

Cia do Doce

Avenida José Bonifácio nº. 109 (Em frente ao Bradesco)

(62) 3373-1010

www.ciadodoce.com.br

administracao@ciadodoce.com.br

CIA DO DOCE



ATACADISTA

**"Por uma vida mais tranquila
e mais doce"**

Este Plano de Negócio foi elaborado em abril de 2006.

SUMÁRIO

1. SUMÁRIO EXECUTIVO	01
2. O CONCEITO DO NEGÓCIO	03
3. EQUIPE DE GESTÃO	05
4. MERCADO E COMPETIDORES	07
4.1. Análise Setorial	07
4.2. Mercado Alvo	07
4.3. Projeção de Vendas	07
4.4. Necessidades dos Clientes	09
4.5. Benefícios da Cia do Doce	09
4.6. Competidores	09
4.6.1. DAN – Distribuidora Autorizada Nestlé	10
4.6.2. Martins Atacadista	11
4.7. Vantagem Competitiva	11
5. MARKTING E VENDAS	13
5.1. Produto	13
5.2. Preço	15
5.3. Praça	15
5.4. Promoção	15
5.5. Estratégia de Vendas	15
5.6. Parcerias Estratégicas	16
6. ESTRUTURA OPERACIONAL	17
6.1. Organograma Funcional	17
6.2. Processos de Negócio	18
6.3. Política de Recursos Humanos	19
6.4. Fornecedores	19
6.5. Infra-Estrutura e Localização	19
6.6. Tecnologia	20
7. ESTRATÉGIA DE CRESCIMENTO	21
7.1. Análise SWOT	21
7.2. Cronograma	22
8. PREVISÕES DOS RESULTADOS FINANCEIROS E INVESTIMENTOS	23
8.1. Investimento Inicial	23
8.2. Projeção dos Resultados	24
8.3. Projeção do Fluxo de Caixa	24
8.4. Despesas	25
8.5. Cálculo do Play Back	26
8.6. Cálculo do VPL Cenário I – 10 %	27
8.6.1. Cálculo do VPL Cenário II – 5%	28
8.7. Análise da Viabilidade	28
8.8. Origem e Aplicação dos Recursos	29

1 SUMÁRIO EXECUTIVO

O Conceito do Negócio

Através da carência de variedades e qualidades de doces por parte da população de Jussara e região, os sócios da Cia do Doce investirão em um novo empreendimento para a cidade, o qual despertou-lhes um espírito empreendedor. Visando um investimento promissor a empresa descobriu nas guloseimas uma chance de unir a paixão das pessoas pelos doces e a ânsia dos sócios em criarem uma empresa, gerando trabalho e desenvolvimento para o município de Jussara.

Equipe de Gestão

A equipe de gestão da Cia do Doce estará composta por membros treinados e principalmente capacitados para exercerem suas funções, todos graduandos do curso de Administração, com passagens pelas mais diferenciadas áreas de atuação. Esta mesclagem fará com que os gestores troquem experiências, estando motivados para este negócio promissor.

Mercado e Competidores

O mercado de doces, balas e chocolates no Brasil aumenta de maneira significativa a cada dia que passa. Uma das causas deste crescimento é o consumo cada vez maior de guloseimas por parte da população.

Os principais competidores da Cia do Doce possuem vantagens e desvantagens no mercado. Vantagens, o nome forte e a tradição. Desvantagens, preços altos e a localização da empresa. A Cia do Doce ocupará parte do mercado, apostando na pronta entrega e qualidade dos produtos e preços competitivos.

Marketing e Vendas

O marketing da empresa será desenvolvido através de campanhas promocionais em veículos de comunicação adequados para a região, como rádios, além da distribuição de folders para clientes divulgando os produtos, promoções e suas qualidades. Todos estes trabalhos deverão acontecer com parcerias dos fornecedores, visando atender o cliente a tempo e a hora, a custos aceitáveis.

Estrutura e Operação

A Cia do Doce estará instalada em prédio próprio, na Av. José Bonifácio Nº 109, em frente ao Bradesco, onde contará com uma estrutura adequada para desenvolvimento da empresa. Os funcionários passarão por seleção e treinamentos de acordo com os parâmetros estabelecidos pelo Departamento de Recursos Humanos, buscando sempre a excelência na qualidade total.

Estratégia de Crescimento

A empresa espera ocupar uma participação de mercado de 12% no final do primeiro ano, com um crescimento em volume de vendas de 20% ao ano, devendo alcançar no final do quinto ano um share igual ou superior a 25%, passando assim a estar entre os maiores atacadistas de doces da região.

A Cia do Doce, através dos seus sócios acredita que, com a fidelização de seus clientes e a parcerias de fornecedores, alcançará os objetivos e metas por ela proposto.

Previsões de Resultados Financeiros e Investimentos

O planejamento e a implantação da Cia do Doce, através das análises de mercado, resultarão em lucro e retorno para a empresa, tendo em vista que os sócios investirão inicialmente R\$ 134.500,00, de capital próprio, esperando obter o retorno entre 2º e o 3º ano, mostrando ser um investimento totalmente viável e lucrativo.

2 O CONCEITO DO NÉGOCIO

Cia do Doce

De acordo com a Associação Brasileira da Indústria de Chocolate, Cacau, Balas, Doces e Derivados (ABICAB)*, baseada em depoimentos de diversos pioneiros do setor, mesmo sem registros oficiais, pode-se dizer que a história dos doces e balas no Brasil pode ser dividida em três fases bem distintas, sendo:

I) Pré-história: quando eram produzidos de forma artesanal em pequenas cozinhas dentro de casas de famílias de imigrantes.

II) História: período marcado pela inauguração das primeiras fábricas e ampliação do setor.

III) Industrialização: com a mecanização dos processos e consolidação do mercado da industrialização por volta de 1883, com a fundação da Casa Falchi Indústria e Comércio, criada em São Paulo por Emigdio Falchi, um confeitiro italiano. Era uma pequena fábrica de bombons, doces e balas, que logo progrediu e abriu caminho para várias fábricas, como Indústria de Chocolate Lacta (1912), Bela Vista (1915), Indústria de Produtos Alimentícios Confiança (1934), Pan Produtos Alimentícios (1935), além de várias outras como a Dizzioli, Gardano, Neuza, Saccomani, etc*.

Hoje, são produzidas 509 mil toneladas de doces por ano no Brasil que são exportados para 144 países ao redor do mundo. O fato é que, lentamente, as guloseimas brasileiras estão conquistando o mundo pela boca.

A Cia do Doce vem de encontro às necessidades da população consumidora de doces, a qual possui grande carência de variedade e qualidade em doces de excelência. Na busca da inovação e satisfação da ânsia desta população, a Cia do Doce se instala na cidade de Jussara para trazer o que há de melhor e mais saboroso no que se refere a doces, balas, chocolates e derivados.

A missão da Cia do Doce é oferecer produtos de excelência, que possam levar nossos clientes a terem um maior nível de satisfação ao consumi-los, tendo assim uma vida tranqüila e mais doce.

A empresa se sobressai sobre seus competidores por ser especializada na distribuição e comercialização de doces cristalizados, em calda, balas, pirulitos e chocolates. O mercado que atualmente possui poucos concorrentes e pouca variedade de guloseimas na região, lembrando que os concorrentes diretos se encontram nas grandes cidades, como Goiânia, que está a mais de 220 km de distância de Jussara, aumentando assim a responsabilidade da Cia do Doce, em atender e satisfazer seus clientes.

