Gitman (2002), e é calculada pelo quociente entre o Lucro Líquido depois do Imposto de Renda e o Ativo Total.
- Taxa de Retorno sobre o Patrimônio Líquido (ROE) - a taxa de retorno sobre o patrimônio líquido (ROE, do inglês *return on equity*) mede, segundo Gitman (2002), o retorno obtido sobre o investimento (ações preferenciais e ordinárias) dos proprietários da empresa, sendo calculada pelo quociente entre o Lucro Líquido após Imposto de Renda e o Patrimônio Líquido.

2.6.3 Gestão de Custos

Hansen (2001), afirma em sua obra que o sistema de informações de gestão de custos é um subsistema de informações contábeis que está preocupado primariamente com a produção de saídas para usuários internos, usando entradas e processos necessários para satisfazer os objetivos gerenciais da organização.

Segundo este autor, os três objetivos amplos deste tópico são:

- Fornecer informações para computar o custo dos serviços, produtos e outros objetos de interesse da gestão;
- Fornecer informações para o planejamento e controle;
- Fornecer informações para as tomadas de decisão.

Algumas das principais classificações dos custos, conforme Hansen (2001) estão relacionadas a seguir:

- Custos variáveis: são definidos como custos que no total variam em proporção direta às mudanças em um direcionador de atividades;
- Custos fixos: são os custos que no seu total são constantes dentro de uma faixa relevante enquanto o nível do direcionador de atividade varia.
- Custos diretos: são aqueles que estão relacionados diretamente com a produção, como mão-de-obra direta, matéria-prima entre outros.
- Custos indiretos são aqueles que estão ligados indiretamente ao processo produtivo devido à dificuldade de mensurá-los individualmente como mão-de-obra indireta, energia elétrica, entre outros comuns a todos os produtos.

2.6.4 Alavancagem Operacional

A alavancagem operacional também é explicada na obra de Braga (1995) como decorrente da existência de custos e despesas operacionais fixos que permanecem inalterados dentro de certos intervalos de flutuação de produção e vendas. Ocorrendo expansão no volume de operações haverá menor carga desses custos sobre cada unidade vendida, provocando um acréscimo em maiores proporções no lucro operacional. Inversamente, também ressalta Braga (1995), a queda nas vendas provocará substancial redução neste lucro que poderá transformar-se em prejuízo operacional na eventualidade de o volume situar-se abaixo do ponto de equilíbrio operacional.

Brigham (1999) por sua vez afirma que um alto grau de alavancagem operacional, tudo o mais mantido constante, significa que uma variação relativamente pequena nas vendas resultará em uma grande variação no lucro operacional.

2.6.5 Capital de Giro Líquido

Segundo Gitman (2002), o capital circulante líquido é uma medida de liquidez calculada subtraindo-se o Passivo Circulante do Ativo Circulante, usada para medir a liquidez global da empresa.

Este autor também afirma que tal valor é muito útil para controle interno, pois, normalmente, os contratos de empréstimos em longo prazo determinam especificamente um nível mínimo de capital circulante líquido que precisa ser mantido pela empresa, com a finalidade de ajudar a proteger o credor.

2.6.6 Técnicas de Análise de Orçamentos de Capital

Gitman (2002) explica que as técnicas de análise de orçamentos de capital são utilizadas pelas empresas para a seleção de projetos que irão aumentar a riqueza de seus proprietários. O autor afirma que existem três técnicas mais comuns, a saber: período *payback*, valor presente líquido e taxa interna de retorno.

- Período de *Payback* - geralmente utiliza-se o período de *payback* como critério de avaliação de investimentos propostos, afirma Gitman (2002). Trata-se do período de tempo exato necessário para a empresa recuperar seu investimento inicial em um projeto, a partir das entradas de caixa. Entretanto, embora seja muito utilizado, o período *payback* é geralmente visto como uma técnica não-sofisticada de orçamento de capital, uma vez que não considera explicitamente o valor do dinheiro no tempo, através do desconto do fluxo de caixa para se obter o valor presente.
- Valor Presente Líquido (VPL) - para a técnica do valor presente líquido (VPL), Gitman (2002) afirma que a mesma é considerada mais sofisticada por levar em conta explicitamente o valor do dinheiro no tempo. Tal técnica desconta os fluxos de caixa da empresa a uma taxa especificada, chamada de taxa de desconto, custo de oportunidade ou custo de capital, a qual se refere ao retorno mínimo que deve ser obtido por um projeto, de forma a manter inalterado o valor de mercado da empresa.

Para o critério de decisão, o autor ressalta que se o VPL for maior ou igual a zero, aceita-se o projeto, pois assim a empresa obterá um retorno maior ou igual ao seu custo de capital; caso contrário, se o VPL for menor que zero, rejeita-se o mesmo.

- Taxa Interna de Retorno (TIR) - esta taxa é possivelmente a técnica sofisticada mais usada para avaliação de alternativas de investimentos, explica Gitman (2002). Este autor define a TIR como a taxa de desconto que iguala o valor presente das entradas de caixa ao investimento inicial referente a um projeto. No critério de decisão, caso a TIR seja maior ou igual ao custo de capital, aceita-se o projeto, pois haverá um aumento da riqueza dos proprietários; caso contrário, se a TIR for menor que o custo de capital, deve-se rejeitar o projeto.

2.6.7 Estrutura de Capital

Segundo Gitman (2002), a estrutura de capitais é uma das áreas mais complexas na tomada de decisão financeira, devido ao seu inter-relacionamento com outras variáveis de decisões financeiras.

Brigham (1999) em sua obra descreve a estrutura de capital como a proporção de capital de terceiros, ações preferenciais e ordinárias com que a empresa planeja levantar capital.

A política de estrutura de capital envolve uma troca (*trade-off*) entre risco e retorno, afirma Brigham (1999), ou seja, a utilização de mais capital de terceiros aumenta o grau de risco do fluxo de lucros da empresa, no entanto, um grau de endividamento mais alto geralmente leva a uma taxa de retorno esperada mais alta. O risco mais alto tende a diminuir o preço da ação, mas uma taxa de retorno esperada mais alta o faz aumentar. Assim, Brigham (1999) conclui que a estrutura ótima de capital é o equilíbrio entre o risco e retorno que maximiza o preço das ações de uma empresa.

3 PLANO DE NEGÓCIO

3.1 Sumário Executivo

A Frenzy Chocolates Ltda. surgiu em 2010 através de uma produção caseira de uma de suas sócias, no qual viram uma oportunidade de expansão do negócio. Para conquistar seu espaço no mercado, foi feito um plano de marketing propondo um novo conceito visando a produção de chocolates finos nos padrões europeus. A partir desta iniciativa, o sonho “Frenzy” tornou-se realidade, trazendo todo o seu requinte para os paladares mais aguçados. Inaugurando sua primeira fábrica e loja localizada na Avenida Giovanni Gronchi, Morumbi – São Paulo.

A empresa opera atendendo em uma loja no varejo e pedidos de Buffet sob encomenda, investindo continuamente em pesquisa e desenvolvimento de novos produtos.

3.1.1 Estrutura Organizacional

Se classifica como uma organização linha-staff (CHIAVENATO, 1999), que se caracteriza pela combinação entre organizações do tipo linear e funcional. Alguns departamentos exercem atividades, além de suas funções principais, a fim de suprir as necessidades da empresa. Isso acontece principalmente entre departamentos que dependem de outros para a execução de suas funções principal (Exemplo: Comercial e financeiro). Porém conserva-se o princípio da autoridade do superior sobre os seus subordinados. Cada departamento é responsável por suas tarefas e as atividades dos colaboradores são divididas por especializações.

A estrutura organizacional é composta conforme o seguinte organograma:

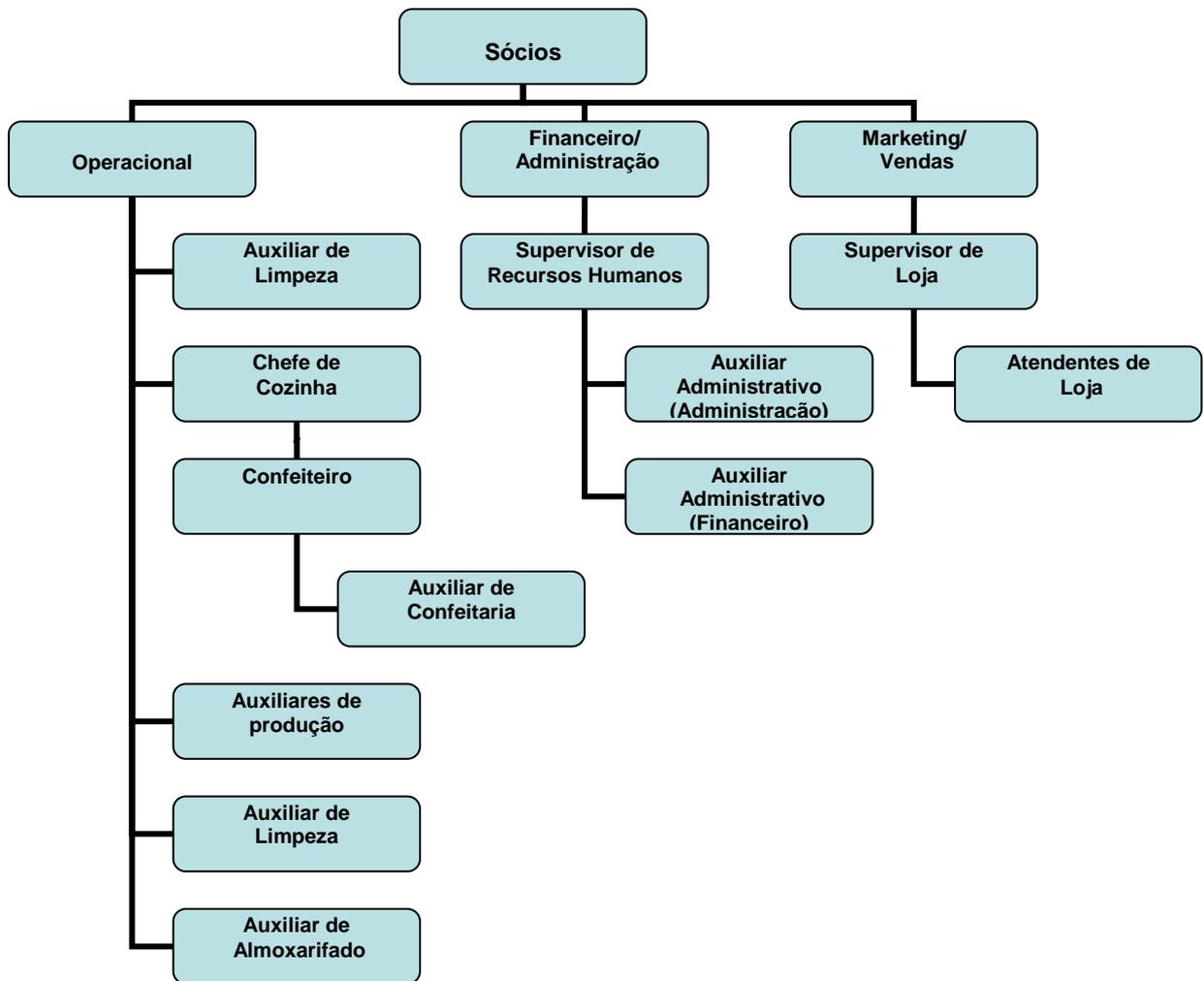


Figura 1- Organograma

Fonte: Renata Brandão

3.1.2 Indicadores de Viabilidade

3.1.2.1 Ponto de Equilíbrio

A- Margem de Contribuição

$$\text{Índice de margem de contribuição} = \frac{285.700,00 - 159.146,50}{285.700,00} = \frac{126.553,50}{285.700,00} = 0,44$$

B- Ponto de Equilíbrio

$$\text{PE} = \frac{57.506,99}{0,44} = 130.697,70$$

Para a organização conseguir manter-se

3.1.2.2 Lucratividade

$$\text{Lucratividade} = \frac{69.046,51}{285.700,00} \times 100 = 24\%$$

3.1.2.3 Rentabilidade

$$\text{Rentabilidade} = \frac{828.558,12}{300.000,00} = 23\%$$

3.1.2.4 Prazo de retorno de Investimento

$$\text{Prazo de retorno de investimento} = \frac{300.000,00}{828.558,12} = 4 \text{ anos e } 3 \text{ meses}$$

3.1.3 Dados dos Sócios

a) Nome: Daiana Iracema da Silva

Cidade: Diadema / SP

Telefone: (011) 4059-5589/ 9987-5569

Perfil: Formada em administração, trabalha na área financeira a mais de dois anos, sua principal experiência foi como supervisora financeira de uma empresa no setor metalúrgico, no qual obteve todos os conhecimentos necessários para conduzir o setor.

Atribuições: Responsável pelo setor financeiro da Frenzy, tomando as decisões cabíveis juntamente com os outros sócios, além de supervisionar o setor de Recursos Humanos.

a) Nome: Lilian Amâncio da Cruz Cunha

Cidade: Diadema/ SP

Telefone: (011) 4049-3610/ 9918-5212

Perfil: Profissional formada em Administração. Trabalha na área administrativa há sete anos, administrando empresas de vários seguimentos sendo sua última experiência em uma empresa de energia.

Atribuições: Responsável por todo o setor administrativo da empresa, tomando todas as decisões juntamente com os outros sócios, além de coordenar a produção.

a) Nome: Renata Brandão dos Santos

Cidade: Diadema / SP

Telefone: (011) 4049-2555/ 9945-6366

Perfil: Profissional forma em Marketing, trabalha há quatro anos na área de marketing de uma empresa do ramo alimentício. Assim juntamente com os outros sócios irá tomar as decisões cabíveis para cada momento determinado.

Atribuições: Responsável por todo o setor de marketing, e loja da marca.

3.1.4 Dados do Empreendimento

3.1.4.1 Nome Fantasia: Frenzy

3.1.4.2 Razão Social: Frenzy Chocolates Ltda.

3.1.4.3 CNPJ: 71.903.831/0001-51

3.1.4.4 Setor de Atuação: Indústria e comércio de produtos a base de cacau.

3.1.4.5 Forma Jurídica: A organização Frenzy é uma sociedade Limitada, por conter apenas 3 (três) sócios majoritários, no qual respondem legalmente por qualquer assunto referente ao estabelecimento.

3.1.4.6 Enquadramento Tributário: Simples Nacional

3.1.4.7 Capital Social: R\$ 300.000,00 (Trezentos mil reais)

3.1.4.8 Home Page: www.frenzy.com.br

3.1.4.9 Contato: (011) 5522-3443/ 5522-1245

3.1.4.10 Endereço: Avenida Giovanni Gronchi, 1001- Morumbi- São Paulo

3.2 Aspectos Estratégicos

3.2.1 Missão

Fabricar chocolates de alta qualidade proporcionando grandes sensações de sabores e requinte aos seus consumidores.

3.2.2 Visão

Ser uma empresa líder no mercado, com o objetivo de multiplicar o crescimento geográfico da organização, obtendo excelência no atendimento e produtos.

3.2.3 Valores

- Confiabilidade;
- Qualidade;
- Ética;
- Profissionalismo;
- Comprometimento;
- Responsabilidade Social;
- Compromisso com o Cliente.

3.3 Forma Jurídica

Para que a Frenzy possa exercer suas funções econômicas, assim como qualquer empresa idônea teve que se submeter às leis do país e cumprir normas para a legalização de seu estabelecimento seguem procedimentos adotados para legalização.

3.3.1 Procedimentos

Citaremos de maneira reduzida e simplificada as medidas corretas para a abertura de uma empresa:

1º - Consulta Prévia do Local para fins de Alvará de Funcionamento.

Verifica a possibilidade de a empresa funcionar no endereço pretendido. Para conhecer a legislação local, consulte a Prefeitura ou Subprefeitura/Região Administrativa do local de instalação da empresa.

2º- Busca Prévia do Móvel da Empresa e Registro do Contrato Social/Declaração de Empresário.

A busca prévia do nome da empresa objetiva verificar a existência de nome idêntico ao escolhido para o registro da empresa.

O Contrato Social, em linhas gerais, estabelece o regime jurídico, as regras para o funcionamento, liquidação da Sociedade, e necessita ser registrado no órgão competente. As Sociedades Empresárias e o Empresário devem registrar-se na Junta Comercial do Estado do Rio de Janeiro – (JUCERJA). Já as Sociedades Simples deverão registrar-se no Cartório de Registro Civil de Pessoas Jurídicas – (RCPJ).

Documentação necessária:

1) Sociedade Empresária:

Para a busca do Nome da Empresa:

- Guia de Recolhimento - JUCERJA (Código 03) - formulário/papelaria.

Para Registro do Contrato Social:

- Capa de Processo/Requerimento para JUCERJA (formulário/papelaria - 1 via), assinada por um dos sócios.
- Contrato Social em três vias.
- Cópia da carteira de identidade dos sócios gerentes (autenticada).
- Formulário de Declaração de Desimpedimento dos sócios gerentes.
- Ficha de Cadastro Nacional (modelos 1 e 2, formulário/papelaria - 2 vias de cada modelo).
- Guia de Recolhimento para JUCERJA (código 01 - registro de comércio)-(formulário/papelaria -3 vias).
- Documento de Arrecadação de Receitas Federais (DARF) (código 66.21 - Serviço de Registro de Comércio) - (formulário/papelaria - 2 vias).

Caso a empresa se enquadre como Microempresa e/ou Empresa de Pequeno Porte, conforme a Lei Complementar 123 de 14/12/06, fica dispensada do visto do advogado no contrato social.

Para a solicitação de enquadramento, a empresa deverá apresentar ainda:

- Formulário de Declaração de Enquadramento, assinada pelos sócios, em três vias.
- Capa de Processo/Requerimento Padrão JUCERJA.

Caso o Contrato Social possua cláusula com declaração de desimpedimento, não é necessária a apresentação do Formulário de Declaração de Desimpedimento.

Empresário:

Para a busca do Nome:

Como o nome utilizado é o nome do próprio titular, acompanhado da especificação da atividade, é aconselhável realizar a Busca Prévia no caso de pessoas que tenham a possibilidade de nome idêntico ao de outras.

- Guia de Recolhimento - JUCERJA (Código 03) - formulário/papelaria.

Para registro da Declaração de Empresário:

- Declaração de Empresário (formulário/papelaria - 4 vias).
- Capa de Processo/Requerimento para JUCERJA (formulário - 1 via).
- Cópia da Identidade e do Cadastro de Pessoas Físicas (CPF) do titular (autenticadas).
- Guia de Recolhimento para JUCERJA (código 01-registro de comércio)- (formulário/papelaria - 3 vias).
- DARF (código 66.21 - Serviço de Registro de Comércio) - (formulário/papelaria - 2 vias).
- Guia de Recolhimento para JUCERJA, utilizada para busca do nome, devidamente aprovada, conforme o caso.

Caso a empresa se enquadre como Microempresa e/ou Empresa de Pequeno Porte, conforme a Lei Complementar 123 de 14/12/06, deverão apresentar ainda:

- Formulário de Declaração de Enquadramento.
- Capa de Processo/Requerimento Padrão JUCERJA.

2) Sociedade Simples:

Para a busca do Nome da Empresa:

- Certidão de Busca Prévia do Nome (formulário emitido pelo próprio RCPJ).

Para registro do Contrato Social:

- Contrato Social em 2 vias, com firma reconhecida de todos os sócios;
- Requerimento, com firma reconhecida de um dos sócios, ou procuradora (modelo no Cartório);
- Visto dos sócios em todas as folhas e assinatura de duas testemunhas (última folha).
- Declaração de desimpedimento dos sócios, onde eles afirmam, sob as penas da lei, não possuírem nenhum impedimento para o exercício de empresa, nos termos do art. 1001, § 1º, do Código Civil. Tal declaração será feita na forma de cláusula do contrato social, nos casos de sociedades, ou declaração de firma individual.
- Declaração de Microempresa e/ou de Empresa de Pequeno Porte, assinada por todos os sócios (formulário/Cartório - 2 vias).

- Visto do advogado, com o número da Ordem dos Advogados do Brasil (OAB) (na última folha) - exceto para as Microempresas ou as Empresas de Pequeno Porte.