Outro fator que se pode citar como diferencial são as parcerias, as quais nos fornecerão os doces para comercialização. Estes parceiros nos darão total exclusividade para a comercialização de seus produtos em nossa região, conforme acordo firmado entre ambas as empresas, lembrando que as exclusividades serão para alguns produtos e não para toda a linha.

Os fornecedores da Cia do Doce que se encontram com contratos firmados são: Chocolates Garoto S/A, Doces Nª Senhora Aparecida Ltda, Doces Nª Senhora da Guia, Doces

* 1. <http://www.abicab.com.br>

* 2. Dados extraídos do site <http://www.bosch.com.br>

Caseiros Reis, Ind. e Com. De Doces Bonzão Ltda, Geraldo Bertoldi Ind. de Conservas Ltda, Fábrica de Doces Goibeiras, Predilecta Alimentos Ltda, Sasse Alimentos e Sukest Indústria de Alimentos.

Alguns de nossos doces serão diferenciados dos demais comercializados em supermercados e similares, pois são feitos em pequena escala, de forma artesanal, com grandes variedades e sabores.

Nossa localização em área de grande fluxo de pessoas e de veículos, na Avenida José Bonifácio em frente ao Bradesco, no centro de Jussara, garantirá visibilidade e fácil acesso aos nossos clientes.

Por se tratar de um mercado promissor, a Cia do Doce não medirá esforços para alcançar o objetivo de se consolidar como referência em comércio distribuidor de doces em nossa região.

3 EQUIPE DE GESTÃO

A equipe de gestão da Cia do Doce será composta por profissionais que trarão grande diferencial à empresa, pois todos, além de acadêmicos no curso de Administração de Empresas, possuem grande conhecimento prático.

√ **Jorge Hermínio Guimarães Campos de Araújo, 30 anos – Gerente Administrativo/Financeiro.**

Experiência: Gerente Administrativo do Banco do Povo Cidade de Goiás, Diretor Arrecadador da Prefeitura Munic. de Goiás. Atualmente atua como representante comercial na cidade de Jussara e região.

Educação: Graduando do curso de Administração - UniFAJ-GO.

Objetivo: Implantar, desenvolver, planejar a Cia do Doce de forma eficaz exercendo um controle financeiro e administrativo que possam atender às exigências empresariais em níveis de excelência.

jorgehgca@ciadodoce.com.br

√ **Núbia Martins de Oliveira, 21 anos – Gerente de Relacionamento com parceiros e fornecedores.**

Experiência: Atuou como Secretária Administrativa na Motogarças em Jussara, e também na Cotagro Representações Comerciais Ltda. Atualmente, trabalha como vendedora autônoma em Jussara e região.

Educação: Graduando do curso de Administração – UniFAJ-GO.

Objetivo: Manter uma parceria saudável, que venha a render bons negócios, garantindo qualidade, compromisso e rapidez nas negociações dos lotes de mercadorias.

nubiamo@ciadodoce.com.br

√ **Rosemar Jose da Silva, 30 anos – Gerente de Operações.**

Experiência: Gerente e Proprietário de Lanchonete e Pizzaria, Frentista de Posto de Combustível, atualmente como Gerente e proprietário de Fazenda no Município de Córrego do Ouro.

Educação: Graduando do curso de Administração – UniFAJ-GO.

Objetivo: Manter qualidade e pontualidade na distribuição e controle de estoque, otimizando as operações da empresa.

rosemarjs@ciadodoce.com.br

√ **Maria Aparecida Borges da Costa, 55 anos – Gerente de Relacionamento com clientes.**

Experiência: Instrutora de Corte Costura, e atualmente atua como proprietária de confecção.

Educação: Graduando do curso de Administração – UniFAJ-GO.

Objetivo: Desenvolver estratégias que possam identificar os desejos e anseios dos nossos clientes, no que se refere ao atendimento e ao produto.

mariaabc@ciadodoce.com.br

√ **Maria Vicente de Jesus Neves, 46 anos – Secretária Executiva.**

Experiência: Gerente e Proprietária de Supermercado, Panificadora e Lanchonete, atualmente atua como proprietária de Fazenda no município de Córrego do Ouro.

Educação: Graduanda do curso de Administração – UniFAJ-GO.

Objetivo: Atender de maneira satisfatória todos os clientes da empresa, bem como auxiliar o departamento administrativo no que lhe for atribuído.

mariavjn@ciadodoce.com.br

√ **Agmar Fernando de Moraes, 24 anos – Representante comercial.**

Experiência: Trabalhou como atendente na Motogarças e atualmente trabalha como vendedor na Bonadio Pneus.

Educação: Graduando do curso de Administração – UniFAJ-GO.

Objetivo: Conquistar novos clientes, buscando a fidelização dos mesmos, apresentar nossos produtos e comercializá-los de forma coordenada.

Agmarfm@ciadodoce.com.br

Composição do Capital Social

A Cia do Doce Atacadista de Doces, Chocolates, Balas e Similares Ltda, com sede registrada na av. José Bonifácio N°109, em frente ao Banco Bradesco na cidade de Jussara, Estado de Goiás, inscrita no CNPJ/MF N° 54 154 154/0001-54, Inscrição Estadual n° 10.199.199, tendo como representante legal o Sr. Jorge Hermínio Guimarães Campos de Araújo, sócio com 25% das cotas, bem como a Srª Núbia Martins de Oliveira 25%, Sr. Rosemar José da Silva 25% e Srª Maria Aparecida Borges da Costa 25%, totalizando um total de 100% das cotas da empresa.

Demonstrativo das distribuições das cotas:

NOME	Nº DE COTAS	VALOR UNIT. COTAS	TOTAL
Jorge Hermínio	33.625	R\$ 1,00	33.625,00
Núbia Martins	33.625	R\$ 1,00	33.625,00
Rosimar José	33.625	R\$ 1,00	33.625,00
Maria Aparecida	33.625	R\$ 1,00	33.625,00
Total	134.500	R\$ 1,00	134.500,00

Quadro 1. Demonstrativo de distribuição do capital Social.

4 MERCADO E COMPETIDORES

4.1 Análise Setorial

A fabricação de doces, balas e chocolates no Brasil não para de crescer. A produção e comercialização aumentam a cada dia de maneira significativa, aumentando também a exportação. Uma das causas deste crescimento é o consumo cada vez maior de guloseimas por parte da população.

Através de pesquisa* realizada nas cidades de Jussara, Itapirapuã, Montes Claros, Fazenda Nova e Novo Brasil, junto a diversos supermercados, padarias, lanchonetes, bares e similares, constatamos que as vendas anuais de guloseimas de cada cidade são:

GULOSEIMAS	JUSSARA	ITAPIRAPUÃ	FAZ. NOVA	NOVO BRASIL	MONTES CLAROS
Doces em calda	30.000 kg.	27000 kg.	25.000 kg.	17.000 kg.	21000 kg.
Doces Cristalizados	25.000 kg.	22.000 kg.	17.000 kg.	11.000 kg.	15.000 kg.
Doces em Pedacos	41.000 kg.	39.000 kg.	36.000 kg.	26.300 kg.	28.000 kg.
Balas	76.000 kg.	74.000 kg.	64.000 kg.	60.000 kg.	61.000 kg.
Chicletes 100x1	75.000 cx.	72.000 cx.	69.000 cx.	56.800 cx.	59.000 cx.
Pirulitos 60x1	28.000 sc.	26.000 sc.	24.000 sc.	19.600 sc.	22.000 sc.
Chocolates	31.000 kg.	29.000 kg.	26.000 kg.	20.000 kg.	24.000 kg.

Tabela 1. Frequência de vendas anuais de guloseimas, segundo pesquisa realizada junto ao comércio de cada cidade.

Pôde-se constatar que o consumo de doces por parte da população é satisfatório, mostrando que o empreendimento possui grande chance de sucesso, desde que ofereça produtos com qualidade, variedade e preço competitivo.

4.2 Mercado-Alvo

O público alvo da Cia. do Doce será supermercados, padarias, lanchonetes, bares e similares, ou seja, consumidores no atacado*.

Forneceremos os produtos a grandes, médios e pequenos comércios, sem distinção sobre eles, pois nossos produtos serão direcionados ao público consumidor de doces em geral.

4.3 Projeção de Vendas

Conforme pesquisas realizadas junto à concorrência e ao mercado consumidor, chegou-se a seguinte projeção de vendas para os cinco primeiros anos de atuação da empresa, em consonância com o Share que se pretende conquistar do mercado:

* A pesquisa foi realizada em loco, nos principais estabelecimentos da região citada, mediante entrevistas orais, através das quais procurou-se obter informações fidedignas ao negócio Atacadista de doces. Aproximadamente, ouviu-se 80 empresários deste ramo.

* Atacado: Empresas que vendem por atacado, relativo à venda de grande quantidade.

Estimativa para o 1º ano			
Guloseimas	Quantidade	Preço Unitário R\$	Valor total
Doces em calda	14.400 kg.	6,85	98.640,00
Doces Cristalizados	10.800 kg.	5,00	54.000,00
Doces em Pedacos	20.436 kg.	2,65	54.156,00
Balas	40.200 Sc. 800 grs.	3,62	145.524,00
Gomas de Mascar	39.816 cx 100x1.	3,20	127.411,20
Pirulitos	14.352 sc. 60x1.	3,40	48.796,80
Chocolates	15.600 kg.	11,00	171.600,00
Total			700.128,00

Quadro 2. estimativa de vendas para 1º ano

Estimativa para o 2º ano			
Guloseimas	Quantidade	Preço Unitário R\$	Valor total
Doces em calda	16.790 kg.	7,05	118.368,00
Doces Cristalizados	12.582 kg.	5,15	64.800,00
Doces em Pedacos	23.892 kg.	2,72	64.987,20
Balas	46.943 Sc. 800 grs.	3,72	174.628,80
Gomas de Mascar	46.472 cx 100x1.	3,29	152.893,44
Pirulitos	16.730 sc. 60x1.	3,50	58.556,16
Chocolates	18.175 kg.	11,33	205.920,00
Total			840.153,60

Quadro 3. estimativa de vendas para 2º ano

Estimativa para o 3º ano			
Guloseimas	Quantidade	Preço Unitário R\$	Valor total
Doces em calda	19.565 kg.	7,26	142.041,60
Doces Cristalizados	14.671 kg.	5,30	77.760,00
Doces em Pedacos	27.851 kg.	2,80	77.984,64
Balas	54.714 Sc. 800 grs.	3,83	209.554,56
Gomas de Mascar	54.281 cx 100x1.	3,38	183.472,12
Pirulitos	19.518 sc. 60x1.	3,60	70.267,39
Chocolates	21.192 kg.	11,66	247.104,00
Total			1.008.184,30

Quadro 4. estimativa de vendas para 3º ano

Estimativa para o 4º ano			
Guloseimas	Quantidade	Preço Unitário R\$	Valor total
Doces em calda	22.818 kg.	7,47	170.449,92
Doces Cristalizados	17.121 kg.	5,45	93.312,00
Doces em Pedacos	32.493 kg.	2,88	93.581,57
Balas	63.823 Sc. 800 grs.	3,94	251.465,47
Gomas de Mascar	63.266 cx 100x1.	3,48	220.166,54
Pirulitos	22.789 sc. 60x1.	3,70	84.320,87
Chocolates	24.710 kg.	12,00	296.524,80
Total			1.209.821,10

Quadro 5. estimativa de vendas para 4º ano

Estimativa para o 5º ano			
Guloseimas	Quantidade	Preço Unitário R\$	Valor total
Doces em calda	26.598 kg.	7,69	204.539,90
Doces Cristalizados	19.959 kg.	5,61	111.974,40
Doces em Pedacos	37.938 kg.	2,96	112.297,88
Balas	74.508 Sc. 800 grs.	4,05	301.758,56
Gomas de Mascar	73.799 cx 100x1.	3,58	264.199,84
Pirulitos	26.557 sc. 60x1.	3,81	101.185,04
Chocolates	28.789 kg.	12,36	355.829,76
Total			1.451.785,30

Quadro 6. estimativa de vendas para 5º ano

Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5	Acumulado
700.128,00	840.153,60	1.008.184,30	1.209.821,10	1.451.785,30	5.210.072,30

Tabela 2. Projeção de vendas totalizada em R\$ para os primeiros cinco anos de operação – Cia do Doce Atacadista.

4.4 Necessidades dos clientes

A Cia do Doce pôde constatar, através de pesquisas, que o consumidor brasileiro e principalmente o goiano, está se tornando cada vez mais exigente. Por isso muitos comerciantes buscam comprar produtos que tenham qualidade, garantia e principalmente, que ofereça um bom preço. Por exemplo: Se ocorrer algum dano ao produto, mediante ao transporte, vencimento ou embalagem, imediatamente estes consumidores exigem, que seja realizada a troca do mesmo. Por isso, muitos consumidores preferem pagar um pouco mais e contar com benefícios extras, que venham a dar maior segurança e confiabilidade à mercadoria comercializada.

4.5 Benefícios da Cia do Doce

Com base nas carências identificadas junto aos comerciantes, podemos destacar alguns benefícios que a Cia do Doce Atacadista proporcionará aos seus clientes:

- Confiabilidade
- Garantia sobre o produto
- Agilidade na entrega
- Preço compatível ao de mercado
- Qualidade total

4.6 Competidores

A Cia. do Doce possui vários concorrentes, entre os quais alguns se destacam : DAN – Distribuidora Autorizada Nestlé e Martins Atacadista.

Estas empresas distribuem a maioria das guloseimas comercializadas em nossa região; existem, porém vendedores atravessadores, que são pessoas que compram produtos de empresas que não possuem distribuição e comercializam a pronta entrega na clandestinidade* .

Veja abaixo o gráfico de fornecedores de guloseimas de nossa região.