Caso a empresa se enquadre como Microempresa e/ou Empresa de Pequeno

Porte, conforme a Lei Complementar 123 de 14/12/06, deverão apresentar ainda:

- Declaração de Microempresa e/ou de Empresa de Pequeno Porte, assinada por todos os sócios (formulário/Cartório - 2 vias).

3.3.2 Junta Comercial do Estado

3º - Inscrição no Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica (CNPJ)

A inscrição no Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica - CNPJ é feita através do site do Ministério da Fazenda.

Procedimentos:

- Acesso aos programas CNPJ versão 2.5 e Receitanet. Os dois aplicativos estão disponíveis nas agências da Receita Federal ou pelo site www.receita.fazenda.gov.br na Internet.
- Preenchimento da Ficha Cadastral da Pessoa Jurídica (FCPJ), no programa CNPJ, acompanhada, no caso de inscrição de sociedades, do Quadro de Sócios ou Administradores (QSA). Gerar o disquete contendo a FCPJ e transmiti-lo via o programa Receitanet.

Após a operação acima, imprimir recibo de entrega contido no disquete do programa CNPJ. Com o número do recibo, acompanhar o processo no site da Secretaria da Receita Federal (SRF). Após alguns dias estará disponível o Documento Básico de Entrada (DBE) para impressão e o endereço da unidade cadastradora da SRF de sua jurisdição para o qual deverá ser encaminhada a seguinte documentação via Sedex da EBCT:

- Uma via do DBE, assinado pela pessoa física responsável perante o CNPJ ou por seu preposto, quando anteriormente indicado, ou por procurador. A assinatura deverá obrigatoriamente ter firma reconhecida em cartório.
- Cópia autenticada da procuração por instrumento público, quando o DBE for assinado por procurador.
- Cópia autenticada do Contrato Social / Declaração de Firma Individual, devidamente registrado.

Quando a documentação chegar à unidade cadastradora, a SRF fará a verificação dos dados transmitidos com os documentos enviados. Caso o processo seja deferido será disponibilizado no próprio site da SRF, o "Comprovante de Inscrição".

Observações:

Caso a empresa tenha condições de optar pelo SIMPLES, enquadrando-se nos critérios de Microempresa e/ou de Empresa de Pequeno Porte, previstos na Lei Complementar 123 de 14/12/06, deverá solicitar a inclusão no mesmo processo de inscrição da empresa, indicando na tabela de eventos, no programa CNPJ.

4º - Inscrição no Cadastro Nacional de Seguro Social (INSS)

Estando de posse do CNPJ e do Contrato Social, no prazo de 30 dias do início de suas atividades, o representante deverá dirigir-se à Agência da Previdência, para apresentar a documentação abaixo, a fim de regularizar o cadastro, que terá sido feito de forma integrada com o CNPJ.

Documentação exigida para a inscrição da empresa:

- Contrato Social (original ou cópia).
- CNPJ.

Documentação exigida para a inscrição do empresário:

- Número da Carteira de Identidade e do CPF.
- Comprovante de residência.

5º - Conectividade Social Certificado Eletrônico

O aplicativo Conectividade Social é um canal eletrônico de relacionamento, desenvolvido pela CAIXA. A sua finalidade é a troca de arquivos e mensagens por meio da internet. O canal foi criado para ser utilizado por todas as empresas, ou equiparadas, que estão obrigadas a recolher o Fundo de Garantia do Tempo de Serviço (FGTS) ou prestar informações à Previdência Social. Além de simplificar o processo de recolhimento do FGTS, reduz os custos operacionais, aumenta o conforto, a precisão, a segurança e o sigilo das transações relativas ao FGTS.

Inicialmente, baixe o programa de pré-certificação (PRE-CERT_MULTI.EXE – versão 8.5), disponível no link "documentos disponíveis para download". Em seguida, instale-o e preencha as informações requeridas. O próximo passo é procurar uma agência da CAIXA portando originais e cópias simples ou autenticadas da documentação listada abaixo para requisitar o certificado eletrônico:

- Ato constitutivo da empresa e todas as suas alterações;
- Cédula de Identidade de Registro Geral (RG) e CPF do representante;
- Arquivo gerado pelo programa de certificação contendo os dados da empresa.

Para garantir a sua segurança, o uso da Conectividade Social está associado a um sistema de identificação com duas chaves: uma pública (o certificado eletrônico) e uma privada, que você mesmo cadastra para a sua empresa.

Benefícios:

- Simplifica o processo de recolhimento do FGTS;
- Reduz custos operacionais;
- Disponibiliza um canal direto de comunicação com a CAIXA, agente operador do FGTS;
- Aumenta a comodidade, segurança e o sigilo das transações com o FGTS;
- Reduz a ocorrência de inconsistências e a necessidade de regularizações futuras;
- Aumenta a proteção da empresa contra irregularidades;
- Facilita o cumprimento das obrigações da empresa relativas ao FGTS e à Previdência Social.
- Central de Atendimento da CEF: 0800-574-0104. - www.cef.gov.br

6º – Inscrição Estadual

Toda empresa que tem atividade de Circulação de Mercadorias deve solicitar sua inclusão no Cadastro de Contribuintes do Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços (ICMS), obtendo, assim, sua Inscrição Estadual. A inscrição é feita na Secretaria de Estado de Fazenda. No caso do município do Rio de Janeiro essa inscrição é realizada em duas etapas:

Primeiramente a empresa deve realizar sua inclusão pelo site www.sef.rj.gov.br, através do preenchimento do formulário do Documento de Cadastro do ICMS (DOCAD), disponível neste site. Este formulário, depois de preenchido, deve ser impresso e assinado.

Três dias após a inscrição pelo site, o formulário deverá ser entregue na Inspeção Seccional de Fazenda da jurisdição da empresa, acompanhado dos documentos abaixo.

Documentação Necessária:

- Original do DARJ relativo ao recolhimento da Taxa de Serviços Estaduais (código 200.3).
- Documento de Cadastro do ICMS - DOCAD em 3 vias originais (formulário/papelaria).

Observações:

No caso de uma sociedade constituída por mais de três sócios, deverá ser anexado ao DOCAD o formulário DOCAD - Folha Complementar, também em três vias.

O DOCAD deverá ser assinado pela pessoa física indicada como responsável ou por seu procurador, constituído por instrumento público, em cartório.

No caso do DOCAD ser assinado por procurador, deverá ser apresentado uma cópia autenticada da procuração pública outorgada pelo sócio ou pelo titular.

Documentos referentes à Sociedade ou Empresário:

- Instrumento constitutivo da sociedade ou declaração de empresário, devidamente arquivado na Junta Comercial do Estado do Rio de Janeiro - JUCERJA.
- Comprovante de inscrição no Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica (CNPJ).

Documentos referentes ao imóvel onde o requerente exercerá sua atividade:

- Primeira folha do Imposto Predial Territorial Urbano (IPTU) do imóvel, para confirmação do correto endereço do estabelecimento e identificação do código do logradouro.
- Comprovante de propriedade do imóvel, caso seja próprio; ou do contrato de locação do imóvel, devidamente acompanhado de documentação que identifique o seu proprietário; ou da autorização da Administração do Shopping Center ou local assemelhado para a ocupação de área de circulação (quiosque localizado no corredor ou no estacionamento do empreendimento); ou do licenciamento da municipalidade ou instrumento que autorize a ocupação do solo, no caso de contribuintes que vão exercer atividades de organização rudimentar em quiosques, trailer ou reboque, minibar, carrocinha, barraca ou veículo de qualquer natureza localizada em vias ou logradouros públicos.
- Autorização expressa do proprietário para a utilização do imóvel com fins comerciais, quando se tratar de edificação unifamiliar (casa) e, no contrato de locação, constar o uso residencial.

Documentos referentes aos sócios ou ao titular:

- Documento de identidade;
- CPF;
- Comprovante de residência.

Documentos referentes ao contabilista indicado:

- Certificado de Regularidade Profissional emitido pelo Conselho Regional de Contabilidade do Estado do Rio de Janeiro.
- Contrato de prestação de serviços ou contrato de trabalho com a empresa.

7º - Alvará de licença para estabelecimento e Inscrição Municipal

Cumpridas as exigências dos passos anteriores, deverá ser solicitado à Prefeitura local o Alvará de Licença para Estabelecimento.

O Alvará é uma licença concedida pela Prefeitura, permitindo a localização e o funcionamento de estabelecimentos comerciais, industriais, agrícolas, prestadores de serviços, bem como de sociedades, instituições, e associações de qualquer natureza, vinculadas a pessoas físicas ou jurídicas.

O funcionamento sem alvará caracteriza o estabelecimento como ilegal e pode acarretar seu fechamento e punição dos responsáveis na forma da lei.

Os prestadores de serviços estão obrigados a efetuarem a inscrição no cadastro de contribuintes do Município, obtendo sua Inscrição Municipal.

Para conhecer a legislação, bem como a documentação e formulários a serem apresentados no município onde a empresa será instalada, será preciso consultar a Prefeitura local ou o Balcão SEBRAE mais próximo.

8º - Impressão de Notas Fiscais e Autenticação de livros fiscais

Para iniciar suas atividades, será necessário solicitar a Impressão de Notas Fiscais e a Autenticação de Livros Fiscais.

- As empresas de prestação de serviços deverão dirigir-se à Prefeitura local.
- As empresas que se dediquem às atividades de indústria e comércio deverão dirigir-se à Secretaria de Estado de Fazenda.

3.3.3 Enquadramento Tributário

3.3.3.1 Âmbito Federal

Descrição	(%)	Faturamento Estimado	Custo total
Impostos Federais			
Simplex	6,84	285.700,00	19.541,88
IRPJ	0,31	285.700,00	85,67
PIS	0,23	285.700,00	657,11
COFINS	0,95	285.700,00	2.714,15
IPI	0,50	285.700,00	1.428,50
CSLL	0,31	285.700,00	885,67

Tabela 1 - Impostos Federais

3.3.3.2 Âmbito Estadual

Descrição	(%)	Faturamento Estimado	Custo total
Impostos Estaduais			
ICMS	2,33	285.700,00	665,81

Tabela 2 - Impostos Estaduais

3.3.3.3 Âmbito Municipal

Descrição	(%)	Faturamento Estimado	Custo total
Impostos Municipais			
ISS		285.700,00	-

Tabela 3 - Impostos Municipais

3.3.4 Contrato Social

Há também a necessidade da criação de um contrato social que irá controlar a empresa, será apresentado a partir de agora;

CONTRATO SOCIAL
FRENZY CHOCOLATES LTDA
CNPJ. 71.903.831/0001-51

1. Daiana Iracema da Silva, brasileira, natural de São Bernardo do Campo/ SP, solteira, portador da carteira de identidade nº 55.567.789-6, expedida pelo órgão SSP-SP e CPF: 385.764.333-70, nascida em 28/05/1992, residente e domiciliada á Rua: Brasil, 220 – CEP: 09990-670 – Eldorado – Diadema – SP.

2. Lilian Amâncio da Cruz Cunha, brasileira, natural de São Bernardo do Campo / SP, Casada portadora da carteira de identidade nº33.519.344-9, expedida pelo órgão SSP e CPF: 274.394.561-10 nascida em 15/05/1981 residente e domiciliada a Rua Guilherme Antônio , 815 - CEP: 09981-451 Bairro: Jardim dos Eucaliptos - Diadema - SP.

3. Renata Brandão dos Santos, brasileira, natural de São Paulo /SP solteira Portadora da carteira de identidade n. 47.000.345-6, expedida pelo órgão SSP-SP e CPF: 35.244.378-9 nascida em 10/10/1990 residente e domiciliada a Rua Professor Armando Filho, 148 - CEP: 09990-201-Parque Real -Diadema –SP.

1ª A sociedade girará sob o nome empresarial “Frenzy Chocolates Ltda.”, com nome fantasia “Frenzy” e terá sede e domicilio na Avenida Giovanni Gronchi nº1001 -Morumbi- São Paulo-SP. (art. 997, II, CC/2002).

2ª O capital social será R\$ 300.000,00 (Trezentos mil reais) dividido em quotas de valor nominal R\$ 1,00 (Um Real), integralizadas, neste ato em moeda corrente do País, pelos sócios:.

1. Daiana Iracema da Silva nº de quotas1 (Um)R\$ 100.000,00 (Cem mil reais)

2. Lilian Amâncio da Cruz Cunha nº de quotas1 (Um)R\$ 100.000,00 (Cem mil reais)

3. Renata Brandão dos Santos nº de quotas1 (Um)R\$ 100.000,00 (Cem mil reais)

(art. 997, III, CC/2002) (art. 1.055, CC/2002)

3ª O objeto social da sociedade será uma Indústria e Comércio de produtos alimentícios de chocolates.

4ª A sociedade iniciará suas atividades em 6 de abril de 2010 e seu prazo de duração é indeterminado. (art. 997, II, CC/2002).

5ª As quotas são indivisíveis e não poderão ser cedidas ou transferidas a terceiros sem o consentimento do outro sócio, a quem fica assegurado, em igualdade de condições e preço direito de preferência para a sua aquisição se postas à venda, formalizando, se realizada a cessão delas, a alteração contratual pertinente. (art. 1.056, art. 1.057, CC/2002).

6ª A responsabilidade de cada sócio é restrita ao valor de suas quotas, mas todos respondem solidariamente pela integralização do capital social. (art. 1.052, CC/2002).

7ª A administração da sociedade caberá aos sócios com os poderes e atribuições de representar legalmente o nome empresarial, vedado, no entanto, em atividades estranhas ao interesse social ou assumir obrigações, seja em favor de qualquer dos quotistas ou de terceiros, bem como onerar ou alienar bens imóveis da sociedade, sem autorização do outro sócio. (artigos 997, VI; 1.013. 1.015, 1064, CC/2002).

8ª Ao término de cada exercício social, em 31 de dezembro, o administrador prestará contas justificadas de sua administração, procedendo à elaboração do inventário, do balanço patrimonial e do balanço de resultado econômico, cabendo aos sócios, na proporção de suas quotas, os lucros ou perdas apurados. (art. 1.065, CC/2002).

9ª Nos quatro meses seguintes ao término do exercício social, os sócios deliberarão sobre as contas e designarão administradores quando for o caso. (art. 1.071 e 1.072, § 2º e art. 1.078, CC/2002).

10ª A sociedade poderá a qualquer tempo, abrir ou fechar filial ou outra dependência, mediante alteração contratual assinada por todos os sócios.

11ª Os sócios poderão de comum acordo, fixar uma retirada mensal, a título de “pró-labore”, observadas as disposições regulamentares pertinentes.

12ª Falecendo ou interditado qualquer sócio, a sociedade continuará suas atividades com os herdeiros, sucessores e o incapaz. Não sendo possível ou inexistindo interesse destes ou dos sócios remanescentes, o valor de seus haveres será apurado e liquidado com base na situação patrimonial da sociedade, à data da resolução, verificada em balanço especialmente levantado.

Parágrafo único - O mesmo procedimento será adotado em outros casos em que a sociedade se resolva em relação a seu sócio. (art. 1.028 e art. 1.031, CC/2002).

13ª Os Administradores declaram, sob as penas da lei, de que não estão impedidos de exercer a administração da sociedade, por lei especial, ou em virtude de condenação criminal, ou por se encontrarem sob os efeitos dela, a pena que vede, ainda que temporariamente, o acesso a cargos públicos; ou por crime falimentar, de prevaricação, peita ou suborno, concussão, peculato, ou contra a economia popular, contra o sistema financeiro nacional, contra normas de defesa da concorrência, contra as relações de consumo, fé pública, ou a propriedade. (art. 1.011, § 1º, CC/2002).

14ª Fica eleito o fórum de Diadema localizado na Av. Silvio Donini nº. 543 para o exercício e o cumprimento dos direitos e obrigações resultantes deste contrato.

E por estarem assim justos e contratados assinam o presente instrumento em 8 (oito) vias.

Diadema, 6 de abril de 2010

1- _____
Daiana Iracema da Silva

1- _____
Testemunha

2- _____
Lilian Amâncio da Cruz Cunha

2- _____
Testemunha

3- _____
Renata Brandão dos Santos

Visto: _____(OAB/MG0987)

3.3.5 Capital Social

Nome dos Sócios	Valor (R\$)	% de Participação
Daiana Iracema da Silva	R\$ 100.000,00	33,33%
Lilian Amâncio da Cruz Cunha	R\$ 100.000,00	33,33%
Renata Brandão dos Santos	R\$ 100.000,00	33,33%
Total	R\$ 300.000,00	100%

Tabela 4 - Capital Social

3.4 Marketing

O marketing é um conjunto de atividades que busca identificar as necessidades de um determinado público, de forma mais eficiente que a concorrência, tem como função manter um vínculo entre a empresa e o mercado, a fim de delinear as oportunidades e precaver de ameaças, o que resulta em produtos, preços, comunicação e serviços com as características adequadas de um determinado mercado obtendo lucro.

3.4.1 Objetivo de Marketing

Buscar melhor direcionamento nas estratégias mercadológicas, promovendo uma integração entre todos os elementos envolvidos no ambiente interno e externo com uma visão estabilizada do processo empresarial.

Ter uma excelência nos processos operacionais ao desenvolver nossos produtos, através da interação com o grupo interno e os fornecedores.

3.4.2 Análise de Mercado

A marca Frenzy está inserida no novo segmento de chocolates finos na cidade de São Paulo. Neste mercado existem empresas concorrentes que estão aptas a inovar criando novos designs e combinações de chocolates gourmet. Cada vez mais o mercado está exigente quanto à qualidade por parte dos produtos alimentícios e o ramo de chocolates. Segundo pesquisas O Brasil é quinto maior produtor de chocolate no mundo, mas nesta época do ano de 2011, conquista o segundo lugar no ranking entre os países que mais consomem chocolate, ficando

atrás apenas da Inglaterra. Porém o paladar brasileiro não é como dos europeus culturalmente falando. O mercado de chocolates finos composto com o mínimo 33% de cacau está mudando aqui no Brasil, sendo muito apreciado em doceiras de luxo.

Mais um motivo importante para Frenzy espalhar o prazer que é proporcionar os chocolates de finos e com qualidade.

3.4.3 Posicionamento

Este conceito torna-se indispensável para a analisarmos a imagem de nossa empresa.

É o espaço que um produto ocupa na mente do consumidor em um determinado mercado. Como compradores potenciais o vêem, esta posição é expressa pela relação de posição entre os competidores.

Queremos convencer o cliente de que o nosso produto é prazeroso como um abraço, um consolo, o sorriso, o amor. Apresentar de maneira sadia, induzindo a comprar nossos chocolates. Fazendo que a marca seja lembrada com um conceito de qualidade e dedicação que a empresa oferece. E ao pensar em chocolates finos brasileiros, lembrem-se da marca Frenzy.

3.4.4 Público- Alvo

É o ponto que para qual devemos planejar antes de abrir o negócio. Identificando para quem queremos vender nossos produtos e analisar principalmente se o cliente estará disposto a comprar e a necessidade de adquirir o que iremos vender.

Nossas variáveis de segmentação são:

- Geográfica: Pessoas que se localizam nos bairros nobres da cidade de São Paulo como Jardins (Jardim América, Jardim Europa, Jardim Paulista, Jardim Paulistano), Higienópolis, Morumbi, Vila Nova Conceição, Itaim Bibi, Perdizes, Pinheiros e Panamby.
- Demografia: Homens e Mulheres adultos com idade entre 20 e 60 anos, com uma renda média de R\$ 7.498,80.

- **Psicográfica:** Pessoas da classe A que frequentam lugares requintados, empresas que querem presentear seus clientes e funcionários, com bom gosto em busca de um produto que remeta a sofisticação, também buffets que queiram fazer encomendas para eventos.
- **Comportamentais:** Compram para diversas ocasiões, sejam elas em datas comemorativas como Páscoa, Aniversário, Dia do Profissional (advogado, médico, trabalhador, etc.), Natal, Dia as Mães, Dia dos Namorados, Dia dos Pais, entre outras datas ou por simplesmente passar em frente à loja e sentir o desejo de apreciar um produto gourmet. Os benefícios esperados a aquisição o chocolate é causar um bem estar, prazer,

3.4.5 Concorrência

Empresas que oferecem um produto ou serviço semelhante com a sua organização, que satisfaçam o mesmo tipo de necessidades ou desejos, aos mesmos consumidores, com preços semelhantes.