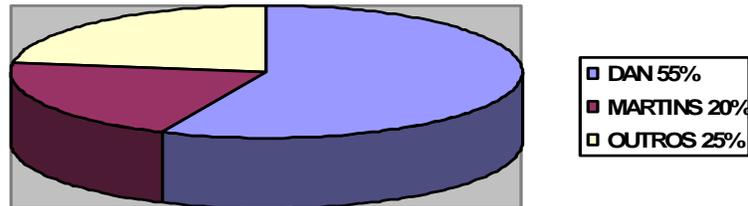


Gráfico 1. Share *setor de guloseimas, nas cidades de Jussara, Itapirapuã, Fazenda Nova, Novo Brasil e Montes Claros.

De acordo com a ABICAB - Associação Brasileira da Indústria de Chocolates, Cacau, Balas, Doces, e Derivados, estima-se um aumento de 10 % no consumo de guloseimas para os próximos cinco anos.

O objetivo da Cia do Doce é alcançar no primeiro ano uma participação de 12% do mercado, atingindo no quinto ano de funcionamento, um share de 25%.

4.6.1 DAN – Distribuidora Autorizada Nestlé

A DAN representada pela razão social (Costa Distribuidora Ltda.), localizada na cidade de Goiânia, à Avenida Perimetral Norte nº 3680 alcança um faturamento médio anual de R\$ 3.208.920,00, na região de Jussara, Itapirapuã, Fazenda Nova, Novo Brasil e Montes Claros, o que representa 55% do mercado desta região, somente com a distribuição de doces.

Ela se destaca como uma empresa tradicional, consolidada no mercado, porém como toda grande organização possui pontos fracos a serem explorados pela concorrência. Veja o quadro abaixo:

* Importante destacar que existem ainda os kombeiros, que trabalham como clandestinos com produtos sem registros e sem qualidade.

* Share: Expressão em inglês que significa literalmente “participação no mercado”, isto é, a fração do mercado controlado por uma empresa ou participação no mercado nas vendas de um determinado produto.

<i>PONTOS FORTES</i>	<i>PONTOS FRACOS</i>
Marca Nestlé	Preços Elevados
Produtos de qualidade	Demora na entrega
Variedade	Localização da distribuidora
	Representação exclusiva da marca.

Quadro 7. Análise parcial interna swot* da DAN.

4.6.2 Martins Atacadista

A Martins possui inúmeros produtos de secos e molhados, bem como eletros eletrônicos. Não há nesta área produtos de mercado definido (exclusividade), mesmo assim ela conta com uma boa participação no mercado de guloseimas, cerca de 20%, que corresponde a um faturamento médio de R\$ 1.166.880,00.

Destaca-se hoje como a maior empresa atacadista do país, com mais de 15.000 mil itens, entre produtos de secos e molhados, eletro- eletrônicos entre outros

Veja no quadro abaixo, alguns aspectos de análise deste concorrente:

<i>PONTOS FORTES</i>	<i>PONTOS FRACOS</i>
Variedade de marcas	Diversificação de produtos (Perda de identificação)
Estabilidade no mercado Atacadista	Preços elevados de alguns produtos
Opção nas formas de pagamento	Limite de venda (mínimo de R\$ 260,00)
Empresa totalmente informatizada	Localização da empresa

Quadro 8. Análise parcial interna swot da Martins Atacadista

4.7 Vantagem Competitiva

A Cia do Doce Atacadista possui algumas vantagens competitivas que serão de fundamental importância para sua consolidação e crescimento:

√ **Localização:** Nossa empresa está localizada no centro de Jussara, na Avenida Jose Bonifácio, em frente ao Bradesco, local de fácil acesso tanto pelos nossos clientes como para os caminhões de carga e descarga que usarão um acesso pela rua lateral. Jussara se encontra no centro da região onde nossa empresa atuará, sendo que a cidade de Montes Claros é a mais distante, a 68 km de distância de Jussara.

* A análise swot (as vezes chamada Tows) é uma forma útil para ajudar as organizações a identificar fatores externos e internos, assim como salientar oportunidades em potencial. A análise swot é o processo de identificar sistematicamente as forças (strengths), fraquezas (weaknesses), oportunidades (opportunities) e ameaças (threats).

√ **Entrega:** Por sermos vizinhos a maioria das cidades que atenderemos, poderemos entregar os produtos com maior rapidez e segurança do que os concorrentes. Os produtos estarão disponíveis na sede da empresa, de onde serão despachados todos os pedidos.

√ **Equipe de Gestão:** Todos os sócios e alguns de nossos funcionários são graduandos do curso de Administração de Empresas e possuem ampla experiência comercial, em áreas de atuação distintas. Para Mary Parker o papel do administrador depende do desempenho da equipe e de terceiros. Para ele,

...A essência do papel do administrador é a obtenção de resultados por meio de terceiros, do desempenho da equipe que ele supervisiona e coordena. Portanto o administrador depende de terceiros para alcançar seus objetivos e os do seu grupo. Ele deve, assim, ter condições de liderar os membros da sua equipe e de tomar decisões em nome desta equipe. Segundo Mary Parker follet, disse que a administração é a arte de fazer coisas por meio das pessoas. (Parker, Mary. Administração princípios e tendências, 2006, p.3)

√ **Parcerias:** Os parceiros da Cia do Doce Atacadista (Chocolates Garoto S/A, Doces Nª Senhora Aparecida Ltda, Doces Nª Senhora da Guia, Doces Caseiros Reis, Ind. e Com. De Doces Bonzão Ltda, Geraldo Bertoldi Ind. de Conservas Ltda, Fábrica de Doces Goibeiras, Predilecta Alimentos Ltda, Sasse Alimentos e Sukest Indústria de Alimentos) garantirão o abastecimento dos estoques com produtos de altíssima qualidade e preços abaixo da média de mercado, conforme contrato firmado entre ambas as partes.

√ **Planejamento Estratégico:** Para se chegar aos resultados esperados é necessário alinhamento e comprometimento de toda organização. Na base do planejamento estratégico estão envolvidos os níveis executivo e o gerencial, responsáveis pela formulação das estratégias e seu desdobramento em projetos e planos de ação, que uma vez implementados abrangem o restante dos funcionários. A partir desse ponto inicia-se a gestão estratégica, que implica acompanhar a execução da estratégia, corrigir falhas e ajustá-la a mudanças do ambiente*. Assim a Cia do Doce estará preparada para possíveis desafios que possam surgir, correndo menos riscos através de um trabalho preventivo.

* Texto extraído da Revista Empreendedor nº11- julho 2005.

5 Marketing e Vendas

As estratégias de Marketing e vendas da Cia do Doce estão explicitadas em nosso plano de Marketing.

5.1 Produto

A Cia do Doce oferecerá produtos de altíssima qualidade. As guloseimas possuem diferenciação nos fornecedores, de acordo com as variedades de produtos. Exemplo: Garoto S/A: fornecerá chocolates; Doces N^a Senhora Aparecida Ltda: fornecerão doces cristalizados, calda e em pedaços; Sasse Alimentos: fornecerá balas; Sukest Indústria de Alimentos fornecerá gomas de mascar.

Todas estas empresas possuem tempo de mercado, bem como experiência, sendo conhecidas tradicionalmente pela qualidade de seus produtos.

Veja na tabela abaixo os produtos que serão comercializados pela Cia do Doce:

GULOSEIMAS	EMB.	UNID.	PREÇO P/ COMERCIALI ZAÇÃO.
DOCES EM CALDA			
Figo	Lt. 400 grs.	Cx. c/12 unid.	56,40
Ameixa c/queijo	Pt. 550 grs.	Cx. c/12 unid.	37,20
Banana	Pt. 400 grs.	Cx. c/12 unid.	33,60
Pêssego	Lt. 450 grs.	Cx. c/12 unid.	37,20
DOCES CRISTALIZADOS			
Mamão	Band. 350 grs.	Cx. c/12 unid.	24,00
Sírio	Band. 350 grs.	Cx. c/12 unid.	14,40
Figo	Band. 350 grs.	Cx. c/12 unid.	24,00
Banana	Band. 350 grs.	Cx. c/12 unid.	18,00
DOCES PEDAÇOS			
Cocada	Band. 300 grs.	Cx. c/12 unid.	18,00
Leite	Band. 350 grs.	Cx. c/12 unid.	14,40
Goiabada	Barra 1Kg.	Cx. c/12 unid.	20,40
Goiabada	Barra 500 grs.	Cx. c/24 unid.	16,80

BALAS			
Gelex Menta	Sc. 800 grs.	Cx. c/10 unid.	30,00
Gelex Elcalipto	Sc. 800 grs.	Cx. c/10 unid.	30,00
Gelex Cereja	Sc. 800 grs.	Cx. c/10 unid.	30,00
Frutas Macia	Sc. 800 grs.	Cx. c/10 unid.	28,00
Menta Macia	Sc. 800 grs.	Cx. c/10 unid.	28,00
Café Macia	Sc. 800 grs.	Cx. c/10 unid.	28,00
Morango Macia	Sc. 800 grs.	Cx. c/10 unid.	28,00
GOMA DE MASCAR			
Megabool	Cx. 100 unid.	Cx. c/10 unid.	38,00
Frullitas	Cx. 100 unid.	Cx. c/10 unid.	38,00
Rocket Power Hortelã	Cx. 100 unid.	Cx. c/10 unid.	30,00
Rocket Power Tuti-Fruti	Cx. 100 unid.	Cx. c/10 unid.	30,00
Rocket Power Morango	Cx. 100 unid.	Cx. c/10 unid.	30,00
Bob Esponja Tuti-Fruti	Cx. 100 unid.	Cx. c/10 unid.	30,00
Bob Esponja Hortelã	Cx. 100 unid.	Cx. c/10 unid.	30,00
PIRULITOS			
Frutas	Sc. 60 Unid.	Cx. c/10 unid.	34,00
Apito	Sc. 60 Unid.	Cx. c/10 unid.	34,00
Chiclete	Sc. 60 Unid.	Cx. c/10 unid.	38,00
CHOCOLATES			
Cx. Bombom Garoto Mix	Cx. 300 grs.	Cx. c/12 unid.	45,60
Cx. Bombom Garoto	Cx. 200 grs.	Cx. c/12 unid.	32,40
Cx. Bombom Garoto	Cx. 400 grs.	Cx. c/12 unid.	46,80
Barra de Choc. Brigadeiro	Cx. 30x28 grs.	Cx. c/10 unid.	150,00
Barra de Choc. It-Coco	Cx. 30x30 grs.	Cx. c/10 unid.	150,00
Barra Choc. Talento C/Amendoas	Cx. 12x100 gr.	Cx. c/10 unid.	216,00
Barra Choc. Talento C/Cast.Pará	Cx. 12x100 gr.	Cx. c/10 unid.	216,00

Tabela 3. Produtos de comercialização da Cia do Doce.

5.2 Preço

A estratégia de preço da Cia do Doce é desenvolver metas que nos leve a conquistar caminhos em função do grau de capacidade do produto, para satisfazer as necessidades dos clientes. A empresa estará trabalhando com preços competitivos, ousados que venham sobressair junto aos preços da concorrência e que seja adaptativa as flutuações do mercado, estando sempre calculando a base de lucro da empresa não esquecendo de termos no preço uma estabilidade que possa mostrar a transparência nas ações financeiras da Cia do Doce, ganhando com isso novos clientes e aumentando a participação de mercado, contando com alguns diferenciais, como: qualidade, preço e tempo de entrega.

5.3 Praça

O mercado-alvo da Cia do Doce está situado nas cidades de Jussara, Itapirapuã, Fazenda Nova, Novo Brasil e Montes Claros, o qual possui grande consumo de guloseimas. Surgem diariamente novos produtos no mercado, e com isso também cresce o despertar dos clientes para a venda e o consumo.

Apesar de público alvo estar bem definido, estaremos atendendo clientes de municípios que não fazem parte da área de atuação, que virão a surgir, em decorrência do nosso atendimento em nossa empresa.

5.4 Promoção

A empresa desenvolverá campanhas promocionais em veículos de comunicação adequados para região, como rádios, além da distribuição de folders para nossos clientes, divulgando as promoções, produtos e suas qualidades. A Cia do Doce tem como objetivo promover momentos deliciosos aos nossos clientes, levando a eles produtos de qualidade e com preços acessíveis. Outro fator será o de promover parceiros, para diversificar ainda mais nossos produtos, disponibilizando expositores nos pontos de vendas de consumidores finais.

5.5 Estratégia de Vendas

Distribuir produtos de qualidade e de maneira satisfatória e com pontualidade na entrega. Customizar o atendimento aos pontos de venda (varejo), via visitas presenciais e pós-venda. Acompanhar o comportamento inovador dos fornecedores (lançamentos), transferindo-o para o cliente (comércio). Ampliar a variedade de produtos a serem disponibilizados, de acordo com o consumo de mercado. Otimizar lotes de vendas e roteiros com objetivo de atender o cliente “a tempo e à hora”, a custos aceitáveis.