3.5.1 Estudo dos concorrentes

Identificamos nossos quatro principais concorrentes que são: Kopenhagen, Anusha Chocolates, Chocolat Du Jour e Chocolat Des Arts.

Através da pesquisa percebemos que todos seguem a mesma linha européia, utilizam embalagens que seduzem os olhos dos consumidores, os valores agregados nos produtos estão no mesmo seguimento, as lojas onde se localizam são próximas aos locais frequentados pelos nossos clientes em regiões nobres de São Paulo. As marcas Kopenhagen e Chocolat do Jour são bastante conhecidas e tem um posicionamento forte no mercado, oferecendo produtos de ótima qualidade.

Todas foram eleitas como um dos melhores chocolates em várias publicações da imprensa. Contudo, sabemos que devemos diferenciar nossos produtos conquistando novos clientes, vemos essas empresas não só como concorrentes mais também podemos nos espelhar cada vez mais melhorando a qualidade e

serviços oferecidos, para que nossos clientes continuem mais exigentes, confiantes e satisfeitos com nosso comprometimento.

A Frenzy é uma empresa nova, mas também disponibilizamos diversos serviços como nossos concorrentes, dentre eles estão: Funcionamento todos os dias das 9h às 21h, portal de Sac., Wi-Fi, área da loja plana com acesso fácil para deficiente físico, estacionamento no local, frete gratuito pra encomendas de eventos na cidade de São Paulo.

Através da comunicação queremos chegar a esses consumidores, mostrando a qualidade dos nossos produtos, estudando cada vez mais e analisando que forma com que nossos concorrentes conseguem ter uma boa imagem no mercado.

3.4.6 Composto Mercadológico

3.4.6.1 Produto

“Produto é qualquer coisa que possa ser oferecida ao mercado para satisfazer uma necessidade ou um desejo. O conceito de produto não se limita a objetivos físicos qualquer coisa capaz de satisfazer uma necessidade pode ser chamada de produto.” (Kotler, 2000, P.13).

3.4.6.2 Logotipo



Figura 2 - Logotipo

Fonte: Gabriel Donati

3.4.6.3 Slogan

“Frenzy, um delírio de sabor”

3.4.6.4 Embalagem

A embalagem é o principal elemento de conexão e de comunicação entre o consumidor, o produto e a marca. É um dos principais fatores que impulsionam a venda do produto.

Pensamos em fazer uma sacola de papel, para que nossos clientes possam levar os produtos para viagem. Com tons fortes que chamam atenção, invertendo a

cor do nosso logotipo deixando-a clara para se destacar. Colocamos também arabescos nas laterais, que dão um toque de delicadeza, charme e requinte na embalagem com um propósito de utilizar a propaganda para o dia dos namorados com a mensagem “Quartas Intenções”... Amar, Beijar, Seduzir e Abraçar.

Modelo Embalagem 1



Figura 3 – Modelo Embalagem 1

Fonte: Allan Araújo (DBR Interativa)

Modelo Embalagem 2



Figura 4 - Modelo Embalagem 2

Fonte: Allan Araújo (DBR Interativa)

c) Modelo Embalagem 3 (Linha “Quartas Intenções” Quatro motivos para... Amar, beijar, seduzir e abraçar –Dia dos Namorados).



Figura 5 - Modelo Embalagem Quartas Intenções
Fonte: Allan Araújo (DBR Interativa)

Modelo Embalagem 3



Figura 6 - Modelo Embalagem Quartas Intenções
Fonte: Allan Araújo (DBR Interativa)

Nossos produtos são altamente selecionados, personalizados e fabricados com dedicação e a delicadeza que é feito um chocolate, para Frenzy produzir não é simplesmente fabricar e sim uma arte, pensamos nos acabamentos, modelos e tamanhos, para que nossos clientes fiquem satisfeitos. Temos uma variedade que kits para épocas sazonais e combinações diversas, tudo elaborado com a criatividade da marca.

3.4.6.5 Alguns de Nossos Principais Produtos

- Tabletes de chocolates (Branco Chocolate Ao Leite e Escuro);
- Tabletes de chocolate sem açúcar.

3.4.6.5.1 Bomboniere

- Pistache;
- Gianduia;
- Caramelo;
- Creme de cappuccino;
- Menta;
- Pimenta;
- Cereja;
- Amêndoas.

3.4.6.5.2 Combinações

- Pingos: chocolate com grão de café;
- Chocolate com pimenta;
- Gosto do Céu: Suspiro com recheio de Doce de Leite e cobertura de Chocolate.

3.4.6.5.3 Itens Sazonais

- Ovos de Páscoa;
- Panetones e chocolates temáticos (Páscoa e Natal);
- Chocolates e embalagens temáticas. (Dia das mães, Dia dos Pais...);
- Nova linha “Quartas Intenções”–Dia dos Namorados (brigadeiros e bombons).

3.4.6.5.4 Trufas de Creme

- Avelã
- Tradicional
- Brigadeiro
- Coco
- Maracujá
- Limão
- Morango

3.4.6.5.5 Espaço café

- Café Espresso (Grãos altamente selecionados)
- Capuccino
- Café Espresso com leite espumante, polvilhado com chocolate ou canela.
- Coffee Frenzy (Licor de cacau, café, leite condensado e chantili)
- Cookies
- Chocolate/Baunilha/Cacau

Abaixo imagens das especialidades artesanais:



Figura 7 – Produtos
Fontes: Daiana I. da Silva



Figura 8 – Produtos
Fontes: Daiana I. da Silva



Figura 9 – Produtos
Fontes: Daiana I. da Silva



Figura 10 – Produtos
Fontes: Daiana I. da Silva



Figura 11 – Produtos

Fontes: Daiana I. da Silva



Figura 12- Produtos

Fontes: Daiana I. da Silva



Figura 13 – Produtos
Fontes: Daiana I. da Silva

3.4.6.6 Preço

Preço é o custo financeiro de um bem a ser adquirido, nosso preço valoriza a qualidade dos produtos, embalagem e atenção dada aos consumidores. Deve-se levar em conta a necessidade de consumo.

Queremos que preço e produto seja uma troca de valores satisfatórios. No qual o cliente está disposto a comprar dando uma razão pelo qual deseja pagar, razões estas que estipulam o preço dos nossos produtos.

3.4.6.7 Praça (Distribuição)

Temos uma loja localizada no bairro do Morumbi, pensamos detalhadamente na localização do negócio, nas prateleiras e a facilidade que nossos clientes encontrarão a loja, com um espaço amplo para armazenar nossas mercadorias, um elemento importante por parte da logística é termos fabrica e loja no mesmo local, uma vez que se tronam mais rápidas as etapas logísticas para que o produto chegue mais rápido ao cliente final. Fazemos também o serviço de entrega.

3.4.6.8 Promoção

Criamos um site, onde nossos clientes possam conhecer melhor a história da empresa, variedade de produtos ou fazer encomendas, é muito importante ter um acompanhamento dos resultados, quantidade de visitantes por dia e período, páginas visitadas, taxa de rejeição (usuários que saem antes de clicar em qualquer link; quantidade de acessos por meio de buscas para gerar um possível aumento de acesso (Google) e as seções mais visitadas).

Utilizamos a comunicação fazendo um levantamento importante planejando nossa campanha, aproveitando toda verba disponível e o período de promoção, para causar um impacto ao consumidor.

O objetivo é fazer uma comunicação estratégica de maneira inteligente e correta para que a campanha não seja perdida. Utilizando uma promoção direcionada, exclusiva para apreciadores de chocolates artesanais. Em épocas sazonais utilizaremos terminais (quiosques) em shoppings das proximidades, acreditamos que dessa forma conseguimos mais clientes e divulgamos mais a marca, devido ser nova no mercado concorrente.

3.5 Análise Swot

A Análise SWOT é uma ferramenta de gestão muito utilizada pelas empresas para o diagnóstico estratégico. O termo SWOT é composto pelas iniciais das palavras Strengths (Pontos Fortes), Weaknesses (Pontos Fracos), Opportunities (Oportunidades) e Threats (Ameaças).

3.5.1 Análise Interna

Corresponde aos principais aspectos que diferenciam a empresa ou o (s) produto (s) dos seus concorrentes. São provenientes do produto e da empresa – decisões e níveis de desempenho que podemos gerir.

a) Pontos Fortes: Vantagens internas da empresa ou produtos.

- Menos conservantes
- Produtos artesanais
- Garantia de qualidade
- Variedade de sabores
- Disponibilidade de serviços (Funcionamento – Estacionamento, etc.).

b) Pontos Fracos: Desvantagens internas da empresa ou produtos.

- Estrutura da organização e os benefícios que a empresa oferece aos funcionários são inferiores ao da concorrência;
- Recursos humanos e tecnológicos inferiores aos da concorrência.

3.5.2 Análise Externa

O objetivo da análise externa é avaliar a relação existente entre a empresa e seu ambiente em termos de oportunidades e ameaças. Nesse trabalho, a função do executivo é identificar os componentes relevantes do ambiente e, feito isso, analisá-los quanto à situação de oportunidades ou ameaças para a empresa.

a) Oportunidades: Aspectos positivos, com impacto significativo no negócio da empresa,

- Crescimento no consumo de chocolates, São Paulo é a segunda cidade que mais consome chocolates no Brasil;
- Novos clientes;
- Surgimento de franquias.

b) Ameaças: Mudanças no ambiente que apresentam ameaças à sobrevivência da empresa.

- Redução do poder de compra dos consumidores;
- Dificuldade de negociação com os fornecedores;
- Lançamento mais produtivo por parte da concorrência;
- Aspectos ou pesquisas de alerta ao consumo de doces.

3.6 Pesquisa de Mercado

Elaboramos uma pesquisa exploratória que nos permitiu encontrar indícios sobre a situação atual, para extrair informações quanto ao consumo de chocolates por pessoas da região do Morumbi e proximidades.

3.6.1 Definição do Problema

Para realizar a pesquisa de marketing, definiu-se que o problema seria: “Descobrir a frequência de consumo de chocolates na região que iremos abrir o negócio”.

3.6.2 Temas de Abordagem

A pesquisa disponibiliza vários tipos de abordagem, com análise da pesquisa exploratória, utilizamos os temas de hábitos e satisfação com os chocolates que consomem.

3.6.3 Modelo da Pesquisa

Utilizamos uma pesquisa qualitativa e quantitativa, a fim de definir as características do mercado alvo e o seu relacionamento com o produto (chocolate), hábito dos consumidores. Através de um questionário onde avaliamos suas preferências.

Aplicamos os questionários a 580 pessoas (os entrevistados foram pessoas que moram no Morumbi e em bairros nobres próximos a região). O questionário constituiu-se de onze questões alternativas. Como ilustra o seguinte resultado:

3.6.4 Questões e Resultados

1. Sexo:

- Masculino

- Feminino

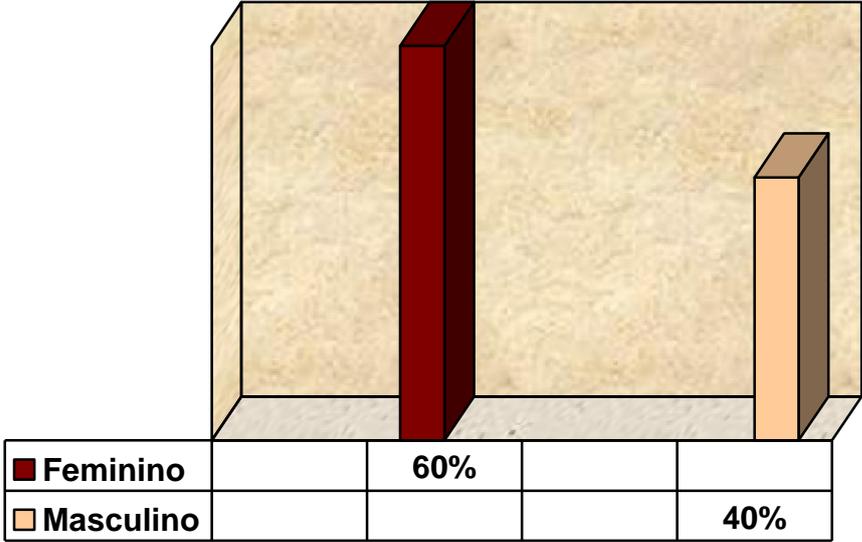


Gráfico 1- Sexo

Fonte: Renata Brandão

2. Situação:

- Casado (a)
- Solteira (a)
- Namorando
- Viúvo

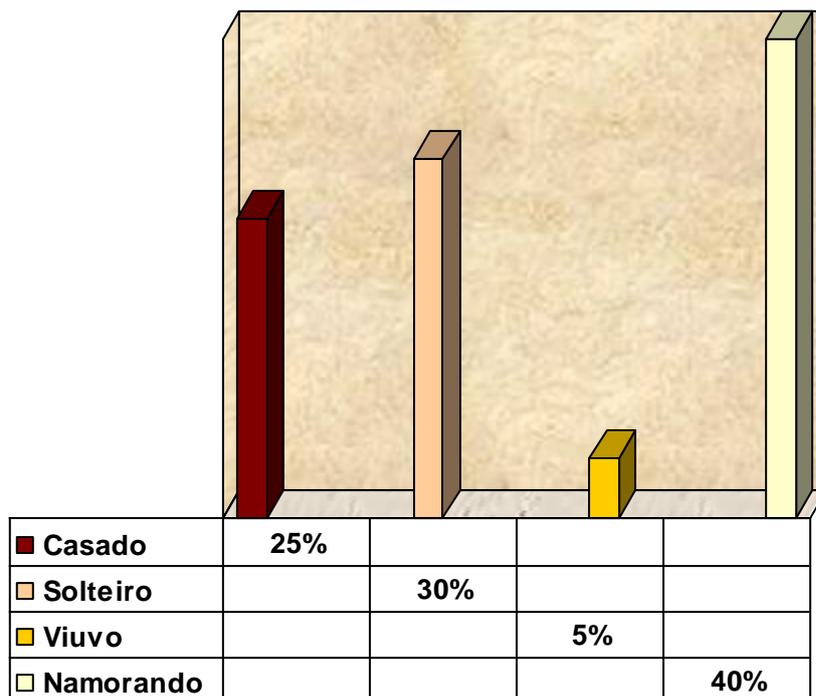


Gráfico 2 - Situação

Fonte: Renata Brandão

3. Faixa etária:

- Entre 20 e 25 anos
- Entre 25 e 35 anos
- Acima de 36 anos

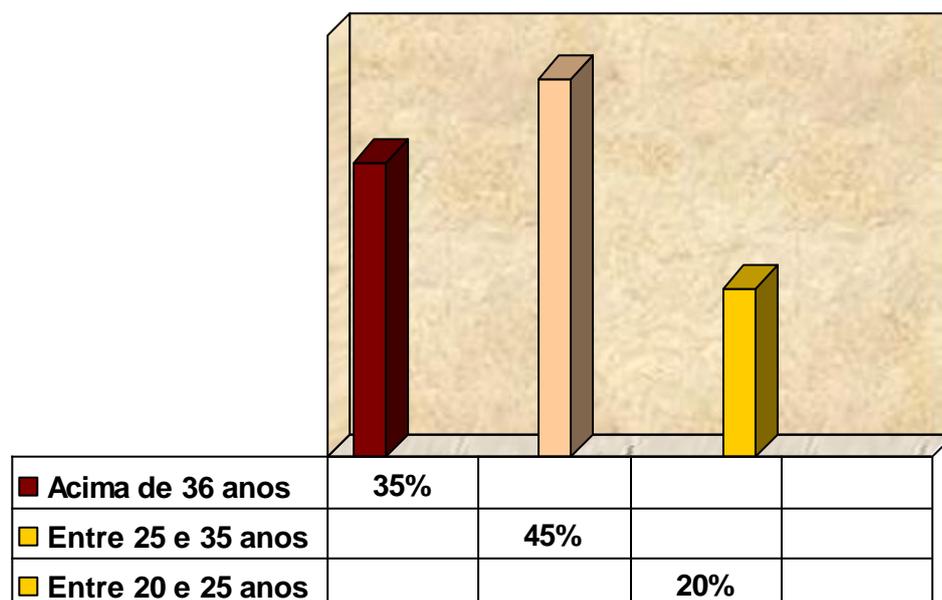


Gráfico 3 - Faixa etária

Fonte: Renata Brandão

4. Que tipo de chocolate mais consome?

- Ao Leite
- Branco
- Meio Amargo
- Amargo
- Trufado
- Com licor
- Recheado

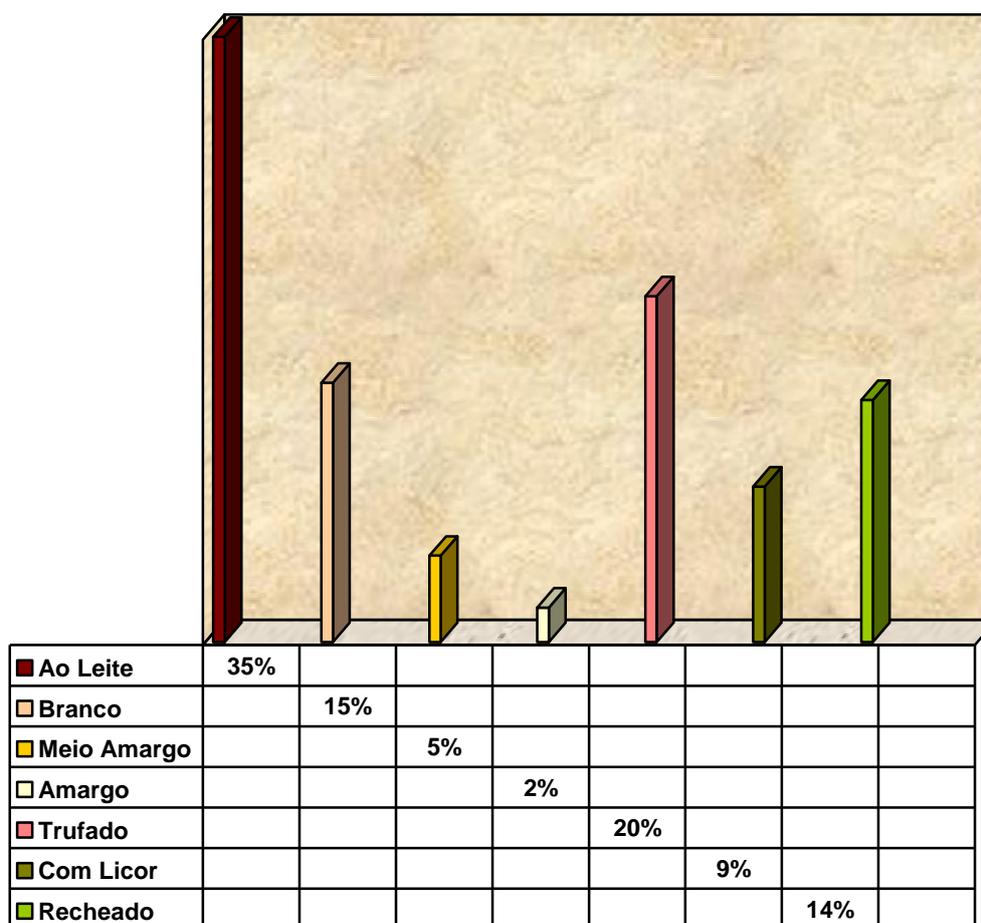


Gráfico 4 - Tipo de chocolate que mais consomem

Fonte: Renata Brandão

5. O sabor do chocolate pra você é:

- Delicioso
- Indiferente
- Magnífico

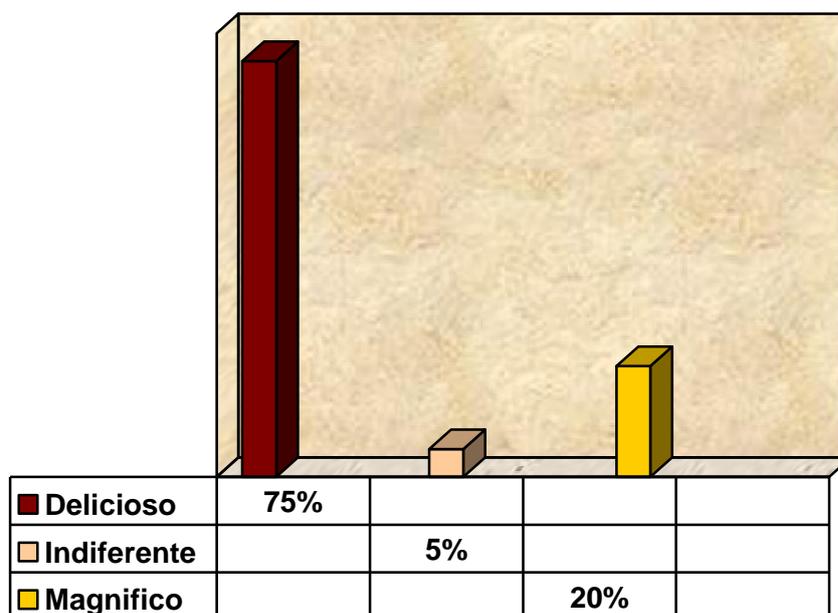


Gráfico 5 - Sabor do chocolate

Fonte: Renata Brandão

6. Com que frequência você consome chocolate?

- Todos os dias
- Duas vezes por semana
- Uma vez por semana
- Duas vezes por mês
- Raramente consome