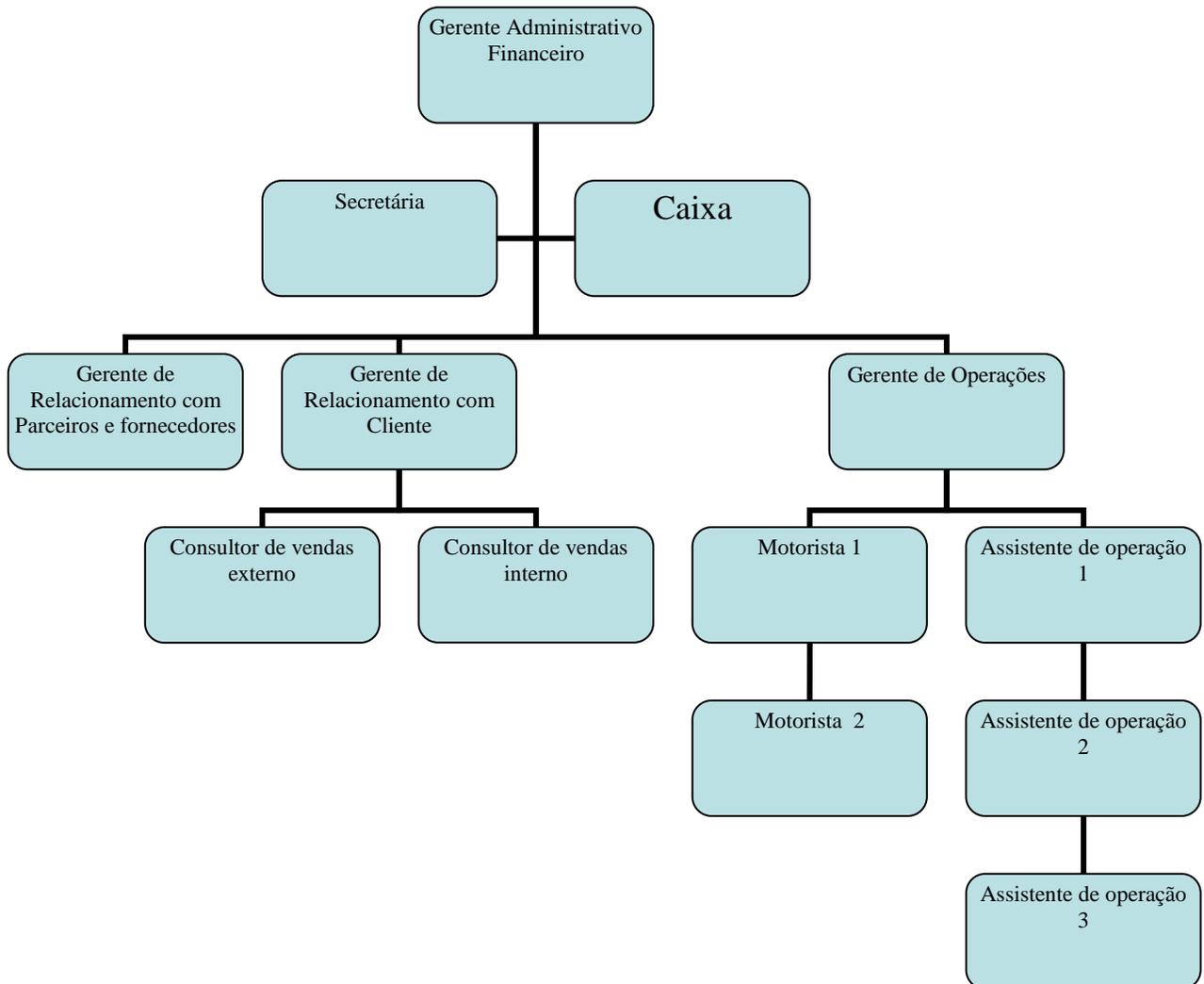
5.6 Parcerias Estratégicas

A Cia do Doce possui uma parceria bastante significativa com a Garoto S/A, que fornecerá produtos exclusivos para nossa região, conforme acordo firmado. Sempre que nossa empresa se encontrar com estoques baixos, serão solicitadas novas remessas de produtos, os quais serão entregues pela mesma em tempo assim firmado, da mesma forma ocorrerá com os outros fornecedores.

Alguns os produtos serão adquiridos junto aos fornecedores com prazo de 45 dias para pagamento dos mesmos. Estas empresas constituem uma parceria, com grande diferencial competitivo, pois: a) Viabilizam preços mais acessíveis aos consumidores. b) Prazo para pagamento. c) Economia na entrega das remessas de produtos.

6. Estrutura Operacional

6.1. Organograma Funcional*



Organograma Funcional

* Organograma Funcional: O organograma é um gráfico representativo da estrutura formal da organização. No gráfico acima, vimos que a representação gráfica é voltada apenas às funções da organização, conforme sua estrutura.

6.2 Processos de Negócio

Os processos de negócio da Cia do Doce Atacadista estão explicitados na tabela abaixo:

* Infra Estrutura da Empresa*

	LOGISTICA INTERNA	LOGISTICA EXTERNA	MARKETING E VENDAS
FINANCEIRO	-Pagamento dos funcionários. -Controle do Fluxo de Caixa. -Análise, elaboração e execução de orçamentos. -Decisão de investimentos.	-Pagamento de Fornecedores..	
MERCADO		-Pesquisa de Mercado.	-Publicidade. -Promoção. -Fidelização dos Clientes. -Parcerias Estratégicas. -Busca de novos clientes.
OPERAÇÕES	-Recepção e Distribuição de Produtos. -Transito de mercadorias.	-Entrega de Produtos. -Renovação de estoque.	-Venda para os clientes
PRODUTOS	-Controle de Estoque.	-Apresentação dos Produtos.	-Divulgação do Produto. -Excelência no Atendimento. -Garantia de estoques contínuos;

Quadro 9. Processos de negócios da Cia do Doce Atacadista.
O leitor deverá observar a intersecção entre a coluna da esquerda com as linhas.

6.3 Política de Recursos Humanos

A política de Recursos Humanos da Cia do Doce almeja uma integração entre a equipe de gestão e seus colaboradores. A sua forma de trabalho democrática, proporciona participações de todos os funcionários nas decisões organizacionais.

Treinamento, busca da qualidade total em atendimento fazem parte da estratégia de RH, para implantação de técnicas de mão-de-obra, que vão de encontro com a excelência de nosso trabalho. Segundo Lacombe e Heilborn quando se refere a Recursos Humanos, dizem que a equipe é o maior ativo,

...Selecionar, formar e integrar um grupo de pessoas para trabalharem numa empresa como verdadeira equipe, com objetivos definidos; cada membro conhecendo seu papel, cooperando com os demais e “vestindo a camisa” para produzir resultados é a responsabilidade mais importante dos administradores. (Lacombe,Francisco e Heilborn,Gilberto, Administração princípios e tendências,2006, p.238)

A empresa promoverá cursos de treinamento e aperfeiçoamento em áreas específicas que estejam relacionadas com o ambiente de trabalho e os seus negócios, preparando seus funcionários e qualificando-os.

A Cia do Doce preocupada com o nível de qualificação profissional fará um trabalho minucioso no recrutamento e seleção de seus funcionários.

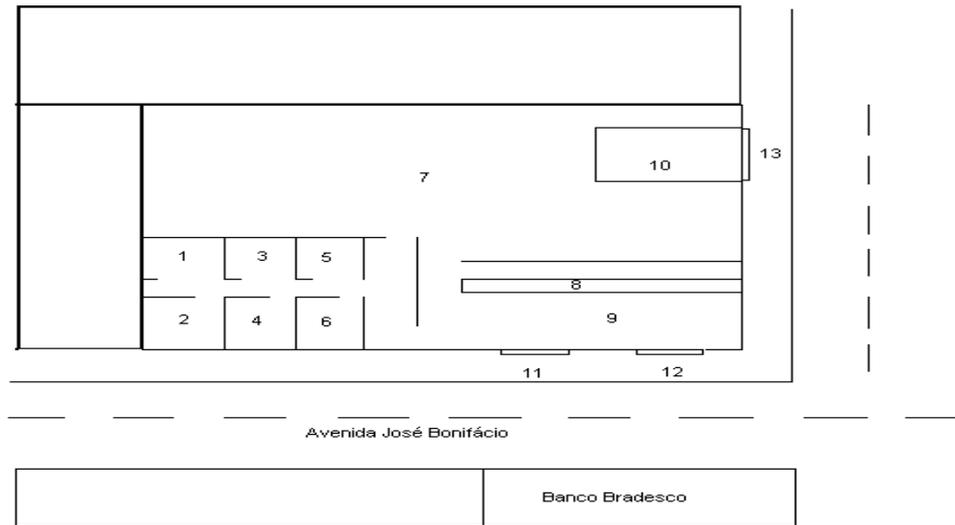
6.4 Fornecedores

A Cia do Doce Atacadista possui vários parceiros e fornecedores os quais serão responsáveis pelo fornecimento dos produtos comercializados pela nossa empresa, mantendo total qualidade na sua fabricação e entrega.