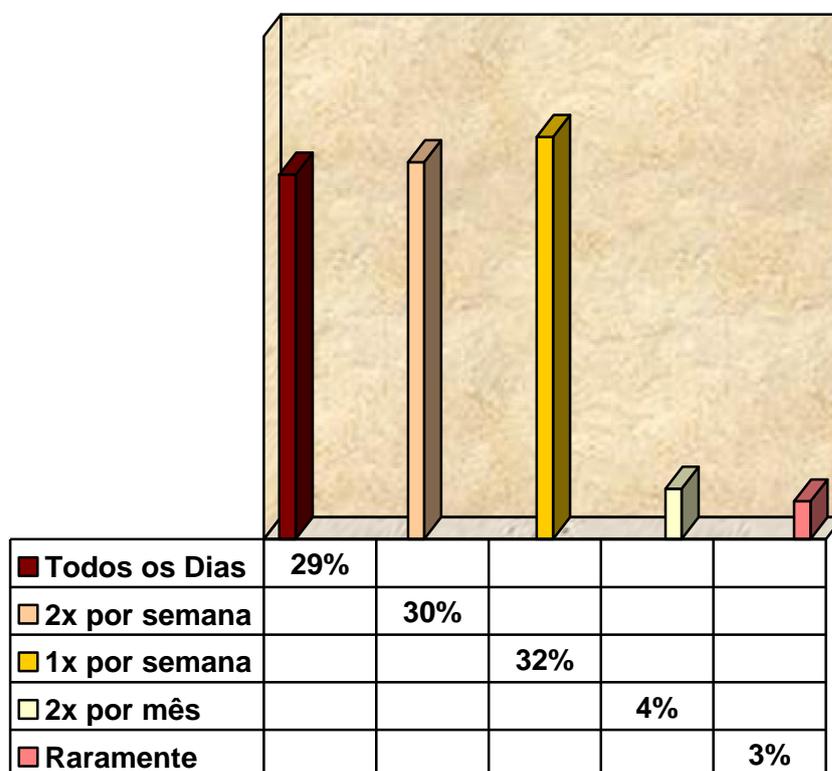


Gráfico 6 - Frequência que consomem chocolate

Fonte: Renata Brandão

7. Nessa ocasião o preço influi na sua decisão?

- Sim
- Não

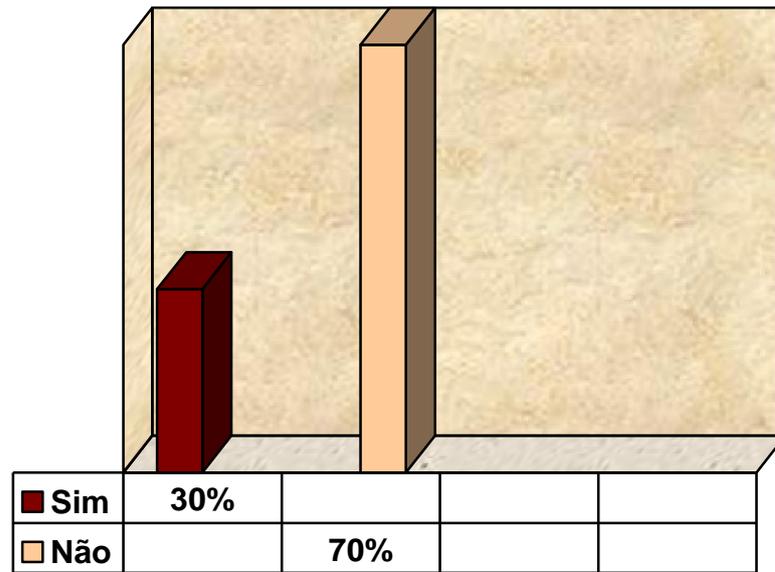


Gráfico 7 - O preço influi na decisão?

Fonte: Renata Brandão

8. O que é priorizado por você no momento da compra?

- Preço
- Valor nutritivo
- Sabor (teor de chocolate na fórmula, quantidade, etc.).

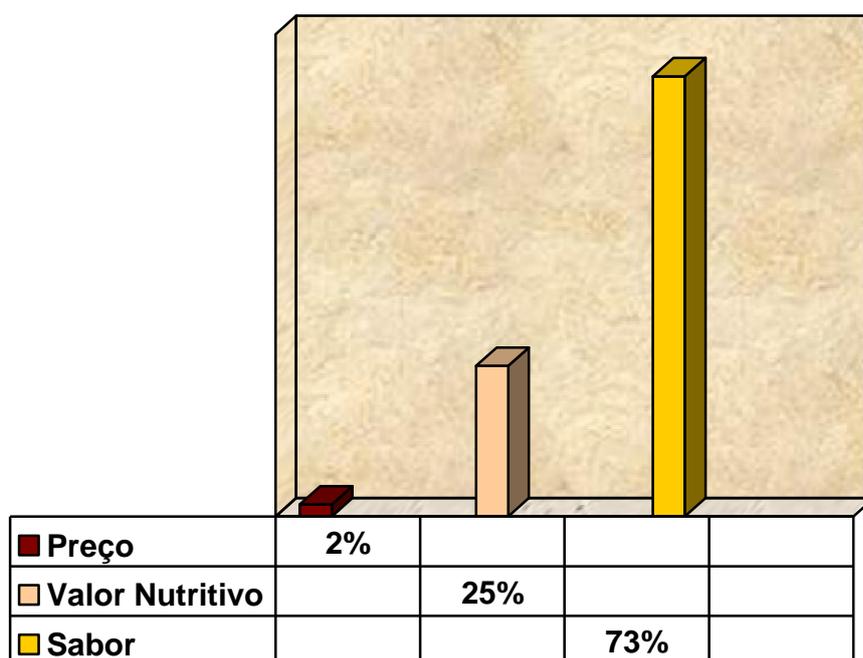


Gráfico 8 - Priorização no momento da compra

Fonte: Renata Brandão

9. Costuma consumir quando?

- Inverno
- Verão
- Indiferente

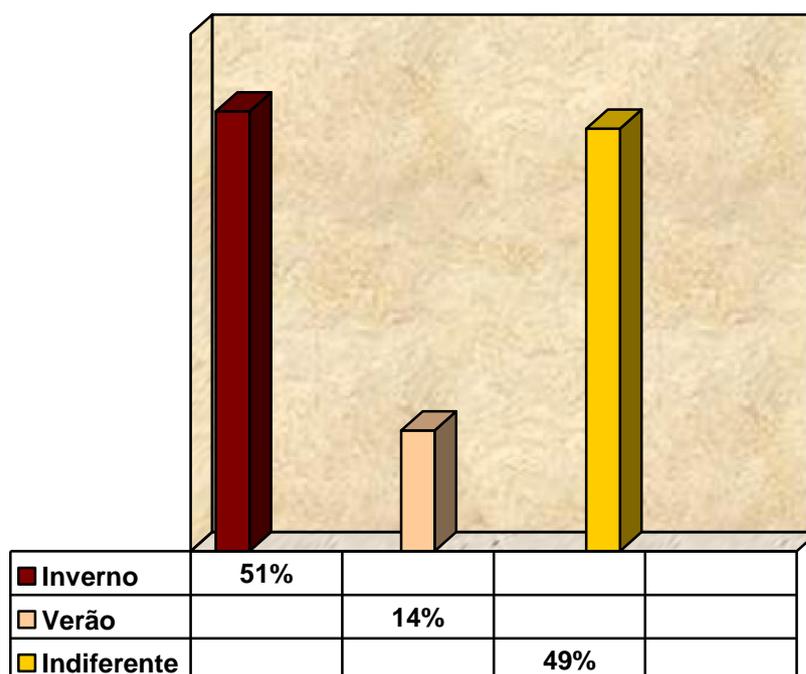


Gráfico 9 - Consumo

Fonte: Renata Brandão

10. Quando presenteia com chocolates?

- Sempre
- Dificilmente
- Às vezes

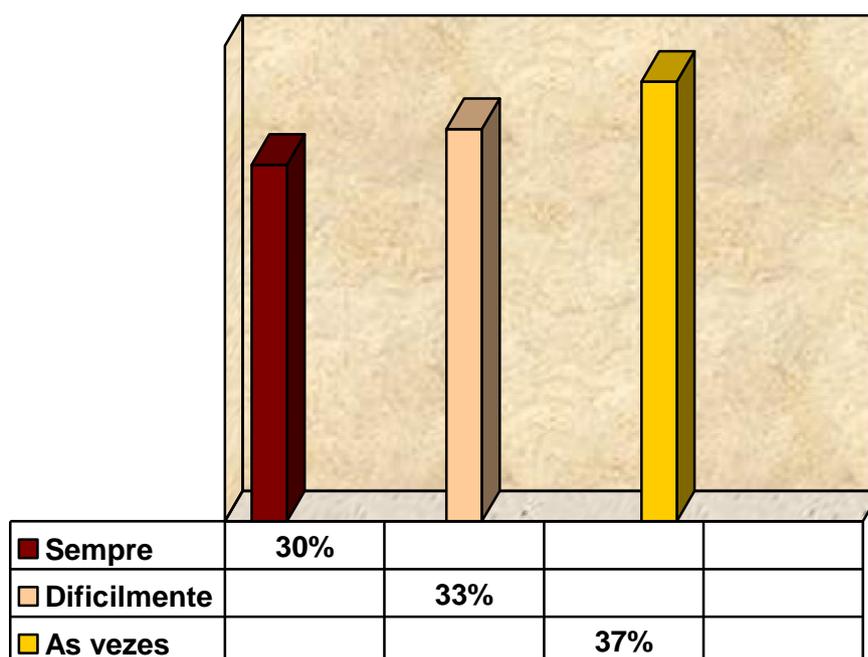


Gráfico 10 - Quando presenteiam com chocolates

Fonte: Renata Brandão

11. O que considera importante no design de uma embalagem?

- Delicadeza
- Criatividade
- Tamanho

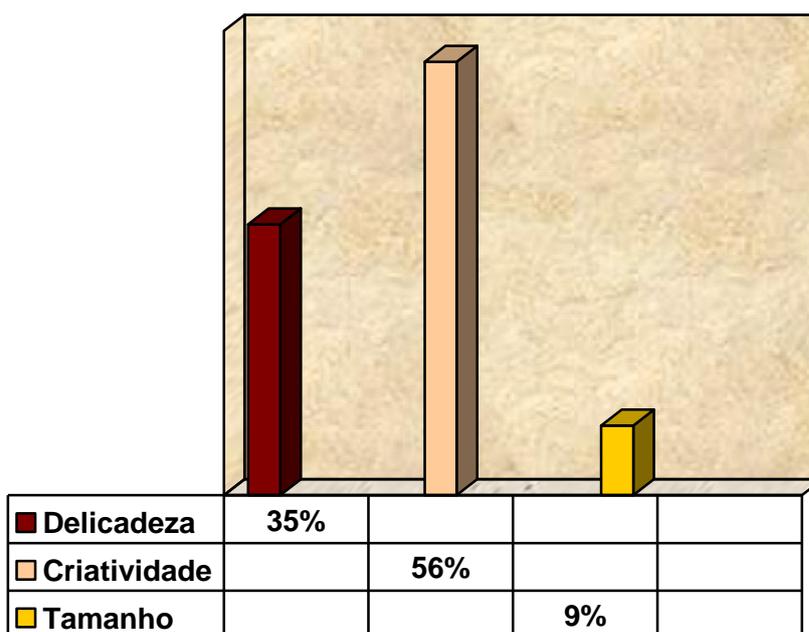


Gráfico 11 -Importância design

Fonte: Renata Brandão

3.6.5 Considerações

Entre o sexo masculino/ feminino descobrimos que as mulheres lideram o nível de consumo, mas esta margem tem uma distribuição equilibrada.

Chocolate é um produto bem apreciado, temos que levar em consideração a forma que ele será apresentado para o público, a imagem conta muito, o que indica na pesquisa. Criatividade foi um dos fatores mais importantes que os entrevistados consideraram na embalagem.

Então devemos nos dedicar em design, fórmulas e sabores que chamem a atenção dos clientes.

3.7 Compras

O departamento de compras é o responsável por estabelecer o fluxo de materiais na empresa. Deve-se a ele o encaminhamento de todo material desde o fornecedor até a agilidade da entrega.

É importante ressaltar que, prazos de entrega descumpridos geram grandes perturbações para os setores de produção e vendas, os quais estão ligados ao departamento de compras.

Quando o departamento de compras está em seu bom funcionamento, suas ações podem reduzir o número de problemas entre esses departamentos além de adicionar lucros.

3.7.1 Objetivos do Departamento

Os objetivos do departamento de compras da Frenzy Chocolates estão divididos em quatro categorias:

- Obter mercadorias e serviços na quantidade e com qualidade necessárias.
- Obter mercadorias e serviços ao menor custo.
- Garantir o melhor serviço possível e pronta entrega por parte do fornecedor.
- Desenvolver e manter boas relações com os fornecedores e desenvolver fornecedores potenciais.

Para que esses objetivos sejam alcançados algumas funções básicas são desempenhadas:

- Determinamos às especificações das compras, quanto à melhor qualidade, com a quantidade certa e para finalizar, a entrega de maneira importantíssima no tempo e lugar determinado.
- A seleção do fornecedor ocorre de maneira a optar pela fonte certa, que nos proporcionar maiores benefícios.
- Negociamos os termos e condições de compras com nossos fornecedores a fim de chegarmos ao melhor fechamento de negócio para ambas as partes.
- No tocante a emissão de pedidos de compra e administração do mesmo, nosso departamento é cauteloso, visando sempre o “não prejuízo” e o reabastecimento no momento certo.

Os objetivos de nosso departamento estão alinhados aos objetivos estratégicos da Frenzy Chocolates como um todo e nosso foco é o atender o cliente (interno e externo) da melhor maneira possível.

Essa preocupação tem tornado a função compras extremamente dinâmica, utilizando-se de tecnologias cada vez mais sofisticadas e atuais como o EDI (Eletronic Data Interchange), a Internet e cartões de crédito.

3.7.2 Ciclo de Compras

Nosso ciclo de compras consiste nos seguintes passos:

3.7.2.1 Receber e Analisar as Requisições de Compra

Os pedidos de compras têm início com o departamento ou a pessoa que será o usuário final. No ambiente de MRP (Material Requirement Planning), o planejador libera um pedido planejado autorizando o departamento de compras a ir adiante e processar um pedido de compra. No mínimo, as requisições de compra contêm as seguintes informações:

- Identidade do requisitante, aprovação assinada, e conta em que será debitado o custo;
- Especificação do material;
- Quantidade e unidade de medida;
- Data e local de entrega exigida;
- Qualquer outra informação complementar necessária.

3.7.2.2 Seleção de Fornecedores

Onde identificamos e selecionamos os fornecedores. Responsabilidade do departamento de compras.

Tanto para itens de uso rotineiro quanto para os que nunca foram comprados antes, temos uma lista de fornecedores já aprovados. Caso o produto não tenha sido comprado antes nem haja um fornecedor aceitável em arquivo, o departamento é encarregado de realizar pesquisas.

3.7.2.3 Solicitação de Cotações

Para itens maiores, é geralmente desejável a emissão de uma solicitação de cotação. Esta se trata de um requerimento por escrito que é enviado a um número suficiente de fornecedores para garantir que cotações competitivas e confiáveis sejam recebidas. Não se trata de um pedido de venda. Depois que os fornecedores completam e devolvem as cotações ao comprador, as cotações são analisadas quanto a preço, obediências às especificações, termos e condições de venda, entrega e termos de pagamento.

3.7.2.4 Determinar o Preço Certo

Essa é uma responsabilidade que o departamento de compras possui e está ligada à seleção dos fornecedores. Uma vez que o departamento de compras também é responsável por negociar o preço, tentará obter o melhor preço junto ao fornecedor.

3.7.2.5 Emitir Pedidos de Compra

O pedido de compra é preparado com base na requisição de compra ou nas cotações, e também em qualquer outra informação adicional necessária. Enviamos uma cópia ao nosso fornecedor, o departamento de compras recebe uma cópia, e outras são enviadas para outros departamentos, tais como o de contabilidade, o departamento requisitante e o departamento de recepção.

3.7.2.6 Seguimento e Entrega

Nosso fornecedor é o responsável pela pontualidade na entrega de nossos pedidos. A garantia dessa entrega no tempo certo parte do departamento de compras, o qual zela para que realmente entreguem pontualmente. Se houver dúvidas quanto ao cumprimento dos prazos de entrega, o departamento de compras se encarrega de descobrir a tempo e tomar medidas corretivas, podendo envolver a agilização do transporte, deve descobrir isso a tempo de tomar medidas corretivas, e essas poderão envolver a agilização do transporte, fontes alternativas de suprimentos, um trabalho junto ao fornecedor para sanar seus problemas ou a reprogramação da produção.

3.7.2.7 Recebimento e Aceitação das Mercadorias

Quando recebemos as mercadorias, o departamento de recepção às inspeciona a fim de garantir que foram enviados os itens corretos, na quantidade certa e que não foram danificados no transporte. Usando a sua cópia do pedido de compra, o departamento de recepção aceita as mercadorias e escreve um recibo, observando qualquer variação. Se for necessária outra inspeção, por exemplo, do controle de qualidade, as mercadorias são enviadas ao departamento correspondente ou retiradas para inspeção. Se as mercadorias recebidas estiverem danificadas, o departamento de recepção avisará o departamento de compras e reterá as mercadorias para outras medidas. Desde que as mercadorias estejam em ordem e não exijam mais inspeção, elas serão enviadas para o departamento solicitante ou para o estoque. Enviamos uma cópia do recibo para o departamento de compras, observando qualquer variação em relação ao pedido de compra. Se o pedido é considerado completo, o departamento de recepção fecha sua cópia do pedido de compra e avisa o departamento de compras. Caso não esteja completo, o pedido de compra permanece aberto, esperando para ser completado. Se as mercadorias também foram inspecionadas pelo departamento de controle de qualidade, os responsáveis por esse setor também avisarão ao departamento de compras sobre a aceitação ou não das mercadorias.

3.7.2.8 Aprovação da Fatura do Fornecedor

Quando recebemos a fatura do fornecedor, há três informações que devem concordar: o pedido de compra, o relatório de recebimento e a fatura. Em todos os documentos os itens e as quantidades são os mesmos e o mesmo vale para os preços que devem permanecer idênticos no pedido de compra e na fatura. Usamos a fatura para realizar a comparação de todos os descontos e termos do pedido original de compra. Após todo esse seguimento o departamento de compras verifica esses aspectos e caso exista quaisquer diferença, cabe a ele resolver. Uma vez aprovada, só então a fatura é enviada ao departamento de contas a pagar.

3.7.3 Negociação de Compras

A negociação possui princípios sólidos e bem desenvolvidos alicerçados na psicologia, na economia, na teoria das decisões, na comunicação e na sociologia. É uma das habilidades mais importantes dos executivos e apesar de possuir princípios gerais, tem peculiaridades que devem ser utilizadas em cada área de aplicação.

A negociação em compras, onde o negociador lida com os profissionais de vendas, que talvez estejam entre os que mais passam por programas de treinamento no Brasil, requer um preparo específico.

Entender os fundamentos do que está sendo negociado é crítico para a condução de qualquer processo de negociação. A descoberta dos aspectos importantes das negociações é sem dúvida a preocupação de todo negociador. Isto é principalmente válido nas negociações de compras, em que milhares, ou mesmo dezenas de milhares, de itens estão envolvidos. Além disso, o problema da área de compras não se restringe apenas ao número de itens, mas, principalmente, aos seus valores. Entre 60 e 80% dos custos totais de uma empresa são representados por matérias-primas, componentes, conjuntos e outros itens adquiridos.

3.7.4 Matriz de Posicionamento de compras

Esta matriz possibilitará a criação de políticas de negociação diferentes de acordo com a importância dos itens. Isto ajudará o negociador bem preparado a colocar seus argumentos de forma construtiva e convincente.

Esta matriz, como pode ser vista no quadro a seguir, possui duas dimensões. Uma representa o impacto que os itens têm nos custos totais da empresa. A outra diz respeito aos riscos. Dependendo da combinação de custos e riscos, foram sugeridas políticas diferentes, que nos levassem a diferentes tipos de negociação.

Risco	Participação nos Custos	Estratégia de Compras	Preocupação Fundamental
Baixo	Baixo	Compras Táticas	<ul style="list-style-type: none"> • Minimizar a atenção. • Reduzir o tempo necessário para comprar. • Automatizar as compras. • Reduzir outros custos associados a compras como contas a pagar, qualidade etc.
Baixo	Alto	Lucro Tático	<ul style="list-style-type: none"> • Conhecer todas as alternativas de mercado. • Realizar concorrência para redução de custos. • Procurar fornecedores alternativos.
Alto	Baixo	Segurança Estratégica	<ul style="list-style-type: none"> • Garantir o suprimento. • Aceitar pagar preço diferenciado. • Avaliar novas alternativas tecnológicas
Alto	Alto	Críticos Estratégicos	<ul style="list-style-type: none"> • Acompanhar permanentemente os itens. • Desenvolver novos fornecedores. • Gerar sistemas de acompanhamento de preços. • Negociar, negociar, negociar.

Tabela 5 - Posicionamento de compras

Os ganhos mais significativos se encontram nos itens que fazem parte dos grupos cujas estratégias recomendadas são: lucro tático e crítico estratégico.

O risco de fornecimento foi caracterizado por uma combinação de:

- Disponibilidade de fornecedores: Os insumos para os quais existem diversos fornecedores são considerados de baixo risco para a empresa;
- Requisitos de qualidade: Os insumos que não são fundamentais para a qualidade são de alto risco para a empresa;

- Requisitos relativos à segurança pessoal ou ambiental: Os insumos que podem gerar impactos ambientais e que representem ameaças à segurança das pessoas são de alto risco para a empresa.

3.7.5 Estoque

Stock, no europeu ou estoque (português), ou existências (em logística) são termos usados para definir quantidades armazenadas ou em processo de produção de quaisquer recursos necessários para dar origem a um bem com a função principal de criar uma independência entre os vários estágios da cadeia produtiva.

3.7.4.1 Armazenamento do nosso chocolate

O chocolate é suscetível à temperatura, odores externos, luz, umidade e clima. A gordura e o açúcar presentes absorvem os odores vizinhos. Sendo assim nosso armazenamento é realizado num ambiente fresco, seco, longe de luz e com ótima circulação de ar. Além desses fatores temos o principio de trabalhar com as melhores embalagens, que transmitam a maior proteção ao nosso chocolate, visando sempre a excelência de nossos produtos até que cheguem as mãos de nosso consumidor final.

Nossa empresa segue os padrões de estocagem, que ditam a temperatura ideal para guardá-lo o chocolate entre 12 e 20 °C, e a umidade relativa máxima de armazenamento são de 70 %.

3.8 Produção

O chocolate é o doce mais comercializado no mundo todo, considerado sobremesa de luxo em alguns países da Europa o seu custo pode ser bastante alto, e mesmo assim, o mercado do chocolate é bastante ativo.

Com a globalização muitas indústrias que atuam neste segmento, precisam estar preparadas para a concorrência nesse ramo de atividade que cresce a cada ano, e o diferencial para isso está em oferecer qualidade, compromisso com prazos, padronização dos serviços, atendimento diferenciado, monitoria constante da qualidade dessa prestação de serviços, para que isso aconteça e traga resultados positivos é necessária uma política de planejamento intensificada, com foco na qualidade, e controle da produção desses serviços oferecidos.

Por se tratar de produtos alimentícios são indispensáveis alguns cuidados no preparativo dos mesmos, estando sempre em dia com a Vigilância Sanitária e demais órgãos envolvidos.

O chocolate pode ser considerado um produto de mercado sazonal, as vendas aumentam em datas comemorativas como a Páscoa, Dia das Mães, Dia dos Namorados e principalmente durante o inverno.

3.8.1 Planejamento de Produção

A importância de um planejamento para produção se dá pelo fato de levar essa produção a cumprir com as metas sugeridas, antecipando assim possíveis problemas com fluxo da produção, qualidade do serviço, organizando e unindo setores de marketing, engenharia, administrativo de compras e vendas, e o setor operacional. Fazendo com que toda a empresa entenda suas metas e objetivos a serem alcançados e trabalhem de forma organizada e continuada, padronizando a produção, facilitando os meios de controle, e levando a empresa a gastar o necessário sem desperdício, podendo assim investir mais em qualidade de serviço e tornando-se sempre competitiva no mercado.

Economicamente, produção é a atividade da combinação dos fatores de produção que têm como finalidade satisfazer as necessidades do ser humano. A produção é um processo de criação de valores. Geralmente os termos produção e economia estão interligados.

No campo da sociologia o termo produção encontra-se intimamente ligado aos estudos de Marx, para o qual a compreensão dos processos históricos e sociais seria possível através do modo como se organiza a produção em determinadas épocas e locais. Marx foi muitas vezes compreendido como formulador de uma idéia determinista, na qual a economia determinaria os outros aspectos da vida social, política, cultural, etc.

A indústria alimentícia é o conjunto de atividades industriais em que se preparam normalmente em quantidades que devem ser comercializadas, alimentos ou ingredientes para a preparação de alimentos.

Numa definição mais geral, podem considerar-se parte da indústria de alimentos, também a sua comercialização, por exemplo, através dos supermercados ou companhias de entrega de alimentos. Um dos poucos aspetos comuns a este conjunto de atividades é que, uma vez que mexem com produtos que podem ter um efeito direto na saúde, elas devem ser realizadas com a máxima higiene.

3.8.2 Controle de Qualidade

De que é feito o chocolate?

Amargo: massa de cacau (resultado da trituração das favas), manteiga de cacau, açúcar e lecitina de soja (estabilizante usado para tornar a mistura homogênea).

Ao leite: adiciona-se leite em pó à massa de cacau, à manteiga de cacau, ao açúcar e à lecitina de soja.

Branco: manteiga de cacau, açúcar, lecitina de soja e leite em pó.

Por esta razão todos os nossos produtos são submetidos a um rigoroso controle que atesta a qualidade dos produtos comprados e industrializados para fornecer produtos de qualidade, requinte e perfeito sabor.

3.8.3 Maquinário

3.8.3.1 Equipamentos

Cobrideira de Chocolate
Misturados de Tamboreamento
Pia de Acionamento a Pedal
Misturador Helicoidal
Misturados de Alta Velocidade
Moldadora Rotativa
Tacho Cozidor Fixo
Tacho Cozidor Reversível
Tacho Resfriador Fixo
Tacho Resfriador Reversível
Tambor de Resfriamento
Freezer
Geladeira
Batedeira
Processador
Liquidificador
Talheres
Travessas
Fogão
Balança
Maquina de Ralar Chocolate
Estufas
Panelas
Mesa de Aço Inox
Termômetro de Ambiente
Placa de Altilineo
Formas / Moldes
Derretedeira de chocolate

Tabela 6 – Equipamentos

3.8.4 Etapas da Linha de Produção

- Misturar;
- Moagem – Refinação;
- Conchagem;
- Temperagem – Túnel de Resfriamento;
- Moldagem;
- Embalagem – Manual.

3.8.4.1 Mistura

A pasta de cacau e o açúcar moído são admitidos nas misturadoras, que tem o papel de compressão da “massa”. A finalidade da mistura é ter uma pasta homogênea.

3.8.4.2 Moagem-Refinação

Moinhos refinadores reduzem a grânulos a mistura. A finura das partículas é em média 15 micron.

3.8.4.3 Conchagem

Para dar delicadeza ao chocolate, este é submetido á ação de conchas. Nesta etapa a massa é misturada, esmagada, bem homogeneizada, é um processo que se prolonga por horas ou até por dias. No decurso da conchagem é adicionado manteiga de cacau.

3.8.4.4 Temperagem

Antes de ir para a moldagem a pasta deve ser levada a uma determinada temperatura de modo a obter um chocolate brilhante e estável.

3.8.4.5 Moldagem

A pasta é distribuída automaticamente em lamelas iguais, dentro de moldes e num tapete rolante submetido à trepidação continua para que a pasta não tenha bolhas. De seguida passar por um túnel a 6 °C, o chocolate contrai e facilmente sai do molde.

Processo final: Embalar

3.8.5 Fluxograma de Produção

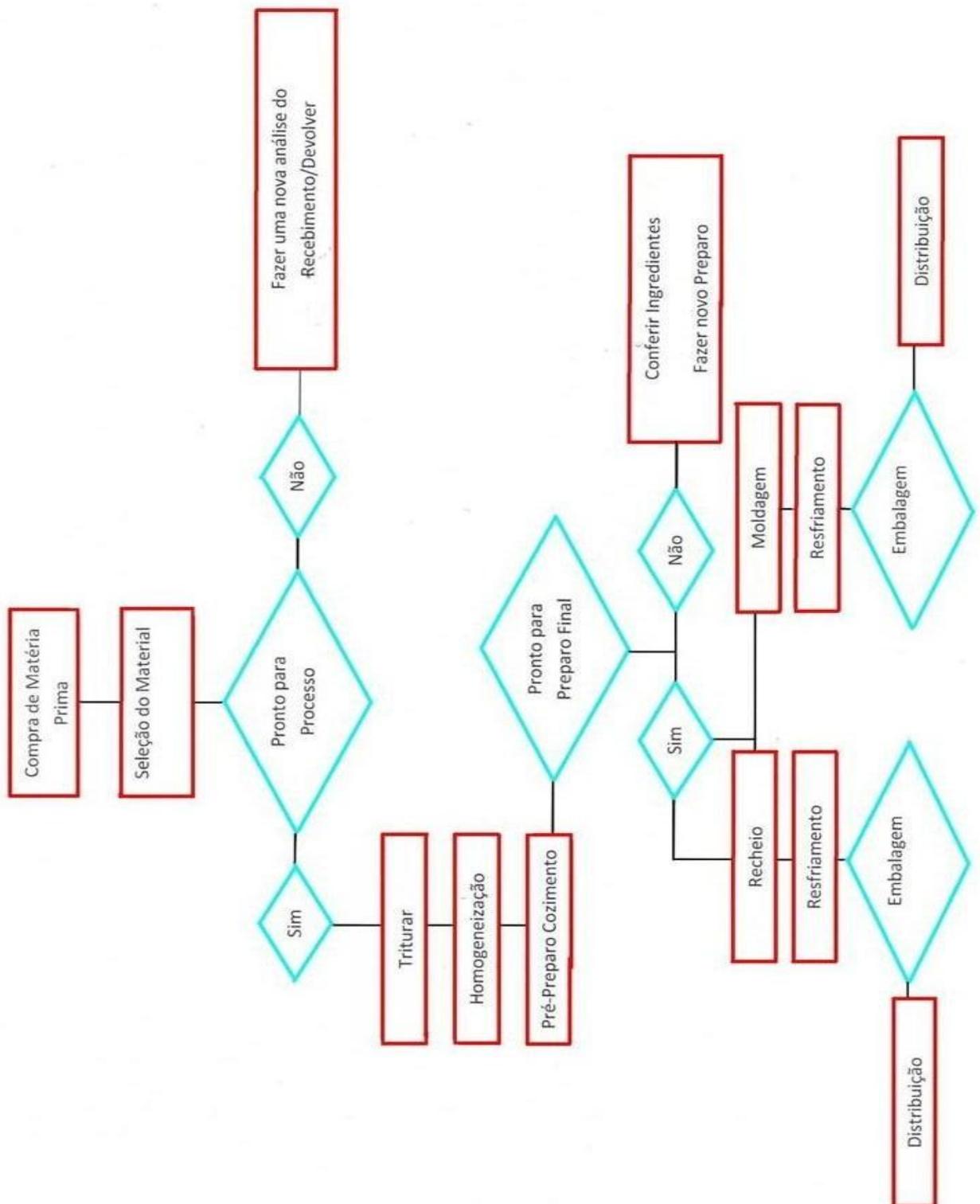


Figura 14 – Fluxograma

Fonte: Lilian A. da Cruz Cunha

3.8.6 Administração e Operações

3.8.6.1 Layouts

Inferior

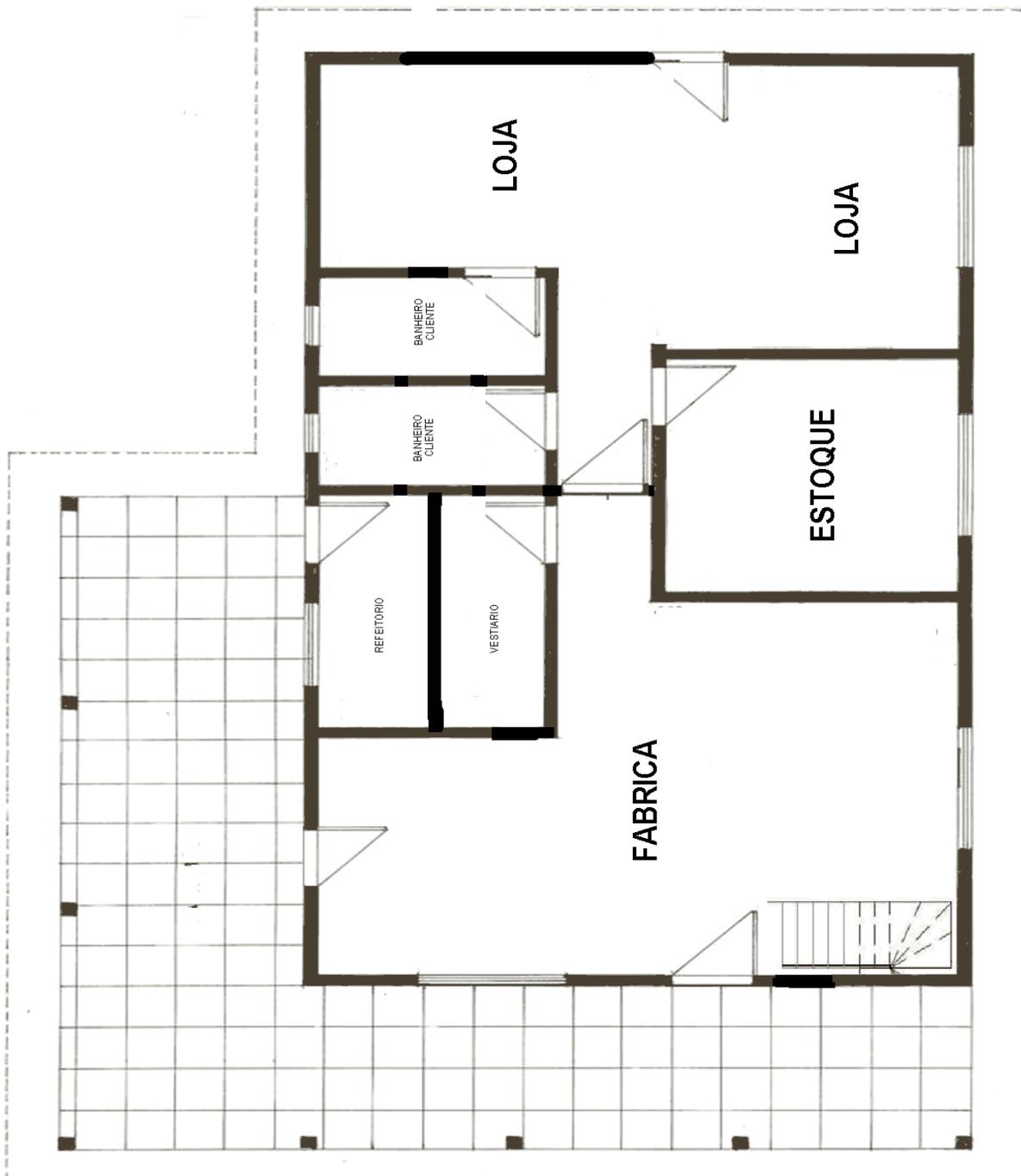


Figura 15 – Planta Inferior

Fonte: Daiana I. da Silva

Superior

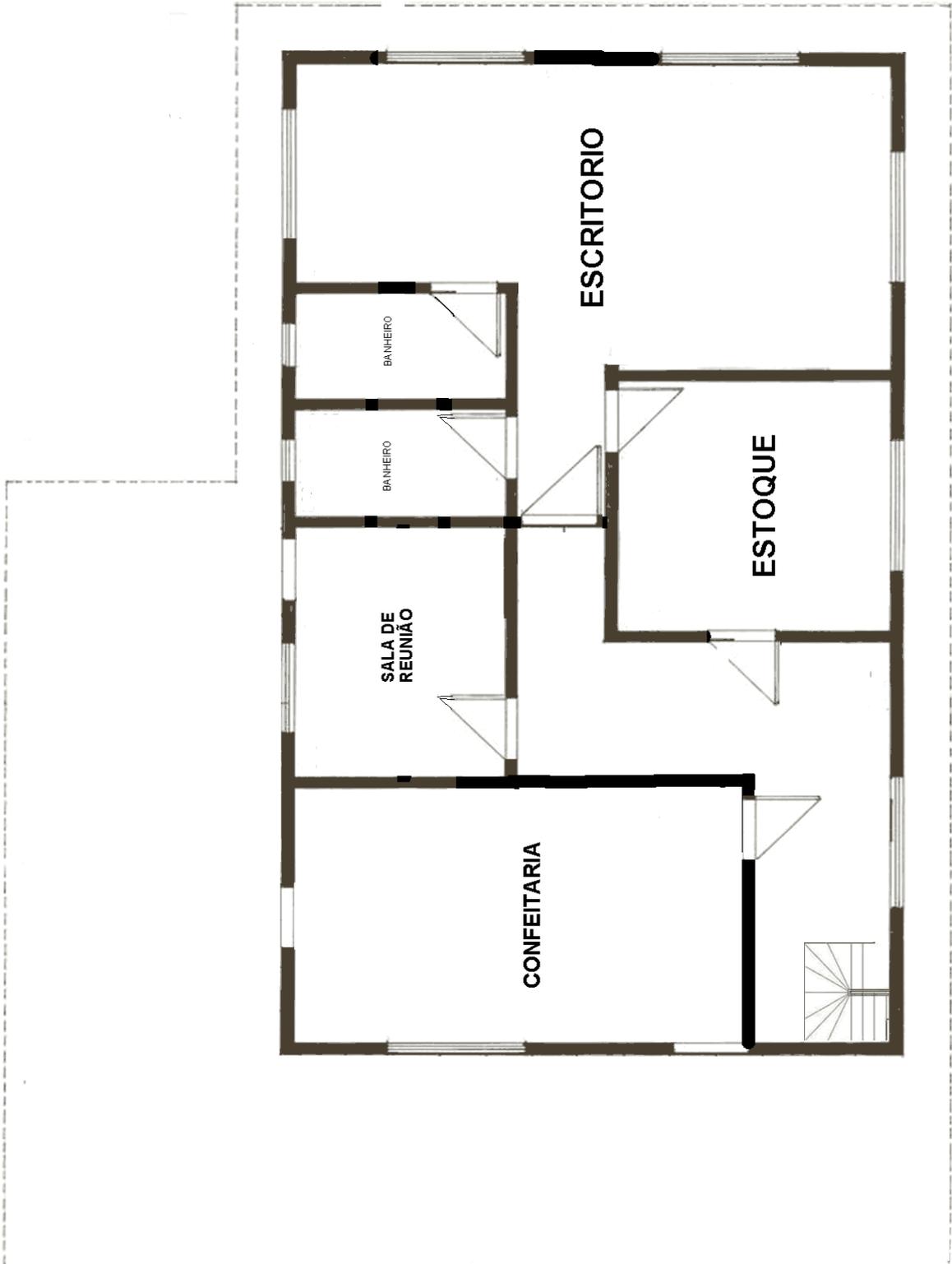


Figura 16 - Planta Superior

Fonte: Daiana I. da Silva

3.9 Vendas

O setor de vendas tem como função atender as necessidades dos clientes, ou seja, dos compradores dos produtos produzidos pela empresa. É importante para o sistema o setor de vendas coletarem informações pós-venda dos produtos, como também realizar pesquisas de mercado, identificando a necessidade de produzir novos produtos ou mesmo adequar o produto atual a novas tendências e necessidades de mercado.