6.5 Infra – Estrutura e Localização

A Cia do Doce estará sediada (em prédio próprio) à avenida José Bonifácio nº 109 (em frente o Bradesco). Toda a área administrativa, financeira e operacional estará concentrada neste local. Todo o estoque será adquirido conforme os padrões contratuais realizados entre a Cia do Doce e seus fornecedores.

Segue abaixo o Layout* :



Layout*:

- | | |
|---|---------------------------------|
| 1-Escritório Gerencia Adm/Financeira | 8-Balcão de atendimento |
| 2-Escritório Gerencia Relacionamento com fornecedores | 9-Área de exposição de produtos |
| 3-Escritório Gerente de Operações | 10-Área de carregamento |
| 4-Escritório Gerente de Mercado | 11-Porta de acesso frontal |
| 5-Escritório Gerente de Relacionamento c/ clientes | 12-Porta de Acesso frontal |
| 6-Secretaria | 13-Portão de acesso ao depósito |
| 7-Depósito de mercadorias | |

6.6 Tecnologia

A empresa trabalhará com poucos equipamentos, mas que possuirão grandes tecnologias como são os casos de nossos computadores, com grandes memórias e programas para atenderem as expectativas de trabalho, bem como, impressoras de alta resolução, software de gerenciamento de estoques, entre outros. Teremos ainda que adquirir um caminhão Baú climatizado, que venha a atender as necessidades de transporte de entrega de nossos produtos. Estaremos sempre buscando meios de adequação para melhor atender as exigências de nossos clientes sem que prejudique a dotação orçamentária da Cia do Doce.

7 ESTRATÉGIA DE CRESCIMENTO

Para estabelecer os objetivos e metas da Cia do Doce foram realizados estudos sobre o mercado em que a empresa estará inserida, bem como das oportunidades e

* Layout: Disposição ou distribuição dos elementos de um todo. Significa a disposição das máquinas, dos equipamentos, das diversas seções, da organização do processo técnico de produção no espaço físico disponível.

ameaças que poderão surgir, através de análises dos fatores críticos de sucesso. Para a empresa será estabelecido um cronograma de ações com marcos de referencia para avaliação dos resultados obtidos e aplicação de medidas corretivas:

7.1 Análise SWOT

Através da análise dos ambientes interno e externo, obteve-se a seguinte tabela Swot:

EXTERNA	
Oportunidades	-Disponibilidade maior do Mix de guloseimas na região. -Carência do Mercado por produtos. -Crescimento no consumo guloseimas.
Ameaças	-Concorrentes consolidados de mercado. -Novos concorrentes.
INTERNA	
Pontos Fortes	-Parcerias. -Preços competitivos. -Localização. -Equipe de gestão. -Recursos Financeiros.
Pontos Fracos	-Empresa nova no mercado. -Fidelização dos clientes.

Quadro 10. Análise Swot da Cia do Doce.

Com base na análise Swot, foi possível identificar os fatores críticos de sucesso da Cia do Doce:

- 1-Equipe de gestão.
- 2-Parcerias.
- 3-Preços competitivos.
- 4-Localização.
- 5-Recursos financeiros.

A Cia do Doce terá como meta alcançar uma participação de mercado de 25%, no seu quinto ano de funcionamento. Para isso usaremos as seguintes estratégias:

- 1- Prática de preços agressivos (Abaixo dos preços praticados pela concorrência), para isso contaremos com parcerias dos fornecedores.
- 2- Investimentos em mídia, através de rádios, folders e expositores que serão disponibilizados aos clientes, através de parcerias com fornecedores.

7.2 Cronograma

Com base em nossos objetivos e em nosso plano de implantação e crescimento, elaboram-se o seguinte cronograma de ações:

MÊS	AÇÕES
1	-Adequação da infra-estrutura física. -Compra de móveis/equipamentos e veículos.
2	-Formação da Equipe. -Treinamento e qualificação de funcionários;
3	-Organização do estoque. -Início das operações. -Inauguração da empresa.
4 ao 12	-Campanha publicitária.
12	-Meta participação de mercado de 12%
13 ao 48	-Campanha publicitária. -Crescimento (em valor) de 20% ao ano.
49 ao 60	-Campanha publicitária. -Share de mercado (em valor) de 25%.

Quadro 11. Cronograma de ações

8 PREVISÕES DOS RESULTADOS FINANCEIROS E INVESTIMENTOS

8.1 Investimento inicial

OBRAS CIVIS	VALOR
1. Adequação da estrutura física	R\$ 5.000,00
INSTALAÇÕES	VALOR
1. Prédio (compra)	R\$ 40.000,00
EQUIPAMENTOS	VALOR
1. Computadores e impressoras	R\$ 12.000,00
MOVEIS E UTENSILIOS	VALOR
1. Móveis e utensílios	R\$ 4.500,00
VEICULOS	VALOR
1. Caminhão F-4000 Baú climatizado ano 1995	R\$ 30.000,00
2. Fiorino Baú ano 1995	R\$ 10.000,00
COMPRAS (ESTOQUE INICIAL)	VALOR
1. Estoque inicial	R\$ 30.000,00
SOFTWARE	VALOR
1. Software gerencial/estoque	2.000,00
OUTROS	VALOR
1.Outros	R\$ 1.000,00
INVESTIMENTO TOTAL	R\$ 134.500,00

Quadro 12. Previsão de investimentos

8.2 Projeção dos Resultados

DESCRIÇÃO	1º ANO	2º ANO	3º ANO	4º ANO	5º ANO
1-Faturamento de vendas	700.128,00	840.153,60	1.008.184,30	1.209.821,10	1.451.785,30
2-Compra de mercadoria (estoque)	(490.089,60)	(588.107,52)	(705.729,01)	(846.874,77)	(1.016.249,70)
3-Faturamento líquido de vendas	210.038,40	252.046,08	302.455,30	362.946,40	435.535,60
4-Imposto –Simples- 3,0%	(6.301,15)	(7.561,38)	(9.073,65)	(10.888,39)	(13.066,06)
5-Imposto sobre o faturamento 12%	(25.204,60)	(30.245,52)	(36.294,63)	(43.553,56)	(52.264,27)
6-Faturamento líquido	178.532,65	214.239,18	257.087,02	308.504,45	370.205,27
7- Despesas operacionais	(135.623,84)	(152.956,60)	(165.478,32)	(182.163,66)	(197.067,45)
8- Resultado Operacional	42.908,81	61.282,58	91.608,70	126.340,79	173.137,82
9- Lucro líquido	42.908,81	61.282,58	91.608,70	126.340,79	173.137,82

Quadro 14. Projeção de resultados

8.3 Projeção do fluxo de caixa

DESCRIÇÃO	1º ANO	2º ANO	3º ANO	4º ANO	5º ANO
1- Total das entradas	700.128,00	840.153,60	1.008.184,60	1.209.821,10	1.451.785,30
2- Total das saídas	(657.219,19)	(778.871,02)	(916.575,61)	(1.083.480,30)	(1.278.647,30)
3- Fluxo do período	42.908,81	61.282,58	91.608,70	126.340,79	173.137,82
Saldo acumulado de caixa	42.908,81	61.282,58	91.608,70	126.340,79	173.137,82