3.9.1 Importância da Gerência de Vendas

O gerente de vendas é o responsável por motivar, treinar e dirigir a equipe de vendas, avaliando quais pontos deve ser melhorado e continuamente buscar resultados mais expressivos. A característica básica é o dom da liderança. Distribuímos os elementos da nossa equipe pelas zonas geográficas que considera mais relevante. Cada vendedor tem uma área de trabalho e vende todos os produtos da empresa nas filiações.

Uma boa organização só existe com rigor, mas para terem-se os empregados motivados deve haver alguma flexibilidade. Assim, é necessário rigor no roteiro de visita dos vendedores. A Frenzy faz uma análise cuidadosa de cada cliente, verificando as compras médias e a última compra de cada um deles. Além de termos uma grande equipe de vendas organizada queremos sempre motivá-los e ver nossos clientes satisfeitos com o atendimento.

O vendedor é somente a ponta de frente de atuação da empresa, o vendedor é o artífice de como a empresa acontece no mercado, respaldado por todo o histórico elaborado pela empresa. E a ele não pode ser creditado, exclusivamente o ônus do fracasso, quando este acontecer, sob pena de só a ele caber também os louros do sucesso.

Etapas	Matéria Prima	Matéria Secundária	Embalagem
Cumprimentar o cliente			
Identificar a necessidade	Chocolates	Prateleiras	
Concretizar a venda	Chocolates	Bloco de notas	Papel, etiquetas, sacolas.

Tabela 7- Etapas de Vendas

3.9.2 Padrões de Gerenciamento

Móveis e Utensílios que Integram o Processo	
ETAPAS	ITENS
Cumprimentar o cliente	-
Identificar a necessidade	Prateleiras, expositores, degustação, bancadas de atendimento, estilo/ gosto.
Concretizar a venda	Balcão de despachos de mercadorias.

Tabela 8- Etapas de Vendas

Atividade	Responsável
1. Após o cliente entrar na loja, o vendedor ou gerente deverá se apresentar para ajudá-lo.	Vendedor
2. Mesmo que não seja atendido imediatamente, deve ser deixado à vontade, analisando os produtos da loja.	Vendedor / Gerente
3. Dirigindo-se pelo nome, conduzir o diálogo. Mostrar alternativas, eliminar dúvidas e mostrar modelos alternativos.	Vendedor / Controlador de Estoque
4. Resumir as indicações descritas, sensibilizar para as opções que respondem às necessidades.	Vendedor
5. Fechar a venda, identificar forma de pagamento, garantir possíveis facilidades	Vendedor
6. Receber pagamento, entregar a mercadoria, agradecer a preferência, convidar para retorno.	Caixa

Tabela 9- Etapas de Vendas

3.9.2.1 Critérios

- O sucesso em vendas está literalmente calcado em ser honesto sempre!
- Procuramos sempre atender melhor ao fornecer nossos produtos e considerar nossos clientes em primeiro lugar.

3.9.3 Estratégias de Vendas

Devido a varias mudanças ocorrentes nas empresas, a administração de vendas possui grande importância, a qual vem crescendo consideravelmente. Para garantir um mercado cada vez mais abrangente para seus produtos, as empresas devem organizar as forças de vendas e definir seus objetivos e estes devem ser pautados de acordo com a realidade e características dos mercados alvos em que atuam e na posição que desejam neles.

A Frenzy interliga a administração de vendas com o marketing, gerando no ao consumidor a propensão ao consumo. Visamos à análise das ameaças e oportunidades do macro ambiente, cuja tem sua realização através das atividades de venda. É através do plano de vendas que planejamos, direcionamos e controlamos as atividades de vendas de nossa empresa.

Para que nossos esforços sejam organizados de forma proativa e nossas metas de vendas sejam alcançadas, nossos gerentes de vendas trabalham sob as recomendações exigidas pelo mercado.

Nós identificamos as incertezas econômicas, sociais, demográficas e políticas e operamos sempre com as pressuposições (pessimista, otimista, realista) e a partir desses pontos determinamos os fatores que podem ocorrer para mudar a demanda do setor.

Nossos representantes e vendedores estudam o perfil de nossos clientes a fim de conhecer a fundo suas necessidades, customizando nossas ofertas e realizando mudanças em nosso merchandising, e principalmente empregar os argumentos cabíveis a efetivação da venda.

Sendo assim a primeira importância que o produto deve ter é a necessidade dos clientes. A segunda superar as expectativas dos clientes. Por fim, é de se ressaltar que as empresas estabelecem diferentes objetivos de venda, algumas destinando maior tempo à base de seus antigos produtos, e outras para novos produtos.

3.9.4 Tabela de Preços

Produto	Descrição	(R\$) Valor
Tablete 150g	Chocolate ao leite	R\$ 11,00
Tablete 150g	Chocolate ao leite crocante	R\$ 11,80
Tablete 150g	Chocolate branco	R\$ 12,00
Tablete 150g	Chocolate branco crocante	R\$ 12,80
Tablete 150g	Chocolate escuro (amargo)	R\$ 12,50
Tablete 150g	Chocolate escuro (meio amargo)	R\$ 12,00
Tablete 150g	Chocolate ao leite com avelã	R\$ 12,50
Tablete 150g	Chocolate meio a meio (ao leite/branco)	R\$ 12,50
Tablete 150g	Chocolate ao leite com grãos de café	R\$ 12,50
Tablete 150g	Chocolate sem adição de açúcar	R\$ 13,00
Bombom 20g	Chocolate ao leite com pistache	R\$ 2,80
Bombom 20g	Gianduia (Essencialmente, a gianduia é uma pasta que contém cerca de 70% de Chocolate e 30% de Avelã)	R\$ 2,80
Bombom 20g	Chocolate ao leite com recheio de Caramelo	R\$ 2,80
Bombom 20g	Chocolate ao Leite com recheio de Creme de Cappuccino	R\$ 2,80
Bombom 20g	Chocolate ao leite com recheio de Menta	R\$ 2,80
Bombom 20g	Chocolate ao leite com recheio de Pimenta	R\$ 2,80
Bombom 20g	Chocolate ao leite com recheio de Cereja	R\$ 2,80
Bombom 20g	Chocolate ao leite com recheio de amêndoas	R\$ 2,80
Trufa 80g	Coco	R\$ 4,00
Trufa 80g	Maracujá	R\$ 4,00
Trufa 80g	Cappuccino	R\$ 4,00
Trufa 80g	Morango	R\$ 4,00
Trufa 80g	Brigadeiro	R\$ 4,00
Trufa 80g	Limão	R\$ 4,00
Trufa 80g	Castanha de caju	R\$ 4,00
Brigadeiro 15g	Pistache	R\$ 3,80
	Tradicional	R\$ 3,00
	Nozes	R\$ 3,80
	Com crisps	R\$ 3,80
	Chocolate branco	R\$ 3,80
	Vinho	R\$ 3,80

Brigadeiro 15g	Mel	R\$ 3,80
	Raspas de limão	R\$ 3,80
	Raspas de laranja	R\$ 3,80
	Chocolate Negro 70% de Cacau	R\$ 3,80
	Castanha do Pará	R\$ 3,80
	Leite em Pó	R\$ 3,80
Panelinha de Brigadeiro 70g	Massa de Brigadeiro com 1 colher	R\$ 25,00
Gosto do Céu	Caixa com 8 Suspiros com recheio de Doce de Leite, cobertos com Chocolate	R\$ 70,00
Lata de brigadeiro	Sabores sortidos 20 unid.	R\$ 96,00
Caixa de Bombons (quartas intenções)	Sabores sortidos 25 unid. / Cartão personalizado	R\$ 103,00
Quartas Intenções (Coração)	Caixa com 15 bombons em formato de coração	R\$ 57,00
Lata de brigadeiro (quartas intenções)	Sabores sortidos (20 unid.)	R\$ 96,00
Charutos	24 Chocolates em formato de charutos (ao leite e meio amargo)	R\$ 80,00
Caixa de bombons (650g)	Gianduia	R\$ 230,00
Caixa de bombons (650g)	Chocolate branco com recheios sortidos	R\$ 250,00
Caixa de bombons (650g)	Chocolate ao Leite com recheios sortidos de pimenta, caramelo e brigadeiro	R\$ 230,00
Caixa de bombons (650g)	Chocolate ao leite com recheio de creme de cappuccino	R\$ 230,00
Caixa de bombons (650g)	Chocolate ao Leite com recheio de caramelo	R\$ 230,00
Kit	Duas canecas de porcelana, caixa de bombons e cappuccino em pó	R\$ 120,00

Produto	Descrição	Valor
Kit	Uma caneca de porcelana e 2 ganaches com chocolate belga	R\$ 70,00
Kit	Duas canecas de porcelana, cappuccino em pó, cookies para acompanhar	R\$ 89,00
Kit Pirulito	5 Pirulitos de chocolate branco decorados	R\$ 30,00
Kit Pirulito	5 Pirulitos de chocolate meio amargo decorados	R\$ 30,00
Kit Pirulito	5 Pirulitos de chocolate ao leite decorado	R\$ 30,00
Café Expresso		R\$ 8,90
Cappuccino	Café expresso com leite espumante, polvilhado com chocolate ou canela	R\$ 12,00
Coffee Frenzy	Licor de cacau, café, leite condensado e chantili	R\$ 15,50
Bomba de Chocolate	Tradicional	R\$ 7,90
Bomba de Chocolate	Recheio de doce de leite	R\$ 7,90
Cookie 30g	Chocolate / Castanha caju	R\$ 3,00
Cookie 30g	Chocolate / Nozes	R\$ 3,00
Cookie 30g	Chocolate / Gotas de chocolate	R\$ 2,50
Cookie 30g	Baunilha / Castanha de caju	R\$ 2,50
Cookie 30g	Baunilha / Nozes	R\$ 2,50
Cookie 30g	Baunilha / Gotas de chocolate	R\$ 2,50
Cookie 30g	Cacau / Gotas de chocolate	R\$ 3,00
Cookie 30g	Cacau / Nozes	R\$ 3,00
Cookie 30g	Cacau / Castanha de caju	R\$ 3,00
Bolo (Fatia)	Massa de baunilha com recheio de chocolate	R\$ 6,80
	Massa de baunilha com recheio de creme de Limão	R\$ 6,80
	Massa de baunilha com recheio de creme e abacaxi	R\$ 6,80
	Massa de baunilha com recheio de creme e morango	R\$ 6,80
	Massa de baunilha com recheio de creme e maracujá	R\$ 6,80

Produto	Descrição	(R\$) Valor
Bolo (Fatia)	Massa de baunilha com recheio de creme e coco	R\$ 6,80
	Massa de baunilha com recheio de creme e nozes	R\$ 6,80
	Massa de baunilha com recheio de doce de leite	R\$ 6,80
	Massa de baunilha com recheio de doce de leite	R\$ 6,80
	Massa de chocolate com recheio de creme e abacaxi	R\$ 6,80
	Massa de chocolate com recheio de creme e morango	R\$ 6,80
	Massa de chocolate com recheio de chocolate	R\$ 6,80
	Massa de chocolate com recheio de floresta negra	R\$ 6,80
	Massa de chocolate com recheio de creme e coco	R\$ 6,80
	Massa de chocolate com recheio de mousse de limão	R\$ 6,80
	Massa de chocolate com recheio de creme e cereja	R\$ 6,80
	Massa de chocolate com recheio de creme e abacaxi	R\$ 6,80

Tabela 10 - Tabela de Preços

3.10 Gestão de Pessoas

A gestão de recursos humanos tem como objetivo, estabelecer o sistema que rege as relações entre os seus colaboradores, definindo a melhor adequação de cada um deles à função que irá executar, e realizando a integração dos mesmos, neste caso nosso foco é gerenciar as pessoas que trabalham em nossa empresa, de modo que as mesmas se sintam satisfeitas para prestar seus serviços com qualidade e eficiência.

A área de RH também trata das questões entre funcionários e a empresa, ou seja, as obrigações do contratante (empresa) com a contratada (funcionários). por esse motivo cabe a área um conjunto de funções e atividades que devem ser realizadas de forma objetiva.

Uma das grandes modas das empresas, dos debates sobre Recursos Humanos e Gestão de Pessoas, e de boa parte da população brasileira - desempregada -, é a questão do "currículo". Deve-se ter um bom currículo para ser aprovado em algum emprego.

- Planejamento de recursos humanos;
- Recrutamento e seleção;
- Integração dos recursos humanos;
- Análise e descrição de funções;
- Avaliação de desempenho;
- Remunerações, benefícios e incentivos;
- Higiene e segurança no trabalho;
- Formação profissional e desenvolvimento pessoal;
- Análise, controle e auditoria de recursos humanos;
- Medicina do trabalho.
- Clima organizacional; motivação profissional.

3.10.1 Considerações Gerais

O nosso planejamento consiste em determinar aquilo que deve ser feito para conseguir os colaboradores necessários e ideais as necessidade. Para isso é necessário:

- O conhecimento do mercado de trabalho e das disponibilidades internas e externas.
- Domínio de técnicas de planejamento e conhecimento preciso da natureza dos objetivos da empresa.

3.10.2 Recrutamento e Seleção

3.10.2.1 Recrutamento

Corresponde a um conjunto de técnicas e métodos destinados a atrair candidatos qualificados e capazes de ocupar determinados cargos ou desenvolver determinadas tarefas na empresa. O recrutamento pode fazer-se no interior da organização, (recrutamento interno), ou no exterior da organização (recrutamento externo). Para se candidatar a uma de nossas vagas disponiveis, é preciso acessar o site da empresa onde há um campo para cadastro,ou por meio de indicações dos nossos colaboradores.

3.10.2.2 Seleção

É a fase que se segue e corresponde à escolha das pessoas, conforme as exigências do cargo é o perfil do candidato.

Esses procedimentos são realizados através de um documento chamado requisição de pessoa, que deverá conter as seguintes informações:

- Requisitos pessoais: nome, idade, sexo, estado civil, endereço e contatos como telefone e email.
- Requisitos profissionais: nível de escolaridade, conhecimentos e experiências anteriores.
- Pretensão salarial: valor da remuneração.

- Informações sobre o cargo: habilidades e conhecimentos sobre as áreas específicas.

Apos este processo o candidato é encaminhado a uma entrevista, onde também são realizadas dinâmicas de grupo, testes práticos e teóricos, avaliando sempre as seguintes condições:

- Iniciativa;
- Criatividade;
- Pro atividade;
- Conhecimento;
- Espontaneidade;
- Poder de argumentação;
- Estilo de relacionamento.

3.10.3 Requisitos Finais

O candidato que se encaixar no perfil da vaga passa para o próximo passo denominado como controle da documentação para o processo de admissão, dentro da legislação da CLT, incluindo a comprovação dos dados e informações do mesmo, como dados pessoais e profissionais; inadimplência, antecedentes criminais, atuação anterior.

3.10.4 Integração dos Recursos Humanos

Decidida a seleção do novo funcionário, segue-se a sua integração na empresa. Um funcionário fica encarregado de acompanhar, treinar e direcionar este novo colaborador, porém contará com o apoio e colaboração de todos. Para isso é efetuada uma apresentação das instalações e dos demais empregados. O mesmo será avaliado pela gerência (no caso da loja), ou administrativo (na fábrica) durante seu período experimental, podendo haver uma boa adaptação ou não.

3.10.5 Análise e Descrição de Funções

A análise de funções consiste na investigação sistemática das tarefas, obrigações e responsabilidades de uma função e dos conhecimentos, capacidades e experiência de que uma pessoa necessita para desempenhar as funções de forma adequada.

A descrição de funções constitui um sumário e um retrato fiel das tarefas, objetivos e responsabilidades de uma determinada função. Em suma, a análise procura responder às seguintes questões:

- O que é que o funcionário faz?
- Como é que o funcionário executa as tarefas?
- Por que é que as tarefas são executadas?
- Que capacidades são necessárias?

3.10.6 Avaliação de Desempenho

Após o exercício da função para a qual o funcionário foi seleccionado, torna-se necessária a avaliação do desempenho. A avaliação consiste na sistemática apreciação do comportamento do indivíduo na função que ocupa, suportada na análise objetiva do seu comportamento e comunicação ao mesmo do resultado da avaliação.

A atividade da avaliação implica as seguintes fases:

- Observação do comportamento a medir;
- Medição do comportamento;
- Comunicação do resultado de forma a motivar o trabalhador.

3.10.7 Remuneração, Incentivo e Benefícios

Entende-se por salário a compensação periódica como forma de pagamento do trabalho, que são depositados no decorrer dos dias 5 e 20 de cada mês, nas contas salario de cada funcionario que deve corresponder exatamente ao cargo ocupado pelo mesmo dentro da empresa. A determinação dos salários da nossa empresa está baseado nos seguintes principios: conhecimento exigido pela função, complexidade das atividades, responsabilidade pela execução das tarefas e apresentação de resultados, mercado de trabalho. Incentivos são recompensas destinadas a compensar e encorajar os empregados que demonstram uma atuação superior aos demais. Trabalhamos com um programa de incentivo, onde o funcionário que se destacar durante o mês, recebe um vale compras no valor de R\$ 30,00 (reais) para gastar onde bem quiser. Benefícios são recompensas recebidas por todos os funcionários pelo simples fato de serem funcionários, neste caso oferecemos como beneficio, vale transporte, para quem possui veiculo proprio estacionamento no local, totalmente gratuito. Propiciamos mensalmente aos nossos colaboradores, uma confraternização, em comemoração aos aniversariantes do mês, onde acontece uma integração de toda equipe, tanto da loja quanto da fábrica.

3.10.8 Férias

Nos primeiros 12 meses, o nosso empregado adquire o direito a 30 dias de férias. Nos 12 meses seguintes devemos, obrigatoriamente, conceder estes dias de folga remunerada ao empregado. Mas quem escolhe quando o empregado tira férias é o empregador, podendo, caso haja necessidade de mudança, entrar em um acordo.

Se o não liberarmos o funcionário nos 11 meses seguintes ao mês em que ele adquire o direito, pagaremos ao empregado o dobro da remuneração.

Além da remuneração mensal a qual o trabalhador tem direito durante o período das férias, o empregador deve pagar um adicional que corresponde a 1/3 do salário do empregado. O salário das férias e o adicional de 1/3 devem ser pagos até 2 (dois) dias antes do início das férias. As horas extras habitualmente realizadas devem ser incluídas na remuneração das férias.

Em algumas situações, as férias de 30 dias são divididas em dois períodos. Um deles não pode ser menor que 10 dias seqüenciais. A lei também permite ao empregado “vender” 10 dias das férias à empresa e assim convertê-los em dinheiro. O empregado deve assinar a quitação do pagamento, documento em que aparece a data de início e de término as férias.

3.10.9 Medicina do Trabalho

Os candidatos selecionados passarão por exames pré- admissionais, executados por médicos do trabalho, avaliando as condições de saúde física do profissional, podendo assim garantir a capacidade do avaliado a realizar suas atividades da melhor forma possível a qual o mesmo se sujeitará, este procedimento é realizado periodicamente visando sempre o bem estar do empregado.

3.10.10 Higiene e Segurança no Trabalho

Por higiene do trabalho entende-se o conjunto de normas e procedimentos que visam a protecção da integridade física e mental do trabalhador. A segurança no trabalho é, por seu lado, o conjunto de medidas técnicas destinadas a prevenir acidentes.

A elaboração de um plano de higiene e segurança no trabalho supõe o diagnóstico da situação e a avaliação do trabalho a fim de se definirem as medidas mais adequadas a cada ambiente.