Quadro 15. projeção do fluxo de caixa

8.4 Despesas

DESCRIÇÃO	1º ANO	2º ANO	3º ANO	4º ANO	5º ANO
Propaganda/Publicidade	1.800,00	1.800,00	2.000,00	2.000,00	2.200,00
Roupas/Uniformes	1.620,00	1.620,00	1.800,00	1.800,00	1.900,00
Salários	35.000,00	39.600,00	43.560,00	47.916,00	52.707,60
Prolabore	47.000,00	52.000,00	52.000,00	56.000,00	56.000,00
Comissão 3% - Rep. Comercial sobre as vendas	21.003,84	25.204,60	30.245,52	36.294,63	43.553,55
Seguro da Empresa	3.000,00	3.000,00	3.300,00	3.300,00	3.500,00
Serviços gráficos	800,00	800,00	1.000,00	1.000,00	1.200,00
Aquisição de bens de pequeno valor	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.300,00	1.300,00
Assessoria Contábil	1.700,00	1.980,00	2.178,00	2.395,80	2.635,38
Tarifa de Água	500,00	600,00	700,00	800,00	900,00
Tarifa de Energia	1.560,00	1.700,00	1.800,00	1.900,00	2.000,00
Tarifa Telefônica	1.800,00	1.950,00	2.100,00	2.200,00	2.300,00
Brindes, doações e presentes	1.400,00	1.500,00	1.900,00	2.000,00	2.200,00
Combustível	4.350,00	4.524,00	4.705,00	4.893,20	5.088,92
Férias 1/3	1.100,00	1.100,00	1.210,00	1.331,00	1.464,10
Hora extra	1.000,00	1.000,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00
Impostos sobre veículos	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00
Imposto (IPTU)	120,00	120,00	140,00	140,00	160,00
Alvarás de funcionamento	190,00	190,00	200,00	200,00	210,00
Impressos e materiais de escritório	1.000,00	1.000,00	1.200,00	1.300,00	1.300,00
Internet	500,00	500,00	600,00	600,00	700,00
Manutenção de veículos	1.000,00	1.200,00	1.320,00	1.452,00	1.510,00
Manutenção de Computadores e periféricos	500,00	500,00	600,00	700,00	700,00
Materiais de limpeza	500,00	500,00	600,00	700,00	700,00
13º Salário	1.100,00	3.300,00	3.630,00	3.993,00	4.392,30
FGTS (8%)	2.880,00	3.168,00	3.484,80	3.833,28	4.216,60
Depreciação (Veículos)	2.000,00	1.900,00	1.805,00	1.714,75	1.629,00
TOTAL	135.623,84	152.956,60	165.478,32	182.163,66	197.067,45

Quadro 13. Demonstrativo de despesas

Os valores serão válidos para os cinco primeiros anos de operação

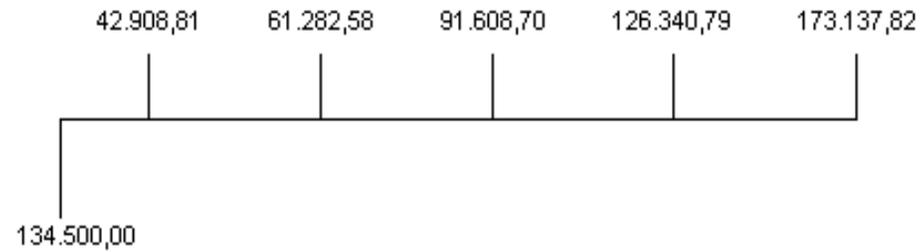
8.5 Calculo do Pay back

PERIODO	PROJEÇÃO DOS RECURSOS	FLUXO DE CAIXA ACUMULADO
00	(134.500,00)	(134.500,00)
1º Ano	42.908,81	(91.591,19)
2º Ano	61.282,58	(30.308,61)
3º Ano	91.608,70	61.300,09
4º Ano	126.340,79	187.640,88
5º Ano	173.137,82	360.778,70

Quadro 16. Calculo pay back

O investimento inicial será recuperado entre o 2º e o 3º ano.

8.6 VPL COM TMA 10 % - Cenário I.



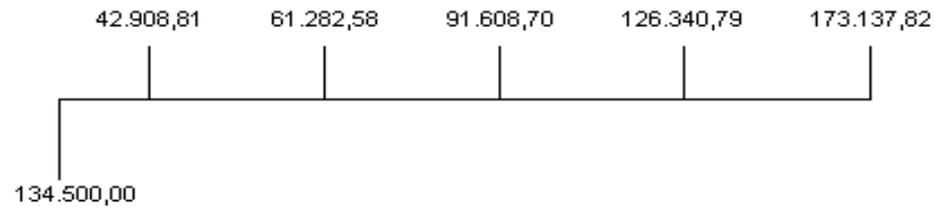
VPL			
134.500,00	CHS	G	CFO
42.908,81	G	CFJ	
61.282,58	G	CFJ	
91.608,70	G	CFJ	
126.340,79	G	CFJ	
173.137,82	G	CFJ	
101			
F NPV			

R: 217.779,16

TIR			
134.500,00	CHS	G	CFO
42.908,81	G	CFJ	
61.282,58	G	CFJ	
91.608,70	G	CFJ	
126.340,79	G	CFJ	
173.137,82	G	CFJ	
F IRR			

R: 48,54

8.6.1 VPL COM TMA 5 % - Cenário II.



VPL				TIR			
134.500,00	CHS	G	CFO	134.500,00	CHS	G	CFO
42.908,81	G	CFJ		42.908,81	G	CFJ	
61.282,58	G	CFJ		61.282,58	G	CFJ	
91.608,70	G	CFJ		91.608,70	G	CFJ	
126.340,79	G	CFJ		126.340,79	G	CFJ	
173.137,82	G	CFJ		173.137,82	G	CFJ	
S I				F IRR			
F							
NPV							

R: 280.684,57

R: 48,54

8.7 Análise da Viabilidade

O referido projeto é viável, uma vez que possui nos dois cenários apresentados, um VPL maior do que zero e uma taxa interna de retorno (TIR), maior que a TMA, que é a taxa mínima de atratividade. O pay back, ou seja o tempo de retorno do investimento é de 3,012 anos, estando dentro do cronograma de recuperação da aplicação dos recursos.

8.8 Origem e aplicação dos recursos

A – ORIGEM DOS RECURSOS (FONTES)	VALOR
A1- Recursos próprios	134.500,00
A1. 1- Investidos pelos sócios	134.500,00
A2- Empréstimos	-----
A3 – Outros	-----
A4 – Doações	-----
TOTAL	134.500,00
B – INVESTIMENTOS (USOS)	VALOR
B1 - Obras civis	5.000,00
B2 - Instalações	40.000,00
B3 - Equipamentos	12.000,00
B4 - Moveis e utensílios	4.500,00
B5 – Veículos	40.000,00
B6 - Estoque inicial	30.000,00
B7 – Software	2.000,00
B8 – Outros	1.000,00
TOTAL	134.500,00

Quadro 17. Origem e aplicação dos recursos.