3.10.11 Formação Profissional e Desenvolvimento Pessoal

O desenvolvimento individual não inclui apenas a formação no sentido de aumentar as capacidades com vista à execução de uma tarefa específica, mas a educação em sentido mais geral, de forma a aumentar o nível de conhecimentos e a capacidade de resposta às mudanças no ambiente exterior à organização.

O processo de formação implica 4 fases:

- Diagnóstico da situação (identificação e análise das necessidades e conversão das necessidades em objetivos de formação);
- Programação (quem treina; que conteúdos; que metodologias usar);
- Implementação (aplicação dos programas);
- Avaliação (verificação das alterações provocadas pela formação).

3.10.12 Processo de Motivação

A motivação nas pessoas inicia-se com a aparição de uma série de estímulos internos e externos que fazem surgir as necessidades. Quando estas se concretizam em um desejo específico, orientam as atividades ou a conduta na direção de alcançar os objetivos e a satisfação. À motivação nas pessoas inicia-se com a aparição de uma série de estímulos internos e externos que fazem surgir às necessidades. Quando estas se concretizam em um desejo específico, orientam as atividades ou a conduta na direção de alcançar seus objetivos.

“Atitudes motivadas geram crescimentos profissionais quanto pessoais que elevam a autoestima do Ser Humano e quando é valorizado, quando é depositado nele confiança, e, seus trabalhos elogiados, conseqüentemente a qualidade de seu trabalho será eficaz e de visível crescimento. Isso acontece devido à influência da motivação em suas atitudes”.

Se aplicarmos o processo de motivação no ambiente comercial, a empresa, entre outros estímulos e incentivos, poderia iniciar a motivação dos vendedores realizando, por exemplo, uma política de promoções internas. Isso faria com que surgisse uma necessidade que se concretizaria no desejo de ser promovido.

“Bom mesmo é ir a luta com determinação, abraçar a vida com paixão, perder com classe e vencer com ousadia... Pois o triunfo pertence a quem se atreve” (Charles Chaplin).

“As pessoas que alcançam seu potencial pensam em aperfeiçoamento.” (John Maxwell).

“O líder faz aquilo que é certo e não aquilo que é conveniente,” (autor desconhecido).

3.10.13 Cargos e Salários

Função	Nº de Empregados	Salário Mensal	Subtotal	(%) Encargos Sociais	Encargo Social (R\$)	Total (R\$)
Auxiliar de Limpeza	1	600,00	600,00	33,78	202,68	802,68
Auxiliar de Produção	2	750,00	1.500,00	33,78	506,70	2006,70
Confeiteira	1	1.000,00	1.000,00	33,78	337,80	1337,80
Auxiliar de Confeiteiro	1	800,00	800,00	33,78	270,24	1070,24
Auxiliar de Almoxarifado	1	850,00	850,00	33,78	287,13	1.137,13
Chef de Cozinha	1	2000,00	2.000,00	33,78	675,60	2.675,60
Supervisor de Loja	1	1400,00	1.400,00	33,78	472,92	1872,92
Atendentes	4	700,00	2.800,00	33,78	945,84	3.745,84
Supervisor de RH	1	1500,00	1.500,00	33,78	506,70	2.006,70
Auxiliar Administrativo	2	900,00	1.800,00	33,78	608,04	2.408,04
Total	15		14.250,00	33,78	4.813,65	19.063,65

Tabela 11 - Cargos e Salários

Trabalhamos com um quadro de quinze funcionários dividido entre a loja, fábrica e escritório. Nos períodos sazonais, é feita a contratação de profissionais temporários para atender o aumento da demanda da produção, pois essas datas são sempre favoráveis para quem procura uma vaga de trabalho temporário é até mesmo uma recolocação no mercado que dependendo do seu desempenho e comportamento, o mesmo tem a oportunidade de ser efetivado, passando a fazer parte do nosso quadro de colaboradores. Também contamos com a colaboração dos nossos funcionários no aumento de horas trabalhadas por dia (horas extras)

3.10.15 Normas Internas

3.10.15.1 Cartão de Ponto

O cartão de ponto (CP) é o documento base para a apuração da frequência diária dos colaboradores. O pagamento salarial é feito a partir das informações nele contidas.

O controle, a apuração e o encerramento da frequência são efetuados à vista do Cartão de Ponto e da elaboração da emissão dos boletins que são a comunicação das alterações de frequência para o Sistema de pagamento.

Conforme legislação, Decreto nº 10.121/91, a assinatura do CARTÃO DE PONTO (CP) deverá ser feita diariamente com caneta azul e encerrado todo último dia de cada mês/ último dia de trabalho no mês.



ESCALA DE SERVIÇO

Avenida Giovanni Gronchi n°1001-Morumbi

São Paulo- SP

CNPJ: 71.903.831/0001-51

Nome do Funcionário: _____ **Função:** _____

Número do Funcionário: _____ **Status:** _____

Departamento: _____ **Supervisor:** _____

Data	Data de Início	Hora final	Horas regulares	Horas extras	Total de horas
TOTAIS SEMANAIS:					

Assinatura do Funcionário: _____ Data: _____

Assinatura do Supervisor: _____ Data: _____

Figura 17 - Cartão de Ponto

Fonte: Daiana I. da Silva

3.10.15.2 Faltas

A falta ao serviço se caracteriza pelo não comparecimento do servidor ao trabalho sem causa justificada.

Serão também computados como faltas os sábados, domingos, feriados, pontos facultativos, folgas e recessos, quando intercaladas.

As Férias são um direito constitucional do trabalhador ao qual ele terá direito após cada período de 12 meses de trabalho.

3.10.16 Controle e Auditoria de Recursos Humanos

Não basta a avaliação do desempenho dos trabalhadores numa dada organização para se tiver uma ideia exata dos recursos humanos no seu conjunto; torna-se necessário também fazer uma avaliação de carácter macro, isto é, da organização no seu conjunto. Uma das técnicas utilizadas na avaliação do estado de espírito da organização é a análise de clima, a qual é efectuada através de questionários que procuram medir o sentimento das pessoas relativamente aos regulamentos, regras e procedimentos, à justiça das recompensas, à camaradagem e espírito de grupo, ao apoio dos superiores, entre outros.

A auditoria de recursos humanos é uma forma de avaliar a gestão de pessoal na organização e pode ser efectuada através de questionários, entrevistas e estatísticas de pessoal.

3.11 Responsabilidade Social

As transformações sócio-econômicas dos últimos 20 anos têm afetado profundamente o comportamento das organizações, até o momento acostumado a maximização do lucro. Se por um lado o setor privado tem cada vez mais lugar de destaque na criação de riqueza; por outro lado, sabe-se que com grandes poderes, vêm responsabilidades ainda maiores. Em função da capacidade criativa já existente, e dos recursos financeiros e humanos já disponíveis, empresas têm uma intrínseca responsabilidade social.

Responsabilidade social incorporada aos negócios é uma idéia relativamente recente, pois com o surgimento de novas demandas e maior pressão por transparência nos negócios, empresas se vêem forçadas a adotar uma postura mais responsável em suas ações.

Infelizmente, muitos ainda confundem o conceito com filantropia, mas as razões por trás desse paradigma não interessam somente ao bem estar social, mas também envolvem melhor desempenho nos negócios e, conseqüentemente, maior lucratividade.

3.11.1 Conceito Frenzy

A Frenzy considera que, para o sucesso do negócio no longo prazo, tão importante quanto gerar valor para o acionista é a geração de valor para sociedade. Por isso a Frenzy, tem como principio levar a sua responsabilidade social há todos que colaboram com o seu crescimento, desde os nossos fornecedores até nossos clientes.

3.11.2 Direitos Humanos

A Frenzy possui em sua loja, adaptações na qual dá acessibilidade a pessoas com algum tipo de deficiência e para os idosos no qual necessitam de uma atenção especial. Sempre pensando nos direito civis de seus clientes.

3.11.3 Práticas Trabalhistas

Para a Frenzy o bem estar de seus colaboradores está em primeiro lugar, todos os estão devidamente legalizados pelas leis trabalhistas. Contam com equipamentos de segurança para que não aconteça nada com a saúde dos mesmos e programas de treinamentos para que futuramente se aperfeiçoem.

3.11.4 Meio Ambiente

Acreditamos que a coleta seletiva seja uma das formas mais eficazes da reutilização do lixo e diminuição do impacto do resíduo ao meio em que vivemos, por essa razão contamos com parcerias com ONGs de reciclagem no qual entregamos nossos resíduos para que sejam devidamente tratados. Além de um controle rigoroso para evitar refugos na fabricação de seus produtos, e sistemas de descarte de resíduos.

3.11.5 Práticas Legais de Operação

Totalmente adepta ao sistema anticorrupção, onde sempre desenvolve seu trabalho de forma honesta e clara e concorrência leal.

3.11.6 Consumidores

Como a Frenzy trabalha de forma mais límpida possível, todas as suas propagandas está adequadas a marketing leal, contendo todas as informações exigidas. Proteção à saúde e a segurança do consumidor; consumo sustentável; atendimento e suporte ao consumidor e solução de reclamações e controvérsias; proteção e privacidade dos dados do consumidor; acesso a serviços essenciais e educação e conscientização.

3.12 Financeiro

O departamento financeiro trata dos assuntos relacionados à administração das finanças de uma organização, visando a obtenção de lucro e eliminando todos os riscos de ter prejuízos. Toda empresa precisa de uma estrutura do departamento financeiro que seja ágil, competente e acima de tudo organizada. Como a nossa estrutura se mostra mais enxuta pelo fato de ser uma empresa com poucos colaboradores, onde duas pessoas assumem várias funções no departamento ele atende as expectativas e padrões de qualidade do desenvolvimento do trabalho. Segue a estrutura do departamento financeiro da nossa empresa, que será adaptada conforme a situação de expansão da organização.

3.12.1 Orçamentação

Tem como objetivo identificar os componentes do planejamento financeiro com a utilização de um sistema orçamentário, entendido como um plano abrangendo todo o conjunto das operações anuais de uma empresa através da formalização do desempenho dessas funções.

Os orçamentos anuais podem ser divididos em: Despesas, Receitas e Caixa. Este último, também conhecido pelo nome de Fluxo de Caixa Projetado. Essa formatação permite que haja uma integração com as contas contábeis, facilitando o acompanhamento da "execução orçamentária". Já o Orçamento Plurianual, é mais comum de se dividir em Programas, Projetos e Atividades, como se utiliza na Contabilidade pública Brasileira.

3.12.2 Contabilidade

É fundamental na gestão financeira, pois registra todas as transações ou movimentações de recursos que envolvam valores monetários da organização; é considerada como a central de informação da gestão financeira de uma organização.

3.12.3 Tesouraria

Área que cuida de todos os pagamentos e recebimentos mais conhecidos como departamento de contas a pagar e contas a receber além de administrar o dinheiro que é mantido em caixa ou em contas bancárias para esse fim.

3.12.4 Faturamento

Setor responsável pela área que cuida da preparação e envio das contas.

3.12.5 Custos

Área da organização responsável pela apuração das medidas monetárias e controle dos custos dos serviços prestados.

3.12.6 Administração do Capital de Giro

Consiste em gerenciar os recursos financeiros de que a organização necessita no seu dia-a-dia: quanto manter em caixa, em conta bancária, em investimentos de curto prazo e alta liquidez, administração dos estoques de materiais e outros insumos necessários para mantê-la em seu cotidiano.

3.12.7 Análise de Investimentos

Consiste na análise das possibilidades e necessidades de investimentos (em instalações, equipamentos, área física, etc.) em longo prazo, sempre com o principal intuito de trazer benefício para a empresa.

3.12.8 Plano Financeiro

3.12.8.1 Estimativa de Investimentos Fixos

Maquinas e Equipamentos

Descrição	Quant.	Valor Unit.	Valor Total
Cobrideira de chocolate	1	R\$ 2.200,00	R\$ 2.200,00
Misturados de tamboreamento	2	R\$ 2.500,00	R\$ 5.000,00
Pia de acionameto a pedal	2	R\$ 700,00	R\$ 1.400,00
Mistrador helicoidal	1	R\$ 2.000,00	R\$ 2.000,00
Misturador de alta velocidade	1	R\$ 2.450,00	R\$ 2.450,00
Moldadora rotativa	2	R\$ 3.000,00	R\$ 6.000,00
Tacho cozidor fixo	4	R\$ 400,00	R\$ 1.600,00
Tacho cozidor reversivel	4	R\$ 135,00	R\$ 540,00
Tacho resfriador fixo	4	R\$ 600,00	R\$ 2.400,00
Tacho resfriador reversivel	4	R\$ 300,00	R\$ 1.200,00
Tambor de resfriamento	2	R\$ 3.000,00	R\$ 6.000,00
Freezer	3	R\$ 1.250,00	R\$ 3.750,00
Geladeira	1	R\$ 3.000,00	R\$ 3.000,00
Batedeira	3	R\$ 1.000,00	R\$ 3.000,00
Processador	2	R\$ 1.000,00	R\$ 2.000,00
Liquidificador	3	R\$ 600,00	R\$ 1.800,00
Talheres	1000	R\$ 3,00	R\$ 3.000,00
Travesas	500	R\$ 25,00	R\$ 12.500,00
Fogão	1	R\$ 879,00	R\$ 879,00
Balança	2	R\$ 550,00	R\$ 1.100,00
Maquina de ralar chocolate	1	R\$ 1.500,00	R\$ 1.500,00
Estufas	6	R\$ 2.500,00	R\$ 15.000,00
Panelas	50	R\$ 250,00	R\$ 12.500,00
Mesa de aço inox	2	R\$ 749,00	R\$ 1.498,00
Termometro de ambiente	5	R\$ 20,00	R\$ 100,00
Placa de altilineo	2	R\$ 289,00	R\$ 578,00
Formas / Moldes	3000	R\$ 2,50	R\$ 7.500,00
Maquina de café/ chocolate quente	1	R\$ 3.000,00	R\$ 3.000,00
Derretedeira de chocolate	2	R\$ 439,80	R\$ 879,60
Total			R\$ 104.374,60

Tabela 12 - Maquinas e Equipamentos

Móvel e Utensílios

Descrição	Quantidade	Valor Unitário	Valo Total
Mesas Funcionários	5	R\$ 593,00	R\$ 2.965,00
Mesa Refeitório	1	R\$ 893,76	R\$ 893,76
Balcão de Atendimento	1	R\$ 1.300,00	R\$ 1.300,00
Cadeiras Escritório	10	R\$ 250,00	R\$ 2.500,00
Computadores	9	R\$ 1.000,00	R\$ 9.000,00
Impressora Multifuncional	2	R\$ 1.157,00	R\$ 2.314,00
Arquivo de Aço	2	R\$ 400,00	R\$ 800,00
Vitrine	10	R\$ 200,00	R\$ 2.000,00
Mesa Loja	3	R\$ 432,00	R\$ 1.296,00
Cadeiras Loja	20	R\$ 178,00	R\$ 3.560,00
Total			R\$ 26.628,76

Tabela 13 - Móvel e Utensílios

Veículos

Descrição	Quantidade	Valor Unitario	Valor Total
Kangoo 1.6 usada	1	R\$ 20.000,00	R\$ 20.000,00
Celta 1.0 usado	1	R\$ 18.000,00	R\$ 18.000,00
Total			R\$ 38.000,00

Tabela 14 - Veículos

Total de Investimentos Fixos: 169.003,36

3.12.8.2 Capital de Giro

Estimativa de Estoque Inicial

Descrição	Quantidade	Valor Unitário	Valor Total
Massa de cacau	400	R\$ 800,00	R\$ 12.800,00
Manteiga de cacau	200	R\$ 980,00	R\$ 7.840,00
Frutas	50	R\$ 2,00	R\$ 100,00
Leite condensado	50	R\$ 8,49	R\$ 424,50
Creme de leite	50	R\$ 6,59	R\$ 329,50
Leite em pó	500	R\$ 60,00	R\$ 1.200,00
Corantes alimenticios	10	R\$ 15,49	R\$ 154,90
Essencias	20	R\$ 12,19	R\$ 243,80
Leticina de soja	100	R\$ 65,00	R\$ 260,00
Açúcar	500	R\$ 44,00	R\$ 440,00
Total			R\$ 23.792,70

Tabela 15 – Estimativa de Estoque Inicial

- Caixa Mínimo

Contas a Receber – Cálculo do Prazo Médio de Vendas

Prazo Médio de Vendas	(%)	Número de Dias	Média Ponderada
À vista	15%	0	0
À prazo	50%	30	15
À prazo	20%	60	12
À prazo	5%	90	4,5
Prazo médio total= 31,5			

Tabela 16 - Cálculo do Prazo Médio de Vendas

Fornecedores- Cálculo do Prazo Médio de Compras

Prazo Médio de Compras	(%)	Número de Dias	Média Ponderada
À vista	5%	0	0
À prazo	75%	28	21
À prazo	20%	42	17,64
Prazo Médio total: 38,64			

Tabela 17 - Cálculo do Prazo Médio de Compras

Estoque- Cálculo do Prazo Médio de Estoque

Necessidade Média de Estoque	Número de Dias
	10

Tabela 18 - Cálculo do Prazo Médio de Estoque

Necessidade Líquida de Capital de Giro em Dias

Recursos da Empresa Fora do seu Caixa	Número de Dias
Contas á receber	31,5
Estoques	10
Subtotal	41,5
Recurso de Terceiros no Caixa da Empresa	
Fornecedores	38,64
Subtotal 2	38,64
Necessidade Líquida de Capital de Giro em Dias	2,86

Tabela 19 - Necessidade Líquida de Capital de Giro em Dias

Caixa Mínimo da Empresa

Descrição	R\$
Custo fixo mensal	R\$ 57.506,99
Custo variável mensal	R\$ 159.146,50
Custo total da empresa	R\$ 216.653,49
Custo total diário	R\$ 7.221,78
Necessidade líquida do capital de giro em dias	R\$ 2,86
Total de Caixa Mínimo	R\$ 20.654,29

Tabela 20 - Caixa Mínimo da Empresa

Capital de Giro

Descrição	R\$
Estoque inicial	23.792,70
Caixa mínimo	20.654,29
Capital de Giro	44.446,99

Tabela 21 - Capital de Giro

3.12.8.3 Investimentos Pré-Operacionais

Investimentos Pré-Operacionais	R\$
Despesa de legalização	20.000,00
Obras civis/reformas	10.000,00
Divulgação	5.000,00
Cursos e treinamentos	1.000,00
Total	36.000,00

Tabela 22 - Investimentos Pré-Operacionais

3.12.8.4 Investimento Total (Resumo)

Descrição dos Investimentos	Valor (R\$)	(%)
Investimentos fixos	169.003,36	67,75%
Capital de giro	44.446,99	17,81%
Investimentos pré-operacionais	36.000,00	14,31%
Total	249.450,84	100%
Fontes de recursos		
Recursos próprios	300.000,00	100%
Recursos de terceiros	-	
Outros	-	
Total	300.000,00	100%

Tabela 23 - Investimento Total (Resumo)

3.12.8.5 Estimativa de Faturamento Mensal da Empresa

Produto	Quantidade Estimada de Venda	Preço de venda Unitário (R\$)	Faturamento Total
Tablete chocolate ao leite	5000	11,00	55.000,00
Tablete chocolate branco	3000	12,00	36.000,00
Tablete chocolate amargo	1500	12,80	19.200,00
Trufa	14.000	4,00	56.000,00
Caixa	1000	103,00	103.000,00
Docinhos de festa	5500	3,00	16.500,00
Total			285.700,00

Tabela 24 - Estimativa de Faturamento Mensal da Empresa

3.12.8.6 Estimativa de Custo Unitário de Matéria-Prima

Chocolate Puro

Material	Quantidade	Custo Unitário	Total
Massa de cacau	50g	0,24	0,24
Manteiga	25g	1,00	1,00
Liticina de soja	5g	0,13	0,13
Leite em pó	100g	1,10	1,10
Açúcar	100g	0,25	0,25
Papel chumbo	1 folha	0,02	0,02
Embalagem	1 folha	1,95	1,95
Total			6.57

Tabela 25 - Custo Unitário de Matéria-Prima (Chocolate Puro)

3.12.8.7 Estimativa de Custos de Comercialização

Descrição	(%)	Faturamento Estimado (R\$)	Custo Total (R\$)
Impostos Impostos Federais			
Simplex	6,84	285.700,00	19.541,88
IRPJ	0,31	285.700,00	85,67
PIS	0,23	285.700,00	657,11
COFINS	0,95	285.700,00	2.714,15
IPI	0,50	285.700,00	1.428,50
CSLL	0,31	285.700,00	885,67
Impostos Estaduais			
ICMS	2,33	285.700,00	665,81
Impostos Municipais			
ISS		285.700,00	-
Subtotal			26.778,79
Gastos com Vendas			
Comissões	0	285.700,00	-
Propaganda	0,69	285.700,00	1.971,33
Taxa de administração de cartão de crédito	0,34	285.700,00	971,38
Subtotal			2.942,71
Total			29.721,50

Tabela 26 - Estimativa de Custos de Comercialização

3.12.8.8 Apuração dos Custos de Mercadorias Vendidas

Produto	Estimativa de Vendas	Custo Unitário de Matérias / Aquisição	CMV
Tablete chocolate ao leite	5000	6,57	32.850,00
Tablete chocolate branco	3000	7,00	21.000,00
Tablete chocolate amargo	1500	5,50	11.250,00
Trufa	14.000	2,00	28.000,00
Caixa de bombom	1000	30,00	30.000,00
Docinhos de festa	5500	1,15	6.325,00
Total			129.425,00

Tabela 27 - Apuração dos Custos de Mercadorias Vendidas

3.12.8.9 Estimativa de Custos com Mão de Obra

Função	Quant. de Empregados	Salário Mensal	Subtotal	(%) Encargos Sociais	Encargo Social (R\$)	Total (R\$)
Auxiliar de limpeza	1	600,00	600,00	33,78	202,68	802,68
Auxiliar de produção	2	750,00	1.500,00	33,78	506,70	2006,70
Confeiteiro	1	1.000,00	1.000,00	33,78	337,80	1337,80
Auxiliar de Confeitaria	1	800,00	800,00	33,78	270,24	1070,24
Auxiliar de almoxarifado	1	850,00	850,00	33,78	287,13	1.137,13
Chefe de cozinha	1	2000,00	2.000,00	33,78	675,60	2.675,60
Supervisor de loja	1	1400,00	1.400,00	33,78	472,92	1872,92
Atendentes de loja	4	700,00	2.800,00	33,78	945,84	3.745,84
Supervisor de RH	1	1500,00	1.500,00	33,78	506,70	2.006,70
Auxiliar Administrativo	2	900,00	1.800,00	33,78	608,04	2.408,04
Total	15		14.250,00	33,78	4.813,65	19.063,65

Tabela 28 - Estimativa de Custos com Mão de Obra

3.12.8.10 Estimativa de Depreciação

Ativos Fixos	Valor do Bem (R\$)	Tempo de Vida Útil	Depreciação Anual	Depreciação Mensal
Maquinas e Equipamentos	104.374,00	5 anos	20.874,92	695,83
Móveis	17.628,75	15 anos	1.175,25	39,18
Informática	9.000,00	3 anos	3.000,00	100,00
Veículos	38.000,00	8 anos	4.750,00	158,33
Total				993,34

Tabela 29 - Estimativa de Depreciação

3.12.8.11 Estimativa de Custos Fixos Mensais

Descrição	Custo total mensal
Aluguel	12.000,00
IPTU	350,00
Água	800,00
Energia Elétrica	1500,00
Telefone	400,00
Honorários do Contador	500,00
Pró- labore	15.300,00
Manutenção dos equipamentos	1.000,00
Salários+ encargos	19.063,65
Material de limpeza	200,00
Material de escritório	400,00
Combustível	500,00
Taxas diversas	2.000,00
Serviços de terceiros	1.000,00
Depreciação	993,34
Manutenção do Site	1.000,00
Outras despesas	500,00
Total	57.506,99

Tabela 30 - Estimativa de Custos Fixos Mensais

3.12.8.1 Demonstrativo de Resultados (DRE)

Descrição	R\$
1- Receita total em vendas	285.700,00
2-Custos variáveis totais	
(-)CMV	129.425,00
(-) Imposto sobre venda	26.778,79
(-) Gastos com venda	2.942,71
Subtotal	159.146,50
Margem de contribuição	126.553,50
(-) Custos fixos totais	57.506,99
Resultado Operacional	69.046,51

Tabela 31 - DRE

3.12.8.13 Indicadores de Viabilidade

3.12.8.13.1 Ponto de Equilíbrio

- Margem de Contribuição

$$\text{Índice de margem de contribuição} = \frac{285.700,00 - 159.146,50}{285.700,00} = \frac{126.553,50}{285.700,00} = 0,44$$

- Ponto de Equilíbrio

$$\text{PE} = \frac{57.506,99}{0,44} = 130.697,70$$

Para a organização conseguir manter-se

3.12.8.13.2 Lucratividade

$$\text{Lucratividade} = \frac{69.046,51}{285.700,00} = 0,24 \times 100 = 24\%$$

3.12.8.13.3 Rentabilidade

$$\text{Rentabilidade} = \frac{828.558,12}{300.000,00} = 23\%$$

- Prazo de retorno de investimento

$$\text{Prazo de retorno de investimento} = \frac{300.000,00}{828.558,12} = 4 \text{ anos e } 3 \text{ meses}$$

3.12.8.14 Construção do Cenário

Descrição	Cenário Provável R\$	Cenário Pessimista R\$	Cenário Otimista R\$
Receita Total com Vendas	723.250,00	361.625,00	1.084.875,00
Custos Variáveis Totais			
(-) CMV	129.425,00	129.425,00	129.425,00
(-) Imposto sobre venda	26.778,79	26.778,79	26.778,79
(-) Gastos com venda	2.942,71	2.942,71	2.942,71
Subtotal	57.506,99	57.506,99	57.506,99
Margem de Contribuição	126.553,50	(16.296,50)	269.403,50
(-) Custos fixos totais	57.506,99	57.506,99	57.506,99
Lucro/ Prejuízo	69.046,51	(73.803,49)	211.896,51

Tabela 32 - Construção do Cenário

3.12.8.15 Ações Corretivas e Preventivas

3.12.8.15.1 Preventivas

- Acompanhar as metas de vendas;
- Sempre fazer pesquisas de novos fornecedores;
- Lançar novos produtos;
- Reajustar as metas quando necessário, após os balanços de desempenho.

3.12.8.15.2 Corretivas

- Cortar gastos desnecessários;
- Acompanhar diariamente o desempenho da produção, vendas e marketing;
- Não descuidar da qualidade.

3.12.8.15.3 Conclusão

O sucesso do empreendimento é facilmente alcançado com o comprometimento de todos os setores envolvidos.

4 CURIOSIDADES

A BOA NOTÍCIA É QUE CHOCOLATE FAZ BEM AO CORAÇÃO

Publicado em sábado 12 abril 2008 08:06

Um estudo apresentado em Amsterdã, na Holanda, durante um congresso da Sociedade Européia de Cardiologia concluiu que o chocolate é o mais novo aliado do coração. Substâncias presentes no cacau, os flavonóides, ajudam a combater a oxidação da circulação sanguínea, melhorando assim a saúde das artérias e do coração. Os flavonóides são encontrados também em vários tipos de frutas, mas estudos recentes mostram que o cacau está entre suas fontes mais ricas. Assim, um chocolate de boa qualidade apresenta capacidade antioxidante três vezes maiores que a do alho e dos morangos.

O chocolate é originário da América do Sul, onde nativos já utilizavam as valiosas sementes de cacau como moeda.

O chocolate foi muito difundido pelo povo Maia que desenvolveu a cultura do cacau na província de Yucatan, no México. Os Maias e Astecas utilizaram as amêndoas do cacau (sementes) para fazer uma bebida e a chamaram de "Xocolatl". Lendas astecas dizem que o cacau surgiu do paraíso, pois acreditavam que quem o bebesse adquiriria poder e magia.

Em 1519, o explorador espanhol Hernando Cortez conheceu o chocolate em visita à corte do imperador Montezuma, no México. Em 1838 o historiador William Hickling, descreve a história da conquista do México e relata que na corte do imperador Montezuma, o chocolate servido era aromatizado com baunilha e outras especiarias. O fato de o imperador Montezuma consumir chocolate antes de entrar em seu harém levou à crença que o chocolate era um afrodisíaco. A partir daí, o chocolate começou a ser difundido no Velho Mundo. Durante dois séculos após ser introduzido na Europa, o chocolate foi servido como bebida; a forma pastosa foi introduzida como desjejum na França do século XVIII. Os efeitos estimulantes do chocolate eram considerados úteis para os soldados que ficavam de vigia à noite.

A abertura da primeira casa de chocolate ocorreu em Londres, em 1657, por um francês. Até então, o chocolate era considerado um produto nobre, destinado à elite. A Revolução Industrial trouxe a produção em série e tornou o chocolate um produto popular. Em 1765, John Hanan, introduziu o chocolate nos Estados Unidos,

ao levar sementes do oeste da Índia. A primeira fábrica de chocolate foi instalada no estado de Massachusetts. A partir daí, o chocolate foi amplamente difundido pelo mundo inteiro.

Atualmente, cerca de $\frac{3}{4}$ do cacau fornecido para a indústria de chocolate são cultivados na África Ocidental e a maior parte da fração restante no Brasil, mais precisamente no estado da Bahia. Entretanto, a produção de cacau no Brasil teve uma queda acentuada devido ao aparecimento da "vassoura de bruxa", doença que ataca a planta, suas folhas e seus frutos. O setor cacauero vive uma crise e um momento de completa reestruturação e os proprietários de fazendas de cacau necessitam de alternativas para, em meio à crise, continuar com esta cultura tão nobre.

Uma destas alternativas é, sem dúvida, a produção de cacau orgânico. Pela natureza da cultura e suas condições de produção dentro da mata, a produção de cacau já está integrada com uma das bases da agricultura orgânica, que, dentre outros princípios, determina a preservação do ambiente natural. Além disso, a não utilização de agrotóxicos e adubos químicos, poderá garantir uma melhor qualidade nutricional para o fruto do cacau. A constante reposição de matéria orgânica, característica da floresta, irá contribuir para a manutenção de um solo rico, equilibrado e capaz de atender as necessidades da planta.

A cultura do cacau é considerada artesanal, pois necessita de mão-de-obra em todas as etapas de plantio e colheita até a entrega da amêndoa para a industrialização. Nesse estágio, depois de separadas, as amêndoas entram na fase de fermentação, secagem e torrefação em baixa temperatura. Destas etapas dependerá o sabor do chocolate. Vários processos de manuseio se seguem, dependendo de como se queira o produto final.

A produção de cacau orgânico já é uma realidade na região sul da Bahia. Atualmente, técnicas de produção orgânica estão sendo desenvolvidas, em completa sinergia com o meio ambiente. Algumas alternativas como culturas consorciadas (cacau, palmito, café, ervas, temperos, mandioca, milho, feijão, frutas e até seringueiras) estão sendo testadas e certamente irão ter bons resultados.

A produção de chocolate, a partir do cacau orgânico, está sendo desenvolvida em todo o mundo. Já existem marcas famosas de chocolate orgânico nas prateleiras de mercados da Europa e dos Estados Unidos e sua disponibilidade é uma ótima notícia para os amantes do chocolate.

Em resumo, a cultura do cacau absorve mão-de-obra, gera empregos e garante condições de melhoria social. O chocolate é indicado como um alimento energético, afrodisíaco, antioxidante, tônico cardiovascular e estimulante do bom humor. Sua versão orgânica se apresenta como uma alternativa viável de produção e torna o chocolate um alimento mais saudável, por não utilizar produtos químicos.

4.1 O Chocolate dá Força

Um simples pedaço de chocolate pode dar energia suficiente para uma mulher adulta andar 45 metros. Um único pedaço de chocolate tem 10% da quantidade recomendada de ingestão diária de ferro.

4.2 O Chocolate não Acaba com a Pele

Não existem estudos científicos que comprovem a relação entre o Chocolate e o aparecimento ou agravamento de acne. A acne surge devido a alterações hormonais e ao stress, o Chocolate só por si não determina o seu aparecimento, mas comer alimentos gordos estimula a pele a tornar-se mais oleosa, como o organismo absorve substâncias gordurosas, conseqüentemente aparecem borbulhas.

4.3 Chocolates x Cachorros

O chocolate pode ser mortal para os cachorros. Ele contém um ingrediente chamado “Teobromina” que pode ser tóxica para o sistema nervoso central e para os músculos cardíacos do cão.

4.4 Chocolate Gasta

As pessoas gastam anualmente mais de 7 bilhões de dólares com chocolate.

4.5 Chocolate Previne o Envelhecimento

A massa de Cacau tem grande poder antioxidante, mais que qualquer fruta combatendo os efeitos da idade e alguns cientistas garantem que pode ajudar a prevenir o cancro.

4.6 Chocolate dá Felicidade

O Chocolate estimula a produção de hormônios na área das emoções semelhantes aos liberados quando estamos apaixonados. Ele ajuda combater a depressão, hipertensão, tumores e até o stress da TPM.

4.7 Haja Chocolate

A maior maquete de chocolate até hoje construída foi a da cidade olímpica de Barcelona, em 1985. Pesava duas toneladas e tinha 10 metros de comprimento.

4.8 Chocolate não Engorda

O Chocolate puro tem pouca gordura e, grande quantidade de magnésio e ferro. Com a devida moderação é possível desfrutar do prazer de comer Chocolate sem trazer prejuízos ao organismo.

4.9 Devorando Chocolate

As pesquisas de consumo individual de chocolate indicam que cada pessoa consome cerca de 5 quilos de chocolate por ano.

4.10 É Desses que Elas Gostam Mais

Chocolate ao Leite é o tipo de chocolate mais preferido pelas pessoas. Contudo, o chocolate preto é especificamente o mais popular entre os homens.

4.11 Coca-Cola e Chocolate?

A forma de primeira garrafa de Coca-Cola é inspirada na forma do "criollo", o fruto de um dos tipos de cacaveiro.

4.12 Maior Produtor de Cacau do Mundo

A Costa do Marfim é o primeiro produtor mundial de cacau, mas os países produtores são fracos consumidores. Os cacaveiros dão frutos, cacaveiro, durante todo o ano.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao elaborar o plano de negócio da empresa Frenzy Chocolates Ltda., constatamos que a implementação deste projeto é viável, levando em conta as informações técnicas de cada área, adquiridas através do estudo de referências teóricas.

A idéia da industrialização de um chocolate gourmet foi desenvolvida, contando com a percepção e experiência de cada membro da equipe. Com a realização deste trabalho, adquirimos um grande crescimento interpessoal, através da aplicação prática dos conceitos expostos durante o curso Técnico em Administração.

Contudo, o sucesso deste projeto só foi possível através dos esforços somados de toda a equipe ao longo do curso, surgindo assim um novo conceito de chocolate gourmet, diferenciado e inovador – Este é o conceito da Frenzy Chocolates Ltda.

6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AMBROSIO, Vicente. **Plano de Marketing: passo a passo**. Rio de Janeiro: Reichmann e Affonso Editores, 1999.

ASHLEY, P. A. A responsabilidade social nos negócios: um conceito em construção. In: ASHLEY, Patrícia. **Ética e responsabilidade social nos negócios**. São Paulo: Saraiva, 2001.

BERNARDI, Luiz Antonio. **Manual de Formação de Preços: Políticas, Estratégias e Fundamentos**. São Paulo: Atlas, 2004.

BOWER, Howard R. **Responsabilidades sociais dos homens de negócio**. Tradução de Octávio Alves Velho. Ed. Civilização Brasileira S.A. Rio de Janeiro, 1957.

BRAGA, Roberto. **Fundamentos e Técnicas de Administração Financeira**. 1 ed. São Paulo: Atlas, 1995.

BRIGHAM, Eugene F.; HOUSTON, Joel F. **Fundamentos da Moderna Administração Financeira**. 9 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1999.

CARNEIRO, Jorge M. **Formação e Administração de Preços**. São Paulo: Editora FGV, 2004.

CARVALHO, Antonio Vieira; NASCIMENTO, Luiz Paulo. **Administração de Recursos Humanos**. 1 ed. São Paulo: Pioneira Thomson, 1993.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração da produção: Uma Abordagem Introdutória**. 1. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de Recursos Humanos**. 2 vol. São Paulo: Editora Atlas S. A. 1981.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 3. ed. São Paulo: MC Graw-Hill. 1983.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos na Empresa**. 4 vol. São Paulo: Editora Atlas S. A. 1991.

FARINA, Modesto. **Psicodinâmica das cores em comunicação**. 2 ed. São Paulo: Edgard Blücher, 1990.

FELIPPE, Maria Inês. **Criatividade, ousadia e ética: palavras chaves para o RH**. RH em Síntese, SP: Gestão e RH Editora, 1999.

FLEURY, Maria Teresa Leme; FISCHER, Rosa Maria. **Cultura e poder nas organizações**. Rio de Janeiro: Atlas, 1991.

FLIPPO, Edwin B. **Princípios de Administração de Pessoal**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1980.

FRANCISCHINI, G. Paulino; Gurgel, Floriano do Amaral. **Administração de Materiais e do Patrimônio**, 1. ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

FRIEDMAN, M. **Capitalismo e Liberdade**, 2 ed. São Paulo, Nova Cultural, 1985.

GARCIA, Luiz Martins. **Rotinas e Procedimentos, Incentivos e Formação de Preços**. 7^a ed. São Paulo: Aduaneiras, 2001.

GITMAN, Lawrence J. **Princípios de Administração Financeira**. 7 ed. São Paulo: Harbra, 2002.

GONÇALVES, Ernesto Lima. **Responsabilidade social da empresa**. Revista de Administração de Empresas. v. 24, n. 4, p. 226-240, out/dez 1984.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing: A Edição do Novo Milênio**. 10 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KOTLER, Philip. **Marketing Insights from A to Z: 80 concepts every manager needs to know**. New Jersey: John Wiley & Sons Inc, 2003.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Marketing: Conceitos, Exercícios, Casos**. 7º Ed. São Paulo: Atlas, 2005.

MADRUGA, Roberto. **Administração de Marketing: No Mundo Contemporâneo**. Rio de Janeiro: FGV, 2004.

MALHOTRA, Naresch K. **Introdução à Pesquisa de Marketing**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos: do Operacional ao Estratégico**. São Paulo: Futura, 2002.

MARTINS, Eliseu. **Contabilidade de Custos**. 9 ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MARTINS, Petrônio Garcia; Alt, Paulo Renato Campos. **Administração de Materiais e recursos patrimoniais**. 1. ed. São Paulo: Editora Saraiva, 2000.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à Administração**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

MINTZBERG, Henry. **Safári de Estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Editora Bookman, 2000.

MOREIRA, Joaquim M. **A Ética Empresarial no Brasil**. São Paulo : Pioneira, 1999.

MOTTA, Paulo Roberto. **Gestão Contemporânea: A Ciência e A Arte de ser Dirigente**. 10 ed. Rio de Janeiro: Record, 1999. 450 p.

O'BRIEN, James A. **Sistemas de Informação e as Decisões Gerenciais na Era da Internet**. 9ª ed. São Paulo: Saraiva, 2003.

OLIVEIRA, José Arimatés de. **Responsabilidade social em pequenas e médias empresas**. Revista de Administração de Empresas. v. 24, n. 4, p. 203-210, out./dez. 1984.

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva: técnicas para a análise de indústrias e da concorrência**. 2. ed. Rio de Janeiro: Editora Campos, 1947.

POZO, Hamilton. **Administração de Recursos Materiais e Patrimoniais: uma abordagem Logística**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2002.

SANVICENTE, Antonio Zoratto. **Administração Financeira**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1987.

SIMONI, João de. **Promoção de Vendas**. 5 ed. São Paulo: Makron Books, 2002.

SILVA, Rosana Marques da. GUIA RH. **Integrando Rh no Conceito de Marketing**. Disponível em: <<http://guiarh.com.br/p89.html>>. Acesso em: 01 jun. 2011.

SEBRAE. **Planejamento estratégico e estratégia empresarial**.

Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br>>. Acesso em: 23 mai. 2006.

SEBRAE. **Como elaborar um plano de negócio**.

Disponível em:< <http://biblioteca.sebrae.com.br>>. Acesso em: 24 mai.2011

PABLO. **Espaço do Empreendedorismo em recrutamento e seleção**

Disponível em:< <http://consultoriaempresarial.wordpress.com>>.Acesso em: 21 abr. 2011